

IX Encuentro nacional y VI latinoamericano: La Universidad como objeto de investigación

13, 14 y 15 de noviembre de 2024

Mesa 7: Evaluación Académica y Aseguramiento de la Calidad en el Sistema Universitario: Políticas, Prácticas y Culturas Evaluativas

TÍTULO

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y MEJORA CONTINUA. 25 AÑOS DE EXPERIENCIA EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA ARGENTINA

AUTORES

DÍAZ, ERIKA, Universidad Austral, erdiaz@austral.edu.ar

HERBÓN, FLORENCIA, Universidad Austral, herbon@austral.edu.ar

PITA CARRANZA, MARÍA, Universidad Austral, mpita@austral.edu.ar

VERNA, MACARENA, Universidad Austral, mverna@austral.edu.ar

1. RESUMEN

La Dirección de Evaluación y Análisis Institucional (DEAI) es el área responsable de acompañar a una universidad privada argentina en el desarrollo de una cultura de calidad y excelencia, entendida como mejora continua. Establecida como Oficina de Evaluación Institucional tras el primer proceso de evaluación institucional, se consolidó a lo largo de 25 años, gracias a los resultados obtenidos y la reflexión permanente sobre sus objetivos, alineados con la misión institucional.

En 2023, como respuesta al crecimiento y desarrollo de los procesos de evaluación y acreditación en el país, se promulgaron nuevas normativas que promueven la creación de áreas de aseguramiento de la calidad en las universidades. Impulsada por estas normativas y en el marco del Plan Estratégico de la Universidad, la DEAI atravesó una reestructuración que propone trabajar de manera articulada con las Direcciones de Planeamiento y Procesos Académicos y de Innovación Educativa, todas bajo el Vicerrectorado de Asuntos Académicos. Este esfuerzo conjunto busca desarrollar una gestión más ágil y eficiente, e innovar y potenciar el modelo educativo de la Universidad con una visión integral. Las tres áreas comparten el objetivo de consolidar una cultura interna de calidad.

A partir de la reestructuración, se definieron dos funciones principales para la DEAI: la gestión de la información y la evaluación para la mejora continua. La primera incluye la gestión de información académica, estadística y analítica; el desarrollo de indicadores relevantes y oportunos; el establecimiento de mecanismos que garanticen la calidad, integridad y consistencia de los datos; la administración y análisis de encuestas institucionales; y la realización de estudios cualitativos y cuantitativos. La segunda se centra en promover una cultura institucional de análisis de datos y toma de decisiones basadas en evidencia, la implementación de una cultura de evaluación continua, y la colaboración con las unidades académicas en el diseño, planificación, implementación y evaluación de resultados.

En este contexto, la DEAI continúa evolucionando, enfrentando nuevos desafíos como la consolidación de una cultura basada en datos, el apoyo a la optimización de procesos, la innovación curricular, la transformación digital, y la implementación de un Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad que integre los aprendizajes e historia institucional, comprometiendo a toda la institución desde una perspectiva integral.

Esta ponencia tiene como objetivo compartir la experiencia de un área de aseguramiento de la calidad a lo largo de 25 años, en un proceso continuo de autorreflexión y aprendizaje, en busca de la mejora continua.

2. INTRODUCCIÓN

El aseguramiento de la calidad en la educación superior es fundamental para garantizar la excelencia académica y la mejora continua. Su importancia radica en promover una cultura de evaluación y transparencia que fomente la innovación y el desarrollo de programas educativos actualizados y alineados con las necesidades de los estudiantes y la sociedad. Además, permite identificar fortalezas y áreas de mejora en los procesos educativos, asegurando que las universidades ofrezcan una formación adecuada y de alta calidad a sus estudiantes.

El aseguramiento de la calidad también desempeña un rol clave en el desarrollo de las universidades, al orientar la planificación estratégica, la toma de decisiones y la gestión de recursos, contribuyendo a alcanzar la misión y visión institucional. También favorece el reconocimiento externo, a través de procesos de evaluación y acreditación, que validan su compromiso con la excelencia académica y su capacidad para responder a las expectativas del entorno global y local.

En este contexto, la mayoría de los países ha desarrollado, desde hace décadas, sus propios sistemas nacionales de aseguramiento de la calidad. A su vez, las universidades, en mayor o menor medida, han implementado áreas o sistemas internos con distintas prioridades y estructuras, pero con un objetivo común: fomentar una cultura de calidad, promover la mejora continua y facilitar la toma de decisiones informadas. Cuando el propósito del aseguramiento de la calidad es la mejora institucional, el concepto de calidad se vincula a la alineación con la misión y objetivos de la institución y adopta un enfoque funcional e inclusivo (Harvey, 2006; Lemaitre y Zenteno, 2012).

En el caso de la Argentina, a partir de la sanción de la Ley de Educación Superior N° 24.521 (1995) y con la creación de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), se pusieron en marcha, de manera sistemática, procesos de evaluación de instituciones universitarias y de acreditación de carreras de grado y de posgrado.

En lo que respecta a la existencia de unidades específicas, aunque el artículo 44 de la LES prevé que las instituciones debían tener una unidad interna de evaluación de la calidad, pocas constituyeron esa unidad de manera permanente y asociada a la gestión (Corengia, 2015). Si bien los procesos de evaluación institucional contribuyeron para la sistematización de datos y en cierta medida para la creación de ámbitos de reflexión y debate, los equipos que se conformaron para estos procesos no se consolidaron, y en muy pocas oportunidades se mantuvieron a través del tiempo. En el caso de los procesos de acreditación de carreras, lo más común es que los equipos se integraran a la Secretaría Académica, o se establecieran en el ámbito de las diferentes Facultades.

