

## El desafío de gestionar la investigación en la universidad. El caso de una universidad de gestión privada en la provincia de Buenos Aires

The challenge of managing research at the University. The case of a private university in the province of Buenos Aires.

Laura Salinas y Domingo Tarzia<sup>1</sup>

---

Educación/Artículo científico

Citar: Salinas, L. y Tarzia, D. (2024). El desafío de gestionar la investigación en la universidad. El caso de una universidad de gestión privada en la provincia de Buenos Aires. *Cuadernos Universitarios*, 17, pp. 77-90.

Recibido: junio/ 2024  
Aceptado: agosto/ 2024

### Resumen

El presente estudio da cuenta de una investigación realizada en el marco de una tesis de maestría sobre Gestión y Evaluación de la Educación, donde se indagó acerca del desarrollo de la gestión de la función investigación en una universidad de gestión privada en la provincia de Buenos Aires durante los años 2017 a 2020. El estudio se centró en analizar los recursos humanos por medio de la producción científica, para identificar capacidades y vacancias, con el objetivo de fortalecer la función investigación y diseñar una planificación integral, entendiendo la gestión como la organización y conducción de la institución para lograr sus propósitos esenciales.

Las universidades juegan un papel central en la producción y difusión del conocimiento científico en Argentina y la investigación es una de sus funciones centrales. En este contexto, es posible identificar la emergencia de una multiplicidad de desafíos y complejidades en torno a la tarea de planificar y articular las actividades en la universidad. Por lo tanto, es imprescindible repensar el desarrollo de la gestión de la investigación en dichas instituciones, entendiendo la evaluación como una actividad continua y sistemática, teniendo en cuenta la gran multiplicidad de actores y disciplinas científicas que intervienen.

**Palabras clave:** gestión de la investigación - universidades - recursos humanos - producción científica - evaluación

### Abstract

The present study reports on research conducted as part of a master's thesis on Education Management and Evaluation, which investi-

---

<sup>1</sup> Universidad Austral.

gated the development of research management in a private university in the province of Buenos Aires during the years 2017 to 2020. The study focused on analyzing human resources through scientific production to identify capacities and gaps, with the aim of strengthening the research function and designing a comprehensive planning, understanding management as the organization and conduction of the institution to achieve its essential purposes.

Universities play a central role in the production and dissemination of scientific knowledge in Argentina, and research is one of their core func-

tions. In this context, multiple challenges and complexities emerge in planning and coordinating university activities. Therefore, it is essential to rethink the development of research management in these institutions, considering evaluation as a continuous and systematic activity, taking into account the wide variety of actors and scientific disciplines involved.

**Keywords:** research management – universi-  
ties - human resources - scientific production  
- evaluation

---

## Introducción

El presente artículo da cuenta de una investigación realizada en el marco de una tesis de maestría sobre gestión y evaluación de la educación. El objeto del trabajo está constituido por el desarrollo de la gestión de la función investigación en las unidades académicas de una universidad de gestión privada en la provincia de Buenos Aires en el período de los años 2017 a 2020. Se trata de una institución de educación superior en la que se desarrollan 80 carreras (entre grado y posgrado), que cuenta con alrededor de 10 000 alumnos y 1000 docentes, distribuidos en 10 unidades académicas.

El estudio se centró en analizar las dimensiones de recursos humanos mediante la producción científica, con el objetivo de dar cuenta de las capacidades, fortalezas y vacancias presentes en la institución, a los fines de poner en práctica acciones tendientes a generar el fortalecimiento de la función investigación y llevar adelante el diseño de una planificación más integral que pueda implementarse en la universidad. En este sentido, se entiende por gestión “las maneras específicas en la que la institución se organiza y conduce para lograr sus propósitos esenciales” (De Vries e Ibarra,

2004, p. 575); es decir, la toma de decisiones enfocadas en el desarrollo de acciones sobre la función investigación.

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 a generar un fortalecimiento en su desarrollo, como así mismo en la docencia universitaria. En esta línea, se destaca que las universidades constituyen 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.

Por ello, es esencial explorar la importancia del desarrollo de las actividades de investigación en las universidades y cómo impactan en las dimensiones académico y social, teniendo en cuenta que en estas instituciones emergen constantemente diferentes desafíos relacionados con la definición de criterios de valoración para la actividad científica, la gestión de la investigación y la articulación con su entorno, entre otros. Es así que, si bien la investigación es reconocida de manera casi unánime como una de las misiones esenciales de las universidades, no todas las instituciones llevan adelante esta actividad ni todas lo hacen con la misma intensidad

(Albornoz, 2022). Esto nos presenta un amplio abanico de perfiles de instituciones universitarias, en las cuales cada una de las misiones se encuentran en un estado diferente de desarrollo que responde, a su vez, a contextos específicos.

