

The logo for TELESCOPI features the word in a bold, sans-serif font. The letter 'O' is replaced by a stylized blue and white graphic of a telescope lens or an eye.

Encuentro Telescopi Argentina 2024

"La Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Superior".

8 de octubre de 2024



Universidad
Nacional
de Quilmes

Calidad de la gobernanza interna de las Universidades

Mónica Marquina

(CONICET / UNTREF,

Argentina)

mmarquina@untref.edu.ar

OBJETIVO DE LA PRESENTACIÓN

Compartir reflexiones sobre los desafíos a la Gobernanza de las universidades sobre la base de diferentes investigaciones realizadas en los últimos 10 años.

Alentar una conversación pendiente entre la academia y los niveles de decisión y gestión universitarios

¿Por qué hoy se habla de gobernanza en la universidad?

EL CONTEXTO A PARTIR DE LOS AÑOS '90

EL CONTEXTO GLOBAL

- Una nueva agenda para la educación superior
- Masificación de la educación superior
- Un nuevo paradigma de gestión: NGP



NUEVA GESTIÓN PÚBLICA (NGP)

- Perspectiva gerencial de la administración pública, Banco Mundial, el BID y la OCDE recomendaron una “dirección emprendedora”.
- Orientada a la ampliación de las capacidades institucionales del Estado, a partir de los principios básicos de “economía, eficacia y eficiencia”.
- Aplicación al ámbito de lo público de las tecnologías típicas del ámbito privado, tales como:
 - La planificación estratégica,
 - La dirección por objetivos y proyectos,
 - La gestión financiera, de servicios y de sistemas de información
 - Control de gestión a través de indicadores.
 - Técnicas de desarrollo de habilidades directivas mediante la capacitación para el liderazgo y el cambio organizacional

NUEVA GESTIÓN PÚBLICA (NGP)

Las reformas de la educación superior en el mundo alineadas con estas tendencias se llevaron a cabo a la luz de nuevos mecanismos regulatorios basados en el paradigma de la NGP.

- Rol que se espera que desempeñen el conocimiento y la innovación en el desarrollo económico de las sociedades contemporáneas.
- Soluciones para aumentar la productividad, la eficiencia y la relevancia de la actividad académica (Bleiklie et al., 2012, Paradeise et. al, 2009).

La competencia en los mercados, la distribución de los escasos recursos según productividad y rendimiento y la gestión eficiente de las universidades han cambiado los criterios de confianza y legitimidad (Kehm, 2008)

Las prácticas de NGP en las universidades se opusieron al modelo de gestión colegiado predominante hasta entonces, considerado lento, ineficaz y conservador. (Austin y Jones, 2016).

- Una nueva agenda para la educación superior
- Un nuevo paradigma de gestión: NGP
- Masificación

NIVEL DE LOS GOBIERNOS NACIONALES

- Nueva relación Estado – universidades
 - Niveles intermedios (Agencias) (Musselin, 2013)
 - Aseguramiento de la calidad
 - Productividad de la investigación
 - Internacionalización
 - Universidad / sistema productivo
 - Nuevas tecnologías
 - Sistemas de gestión / financiamiento
-

LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA (Kehm, 2008; Enders y otros, 2008)

Cambio
conceptual

La noción de un cambio de «gobierno» a «gobernanza» significa hoy la participación de diversos agentes en procesos importantes de toma de decisiones y su inclusión en las estructuras de toma de decisiones, antes casi completamente a cargo del Estado

Teoría de la
dirección

Actor
Quién y por qué se
dirige

Teoría de la
gobernanza

Institución
Cómo se dirige

Cambio
contextual

La gobernanza y la nueva gestión pública son parte de la agenda global para modernizar la universidad y hacerla más responsable de las necesidades sociales y económicas en la era de la sociedad del conocimiento.

