

Autores:

- Salinas, Laura, Vicerrectorado de Investigación, Universidad Austral, Mariano Acosta 1611, B1629WWA Pilar, Argentina. lsalinas@austral.edu.ar
- Tarzia, Domingo A., Departamento de Matemática, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Austral, Paraguay 1950, S2000FZF Rosario, Argentina. dtarzia@austral.edu.ar

Título: Gestión y administración de la función investigación en la Universidad, hacia una cultura de evaluación responsable.

Mesa: 7 Evaluación académica y aseguramiento de la calidad en el sistema universitario: políticas, prácticas y culturas evaluativas

Resumen:

El presente trabajo se origina como consecuencia de una investigación realizada en el marco de una tesis de maestría, donde se indagó acerca del desarrollo de la gestión y de la administración de la función investigación, en una universidad de gestión privada en la provincia de Buenos Aires. El estudio se centró en analizar las dimensiones de recursos humanos y producción científica. El objetivo fue dar cuenta de las capacidades, fortalezas, vacancias y necesidades diferenciales presentes en la institución, a los fines de poner en práctica acciones tendientes a generar un fortalecimiento de dicha función.

La puesta en marcha implicó el desarrollo de un diseño de una planificación más armónica, integral y con vistas a superar la heterogeneidad en la gestión. Para llevar adelante este trabajo fue fundamental la jerarquización del Vicerrectorado de Investigación en la institución, como así mismo el proceso de autoevaluación y evaluación externa que se desarrollaron a través del Programa de Evaluación Institucional (perteneciente al ex MinCyT), en pos de impulsar una práctica evaluativa con una mirada orientada hacia el aseguramiento de la calidad universitaria, atendiendo a un proceso de mejora de la función y convocando a los múltiples actores de la institución a instancias de reflexión crítica acerca de sus quehaceres diarios en la vida académica.

En este contexto, es esencial destacar que las universidades son uno de los actores fundamentales del sistema de ciencia, tecnología e innovación argentino, ya que tienen un rol central en la producción y difusión del conocimiento científico. Siendo la investigación una de las funciones centrales de la universidad, es posible identificar la emergencia de diferentes desafíos y complejidades, en torno a la tarea de planificar y articular las actividades de investigación, teniendo en cuenta la multiplicidad de actores y disciplinas científicas que intervienen. En este sentido, es imprescindible repensar el

desarrollo de la gestión y administración de la investigación en las instituciones universitarias, en el marco de la evaluación como una actividad continua y sistemática, de carácter participativo y en pos de la promoción de una cultura de la calidad en las universidades.

Palabras claves: universidad - investigación - evaluación institucional - proyecto de intervención

Introducción

A lo largo de los años, la evaluación de la actividad científica se ha convertido en una actividad imprescindible, ya que contribuye a mejorar el conocimiento de su estado y generar un fortalecimiento en su desarrollo, como así mismo en la docencia universitaria, ya que resulta imposible para el profesor universitario transmitir y enseñar a sus alumnos el conocimiento que no posee. En este contexto, es esencial explorar la importancia del desarrollo de las actividades de investigación en las universidades y cómo impactan en el desarrollo académico y social.

El objetivo del presente trabajo es reflexionar acerca del proceso de gestión y administración de la función investigación en las unidades académicas de una universidad de gestión privada en la provincia de Buenos Aires. El estudio se centró en analizar las dimensiones de recursos humanos y producción científica, en el período de los años 2017 a 2020, para dar cuenta de las capacidades, fortalezas, vacancias y necesidades diferenciales presentes en la institución, a los fines de poner en práctica acciones tendientes a generar un fortalecimiento de dicha función a través de la propuesta de un plan de acción.

En el apartado siguiente se describen los contextos donde surgen los procesos de evaluación y calidad en Educación Superior en Argentina y Latinoamérica. Se destaca el papel crucial que las universidades desempeñan en el sistema de ciencia, tecnología e innovación en Argentina; la evolución histórica de las universidades y como a través de las reformas en la educación superior, especialmente a partir de los años '90, se comenzaron a regular los procesos de evaluación y calidad en las universidades, con gran influencia de políticas internacionales.

También se destaca cómo en un contexto académico en constante cambio, la evaluación de la función de investigación está adquiriendo una relevancia cada vez mayor, ya que contribuye a la toma de decisiones estratégicas en cuanto a la asignación de recursos, la promoción del talento y el fortalecimiento de redes de colaboración tanto a nivel local como internacional.

Luego, se abordan los desafíos encontrados en la institución y se plantean los objetivos definidos, en torno a lograr el fortalecimiento de la gestión de la investigación. Se presenta a su vez, un plan de intervención en la institución incluyendo las etapas y líneas de intervención.

Por último, se exponen las reflexiones finales donde se destaca que la planificación y articulación de las actividades de investigación en la universidad enfrenta importantes desafíos, debido a la complejidad de los actores y disciplinas involucrados.