De acuerdo con Marquina et al. (2022), el panorama del aseguramiento de la calidad es heterogéneo. En casi tres décadas, las instituciones fueron creando nuevas áreas y nuevos perfiles de personal destinados a llevar adelante evaluaciones y acreditaciones, aunque el impacto no fue uniforme y asumió modalidades diversas. De acuerdo con la información obtenida en un relevamiento realizado por estos autores, las implicancias del sistema nacional de aseguramiento de la calidad sobre las universidades varían por el tipo de institución y por el compromiso de sus autoridades. Este último aspecto es determinante para la conformación y el sostenimiento de unidades especializadas en la temática.

Entre la gran mayoría de las instituciones universitarias que han incorporado el aseguramiento de la calidad a sus estructuras organizativas, se observan diferencias asociadas a su historia y sus características institucionales, aunque en los últimos tiempos es notoria la emergencia de nuevos roles o espacios dentro de las instituciones universitarias, creados con el fin de asumir

las tareas que comenzó a demandar el contexto (Marquina et al., 2022). Esta situación se enfatiza a partir de la aprobación de la resolución N° 2597/2023, que establece que las universidades deben garantizar el funcionamiento de sistemas institucionales de aseguramiento de la calidad (SIAC), a cargo de las unidades de gestión correspondiente.

El objetivo de esta ponencia es compartir la experiencia de un área de aseguramiento de la calidad que se consolidó a lo largo de 25 años en una universidad privada argentina, a través de un proceso continuo de autorreflexión y aprendizaje orientado a la mejora continua.

Esta experiencia puede servir de guía para otras universidades que se encuentran en el proceso de crear sus áreas de aseguramiento de la calidad, permitiéndoles conocer no solo las prácticas implementadas, sino también las estrategias adoptadas y los desafíos superados a lo largo del proceso. Compartir estos aprendizajes ofrecerá una perspectiva valiosa para adaptar estos enfoques a los contextos institucionales propios y consolidar una cultura de mejora continua en la educación superior.

3. EVOLUCIÓN DEL ÁREA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

3.1. Contexto institucional.

La Universidad comenzó sus actividades a comienzos de la década del noventa, con la autorización provisoria del Ministerio de Educación. Tras cumplir con los plazos y requisitos previstos por la Ley de Educación Superior, en 2002 recibió el reconocimiento definitivo. La sede central está ubicada en la zona norte del conurbano bonaerense y tiene otras dos sedes, una en la ciudad de Buenos Aires y otra en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe. Cuenta con aproximadamente 14.000 estudiantes de grado y posgrado, y un claustro de 1.300 profesores, con una proporción adecuada de docentes con alta dedicación y título de doctor, lo cual es fundamental para garantizar una producción científica de calidad.

Por otra parte, ha pasado por dos procesos de evaluación institucional. El primero, realizado entre 1996 y 2000, que le otorgó el reconocimiento definitivo, y el segundo, llevado a cabo entre 2010 y 2014.

En su misión, la Universidad se propone servir a la sociedad a través de la búsqueda de la verdad, mediante el desarrollo y transmisión del conocimiento, la formación en las virtudes y la atención de cada persona según su destino trascendente, ejerciendo un liderazgo intelectual, profesional, social y público, mientras que en su visión expresa la intención de ser reconocida

en Latinoamérica por la calidad en la generación y transferencia de conocimientos, comprometidos con el crecimiento de las personas y el progreso de la sociedad.

3.2. Primera etapa. La Oficina de Evaluación Institucional.

El área de aseguramiento de la calidad, objeto de estudio de esta ponencia, fue establecida en 1998 con el nombre de Oficina de Evaluación Institucional (OEI). Si bien fue creada en el transcurso del primer proceso de evaluación institucional, su característica principal es que no fue creada para gestionarlo, sino que surgió como una necesidad identificada durante el desarrollo de dicho proceso, con el objetivo de asegurar la calidad desde una perspectiva interna. En su informe de evaluación externa, la propia CONEAU destacó "la necesidad de plantear la autoevaluación como una tarea sistemática basada en metodologías apropiadas y de mejorar la información cuanti-cualitativa". Además, recomendó "reforzar la Oficina de Evaluación Institucional con recursos humanos y tecnológicos para que pueda cumplir cabalmente sus funciones" (CONEAU, 2000), aun cuando esta agencia reconoce que la Oficina realizó "con un nivel más que aceptable una cantidad importante de tareas de envergadura como la misma coordinación de la autoevaluación institucional".

En los siguientes años, la OEI se proyectó a partir de la experiencia acumulada desde su creación, y a través del estudio de iniciativas innovadoras tanto a nivel nacional como internacional.

A nivel internacional, adoptó el modelo de las oficinas de "investigación institucional" (*Offices of Institutional Research*). En Europa y particularmente en los Estados Unidos, estas oficinas operan en las instituciones de educación superior con el propósito de proporcionar información que apoye el planeamiento institucional, la formulación de políticas y la toma de decisiones, con un fuerte componente de evaluación (Terenzini, 1993, 2013; Volkwein, 1999, 2008; Howard, 2001; Knight, 2003; McLaughlin & Howard, 2004). Los teóricos de la educación superior sostienen que estas áreas son fundamentales para una toma de decisiones eficaz en las universidades. Cabe destacar que la "investigación institucional" tiene una larga trayectoria en la educación superior y se desarrolla como una actividad organizada dentro de las instituciones.

A principios de la década de 2000, en Argentina, este tipo de actividades se llevaban a cabo de manera descentralizada y no era habitual que las universidades contaran con estructuras dedicadas a su gestión (Pita Carranza, 2012). Por este motivo, la OEI se consolidó como un referente para otras instituciones, siendo consultada tanto por universidades argentinas como latinoamericanas, interesadas en conocer su estructura y funcionamiento.