A nivel mundial, la universidad ha transitado diferentes cambios con el correr de los años e históricamente la docencia ha tenido un mayor desarrollo que la investigación, siendo recién a partir siglo XIX que esta última comienza a ocupar un rol central; es entonces cuando la universidad con características más tradicionales y centrada en la enseñanza comienza a aceptar su papel como incubadora de conocimientos científicos, generando así una relación más estrecha entre la docencia y la investigación. Esta transformación es denominada por Etzkowitz (1990) como la “Primera Revolución Académica”.

En Argentina, es en la segunda mitad del siglo XX que la investigación en las universidades comienza a ser concebida como un elemento de importancia de la función de formación y cuando, a su vez, se desarrolla la evaluación en el campo de la educación. Esto comienza a observarse a partir de la influencia que tuvo la Reforma Universitaria de 1918. Si bien la relevancia de la investigación como función universitaria no fue impulsada directamente durante esta reforma, ella “influyó fuertemente en el modelo ideal de las universidades latinoamericanas, dándole carácter identitario a tres funciones esenciales: la docencia, la investigación y la extensión” (Albornoz, 2022, p. 3).

En este sentido, la evaluación y el aseguramiento de la calidad universitaria experimentaron diversos desarrollos según los sistemas nacionales, regionales e internacionales de evaluación; lo cual se desarrolló en el marco de una tendencia hacia la estructuración de sistemas universitarios que promueven 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 et al., 2017).

Las universidades son un actor clave en lo que respecta a la generación de conocimiento y a la formación de recursos humanos para tales fines, y más aún en un contexto sumamente competitivo donde la evaluación de la investigación, en tales instituciones, tiene un rol cada vez más importante, ya que contribuye en gran medida al desarrollo socioeconómico del país. De esta manera, es posible afirmar que

... el objetivo de la evaluación institucional no es juzgar la actividad, méritos y fallos de los individuos que trabajan en una institución, sino analizar el funcionamiento de la institución como tal para detectar sus fortalezas y debilidades, así como sus posibilidades de mejora. (Quintanilla, 1998, p. 85)

A su vez, debido a que el objeto de estudio de este trabajo es una institución de gestión privada, es importante desatacar que “el modelo institucional de investigación de dichas universidades es altamente heterogéneo y ello se ve reflejado en los espacios destinados a organizar los procesos de investigación” (Barsky et al., 2016, p. 513). 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 e internacional.

En consecuencia, el proceso de evaluación de la función investigación en las universidades es de gran utilidad en la medida en que posi-

bilita diagnosticar cuál es la situación de una institución en relación con sus propios objetivos y lineamientos estratégicos, y caracteriza su inserción en el entorno socioproductivo 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 (Martínez Porta et al., 2014).

Luego de llevar a cabo el diagnóstico y análisis, en el marco de este estudio, de la situación de las unidades académicas, se identificó que la institución objeto de análisis tenía un desarrollo limitado en la gestión de la función investigativa al interior de dichas unidades, especialmente en la dimensión de recursos humanos relacionada con la producción científica. En cuanto a las causas relevadas que dan lugar al problema definido, se encontró principalmente una cultura institucional basada en la descentralización de la gestión de la investigación, acompañada por la falta de una política formal a nivel central, lo cual generaba a su vez una estructura escasa de gestión en cada unidad académica.

Por otro lado, los posibles efectos que esto generaba en la institución incluían limitaciones en la gestión de la función dentro de las unidades y descoordinación entre las distintas áreas. Esto, a su vez, impactaba en el acceso a los informes de producción científica y a los datos relacionados con los recursos humanos destinados a la investigación.

En el apartado siguiente se describe la metodología de trabajo implementada, se identifican las fuentes de información que se utilizaron y el relevamiento de los datos en los diferentes períodos, así como su análisis. Se resalta que la forma de trabajo permitió la identificación de las áreas de mejora y para ello fue fundamental la coordinación y la participación de los actores involucrados en el desarrollo del proyecto.

A continuación, en el segundo apartado, se presentan los resultados obtenidos del análisis de las diferentes dimensiones estudiadas, así como conclusiones preliminares de cada uno de los ítems. Se detallan los hallazgos más relevantes sobre los recursos humanos y la producción científica, destacando la cantidad y tipo de publicaciones, así como también las áreas prioritarias de investigación. Además, se discuten las implicaciones de estos resultados para la planificación y la toma de decisiones en el ámbito académico e institucional.

Por último se exponen las reflexiones finales sobre la planificación y la articulación de la investigación en una institución universitaria; entre ellas se destaca la importancia de la evaluación científica para identificar capacidades y necesidades y para mejorar la gestión. A su vez, se plantean líneas de trabajo para fortalecer la gestión de la investigación.