En este sentido, es crucial el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas, a través de la generación de acuerdos institucionales para fortalecer la función de investigación y avanzar hacia los objetivos estratégicos. El trabajo de intervención promovió la gestión eficiente de la investigación en las unidades académicas, para lo cual fue fundamental la jerarquización del Vicerrectorado de Investigación, como así mismo el proceso desarrollado a través del Programa de Evaluación Institucional (PEI).

En esta línea, se plantea la evaluación institucional como una herramienta clave para regular y mejorar las funciones universitarias, mientras que un plan de mejora alineado con el proyecto institucional es esencial para generar compromiso y avanzar en el desarrollo de la investigación.

Contextos donde surgen los procesos de evaluación y calidad en Educación Superior

Las universidades ocupan un papel fundamental dentro del sistema de ciencia, tecnología e innovación en Argentina, siendo actores clave en la producción y difusión del conocimiento científico. Dado los desafíos que enfrentan al definir criterios para valorar la actividad investigativa, gestionarla y vincularla con su entorno, la evaluación de estas actividades se ha vuelto imprescindible. Esta evaluación no solo permite diagnosticar con mayor precisión su estado actual, sino que también contribuye al fortalecimiento de su desarrollo y al avance de la educación superior.

A lo largo del tiempo, las universidades han experimentado diversas transformaciones. Históricamente, la docencia ha predominado en estas instituciones a nivel global, mientras que la investigación comenzó a adquirir mayor relevancia recién a partir del siglo XIX. En este punto, las universidades, tradicionalmente enfocadas en la enseñanza, empezaron a aceptar su rol como generadoras de conocimiento científico, lo que propició una relación más estrecha entre la docencia y la investigación. Esta transformación ha sido denominada por Etzkowitz (1990) como la "Primera Revolución Académica".

En América Latina, este proceso se inicia recién a comienzos del siglo XX, en el marco de la Reforma Universitaria de 1918, que tuvo lugar en la provincia de Córdoba, Argentina, y posteriormente se expandió por toda la región. En ese momento, el Estado asumió un rol limitado como financiador de la actividad científica. Sin embargo, a partir de la década de 1980, comenzó a involucrarse de manera más activa, implementando políticas dirigidas al desarrollo de actividades de investigación. A raíz de

estas iniciativas, comenzaron a desarrollarse en los distintos sistemas educativos, políticas orientadas a la evaluación de la investigación universitaria, con el objetivo de impulsar esta actividad, ejercer un control más efectivo y asignar recursos financieros de manera adecuada.

En las últimas décadas, la implementación de mecanismos e instrumentos para evaluar la actividad científica ha ido evolucionando según diferentes enfoques sobre el papel que desempeña la evaluación en el desarrollo de la ciencia y, en particular, sobre la función que esta tiene en la sociedad. En este sentido, “la evaluación, en el marco de las políticas de ciencia y tecnología, no es una actividad neutral, sino que refleja los paradigmas que rigen la producción y uso del conocimiento” (Kreimer, 2011, p. 59).

Es durante el siglo XX, que en Argentina la investigación en las universidades comienza a ser vista como un componente clave dentro de su función formativa; asimismo, es en este período cuando comienza a desarrollarse la evaluación en el ámbito educativo. En este sentido, la evaluación y el aseguramiento de la calidad universitaria experimentaron diversos desarrollos según los sistemas nacionales, internacionales y regionales de evaluación, en el marco de una tendencia hacia la estructuración de sistemas universitarios que promuevan la autonomía institucional evaluada; los sistemas y las instituciones universitarias van camino a esa autonomía, desde diversos puntos de partida, mostrando diferencias en las estrategias y procedimientos de evaluación y aseguramiento de la calidad utilizados (Fernández Lamarra, 2017).

Durante los últimos años, ha habido grandes cambios en los sistemas educativos en términos de lo que es la “calidad” y en los cuales han participado diferentes actores nacionales e internacionales. Este es un concepto que se ha analizado mucho en este tiempo y que ha generado grandes discusiones en torno al sentido que se le otorga. Es así que las instituciones comenzaron a introducir procesos de evaluación de la calidad, eficiencia y de acreditación, que impactaron en los cuerpos académicos y en la propia institución.

Las reformas en Educación Superior configuran un aspecto sustantivo de este nuevo escenario de grandes cambios, afectando a las universidades, que son reguladas por dispositivos o marcos jurídicos regulatorios como las leyes de Educación Superior que, entre otras cuestiones, establecen la creación de agencias u organismos de evaluación y acreditación de la calidad, dando así corpus legal a este nuevo rol evaluador del Estado (Fernández Lamarra, 2004).