Aunque el nombre del área hacía referencia específicamente a la evaluación, su misión ya incorporaba el concepto de calidad, al proponer “desarrollar, a través de la evaluación, una cultura de calidad entendida como mejora continua”. Esta definición posicionaba a la evaluación no solo como una herramienta para medir el desempeño, sino como un medio para promover la calidad con un enfoque integral. De este modo, la evaluación se concebía como un proceso orientado a identificar áreas de oportunidad y fortalecer el desarrollo institucional, más allá del cumplimiento de estándares mínimos.

El área tenía cinco funciones principales: una función básica orientada a promover la cultura de calidad mediante la evaluación continua de los procesos universitarios; una función diagnóstica para analizar las situaciones planteadas y detectar discrepancias entre lo planificado y lo alcanzado; una función predictiva para prever resultados basados en el diagnóstico; una función orientadora para guiar la planificación de acciones que redujeran dichas discrepancias; y una función de seguimiento para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la dirección.

En esta primera etapa, se centró en la realización de evaluaciones sectoriales, como la realización de encuestas de satisfacción a distintos actores de la comunidad universitaria, la medición de hábitos y aptitudes de ingresantes para predecir su desempeño académico, la medición estilos de enseñanza; la realización de estadísticas generales y de graduación, retraso y deserción; la construcción de series de indicadores simples y complejos; y el seguimiento del rendimiento académico de los alumnos, entre otros estudios. Un aspecto importante de destacar es que también se desarrollaron actividades de investigación a partir de los estudios realizados, cuyos resultados fueron presentados en congresos académicos y publicados en revistas científicas, con lo que se buscó darles una visibilidad más allá de sus objetivos internos. También se obtuvieron fondos del Concurso Interno de Investigación de la Universidad para su desarrollo. Esta metodología de trabajo posibilitó planteos más científicos, sometiendo a discusión las metodologías utilizadas y resultados obtenidos en los trabajos.

Por otra parte, aunque entre los objetivos estaba implementar herramientas de gestión del conocimiento para evaluar el impacto de los estudios en los niveles decisorios, desarrollar actividades de planeamiento estratégico e introducir un tablero de control con indicadores en cuatro perspectivas (académica, relaciones con el entorno, comunidad universitaria e infraestructura y recursos), los procesos de acreditación de posgrados ante CONEAU empezaron a tomar relevancia y a requerir cada vez más tiempo y recursos, relegando estas iniciativas en términos de prioridad.

Con respecto a la estructura, la OEI dependía directamente del Vicerrectorado de Asuntos Académicos y estaba conformada por tres integrantes: una Directora con título de doctorado, encargada de garantizar el cumplimiento de la misión y funciones del área y participar en el debate de políticas públicas de educación superior, una especialista en gestión de la información, responsable de recolectar, analizar y difundir datos relevantes para interpretar el desempeño institucional, y una especialista en pedagogía, a cargo del seguimiento de nuevas carreras, acreditaciones y la implementación de *tests* para predecir el rendimiento y la deserción estudiantil.

3.3. Segunda etapa. La Dirección de Calidad Institucional.

En 2012, el área asumió nuevamente el segundo proceso de autoevaluación institucional, esta vez como parte de una estructura de gestión creada específicamente para tal fin. Además, cambió su denominación a Dirección de Calidad Institucional (DIRCAL), con el objetivo de jerarquizarla y consolidarla como un motor fundamental para promover los procesos de calidad en la universidad.

Es importante destacar los significativos avances logrados entre el primer y el segundo proceso de autoevaluación. En el informe de evaluación externa, la CONEAU (2014) señaló que se definió un modelo claro que permitió incrementar la generación de información relevante, comprometer e involucrar a un mayor número de personas de la comunidad universitaria y, fundamentalmente, otorgar mayor credibilidad al proceso.

La nueva dirección redefinió su misión como el área encargada de “promover la búsqueda del mejoramiento de la calidad y excelencia continua de las actividades académicas y de los procesos de gestión de la Universidad”, proponiendo “ser un área institucional que promueva y genere una cultura de calidad en el marco de la misión institucional”. Para lograrlo, se proponía asegurar la mejora continua de los procesos educativos, promover sinergias entre las unidades académicas y áreas institucionales con una visión de conjunto, desarrollar herramientas de gestión para la planificación institucional y la toma de decisiones, así como generar conocimiento experto sobre educación superior, cumpliendo un rol activo en el desarrollo de políticas públicas del país en esta materia.

Las funciones de la DIRCAL se agruparon en dos categorías: internas y externas, ya que los requerimientos y prioridades fueron evolucionando con el tiempo. Inicialmente, las actividades estaban orientadas principalmente a satisfacer las necesidades internas de la institución, pero progresivamente, las demandas externas adquirieron mayor protagonismo. Este cambio estuvo

impulsado, en gran parte, por la necesidad de dar respuesta a las convocatorias de acreditación de las carreras de grado del artículo 43 de la LES y de las carreras de posgrado ante la CONEAU. Como consecuencia, la DIRCAL asumió un rol estratégico, en el acompañamiento y coordinación de estos procesos, velando por la calidad que asegurara la validez y reconocimiento de las titulaciones.

Las funciones internas definidas abarcaron la gestión de la información (recolectar, gestionar y difundir información relevante acerca de la universidad); la realización de análisis y estudios estadísticos, e investigaciones sectoriales para la mejora. También se incluyó el asesoramiento a las autoridades institucionales en la definición de políticas y procedimientos relacionados con la gestión académica, así como la generación de herramientas de gestión para la planificación y la toma de decisiones. Este último aspecto estuvo especialmente vinculado a la definición de objetivos de mejora institucionales, que se definieron a partir de los resultados del segundo proceso de evaluación institucional.