## **Metodología de trabajo**

La metodología de trabajo adoptada para el presente estudio se desarrolló sobre la base de un enfoque sistemático de recopilación, procesamiento y análisis de datos, que permitió obtener una visión integral y detallada de la situación actual de la investigación, facilitando la identificación de fortalezas y áreas de mejora. El trabajo se desarrolló con el objetivo de analizar y describir la incidencia de determinadas variables, así como su interrelación en un período de tiempo (Hernández Sampieri et al., 2014). Además, se incorporaron procesos participativos mediante reuniones con las unidades académicas, con el objetivo de asegurar que el plan de acción desarrollado respondiera de manera precisa a las necesidades y objetivos específicos de cada unidad.

El relevamiento de datos de carácter cuantitativo se realizó a partir de los informes anuales de investigación de la institución y de las bases de datos de la Oficina de Investigación. Se tomaron datos del período 2017 a 2020, ya que a partir de dicha fecha es que la institución comienza a confeccionar tales documentos. Por medio de dichas fuentes se obtuvo información sobre los años 2019 y 2020 respecto de recursos humanos, tanto formados como en formación, y de personal académico activo en proyectos de investigación (específicamente, docentes con dedicación semiexclusiva y exclusiva, que son aquellos que por reglamento tienen parte de su tiempo asignado a tareas de investigación), así como también información acerca de la producción científica, incluyendo número, tipo de publicaciones y áreas de investigación prioritarias.

Para dicho análisis se consideraron los informes anuales de investigación (años 2017 a 2020), teniendo en cuenta las siguientes categorías: libros o compilaciones de artículos, capítulos de libros, artículos en revistas científicas con referato publicados y en prensa, artículos en congresos científicos con referato publicados y en prensa, artículos de difusión, casos y notas técnicas, conferencias y seminarios dictados y comunicaciones en congresos, jornadas y *workshops*.

Los datos recopilados fueron sometidos a un análisis cuantitativo utilizando herramientas estadísticas. En primer lugar, se emplearon estadísticas descriptivas para resumir y describir las características principales de los datos; lo que permitió una comprensión clara de los elementos más relevantes. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis de tendencias, enfocado en identificar patrones y cambios a lo largo del tiempo en las variables estudiadas. Finalmente, se realizaron comparaciones interanuales con el fin de evaluar el progreso y las variaciones en la

producción científica y los recursos humanos. Para asegurar la validez y fiabilidad de los datos, se verificó la consistencia de la información recopilada a lo largo de los diferentes años, asegurando así que dichos datos fueran coherentes y comparables.

A partir de la recopilación, el procesamiento y el análisis de la información, se organizaron reuniones con cada unidad académica, las cuales fueron documentadas. Posteriormente, se revisaron y analizaron estos registros para extraer comentarios y temas relevantes, que finalmente se integraron al plan de acción. El objetivo principal de estas reuniones fue presentar la información específica de cada unidad académica y recopilar tanto las acciones ya desarrolladas como las previstas a futuro, con el fin de llevar a cabo un trabajo colaborativo en el que todos los participantes se sintieran parte activa del proceso de definición y desarrollo del plan.

En este sentido, la participación de los actores involucrados es de gran importancia, ya que estos pueden facilitar u obstaculizar el desarrollo del proyecto conforme la convergencia o divergencia de las orientaciones del proyecto respecto de sus intereses:

... cada actor tiene ciertos mandatos institucionales, por fuera del desarrollo del proyecto y más allá de los recursos con los que cuenta el proyecto, para llevar adelante las actividades previstas y estos se combinan con otros tipos de recursos que aportan los actores que participan de forma directa o indirecta. (Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa [DINIECE], 2008, p. 10)

A la hora de definir un plan de acción, “uno de los problemas más frecuentes en las instituciones tiene que ver con la coordinación, que supone determinar qué se debe hacer, cómo y

quién debe hacerlo” (García de Fanelli, 2005, p. 63); por lo tanto, esta metodología de trabajo no solo permitió obtener una comprensión profunda y multifacética del estado de la investigación en la institución, específicamente en las dimensiones de recursos humanos y producción científica, sino que también facilitó la elaboración de una propuesta de intervención alineada con los desafíos y objetivos estratégicos de cada unidad académica.

## Desarrollo del trabajo

En este apartado se presentan algunos de los resultados obtenidos del análisis de los recursos humanos; específicamente, se centra en los docentes que participan en actividades de investigación en la institución. Además, se examina el desarrollo de la producción científica según las diferentes áreas disciplinarias (Salinas, 2022).