Hacia fines de 1980 y principios de 1990, el tema de la calidad de la educación comienza a afirmarse en la agenda educativa en Argentina y en otros países de América Latina. Anteriormente, los enfoques predominantes en materia de planeamiento y desarrollo de la educación hacían especial énfasis en los

aspectos cuantitativos y en la vinculación con lo económico y social. Es a principios de la década de 1990 que se plantea a nivel nacional, incluir nuevos criterios de política y gestión universitaria, incluyendo, entre ellos, el de evaluación y acreditación (Fernández Lamarra, 2003).

Como sostiene Marquina (2005)

Luego de una primera generación de evaluaciones enmarcadas en lo que Neave denominó “Estado Evaluador” (1991), asistimos a un momento en que los diferentes países han comenzado a revisar las formas que se han dado para el aseguramiento de la calidad de sus sistemas, entre otras razones para dar respuestas a los procesos de convergencia iniciados con la Declaración de Bolonia. (p. 28)

De esta manera, en materia de Educación Superior estamos frente a un “segundo round” de Estado Evaluador, con características específicas, a partir de cambios en el status de las agencias, en el propósito de las evaluaciones, ajustes de los criterios y nuevas pautas para actuación de pares evaluadores. En este sentido, se advierte una tendencia a un mayor control de los procesos de evaluación por parte de los gobiernos con la consecuente pérdida de control por parte de las instituciones.

En Argentina, durante la década de 1990, bajo un gobierno de corte neoliberal y como parte de su agenda política, se sancionaron y diseñaron los marcos normativos que, hasta hoy, sustentan las principales directrices en materia de evaluación del sistema universitario. Estas se caracterizan por la coexistencia de diversos enfoques evaluativos y la implementación de diferentes estrategias gubernamentales orientadas a la búsqueda de legitimidad política (Araujo, 2017). Durante estos años se desarrollaron e implementaron políticas de evaluación universitaria en América Latina, con gran incidencia de organismos internacionales como el Banco Mundial.

De acuerdo a lo que menciona Díaz Sobrinho (2003), en las últimas décadas, la evaluación entendida como mecanismo de regulación y control, ha tenido un lugar central en las reformas de la Educación Superior encaradas desde los gobiernos, en su vínculo con las reformas sociales. Esta perspectiva se diferencia de una mirada más completa de la evaluación, que implica una construcción colectiva de sentidos éticos, políticos y filosóficos que se da una comunidad académica con el propósito de un mejoramiento permanente.

Evaluación de la función investigación

Las universidades desempeñan un papel clave en la generación de conocimiento y en la formación de recursos humanos orientados a ese fin, especialmente en un contexto altamente competitivo. En este escenario, la evaluación de la función investigación adquiere una creciente relevancia, ya que contribuye de manera significativa al desarrollo socioeconómico del país.

En este sentido, el registro de la producción científica y el desarrollo de instrumentos de evaluación, son indispensables para llevar adelante acciones tendientes a mejorar la visibilidad de la institución en materia de su producción y su posicionamiento, en el contexto de la actividad científica a nivel nacional, regional e internacional.

Al hablar de evaluación educativa, podemos observar que existen diferentes tipologías. Esta puede definirse como un juicio sobre el valor educativo de un sistema, una institución o un programa, o de cualquier otra realidad educativa. Scriven (1967) la distingue en dos grupos según la finalidad principal de esa evaluación, de control/sumativa o de mejora/formativa.

La evaluación sumativa o de control tiene por objeto el control de las acciones educativas desarrolladas, y está relacionada a las formas de regulación estatal, ya que tiene sus raíces en los procesos administrativos. Privilegia la perspectiva administrativa de sus juicios de valor, de manera que son el evaluador y/o el Estado a través de la Agencia correspondiente, los que ejercen el control. La evaluación sumativa debiera tener consecuencias directas propias del proceso administrativo que representa (Fernández Lamarra y Aiello, 2013, p.170).

Por otro lado, la evaluación formativa, se presenta como una relación colaborativa, crítica y constructiva, debiendo orientarse a contribuir a la mejora de las prácticas educativas realizadas a través de juicios de valor que toman la forma de recomendaciones o sugerencias de mejora. “Se privilegia el intercambio democrático entre los actores, más que lo administrativo, sus juicios de valor y sus recomendaciones pretenden convencer sobre la conveniencia estratégica de ser aplicadas, más que la aplicación por su peso normativo” (Fernández Lamarra y Aiello, 2013, p.172).

Esta última se orienta a la mejora del objeto evaluado, teniendo en cuenta sus necesidades; se trata de un proceso colaborativo, de crítica y constructivo, debiendo orientarse a contribuir a la mejora de las prácticas realizadas a través de juicios de valor que toman la forma de recomendaciones o sugerencias de mejora. Los actores involucrados participan activa y responsablemente de todo el proceso. A diferencia de la evaluación sumativa, los resultados son recomendaciones, que no son impuestas.

En este sentido, la evaluación formativa es una relación entre el evaluador y la unidad evaluada, colaborativa, crítica y constructiva, cuya finalidad es la mejora. Su capacidad de mejora se centra en el intercambio entre participantes y evaluadores, abierto, igual, transparente y responsable (Aiello, 2007, p.3).