Por su parte, las funciones externas se centraron en dos aspectos principales. En primer lugar, se dedicaron a atender las solicitudes de información de organizaciones públicas y privadas, tanto nacionales como internacionales, como la Secretaría de Políticas Universitarias, el Ministerio de Ciencia y Tecnología y los Rankings Internacionales. En segundo lugar, como se mencionó anteriormente, se enfocaron en apoyar y asesorar a las unidades académicas en los procesos de evaluación, acreditación y creación de nuevas carreras, así como en la definición y modificación de planes de estudio, con el fin de cumplir con los requerimientos de la CONEAU.

Durante este período, la estructura de la DIRCAL experimentó diversos cambios. Aunque el equipo se amplió durante la segunda autoevaluación, tras la finalización del proceso, la Universidad se trasladó a su sede definitiva en la zona norte del conurbano bonaerense, lo que resultó en una reducción del personal del área, de seis a tres integrantes. Además, un cambio en la gestión institucional provocó modificaciones en su funcionamiento, impactando significativamente en sus funciones.

Por un lado, se discontinuó el avance de los objetivos de mejora y se asignaron tareas más vinculadas al Vicerrectorado de Asuntos Académicos. Esto llevó a un mayor involucramiento del área en la gestión de los profesores, incluyendo la coordinación del plan de trabajo anual y la evaluación docente, y en el vínculo con organismos externos como la DNGU, el CRUP y el CPRES, entre otros. Por otro lado, se implementó un plan de expansión institucional orientado a incrementar el número de carreras de grado y posgrado, lo que implicó un mayor apoyo a las

unidades académicas en la creación de nuevas propuestas, la definición de planes de estudio y la elaboración de normativas y sus respectivas resoluciones.

Aunque la estructura se reorganizó con un equipo de cuatro personas, las nuevas responsabilidades impactaron en las tareas de gestión de la información, que se limitaron a la construcción de estadísticas básicas, a la atención de los requerimientos externos de la Secretaría de Políticas Universitarias, el Ministerio de Ciencia y Técnica, y los Rankings, y a la producción de información cualitativa a través de encuestas a estudiantes de grado.

3.4. Tercera etapa. El COVID-19. Pandemia y pospandemia.

La pandemia de COVID-19 impactó profundamente el sistema educativo global, incluida la educación superior, lo que obligó a las universidades a reconvertir su oferta académica a modalidades de enseñanza virtual. Esto implicó un gran esfuerzo para rediseñar el proceso de enseñanza y aprendizaje bajo nuevas “reglas de juego” mediadas por la tecnología. Los cambios implementados, orientados a garantizar la continuidad de los programas académicos, también impactaron de modo directo en la motivación de los estudiantes y en el esfuerzo de los profesores y personal de las universidades.

En este contexto, la DIRCAL asumió un rol central: por un lado, por el acompañamiento que requerían las unidades para el pasaje de sus carreras a la modalidad virtual, y el proceso de revalorización de las mismas ante la CONEAU; por el otro, con un despegue de la tarea de la tarea de relevamiento de información, ya que fue necesario conocer la experiencia y satisfacción de estudiantes y profesores con las clases virtuales. Para ello, fue necesario aplicar encuestas y realizar diagnósticos que proporcionaran información clave a las unidades académicas y áreas centrales, permitiendo evaluar las medidas implementadas y detectar oportunidades de mejora para asegurar la continuidad pedagógica.

Los primeros resultados permitieron identificar tanto valoraciones positivas sobre aspectos relevantes de la experiencia académica como la identificación de ‘puntos de dolor’. Por esta razón, las autoridades de la Universidad consideraron necesario dar continuidad a estos relevamientos, y se fortaleció el área con la incorporación de recursos humanos y tecnológicos, sumando al equipo a dos profesionales especializadas: una en gestión de información cuantitativa y otra en gestión de información cualitativa.

Con el regreso a las clases presenciales, se observó que algunas valoraciones, inicialmente atribuidas a la migración abrupta de modalidad durante la pandemia, no mejoraban con la ‘vuelta a la normalidad’. Esto evidenció la necesidad de profundizar en el análisis de las causas

subyacentes, ya que no se registraban mejoras en la percepción de los estudiantes. Para abordar esta situación, fue necesario indagar con mayor profundidad en las causas que sostenían estas problemáticas. Para ello, se incorporaron nuevas herramientas cualitativas como grupos focales y entrevistas, lo que permitió abrir nuevas líneas de trabajo en el área.

Asimismo, la institución decidió capitalizar la experiencia adquirida durante la pandemia en el dictado de clases virtuales y migrar gran parte de la oferta de posgrado a esta modalidad. Esto generó un incremento en la presentación de nuevas carreras ante la CONEAU para su aprobación, aumentando también la carga de trabajo de la DIRCAL en este ámbito.

3.5. Cuarta etapa. La Dirección de Análisis y Evaluación Institucional (DEAI)

En 2023, se llevó a cabo una reestructuración de las áreas dependientes del Vicerrectorado de Asuntos Académicos, lo que introdujo cambios significativos en el área de aseguramiento de la calidad. Como parte de esta reorganización, se creó la Dirección de Procesos y Planeamiento Académico, con el propósito de optimizar los procesos académicos, priorizando la calidad, la eficiencia y la agilidad. Esta nueva Dirección asumió las funciones de la antigua Secretaría Académica, haciéndose cargo de la gestión de los procesos del SIU Guaraní y la gestión de títulos. También tiene a su cargo los procesos de creación de nuevas carreras y de acreditación de carreras de grado del art. 43 de la LES y de carreras posgrados, además de la modificación de planes de estudio y la revisión de normativas, funciones que anteriormente correspondían a la DIRCAL.