La universidad objeto de estudio cuenta con un esquema de dedicación docente que se divide en dedicación simple, semiexclusiva y exclusiva, lo cual se relaciona con el tiempo que se espera que el docente dedique a la tarea de docencia, de investigación y, en algunos casos, de gestión; previéndose que todos aquellos con dedicación exclusiva y semiexclusiva dediquen tiempo a desarrollar actividades de investigación. Estas dedicaciones se asocian a todas las categorías docentes previstas en la reglamentación institucional (jefes de trabajos prácticos, profesores adjuntos, asociados y titulares) y, a su vez, cada unidad académica acuerda con sus docentes el tiempo dedicado a sus tareas. Por otro lado, en cuanto a la producción científica se espera, de acuerdo con la reglamentación, que los docentes con dedicación a la investigación desarrollen diversos tipos de publicaciones, de acuerdo con los ítems

mencionados en los informes anuales de investigación de la universidad.

A partir de la información recopilada y del análisis realizado sobre la situación de cada unidad académica en torno a la dimensión de recursos humanos, es posible observar que el número de docentes con dedicación exclusiva y semiexclusiva que desarrollan actividades de investigación representa en promedio el 48,02 % del total en los años 2019 y 2020 (286/593). Esta primera instancia de análisis no contempla la formación académica (doctoral) sino que solo focaliza en las dedicaciones docentes y en el desarrollo de actividades de investigación.

Se destaca que el número de docentes con dedicación exclusiva y semiexclusiva ha ido en aumento a lo largo de los años, incrementando así su participación en las actividades de investigación. Esto se refleja en los datos de 2019 y 2020, donde el porcentaje de estos docentes respecto al total de la institución con las mismas dedicaciones pasó del 45,42 % (124/273) en 2019 al 50,63 % (162/320) en 2020.

Ahora bien, si solo se analiza la porción de docentes con dedicación exclusiva y semiexclusiva que forma parte de un proyecto de investigación (que figura en los informes anuales de investigación), sobre el total de docentes de la institución (con cualquier dedicación) que realiza alguna tarea de investigación, se visualiza que los valores son más bajos, pero se mantienen en el tiempo, representando el 42,03 % (124/295) en 2019 y el 41,22 % (193/393) en 2020. Si bien la diferencia en el número de docentes que participan en actividades de investigación es significativa (hecho que se debe principalmente a la incorporación de nuevos proyectos de investigación) con respecto al número total de docentes de la universidad, el correspondiente porcentaje tiene muy poca variación de un

año al otro; lo que indica que se tuvo un crecimiento proporcional.

Analizando la situación de forma más descentralizada en los años 2019 y 2020, se observa una considerable heterogeneidad en las unidades académicas respecto a la distribución de docentes con dedicación exclusiva y semiexclusiva. Las áreas de medicina y negocios presentan los valores más altos, con un 18,18 % (48/264) y un 17,80 % (47/264) respectivamente. En contraste, las áreas de educación y filosofía muestran los valores más bajos, con un 3,79 % (10/264) y un 2,27 % (6/264) respectivamente. Ahora bien, ajustando el análisis, se observa que no todos los docentes con dedicación exclusiva o semiexclusiva se dedican a la investigación, como es el caso de negocios, donde el 51,06 % (26/47) realiza efectivamente tareas vinculadas a la investigación; mientras que, en filosofía, si bien los porcentajes son más bajos, el 100 % (6/6) realiza estas actividades.

Aquí hay dos cuestiones a tener en cuenta. Por un lado, los docentes comparten el tiempo de investigación con tareas de gestión y docencia; por lo tanto, en muchos casos sucede que el tiempo asignado al desarrollo de tareas de investigación está siendo destinado a otras actividades, y esto se observa como parte de la cultura institucional y debería ser solucionado a corto o mediano plazo mediante una correcta asignación de tiempos y un seguimiento acorde. Y, por otro lado, refleja la necesidad de contar con una distribución en torno a las dedicaciones docentes, que contemple incorporar una mayor cantidad de ellos con dedicación exclusiva y semiexclusiva, teniendo en cuenta aquellos que no realizan actividades de investigación (y que, por normativa, deberían) y a los docentes con otra dedicación, que efectivamente realizan actividades de investigación y forman parte de un proyecto de investigación.

Por lo tanto, como cada unidad académica cuenta con una asignación de tiempos y una definición de prioridades que son muy variables y responden a criterios intrínsecos de la misma unidad y de cada disciplina, es necesario fortalecer aquellas áreas que presentan un grado significativamente menor de evolución y, a su vez, que cada unidad académica cuente con un esquema claro de asignación de tiempos a las tareas de docencia, investigación y gestión; esquema que les permita a los docentes con dedicación exclusiva y semiexclusiva dedicar el tiempo correspondiente a las actividades previstas.