El proceso de evaluación de la función investigación en las universidades es de gran utilidad, en la medida que posibilita diagnosticar cuál es la situación de una institución en relación con sus propios objetivos y lineamientos estratégicos y caracteriza su inserción en el entorno socio productivo y en el sistema de ciencia y tecnología. De esta manera, el éxito de las acciones que se diseñen para superar los déficits dependerá, en parte, de la asociación virtuosa entre los actores involucrados en el proceso (Martinez Porta et al, 2014).

En esta línea, es fundamental destacar como la evaluación - de una institución, así como una de sus principales funciones, como lo es la investigación - es una herramienta de gestión sumamente importante, en aras de que la universidad pueda introducirse en un proceso de mejoramiento y de planificación estratégica. El logro de calidad en este aspecto, constituye un elemento intrínseco del quehacer universitario y es responsabilidad de las universidades juzgar la calidad de sus procesos y productos (De Vicenzi, 2013, p.79).

Desarrollo del trabajo

Como el objeto de estudio del presente trabajo se enmarcó en el desarrollo de la gestión y de la administración de la función investigación - en una universidad de gestión privada - es importante destacar que el modelo institucional de investigación en dichas instituciones es altamente heterogéneo, y ello se ve reflejado en los espacios destinados a organizar los procesos de investigación (Barsky et al, 2016, p.513).

A partir del diagnóstico y análisis realizado sobre las dimensiones de recursos humanos y producción científica en cada unidad académica, se identificó como principal problema *el desarrollo limitado en la gestión y administración de la función de investigación dentro de las unidades académicas de la institución* (Salinas, 2022).

En este sentido, las causas identificadas que dieron lugar al problema definido fueron una cultura institucional basada en la descentralización de la gestión de la función de investigación; una escasa estructura de gestión de esta función en cada unidad académica; y la inexistencia de una política formal a nivel central que determinara dicha estructura al interior de cada unidad. Como posibles efectos de este problema, se detectaron diversas limitaciones en el desarrollo y administración de la

función de investigación dentro de las unidades académicas, un conocimiento parcial acerca de la cantidad de proyectos de investigación y la producción científica en cada unidad, y una descoordinación entre las distintas áreas de investigación.

Por lo tanto, el objetivo general fue fortalecer el desarrollo de las actividades de gestión y administración de la función investigación al interior de las unidades académicas, con el fin promover su crecimiento en la institución.

Y en cuanto a los objetivos específicos, se plantearon los siguientes:

- Definir una política formal a nivel central que determine la estructura de gestión de la investigación en la universidad;
- Fortalecer el desarrollo de políticas y estrategias para la gestión de la función investigación en relación con los proyectos de investigación y producción científica al interior de cada unidad académica;
- Fortalecer al interior de las unidades académicas, los mecanismos de seguimiento al tiempo dedicado a las actividades de investigación por parte de los docentes-investigadores con dedicación exclusiva y semi-exclusiva;
- Establecer canales de comunicación fluidos entre las unidades académicas y el Vicerrectorado de Investigación;
- Introducir la figura del Secretario de Investigación en cada unidad académica, demarcando sus funciones y complementando sus actividades con el Secretario Académico de cada unidad.

Teniendo en cuenta los objetivos definidos, es importante destacar que la institución, de acuerdo a su proyecto institucional, impulsa en su claustro académico la dedicación a la investigación, y el desarrollo de las actividades de investigación en todas las unidades académicas, escuelas e institutos que la componen. Entre sus objetivos se encuentra el contribuir eficazmente al acrecentamiento de los saberes en bien de las personas, en un ambiente de libertad y rigor científico. Esto también se ve plasmado en los planes estratégicos de los últimos años.

Atendiendo al proyecto institucional de la Universidad, a la problemática identificada y al hecho de que el área de intervención planteada en este proyecto, forma parte de un proceso de planificación iniciado en 2019, en el marco del proceso de Evaluación Institucional (PEI), se consideró oportuna y viable la intervención propuesta. Esto se debió a que las condiciones institucionales eran adecuadas para su implementación.

Jerarquización de la función investigación y Proceso de Evaluación Institucional (PEI)

En lo que respecta a la gestión de la investigación en la institución, esta función estuvo a cargo hasta el año 2017 de una Dirección de Investigación dependiente del Rectorado y coordinada por el Vicerrectorado Académico. A partir del año 2018, se reestructuró el organigrama y la función adquirió la categoría de Vicerrectorado de Investigación. Esta jerarquización de la función investigación surgió de la necesidad de generar una mayor estructura en torno a la organización de las actividades de investigación a nivel de la Universidad como un todo. Esta reestructuración responde a su vez a recomendaciones surgidas en el marco de las evaluaciones institucionales realizadas con anterioridad. Por lo tanto, a partir de enero del año 2018, inició sus funciones la nueva estructura del Vicerrectorado de Investigación.