Por su parte, la Gerencia de Innovación Educativa fue promovida a la categoría de Dirección, con el objetivo de impulsar la innovación en los procesos educativos, resignificar la presencialidad y garantizar la calidad en los entornos virtuales. Esta Dirección se encarga del diseño y revisión de metodologías de enseñanza y aprendizaje para ambas modalidades, así como de la capacitación docente, brindando herramientas que contribuyan a mejorar la calidad de las clases en cada contexto.

Finalmente, la DIRCAL fue redefinida como la **Dirección de Evaluación y Análisis Institucional (DEAI)**, con la responsabilidad de promover la gestión de la información para apoyar la toma de decisiones basada en evidencia y fomentar el aprendizaje organizacional, con el objetivo de consolidar una cultura de evaluación orientada a la mejora continua.

En síntesis, esta nueva estructura busca que las tres áreas trabajen de manera sinérgica y complementaria, promoviendo un entorno colaborativo centrado en tres ejes: una gestión ágil, eficiente y orientada a la calidad; una innovación que fortalezca el modelo educativo; y la toma

de decisiones fundamentada en información confiable, con el fin de alcanzar un desarrollo institucional sostenible y una mejora continua.

4. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

La actual Dirección de Análisis y Evaluación Institucional (DEAI) depende del Vicerrectorado de Asuntos Académicos, como lo ha hecho tradicionalmente. Este Vicerrectorado es parte de la Comisión Permanente del Consejo Superior, principal órgano ejecutivo de la Universidad según lo establecido en su Estatuto. De esta manera, a lo largo de los años la DEAI se ha mantenido cercana al nivel central y las instancias de toma de decisiones, consolidándose como un área estratégica y alineada con los objetivos institucionales.

En esta nueva etapa, la DEAI retoma el espíritu de la etapa inicial, volviendo a adoptar el enfoque original de las oficinas de “investigación institucional”, con un énfasis en la producción de información cuantitativa y cualitativa, así como en la promoción de la cultura de calidad mediante la evaluación continua de los procesos universitarios.

Su **misión** fue redefinida para reflejar con mayor precisión sus nuevas responsabilidades, que se centran en liderar el análisis de la información y consolidar la mejora continua en la Universidad. En cuanto a su **visión**, se enfoca en posicionarse como el área que lidera la gestión y análisis de información académica para la toma de decisiones basadas en evidencia, promoviendo el aprendizaje organizacional y consolidando una cultura de evaluación y mejora continua en la institución.

4.1. Funciones

Las funciones de la DEAI se agrupan en dos ejes centrales, referidos a la gestión de la información y la evaluación orientada a la mejora continua, que se detallan a continuación.

Gestión de la información: Este eje refleja el enfoque de la DEAI en el desarrollo y mejora de información consolidada y relevante para la toma de decisiones, tanto cuantitativa como cualitativa, orientada a satisfacer las necesidades de los líderes institucionales, tanto a nivel central como en las unidades académicas. Por lo tanto, es fundamental continuar avanzando en la construcción de indicadores, la sistematización de la información y en el fortalecimiento de los vínculos que el área ha establecido con estos grupos. A continuación, se detallan las funciones específicas:

- Gestionar la información académica de la Universidad (estadística y analítica).

- Desarrollar indicadores académicos relevantes y oportunos para facilitar la toma de decisiones eficientes.
- Establecer mecanismos para garantizar la calidad, integridad y consistencia de los datos académicos.
- Responder de manera oportuna a las solicitudes de datos e información académica, tanto internas como externas.
- Garantizar la disponibilidad de la información académica para los responsables de tomar decisiones.
- Administrar, coordinar y analizar encuestas institucionales a la comunidad universitaria.
- Realizar estudios cualitativos y/o cuantitativos que respalden la toma de decisiones, la planificación institucional y el aseguramiento de la calidad.
- Divulgar de manera clara y efectiva los resultados de los estudios realizados.

Evaluación para la mejora continua: A partir de este eje, la DEAI se propone promover el aprendizaje y la cultura institucional de análisis de datos y de toma de decisiones basadas en evidencia en todos los niveles de la Universidad, y el establecimiento de procesos sistemáticos de evaluación para la mejora continua. Para lograr este objetivo, se definieron las siguientes funciones:

- Apoyar el desarrollo y la implementación de una cultura de evaluación continua para identificar oportunidades de mejora.
- Coordinar los procesos de evaluación a nivel institucional y sectorial.
- Colaborar con las unidades académicas en el diseño, planificación, implementación y evaluación de resultados en sus procesos de evaluación y mejora continua.

Acompañar el desarrollo de iniciativas y proyectos institucionales transversales, en lo que respecta a su diseño, planificación, implementación y evaluación de sus resultados, en pos de alcanzar objetivos de mejora y de calidad institucional. Por otro lado, y en línea con las iniciativas originales de desarrollo académico impulsadas en los primeros años, se establecieron dos **funciones transversales** que buscan recuperar el espíritu fundacional del área. El objetivo es que ésta no solo cumpla un rol técnico y de apoyo a la función académica, sino que también sea capaz de generar conocimiento y aportar de manera significativa al ámbito de la educación superior y al contexto universitario global. Estas funciones son:

- Investigar y producir conocimiento sobre temas referidos a la institución y a la educación superior.
- Ser un referente para otras universidades y organizaciones del país y de la región.