En lo que refiere a la dimensión de producción científica, las publicaciones en el período 2017 a 2020 varían según cada unidad académica (Figura 1); un ejemplo de ello es que en el área de las ciencias naturales y exactas (Medicina, Ingeniería, Física y Matemática) se puede observar un mayor número de publicaciones en revistas científicas con referato publicadas y en prensa, representado el 73,42 % (453/617), por encima del resto de las unidades, que corresponden a las áreas de ciencias sociales y humanidades (Derecho, Filosofía, Educación, Negocios, Finanzas y Comunicación) y alcanzan el 26,58 % (164/617) en esta categoría de producción.

A pesar de esta notable diferencia, dentro del área de humanidades y ciencias sociales existen unidades académicas con niveles de producción más altos que otras. Es posible inferir que esta variación en los valores está relacionada con la organización interna de la unidad en cuanto a actividades de investigación, así como con la cantidad de grupos de investigación desarrollados y directores de proyectos involucrados; ya que la generación de este tipo de producción requiere una adecuada organización y dirección del trabajo, dado que las revistas científicas imponen



exigencias rigurosas en términos de evaluación, originalidad e impacto de los resultados presentados.

Por el contrario, al observar la cantidad de las publicaciones de libros o compilaciones de artículos y capítulos de libros, se destaca que las unidades que pertenecen a las áreas de ciencias sociales y humanidades son la que presentan la mayor cantidad de producción en dicho ítem, representando el 87,69 % (171/195), mientras que aquellas del área de las ciencias exactas y naturales presentan porcentajes muy bajos en esta categoría, alcanzando apenas el 12,31 % (24/195). A continuación, en la Figura 1 se presenta un resumen de las publicaciones en revistas científicas con referato (publicadas y en prensa), libros o compilaciones de artículos y capítulos de libros, por área disciplinar durante el período analizado.

Se observa una marcada diferencia en el desarrollo del tipo de producción según el área disciplinar, un patrón que se mantiene constante a lo largo del período estudiado (2017 a 2020). Esto parece estar relacionado con las lógicas internas de producción de cada

disciplina; ya que, en algunas áreas —como las ciencias exactas y naturales— las publicaciones en revistas científicas con referato tienen un mayor impacto y valoración, mientras que en las ciencias sociales y humanidades, los libros, compilaciones de artículos y capítulos de libros son más valorados. De esto se deduce que los docentes tienden a enfocarse en el tipo de producción más valorado dentro de su disciplina. A pesar de estas diferencias, se observa una tendencia general en todas las áreas hacia la publicación de artículos en revistas científicas con referato, mientras que la publicación de libros o compilaciones de artículos y capítulos de libros es casi inexistente en las ciencias exactas y naturales.

Por otra parte, para analizar la producción de la institución en términos globales, se consideraron tanto los valores absolutos como los porcentajes. Esto permitió realizar un análisis más preciso del desarrollo de las unidades a lo largo de los años y a nivel general.

El tipo de producción científica presenta variaciones en función de cada unidad y según el área de conocimiento, y se resalta que entre los valores presentados existen di-

**Figura 1**

*Publicaciones en revistas científicas con referato (publicadas y en prensa), libros o compilaciones de artículos y capítulos de libros según área disciplinar.*

Años	Categoría	Ciencias naturales y exactas	Ciencias sociales y humanidades	Total
2017 a 2020	<b>Artículos en revistas científicas con referato publicadas y en prensa</b>	453	164	617
	%	<b>73,42 %</b>	<b>26,58 %</b>	100 %
	<b>Libros y capítulos de libros</b>	24	171	195
	%	<b>12,31 %</b>	<b>87,69 %</b>	100 %

*Fuente: Elaboración propia*



ferentes tipos de productos; es decir, se suman los valores de las diferentes categorías (libros o compilaciones de artículos, capítulos de libros, artículos en revistas científicas con referato publicados, artículos en revistas científicas con referato en prensa, artículos en congresos científicos con referato publicados, artículos en congresos científicos con referato en prensa, artículos de difusión, casos y notas técnicas, conferencias y seminarios dictados y comunicaciones en congresos, jornadas y *workshops*), que claramente no son comparables entre sí, pero se realiza a los fines de conocer de manera más gráfica la situación de cada unidad y su desarrollo con el correr de los años.

En este sentido, se destaca que el área de medicina cuenta con la mayor cantidad de producción, representando el porcentaje más alto del total institucional (27,22 % —638/2344— mayoritariamente mediante artículos en revistas científicas) y manteniéndose estable a lo largo de los años. En el otro extremo, se encuentra el área de *management* en una de las sedes de la institución, que representa el 1,92 % (45/2344) sobre el total de la producción de la institución.