En esta línea, la intervención planteada en el marco del proyecto de intervención, buscaba contribuir al desarrollo y fortalecimiento del Vicerrectorado de Investigación como instancia centralizada y aquellas de orden descentralizado, las unidades académicas, para contar con una visión abarcadora de las capacidades, producción y actividad científica, vacancias y necesidades diferenciales de las mismas. Para lograr un fortalecimiento de la actividad de investigación, es crucial poner en práctica acciones tendientes a generar el diseño de una planificación más armónica, integral y con vistas a superar la heterogeneidad en la gestión de la función.

Es así que, para dar cuenta de las capacidades, fortalezas, vacancias y necesidades diferenciales presentes en la institución y para avanzar en la definición del diseño de una planificación integral, fue fundamental, por un lado, la jerarquización del Vicerrectorado de Investigación, y por otro, el proceso desarrollado a través del Programa de Evaluación Institucional (PEI) (perteneciente al ex MinCyT).

El PEI tenía como objetivo impulsar una práctica evaluativa con una mirada orientada hacia el aseguramiento de la calidad universitaria, atendiendo a un proceso de mejora de la función investigación y convocando a los múltiples actores de la institución a instancias de reflexión crítica acerca de sus quehaceres diarios en la vida académica. Esta evaluación marcó la primera vez que dicha función fue incluida en un proceso de tal envergadura. Para llevarla a cabo, se consideraron como insumos las observaciones y recomendaciones de los evaluadores externos sobre, así como las Memorias Anuales de Investigación de la institución correspondientes a los años 2017, 2018 y 2019.

En el marco del proyecto de intervención desarrollado a través de la tesis de maestría, se tomaron como punto de partida los procesos de autoevaluación y evaluación externa desarrollados en el PEI, que permitieron a la Universidad conocer en que estadio se encontraba la función investigación, las fortalezas y debilidades identificadas. El plan de mejoramiento, fruto de dichos procesos, fue un plan

más amplio ya que abordó las actividades relacionadas con la función de investigación de manera centralizada y descentralizada, con una visión más abarcativa que trascendió el desarrollo de las unidades académicas, al incluir también otras dependencias y áreas de la institución.

Este tipo de procesos, como el que atravesó la universidad, sienta las condiciones necesarias para que se desarrollen instancias de evaluación sumamente fructíferas para la institución, que no están teñidas de las presiones de un proceso basado en el control absoluto. “Obviamente que una evaluación formativa, además de su carácter democrático, generará información para la mejora del proceso educativo, lo que implica que será más rica en respuestas para la gestión” (Aiello, 2007, p.4).

En este sentido, Aiello (2005, p.59) define la evaluación institucional como “un proceso de carácter constructivo, participativo y consensuado, que implica una práctica permanente y sistemática para detectar los nudos problemáticos y los aspectos positivos del quehacer institucional”. Es así que, la evaluación institucional presenta ciertas características que la definen y la diferencian de otros procesos, ya que se realiza en un período determinado, y abarca las funciones de docencia, investigación y extensión, como así también la gestión institucional.

De esta manera, las instituciones pueden llevar adelante la toma de ciertas decisiones favoreciendo su crecimiento, la formación de recursos humanos, destino de los fondos y la obtención de financiamiento, en correspondencia con los lineamientos institucionales y además por supuesto, con las políticas a nivel nacional en materia de investigación.

Desarrollo del proyecto de intervención

Este proyecto de intervención tomó como base el desarrollo del PEI y se enfocó a un nivel descentralizado. Se basó en el análisis de los datos de cada unidad académica que fueron relevados desde el Vicerrectorado de Investigación y que dieron lugar al desarrollo de estadísticas en diferentes dimensiones (recursos humanos y producción científica), las Memorias Anuales de Investigación de los años 2017, 2018, 2019 y 2020, así como en las fortalezas, debilidades y sugerencias que surgieron de la autoevaluación y evaluación externa en el marco del PEI. Esta información se discutió en numerosos talleres de investigación con referentes de las unidades académicas desde el año 2018.

Es importante destacar que haber contado con la valoración de evaluadores externos y con diferentes herramientas de trabajo durante todo el proceso de autoevaluación y evaluación externa, resultó sumamente enriquecedor para la elaboración del plan de acción. Esto permitió adoptar una perspectiva amplia y contar con la participación de múltiples actores, tanto internos como externos a la institución, lo que fortaleció significativamente el proceso de evaluación institucional.

Este proyecto se implementó desde el ámbito del Vicerrectorado de Investigación, siendo el área que promueve el desarrollo de la investigación científica en la universidad y coordina las actividades que desarrollan las diversas áreas, en trabajo conjunto con las unidades académicas.