4.2. Estructura

En cuanto a su estructura, la DEAI cuenta con un equipo altamente capacitado, cuya composición refleja la especialización y el enfoque integral que caracterizan su trabajo. La Directora, con casi 30 años de trayectoria en la institución, es especialista y magíster en Educación, y actualmente está cursando un doctorado en Educación Superior. La acompaña una Coordinadora General con formación en Ciencias de la Educación y Ciencias Sociales. El equipo se completa con tres especialistas: una encargada del análisis cuantitativo, formada en Estadística; otra responsable del análisis cualitativo, con formación en Sociología; y una especialista en evaluación y aseguramiento de la calidad, con formación en Gestión Educativa.

Es relevante destacar que todas las integrantes del equipo poseen formación de posgrado, lo que garantiza un enfoque especializado para abordar el amplio rango de funciones del área. Además, se planea incorporar a dos nuevos integrantes en los próximos años, lo que fortalecerá aún más la capacidad del equipo para alcanzar sus objetivos.

En el plano teórico, la DEAI se inscribe en el paradigma de la "Nueva Gestión Pública" (NGP), aplicado a la organización y gestión universitaria (Marquina et al., 2022, 2024). Este enfoque, impulsado tras la reforma universitaria que introdujo la Ley de Educación Superior 24.521, dio lugar a un nuevo rol dentro de las instituciones de educación superior. Diversos autores internacionales denominan a este perfil "HEPRO" (*Higher Education Professionals*), "paraacadémico" o "Tercer espacio" (Marquina et al., 2024). Se trata de un rol profesional altamente calificado, que no es estrictamente académico ni administrativo, pero que responde a las demandas formativas y competenciales específicas del puesto. En este contexto, la experiencia previa es fundamental, ya que contribuye significativamente al desarrollo y efectividad en el desempeño de este rol.

5. PROYECTOS PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS

Además de las tareas habituales y periódicas que el área ha llevado a cabo desde su creación, así como las nuevas funciones incorporadas tras su reciente reconfiguración, la DEAI está impulsando una serie de proyectos a corto y mediano plazo que resultan clave para alcanzar sus objetivos y garantizar un desempeño óptimo de sus funciones. Estos proyectos adquieren especial relevancia en el contexto de la revolución analítica que está transformando la educación superior. En una era en la que el acceso a grandes volúmenes de datos es cada vez

más sencillo, es esencial aprovechar las nuevas tecnologías que maximicen su potencial. Este es el objetivo central de los proyectos emprendidos por la DEAI.

Sistema de Acceso y Gestión de Datos Académicos: La DEAI, con el apoyo del área de Tecnología y Sistemas, está desarrollando un sistema avanzado de acceso y gestión de datos académicos en tiempo real, diseñado para responder de manera eficiente a los requerimientos de información de unidades académicas, áreas institucionales de la Universidad y organismos externos, tanto nacionales como internacionales. Este sistema permitirá centralizar y estandarizar la gestión de información, facilitando el acceso a datos actualizados y mejorando la calidad de los informes y reportes. Además, será una herramienta clave para que la DEAI realice estudios estadísticos y analíticos que apoyen la toma de decisiones informadas y el aprendizaje institucional, promoviendo una cultura de mejora continua y alineación estratégica en todos los niveles de la institución.

Sistema de Encuestas Común e Integrado para toda la Universidad (SEUA): Este proyecto tiene como finalidad desarrollar un sistema integral que abarque desde la implementación de un software para la administración y aplicación de encuestas hasta herramientas avanzadas para la visualización y análisis de reportes. Además, contempla un repositorio preguntas común para todas las carreras, que responden a indicadores de seguimiento, garantizando la homogeneidad y consistencia en la recolección de datos. El SEUA busca consolidar la recolección y el análisis transversal de datos en toda la universidad, permitiendo un seguimiento sistemático y estandarizado de diversas dimensiones del quehacer académico, como la satisfacción estudiantil, la evaluación de la calidad docente, y la percepción sobre los programas de estudio, entre otros aspectos clave. Este enfoque integral permitirá obtener información valiosa para apoyar la toma de decisiones basadas en evidencia, con el objetivo de mejorar continuamente los procesos académicos. Al centralizar y unificar el sistema de encuestas, se facilitará la comparación entre carreras y facultades, lo que contribuirá a identificar áreas de mejora y fortalecer las buenas prácticas institucionales. De esta manera, el SEUA se posiciona como una herramienta estratégica para impulsar la calidad educativa, al proponerse como mecanismo interno de aseguramiento de la calidad, tanto en el ámbito de las carreras, mediante su evaluación continua a la satisfacción en cada materia/modulo; como a nivel centralizado, mediante el seguimiento y monitoreo de los resultados obtenidos.

Con su puesta en marcha se busca fomentar una cultura de evaluación y retroalimentación constante en la institución.

Además, las autoridades de la Universidad han asignado a la DEAI, a partir de 2025, dos proyectos complementarios orientados a la evaluación para la mejora continua. El primero es el diseño e implementación de un **Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad**, conforme a la Resolución del Ministerio de Educación N° 2597/23, que establece que “Las instituciones universitarias deberán garantizar (...) el funcionamiento de sistemas institucionales de aseguramiento de la calidad (SIAC) a cargo de las unidades de gestión correspondientes. Los SIAC serán, sin perjuicio de otras funciones que la institución les asigne, responsables de promover y/o fortalecer la cultura de evaluación de calidad; administrar y desarrollar las estrategias, instrumentos y procesos de evaluación institucional; realizar la certificación de carreras; promover planes de mejora acordes con las evaluaciones realizadas y en el marco del respectivo plan de desarrollo institucional”.

El segundo proyecto está enfocado en el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita el seguimiento de indicadores y el logro de las metas definidas, impulsando el uso de informes y tableros de control, transformando los datos en información clave para apoyar la toma de decisiones.