Al revisar estos datos, y considerando la dimensión de recursos humanos, es posible inferir que los valores de producción en cada área están ligados al desarrollo de grupos de trabajo que cuentan con proyectos de investigación. Al hablar de grupos de trabajo de investigación se hace referencia a aquellos equipos que cuentan con un investigador principal/director (con formación doctoral y activo en términos de producción científica) que lidera el equipo, definiendo los objetivos y gestionando los recursos; con coinvestigadores (con formación doctoral y activos) que colaboran estrechamente con el director, aportando experiencia en áreas específicas y

ayudando en el diseño y ejecución del proyecto y, a su vez, con personal en formación (que está realizando sus estudios de doctorado, principalmente, pero también de maestría y alumnos de grado) que se encuentra en vías de aprendizaje, adquiriendo nuevos conocimientos y desarrollando habilidades, y que es una parte vital del equipo.

La presencia de grupos de trabajo que cuentan con esta estructura en términos de formación es crucial para las instituciones y para el desarrollo de la investigación, ya que estos propician y facilitan la formación y capacitación de estudiantes y jóvenes, que serán futuros investigadores y, por ende, futuros docentes de la universidad, jugando ello un papel esencial en la renovación del claustro docente y en el crecimiento académico.

En el caso de las unidades que tienen un mayor desarrollo de esta dimensión (en particular, dado por los directores de investigación), la producción presenta valores más elevados que en el caso de aquellas que tienen un desarrollo incipiente, con niveles bajos de gestión. En esta línea, se nota claramente una vinculación entre un mayor desarrollo de recursos humanos dedicados a las actividades de investigación y la mayor generación de producción científica de todo tipo.

Al considerar los valores por áreas, el objetivo general no es la comparación entre unidades académicas, ya que cada una tiene sus particularidades y transita diferentes instancias de gestión de la investigación. Más bien, se busca visualizar el crecimiento o disminución en cada área para poder definir un plan de acción adaptado a las necesidades específicas de cada unidad. Esto permite enfocar los esfuerzos en fortalecer y mejorar las dimensiones con menor desarrollo, al tiempo que se continúa apoyando aquellas que están en pleno crecimiento.

## Reflexiones finales

La tarea de planificar y articular las actividades de investigación en una institución universitaria es una labor compleja, considerando la cantidad de actores que intervienen, así como los desafíos que emergen en cuanto a la definición de criterios de valoración para la actividad, la gestión de la función de investigación y la articulación con su entorno. La diversidad en cuanto a las áreas disciplinares exige a su vez una gestión flexible que pueda adaptarse a las particularidades de cada campo, promoviendo al mismo tiempo la colaboración interdisciplinaria para abordar problemas desde múltiples perspectivas.

En los últimos años, la evaluación de la calidad en las universidades se ha ido afianzando y las políticas estatales han desempeñado un papel crucial en este proceso. Esto repercute en las universidades, específicamente en la función investigación (Dávila y Guaglianone, 2014). En tal sentido, la evaluación de la actividad científica se ha convertido en una actividad imprescindible, que implica una valoración sistemática del mérito en relación con el tiempo, los recursos financieros y humanos utilizados para alcanzar un objetivo (Calo, 2022). Esto permite entonces dar cuenta de las capacidades, vacancias y necesidades diferenciales de la función investigación y, a su vez, proporciona datos críticos para la toma de decisiones estratégicas, contribuyendo a generar un fortalecimiento en su desarrollo, con vistas a superar la heterogeneidad en la gestión.

Tal como afirma Santos Guerra (2004), “para que la universidad sea una institución que aprenda y no solo una institución que enseñe, es fundamental que tenga mayor apertura a las preguntas de la evaluación científica, y que reciba información para comprometerse

con un cambio consecuente” (p. 9). En este contexto, la evaluación no se concibe, por tanto, como un proceso de carácter descendente en el que se controla y exige a quien está siendo evaluado. En cambio, se entiende como un proceso reflexivo que demanda el compromiso de todos con el conocimiento y la mejora, facilitando así el crecimiento tanto a corto como a largo plazo.

En este sentido, los resultados de la evaluación pueden emplearse para dar soporte tanto a decisiones de política interna como a la programación y formulación presupuestal vinculada a la investigación, para proponer recomendaciones de mejora para las líneas de investigación, así como para analizar si las actividades (muchas de las cuales se pretende que tengan una duración y continuidad en el tiempo) fueron realmente interiorizadas por los actores involucrados y generaron un hábito en la labor diaria. Se trata de un instrumento técnico que forma parte de un proceso continuo que puede realizarse antes, durante y de forma posterior a la intervención que se planifica llevar adelante, con el objetivo de generar un perfeccionamiento continuo de las políticas, programas y proyectos.

Para ello no se piensa el “evaluar” como la etapa posterior o final de un proceso, sino como un momento en el camino para apreciar lo caminado y decidir cómo continuar, aspirando a la credibilidad y al consenso. No se trata solo de “datos”, aunque estos sean indispensables, sino del proceso por el que se aprecia y discierne el valor de las acciones y realizaciones. “Se trata de un proceso profundamente humano que se nutre y se articula en el diálogo, la discusión y la reflexión” (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria [CONEAU], 1998, p. 10).