Etapas de trabajo

El proyecto incluyó 4 (cuatro) etapas, en las cuáles se detallaron las líneas de intervención, acciones, actividades previstas, productos, metas/resultados esperados, actores involucrados en cada caso y los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros necesarios para el desarrollo de cada acción.

Por último, se consignó un cronograma de trabajo por el período 2021-2024, en torno a cada línea de intervención.

En lo que refiere a *la etapa A: Relevamiento de información y diagnóstico*, se llevó adelante la recolección de los datos cualitativos y cuantitativos de fuentes de información internas y externas, para luego proceder a su análisis e identificar fortalezas, debilidades y necesidades de la universidad y los actores claves, para así conocer la realidad de la institución y llevar adelante el armado de un diagnóstico certero, claro y oportuno, en función de las dimensiones objeto de estudio a) producción científica/proyectos de investigación y b) recursos humanos.

En la *etapa B: Diseño de un plan de acción*, se tomó el diagnóstico realizado y en función de ello se esbozó un plan de acción institucional, claro, conciso e integral, en base a las debilidades y fortalezas identificadas en las dimensiones estudiadas, y previendo la participación de los actores claves que componen la función investigación en la universidad. A través de este plan se propusieron metas factibles, fijando acciones que tiendan a superar los déficits encontrados y a fortalecer a las unidades académicas en el desarrollo de las actividades de investigación.

La *etapa C: Implementación del plan de acción*, comprendió el desarrollo de todas las actividades previstas a realizar en el plan de acción en trabajo conjunto con los actores involucrados en cada unidad académica. La implementación estuvo a cargo del Vicerrectorado de Investigación en colaboración con los Secretarios de Investigación de cada facultad.

Por último, en la *etapa D: Evaluación de resultados e impacto* se prevé desarrollar un proceso participativo y de colaboración con todas las unidades académicas y con los actores claves que desarrollan las actividades de investigación; generando espacios de reflexión y análisis conjunto, lo cual será sumamente beneficioso para el proceso de evaluación en sí mismo, para el fortalecimiento institucional y futuras experiencias.

Líneas de intervención

A través del plan de acción desarrollado, se establecieron 6 (seis) líneas de intervención, las cuales se detallan a continuación, a saber:

1. *Diseño, Implementación y Gestión del plan de acción:* Esta línea hizo referencia al diseño, implementación y gestión del plan de acción, donde se propusieron metas alcanzables y se fijaron objetivos claros. Se definieron acciones orientadas a superar los déficits identificados y fortalecer a la institución en el desarrollo de sus funciones, acompañando a las unidades académicas y evaluando los resultados esperados a lo largo de todo el proceso. Para garantizar el adecuado seguimiento, se designaron responsables desde el Vicerrectorado de Investigación.
2. *Fortalecimiento de la estructura de gestión de la función Investigación en las unidades académicas:* Esta segunda línea de intervención contempló la creación de una estructura de gestión y administración más robusta a nivel descentralizado (unidades académicas), mediante el desarrollo de acciones a mediano y largo plazo, implementadas desde un nivel centralizado, como el Vicerrectorado de Investigación y desde las propias unidades académicas. Estas acciones incluyeron la designación e incorporación de personal especializado en dichas áreas como ser el Secretario de Investigación en cada unidad académica; el diseño e implementación de protocolos de gestión de fondos; la organización de talleres de formación, la elaboración de reportes y bases de datos con la producción científica de la universidad; así como la definición de estrategias de trabajo conjunto entre el Vicerrectorado de Investigación y las unidades académicas, con el objetivo de incentivar y potenciar el desarrollo de la función de investigación entre los docentes-investigadores de la institución.
3. *Fortalecimiento de la estructura normativa de la función Investigación en las unidades académicas:* Para el desarrollo de esta tercera línea, se dispuso el diseño e implementación de una estructura normativa tanto a nivel central como en las unidades académicas, mediante la revisión del marco normativo vigente, su adecuación a las necesidades específicas de cada unidad académica, de la universidad en su conjunto y de su entorno.
4. *Fortalecimiento de los Recursos Humanos para el desarrollo de la función Investigación en las unidades académicas:* En esta cuarta línea de intervención, se buscó reforzar la dimensión de recursos humanos en las unidades académicas para promover el desarrollo de la función de investigación en toda la universidad. Para ello, se previó aumentar el cuerpo de docentes-investigadores, formados y con cargos de alta dedicación en la institución. Asimismo, se decidió fortalecer el cuerpo de becarios

y doctorandos en las unidades académicas, incrementando su número, tanto a través de becas cofinanciadas como de becas generales de CONICET. Además, se mejoró su formación continua y se establecieron más instancias de seguimiento para asegurar su desarrollo académico y profesional.