Como se puede apreciar, los próximos años se presentan con muchos desafíos y oportunidades para el desarrollo de la Dirección de Evaluación y Análisis Institucional y su consolidación como un área indispensable para el aseguramiento de la calidad y la excelencia académica.

6. FACTORES CLAVE DE ÉXITO

En los puntos anteriores se describió el origen y la evolución histórica del área de aseguramiento de la calidad en una universidad privada argentina. Esta área fue creada tras el primer proceso de evaluación institucional y ha logrado consolidarse a lo largo de más de 25 años, no solo por los resultados alcanzados, sino principalmente por su capacidad de adaptación a las demandas de los diversos actores institucionales. Su fortaleza también reside en la constante reflexión sobre su misión y objetivos, buscando siempre alinearlos con los propósitos estratégicos de la institución. A continuación, se presentan los aspectos más destacados que han asegurado la consolidación y permanencia de esta área como un componente clave para el apoyo y fortalecimiento institucional:

Vinculación efectiva con los diferentes niveles institucionales: A lo largo del tiempo, el área ha buscado mantener un trabajo proactivo con el rectorado, las unidades académicas y las áreas institucionales, lo que ha facilitado la comprensión de las necesidades de información en cada

nivel institucional y la capacidad de dar una respuesta adecuada. Esto ha propiciado un diálogo fluido y una comunicación efectiva con las personas en todos los niveles de la institución, favoreciendo la integración en equipos y grupos de trabajo *ad hoc*, donde el conocimiento del área contribuye a la obtención de mejores resultados.

Conocimiento sobre la universidad: La experiencia adquirida a lo largo de los años y el conocimiento del funcionamiento institucional permiten anticipar propuestas de estudios a partir de la revisión de datos institucionales, históricos y del contexto, generando información útil para la toma de decisiones estratégicas con una visión de conjunto de la institución. La visión sistémica u holística que tiene el área dentro de la institución la posiciona como un agente clave para el acompañamiento de distintas iniciativas.

Conocimiento experto: Los miembros de la DEAI son especialistas con formación integral en las temáticas que abarcan las funciones del área. Esto les permite evaluar situaciones desde múltiples enfoques, utilizando diferentes fuentes de información. Además, la actualización continua en las tendencias y mejores prácticas para el aseguramiento de la calidad y las nuevas tecnologías y metodologías de análisis de datos fortalece su rol como expertos y consultores en el diseño de investigaciones, análisis e interpretación de datos vinculados a los procesos de evaluación.

Estos factores han sido determinantes para el éxito y la continuidad del área como un actor clave en el acompañamiento de las iniciativas de la institución hacia la calidad y la mejora continua. No obstante, su mayor fortaleza ha sido la capacidad de adaptarse a los cambios institucionales y el compromiso con el que ha enfrentado cada nueva gestión, aspectos valorados positivamente a lo largo de las distintas etapas de desarrollo de la Universidad.

7. DESAFÍOS Y ÁREAS DE MEJORA

La Dirección de Evaluación y Análisis Institucional (DEAI) se enfrenta a un panorama que presenta nuevos desafíos y oportunidades de mejora. Entre los aspectos más destacados se incluyen:

Sistema interno de aseguramiento de la calidad: A pesar de los numerosos proyectos y actividades de evaluación y mejora continua realizados a lo largo del tiempo, no se había consolidado hasta ahora un sistema interno de aseguramiento de la calidad. En el marco de la RM N° 2597/23, la DEAI, al igual que en el resto de las universidades argentinas, se encuentra ante el desafío de estructurar y formalizar este Sistema. La estrategia parte de reorganizar y

resignificar las prácticas existentes, estableciendo metas y estructurando un sistema de seguimiento vinculado a un Cuadro de Mando Integral y a la evaluación continua mediante las encuestas de satisfacción. **Mantenerse actualizado con las nuevas tendencias:** Para lograr un desarrollo eficiente, es fundamental conocer las tendencias emergentes tanto en el ámbito teórico y práctico de la educación superior, la evaluación y el aseguramiento de la calidad, como en las innovaciones tecnológicas. Esto permitirá a la DEAI acompañar los cambios que introducen las nuevas metodologías de enseñanza y aprendizaje y aprovechar los avances de la revolución analítica.

Fortalecimiento de las relaciones institucionales: Es clave consolidar el trabajo colaborativo en particular con las Direcciones de Procesos y Planeamiento Académico, y de Innovación Educativa, y con Tecnología y Sistemas y el recientemente creado Gobierno de Datos, a cargo de definir políticas y procesos para asegurar una gestión efectiva y el uso ético de los datos.

Mejora de la calidad de los datos: Junto con el líder de Gobierno de Datos y en el marco del desarrollo del Sistema de Acceso y Gestión de Datos Académicos, se busca garantizar la confiabilidad, integridad y consistencia de los datos institucionales. La optimización de la calidad de la información facilitará la construcción de indicadores complejos, la automatización de datos y la integración con el Cuadro de Mando Integral, permitiendo la realización de estudios analíticos y predictivos más sofisticados que respalden los procesos de planificación, aseguramiento de la calidad y evaluación institucional. En definitiva, busca promover una cultura de toma de decisiones basada en evidencia en todos los niveles de la Universidad.

Identificación de referentes en las unidades académicas: Dado que la DEAI ha operado históricamente con una estructura pequeña y ágil, resulta fundamental que cada unidad académica cuente con capacidad instalada para asumir estas nuevas funciones de manera autónoma. La DEAI apoyará este proceso a través de la formación y capacitación de estos referentes en los temas específicos vinculados a las tareas del área.