Considerando las diferencias observadas entre las áreas de conocimiento, tanto en la

dimensión de recursos humanos como de producción científica, es crucial fomentar el crecimiento de aquellas unidades que se encuentran en un estadio de menor desarrollo (algunas han alcanzado niveles de excelencia, mientras que otras están apenas comenzando) teniendo en cuenta las particularidades disciplinares y de disposición de recursos. Es fundamental que el plan propuesto esté alineado con el proyecto institucional y sus objetivos, y que también exista un consenso entre los actores involucrados en la implementación de las acciones. En este sentido, se entiende que “la universidad reacciona frente a los cambios de su entorno organizacional, pero entendiendo que dicha respuesta está mediada por la heterogeneidad de sus misiones y estrategias organizacionales” (Adrogué et al., 2014, p. 77).

Con base en el análisis realizado se han propuesto tres líneas de trabajo para desarrollar en la institución, en colaboración con los referentes de cada unidad. Estas líneas están enfocadas en el mejoramiento y crecimiento de cada una de las dimensiones, con el objetivo de fortalecer la estructura de gestión de la función de investigación:

### **1- Fortalecimiento de la estructura normativa**

Se propone el diseño e implementación de una estructura normativa tanto a nivel central como en las unidades académicas. Esto incluye la revisión del marco normativo actual y su ajuste a las necesidades específicas de cada unidad académica, de la institución en su conjunto y de su entorno. Además, se prevé el desarrollo de una estructura de gestión más sólida a nivel descentralizado (en las unidades académicas), mediante la implementación de acciones a mediano y largo plazo desde un nivel centralizado.

### **2- Fortalecimiento de los recursos humanos para el desarrollo de investigación**

Se pretende fortalecer la dimensión de recursos humanos en las unidades académicas mediante la incorporación de docentes con dedicación exclusiva en las distintas áreas de trabajo y ajustándose a las necesidades específicas de cada unidad. A su vez, se prevé la definición de un esquema claro de asignación de tiempos, acompañando y priorizando la actividad de investigación en aquellos docentes que no la desarrollan (y que, de acuerdo con la reglamentación, se espera que lo hagan), limitando la carga horaria destinada a otras tareas. Por otro lado, se revisarán y redefinirán los casos de aquellos docentes con distinta dedicación, que efectivamente realizan actividades de investigación y forman parte de proyectos de investigación.

También se dispone robustecer el cuerpo de becarios y doctorandos en las unidades académicas, con el objetivo de contar con recursos formados, mejorar su formación continua y generar mayores instancias de seguimiento. Finalmente, se buscará mejorar el acceso a los datos sobre recursos humanos en la institución y utilizarlos para analizar indicadores de formación académica, dedicación y productividad.

### **3- Fortalecimiento de políticas y estrategias vinculadas al desarrollo de la producción científica**

Se trabajará en mejorar el acceso a la información para llevar a cabo análisis detallados sobre indicadores de productividad por docente, basados en la actividad desarrollada en los últimos años. El objetivo es establecer metas claras, medibles y alcanzables, de acuerdo con las dedicaciones de cada docente, con el fin de incrementar la producción científica en función de la situación particular de cada unidad y área disciplinar.

A su vez, se prevé la implementación de incentivos claros y efectivos para fomentar las tareas de investigación, con el propósito de promover una mayor producción en las unidades que se encuentran en un estadio menor de desarrollo.

Teniendo en cuenta las líneas de trabajo definidas anteriormente, se plantea el desarrollo de un plan integral, con una mirada amplia sobre la función investigación, con el objetivo de impulsar el ordenamiento de las actividades a mediano plazo. Este esquema de trabajo, además de definir las tres líneas de acción a implementarse en el período 2021 - 2024, incluye el desarrollo de etapas de trabajo, acciones, actividades previstas, productos, metas y resultados esperados. Además, se identifican los actores involucrados en cada caso y se especifican los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros necesarios para llevar a cabo cada acción. Finalmente, se define un cronograma de actividades para cada línea de trabajo.

Se espera que las acciones planteadas tengan continuidad en el tiempo y pasen a formar parte de la cultura institucional de la universidad, de manera independiente al plazo que fue definido en el proyecto. Este proceso sienta, a su vez, las condiciones necesarias para que se desarrollen instancias de evaluación sumamente fructíferas para la institución, que no estén teñidas de las presiones de un proceso basado en el control absoluto. Al respecto, “este tipo de evaluación se centra en el intercambio entre participantes y evaluadores, abierto, igual, transparente y responsable y genera 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 contexto, es importante destacar que la institución cuenta con una gran capacidad funcional y de recursos humanos. Para lograr un resultado exitoso, es fundamental

capitalizar el aprendizaje de aquellas unidades académicas que han alcanzado niveles de excelencia y extender este impulso hacia aquellas que presentan un grado significativamente menor de desarrollo.