5. Fortalecimiento de políticas y estrategias para la gestión de la función Investigación, particularmente en relación con los proyectos de investigación y producción científica en las unidades académicas: Para el desarrollo de esta quinta línea, se implementaron acciones a nivel de las unidades académicas con el fin de diseñar y ejecutar políticas y estrategias que fortalecieran la función de investigación, específicamente en lo relacionado con los proyectos de investigación y la producción científica. Con este propósito, se planificó aumentar la participación de becarios, doctorandos y estudiantes de grado en los proyectos de investigación, fomentando así vocaciones científicas entre ellos.

Además, se desarrollaron estrategias para mejorar la visibilidad de la producción científica de la institución tanto a nivel interno como externo de la comunidad educativa y se promovió una mayor integración de la función de investigación con las actividades de extensión en cada unidad académica.

6. Evaluación de resultados e impacto de las acciones implementadas en el marco del plan de acción: Finalmente, para el desarrollo de esta sexta línea, que está alineada con la etapa D descrita en el apartado anterior, se llevará a cabo un proceso participativo y colaborativo con todas las unidades académicas. Se organizarán reuniones con los actores clave involucrados en las actividades de investigación en las facultades, con el objetivo de compartir novedades y reportar avances. Desde la perspectiva del seguimiento de las actividades previstas en el plan de acción, se tendrán en cuenta los indicadores definidos y los recursos asignados para cada acción, con el fin de evaluar su ejecución y el grado de implementación en cada caso.

Por último, se previó registrar la experiencia y llevar adelante el armado de un documento final reflexionando acerca de todo el proceso y rindiendo cuentas de cada una de las actividades previstas y los efectos generados en la institución, ya que será sumamente positivo para la implementación de futuras acciones, así como muy útil para el trabajo de otras instituciones en contextos similares.

Reflexiones finales

La tarea de planificar y articular las actividades de investigación en la universidad, es una labor compleja, considerando la cantidad de actores y diferentes disciplinas científicas que intervienen, así como los desafíos que emergen en cuanto a la definición de criterios de valoración para la actividad científica, la gestión de la función de investigación y la articulación con su entorno.

Por lo tanto, la institución enfrenta el gran desafío de generar acuerdos, para así poder avanzar en pos de sus objetivos y fortalecer la función. Clark (1983) basado en su enfoque sobre las organizaciones universitarias, señala que la universidad es una organización compleja y que para comprenderla es necesario tener en cuenta su proyecto institucional, el sistema de creencias, normas y valores. A su vez, es importante conocer la distribución de la autoridad y como está configurada su cultura institucional, para así entender la manera en que se gestiona el cambio y como está íntimamente relacionado con la interacción de los diversos actores institucionales y el entorno.

El objetivo del trabajo de intervención fue fortalecer el desarrollo de las actividades de gestión y administración de la función de investigación dentro de las unidades académicas, con el propósito de promover su crecimiento en la institución. Además, se buscó adoptar una visión integral del desarrollo de la función de investigación e impulsar su ordenamiento a mediano plazo, trabajando de manera conjunta con las diversas áreas involucradas y fomentando la participación activa de múltiples actores de la institución.

Siguiendo a Aiello y Fernández Lamarra (2013, p. 172) es posible afirmar que la evaluación institucional puede comprenderse como una estrategia de regulación mediante la cual el Estado reconoce la capacidad de autonomía y autoregulación de las instituciones universitarias para la mejora en el desarrollo de las funciones de la universidad.

En esta línea, el trabajo que se llevó adelante a través del PEI, fue fundamental para la institución, en tanto promovió una mirada analítica entre los diferentes actores involucrados en la función, y permitió que se valoren las políticas y estrategias establecidas, las capacidades para llevarlas a cabo y los resultados obtenidos, identificando fortalezas, debilidades y potencialidades y delineando acciones de mejoramiento.

Si bien desde el ex MINCyT se planteó el proceso de una manera abierta y colaborativa, es importante destacar que aquí también entró en juego la apertura que tuvo la universidad para que así sea, es decir, el éxito de este proceso dependió en gran medida de que las autoridades generaran un espacio de encuentro entre los actores, que permitió su participación. Este es un aspecto sumamente importante,

ya que el hecho de que el proceso sea colaborativo, y en la misma medida lo sea el desarrollo del plan de mejora, generará en los actores involucrados -en la función investigación- un mayor apego al mismo y desde ya, su conformidad en el desarrollo de las acciones posteriores.

Tal como afirma Santos Guerra (2004, p.9) “para que la universidad sea una institución que aprende y no sólo una institución que enseña, es fundamental que se abra a las preguntas de la evaluación, y que reciba información que para comprometerse con un cambio consecuente”. La evaluación no es un proceso de naturaleza descendente en el cual se controla y exige a quien está siendo evaluado, sino que es un proceso de reflexión que exige a todos, el compromiso con el conocimiento y con la mejora.