En conclusión, el fortalecimiento del sistema de aseguramiento de la calidad, la incorporación de nuevas tecnologías y metodologías, la mejora de la calidad de los datos y el establecimiento de una red de referentes, contribuirán a consolidar un modelo de gestión más eficiente y alineado con las demandas actuales y futuras de la Universidad, promoviendo una cultura institucional orientada a la mejora continua y la toma de decisiones informada.

8. CONCLUSIONES

A lo largo de su historia, el área de Aseguramiento de la Calidad referida en esta ponencia ha demostrado una destacada capacidad de adaptación frente a los desafíos internos y externos, consolidándose como un actor clave en el desarrollo institucional. Su evolución ha estado marcada por diversas etapas, inicialmente centrada en los procesos de evaluación para luego asumir el cumplimiento de los requerimientos de la CONEAU en los procesos de acreditación. Luego, el enfoque estuvo en acompañar al plan institucional de creación de nuevas carreras. Sin embargo, uno de sus mayores desafíos llegó con la pandemia de COVID-19, durante la cual fue esencial garantizar la calidad educativa y asegurar la continuidad pedagógica en un contexto de incertidumbre. Con el tiempo, el área se ha transformado en un componente esencial del aseguramiento de la calidad institucional, demostrando un fuerte compromiso con la mejora continua. Ha sido un apoyo para la toma de decisiones basada en datos confiables, lo que ha permitido a la universidad enfrentar con éxito tanto los desafíos de orden académico como regulatorios.

En el contexto actual, los proyectos innovadores como el Sistema de Acceso y Gestión de Datos Académicos y el Sistema de Encuestas Común e Integrado, buscan potenciar una gestión más eficiente, centrada en el análisis de datos y en la optimización de recursos. Asimismo, la implementación del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad y el desarrollo del Cuadro de Mando Integral buscan reforzar el papel estratégico del área en la promoción de una cultura de evaluación y mejora continua. Estas iniciativas tienen el objetivo de monitorear y evaluar de forma integral los procesos académicos y administrativos, facilitando una mejora sistemática y asegurando que las decisiones se basen en evidencias sólidas.

De cara al futuro, el área deberá estar atenta a las tendencias emergentes en el ámbito de la educación superior, así como ante los avances en nuevas tecnologías que puedan impactar en los procesos educativos y de gestión. También será necesario seguir fortaleciendo los vínculos con los actores institucionales en todos los niveles para comprender de manera precisa las necesidades de cada área y poder ofrecer respuestas adecuadas a las necesidades en un entorno en constante transformación. En este sentido, el área tiene el potencial de consolidarse como un pilar imprescindible en la búsqueda de la excelencia institucional, garantizando que la Universidad pueda adaptarse y evolucionar en un contexto caracterizado por el cambio permanente.

9. BIBLIOGRAFÍA

- CONEAU, Informe de evaluación externa (2000), Buenos Aires, Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
- CONEAU, Informe de evaluación externa (2014), Buenos Aires, Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
- Corengia, Á. (2015). *Impacto de la política de evaluación y acreditación de la calidad en universidades de la Argentina: Estudio de casos*. Teseo.
- Harvey, L. (2006), Understanding quality. En L. Purser (Ed.), *Bologna Handbook: Making Bologna Work*, Berlin, European University Association.
- Howard, R. D. (2001). *Institutional Research: Decision Support in Higher Education*. Association for Institutional Research.
- Knight, W. E. (2003). *The primer for institutional research*. Association for Institutional Research.
- Lemaitre, M. J. & Zenteno, M. E. (2012). *Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica, educación superior, Informe 2012*. Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo (Cinda), Universia, Ril Editores.
- Ley de Educación Superior, *Ley N.º 24.521*, Boletín Oficial de la República Argentina, 20 de agosto de 1995.
- Marquina, M., Giménez, G., Rodríguez, W., & Mazzeo, I. (2022). Implicancias del aseguramiento de la calidad (AC) en las universidades argentinas. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 34(1), 104-130. <https://doi.org/10.54674/ess.v34i1.577>.
- Marquina, M., Santín, S., Rodríguez, W., Reznik, N., Lizzano, V., Lizitza, N., Denes, C., Giménez, G., & Mazzeo, I. (2024). Nuevas áreas y roles en el gobierno y la gestión de las universidades nacionales argentinas: Entre la colegialidad y el gerencialismo. En N. Fernández Lamarra, M. E. Grandoli, & M. G. Galli (Orgs.), *Enfoques interdisciplinarios sobre la educación: Investigaciones y reflexiones actuales. Estudios de política y administración de la educación VI* (Número 9, junio 2024). Universidad Nacional de Tres de Febrero. ISSN 2314-1697.
- McLaughlin, G. W., & Howard, R. D. (2004). *People, Processes, and Managing Data* (2da ed.). Association for Institutional Research.

- Ministerio de Educación (2023). *Resolución N.º 2597/2023*. Boletín Oficial de la República Argentina, 15 de noviembre de 2023.
- Pita Carranza, M. (2012). Aspectos y alcances de la ‘investigación institucional’ en distintos contextos regionales. Tesis de Maestría en Políticas y Administración de la Educación, Universidad Nacional de Tres de Febrero, Buenos Aires, Argentina.
- Terenzini, P. T. (1993). On the nature of institutional research and the knowledge and skills it requires. *Research in Higher Education*, 34, 1-10. <https://doi.org/10.1007/BF00991859>.
- Terenzini, P. T. (2013). “On the nature of institutional research” revisited: Plus ça change...?. *Research in Higher Education*, 54, 137-148.
- Volkwein, J. F. (1999). The four faces of institutional research. *New directions for Institutional Research*, 1999(104), 9-19.
- Volkwein, J. F. (2008). The Foundations and Evolution of Institutional Research. *New Directions for Higher Education*, 2008(141), 5-20. <https://doi.org/10.1002/he.289>.