Este tipo de instancias de trabajo, que profundizan en una de las misiones clave de la universidad, como lo es la investigación, implican un gran esfuerzo institucional; sin embargo, reflejan una intención real de la institución por mejorar el desarrollo de la función y se espera que, a mediano plazo, tengan un impacto significativo en términos de calidad institucional.

## Referencias bibliográficas

- Adrogué, C.; Corengia, A.; García de Fanelli, A. M.; Carranza, M. P. (2014). La investigación en las universidades privadas de la Argentina. Cambios tras las políticas de aseguramiento de la calidad y financiamiento competitivo. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(3), pp.73-91. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55131318005.pdf>
- Aiello, M. (2007). Algunas consideraciones para diseñar un modelo de evaluación institucional [Ponencia]. Seminario Internacional de Evaluación de Instituciones Educativas, León, Guanajuato, México, pp.115.
- Albornoz, M. (2022). Investigar en la universidad, en Talento Cutrin, F. (Eds.), *100 años de Reforma Universitaria: principales apelaciones a la universidad argentina*. Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), pp. 1244.
- Barkys, O.; Corengia, A.; Fliquer, J.; Micheli, G. (2016). *La investigación en la universidad privada argentina*. 1° ed. CRUP, pp. 6390.

- Calo, L. N. (2022). Métricas de impacto y evaluación de la ciencia. *Revista Peru Med Exp Salud Publica*, 39(2), 23640.
- Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) (1998). *Lineamientos para la evaluación institucional*. ISBN 987-97161-1-6, pp. 1-43. <https://www.coneau.gov.ar/archivos/publicaciones/criteriosymetod/lineamientos.pdf>
- Dávila, M.; Guaglianone, A. (2014). La investigación en las universidades argentinas y su evaluación. *European Scientific Journal*, 10(16), 275-294.
- De Vries, W.; Ibarra, E. (2004). La gestión de la universidad. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(22), 575-584. Consejo Mexicano de Investigación Educativa. <https://www.redalyc.org/pdf/140/14002202.pdf>
- Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa (DINIECE) (2008). *Guía para evaluación de programas en educación*. Ministerio de Educación, Buenos Aires, Argentina, pp. 1-30.
- 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, pp. 109-124.
- Fernández Lamarra, N.; Aiello, M.; Grandoli, M.E. (2017). Innovación, evaluación de la calidad y futuro en la universidad argentina, en Fernández Lamarra, N. (Comp.), *Estudios de Política y Administración de la Educación*. EDUNTREF, pp. 22-49.
- García de Fanelli, A. M. (2005). *Universidad, organización e incentivos: desafíos de la política de financiamientos frente a la complejidad institucional*. ISBN: 84-95294-72-9.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.º ed.). McGraw Hill.
- 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*, 9(27), 165181. Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior. <https://ojs.revistacts.net/index.php/CTS/article/view/587/466>
- Quintanilla, M. (1998). En pos de la calidad: notas sobre una nueva frontera para el Sistema Universitario Español. *Revista de Educación* (315), 1-11.
- 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. *Revista Perspectiva Educativa, Instituto de Educación UCV*, (37-38), I y II Sem. 2001, 9-33. [https://www.unap.cl/prontus\\_unap/site/docs/20120709/20120709111137/evaluaciondelauniversidad\\_santos\\_guerra.pdf](https://www.unap.cl/prontus_unap/site/docs/20120709/20120709111137/evaluaciondelauniversidad_santos_guerra.pdf)

**Laura Salinas**

Perfil académico y profesional: Licenciada en Relaciones Internacionales (UCC). Magíster en Gestión y Evaluación de la Educación (UNTREF). Doctoranda en Educación Superior Universitaria por la UA-UAI-UNRN Argentina. Coordinadora del Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Austral.

lsalinas@austral.edu.ar

Identificador ORCID: 0009-0003-4562-4685

**Domingo A. Tarzia**

Perfil académico y profesional: Licenciado

en Matemática y Física (UNR). Especialista y magíster en Finanzas (UNR). Magíster en Análisis Numérico (Université Pierre et Marie Curie). Doctor en Matemática (Université Pierre et MarieCurie). Habilitation à Diriger des Recherches (Université Pierre et Marie Curie). Investigador superior jubilado del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Profesor titular, Facultad de Ciencias Empresariales (sede Rosario), Universidad Austral.

dtarzia@austral.edu.ar

Identificador ORCID: 0000-0002-2813-0419