En este sentido, es importante que el plan de mejora definido esté en línea con el proyecto institucional y enmarcado dentro de sus objetivos, pero también que exista acuerdo entre los actores de la función que son parte de las acciones a desarrollar. Es así que la institución enfrenta el gran desafío de generar acuerdos, para así poder avanzar en pos de sus objetivos y fortalecer la función. Contar con un equipo de gestión es clave, ya que es un proceso que genera un gran trabajo y esfuerzo para la institución.

En este caso en particular, se destaca la intencionalidad explícita de la universidad de impulsar y consolidar el desarrollo de las actividades de investigación en su interior, lo cual se ve reflejado en la jerarquización del Vicerrectorado de Investigación, en la responsabilidad asumida en los planes estratégicos vigentes y en el avance logrado en los últimos años, principalmente a nivel centralizado. A su vez, acompañaban a la institución, una gran capacidad funcional y de recursos humanos para definir e implementar acciones tendientes a generar cambios en la cultura organizacional, lo cual permitió inferir que la intervención propuesta era oportuna, como así también factible de implementarse en el período mencionado.

Referencias bibliográficas

- Aiello, M. (2005) “El impacto de la evaluación institucional universitaria en la cultura académica de los profesores”. Tesis doctoral inédita de la Facultad de Pedagogía de la Universitat de Barcelona.
- Aiello, M. (2007) “Algunas consideraciones para diseñar un modelo de evaluación institucional”. Ponencia presentada en el Seminario Internacional de Evaluación de Instituciones Educativas, León, Guanajuato, México, pp.1-15.
- Araujo, S. (2017) “La evaluación y la acreditación universitaria en la Argentina”. Revista de Educación y Derecho. Número 15, pp. 1-9.
- Barkys O; Corengia A; Flieger J; Michelini G. (2016) “La investigación en la universidad privada argentina” 1° ed., Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CRUP, 2016, pp.530.
- Clark, B. (1983) “The higher education system: academic organization in cross national perspective”, European Journal of Education (University of California Press), Vol. 19, pp. 233.
- Diaz Sobrinho, J. (2003) “Avaliacao da Educacao Superior. Regulacao e emancipacao”. RAIES, Vol. 8, No. 2.
- De Vicenzi, A. (2013) “Evaluación institucional y mejoramiento de la calidad educativa en tres universidades privadas argentinas” Revista Iberoamericana de Educación Superior Volume 4, Issue 9, 2013, pp.76-94.
- Etzkowitz, H. (1990) "The Second Academic Revolution: The Role of the Research University in Economic Development", en COZZENS, S., HEALEY, RIP, A. y ZIMAN, J. (Eds.): The Research System in Transition, Kluwer Academic Publishers, Boston, Estados Unidos, pp. 109-124.

- Fernández Lamarra, N. (2003) “Evaluación y Acreditación en la Educación Superior Argentina”. Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración, Córdoba, Argentina, 27 al 29 de noviembre de 2003, pp. 1-21.
- Fernández Lamarra, N. (2004) “Hacia la convergencia de los sistemas de educación superior en Argentina”. Revista Iberoamericana de Educación. N° 35, Madrid, España, ISSN: 1022-6508.
- Fernández Lamarra, N. (Compilador) (2017) “Estudios de Política y Administración de la Educación”. EDUNTREF, Buenos Aires, Argentina.
- Fernández Lamarra, N y Aiello, M. (2013) “Planificación estratégica y evaluación para la mejora. El impacto de las evaluaciones institucionales en la planificación estratégica y en la gestión de las universidades argentinas”. En Almuñás Rivero, JL (Compilador) “*La planificación estratégica en las instituciones de Educación Superior*”. Universidad de la República, Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior.
- Kreimer, P. (2011) “La evaluación de la actividad científica: desde la indagación sociológica a la burocratización”. Dilemas actuales, Propuesta Educativa, 2, pp. 59-77.
- Marquina, M. (2005) “Tendencias recientes de los sistemas de evaluación de la educación superior en el actual escenario internacional. Un nuevo “round” del Estado evaluador”, Revista Da Avaliação Da Educação Superior, pp. 1-28.
- Martínez Porta, L; Toscano, A; Cambiaggio, C. (2014) “La experiencia de la evaluación de la función I+D+i de las universidades a través del Programa de Evaluación Institucional (PEI)” Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS, vol. 9, núm. 27, pp. 165-181 Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior, Buenos Aires, Argentina.
- Salinas, L. (2022). Propuesta de mejora en la gestión y administración de la función investigación en las unidades académicas de la Universidad Austral [Tesis de Maestría

en Gestión y Evaluación de la Educación]. Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF).

- Santos Guerra, M. A (2004) “Sentido y finalidad de la Evaluación de la Universidad”, Rev. Perspectiva Educacional, Instituto de Educación UCV, N° 37-38, I y II Sem. 2001, pp. 9-33.
- Scriven, M. (1967). “The Methodology of Evaluation” En Tyler, R.W, Gagne R. M, & M. Scriven (Eds.), Perspectives of Curriculum Evaluation, Rand McNally, Chicago, pp. 39-83.