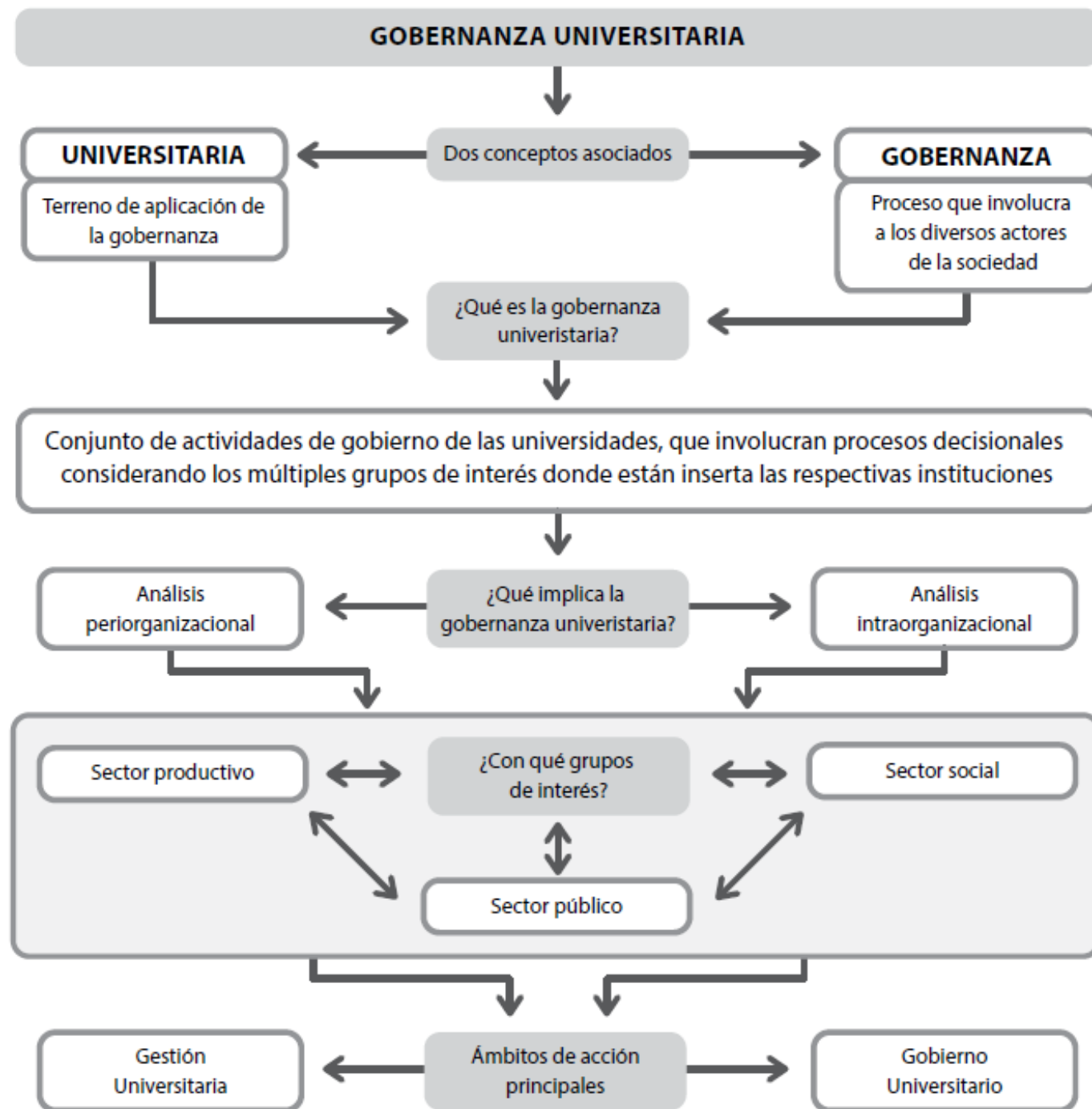
Definición

Mecanismo de coordinación de actores diversos interdependientes entre sí en el marco de estructuras y procedimientos, que implica cambios en la relación Ed. Sup. Estado y sociedad. Actores internos y externos en la toma de decisiones. El cambio ha sido desde el debilitamiento de la influencia del Estado y de los académicos, hacia el fortalecimiento de la institución, la centralización de las decisiones y el rol de las partes interesadas

LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA EN AMÉRICA LATINA

(Ganga contreras y otros, 2014)

“La manera en que las universidades se encuentran organizadas y estructuradas, y el modo como ellas son administradas desde la óptica de su gobierno y gestión; incorporando además el diseño que tienen para establecer y manejar sus vínculos y relaciones con entes y entidades del entorno”



LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA EN AMÉRICA LATINA (Brunner, 2011)

En el plano
del
gobierno
institucional

Principio de legitimidad que genera y mantiene la creencia de que la institución cuenta con **estructuras y procesos apropiados** para adoptar decisiones, manejar demandas del entorno y adaptarse e incidir en él por medio de sus capacidades internas de acción (Brunner, 2011)

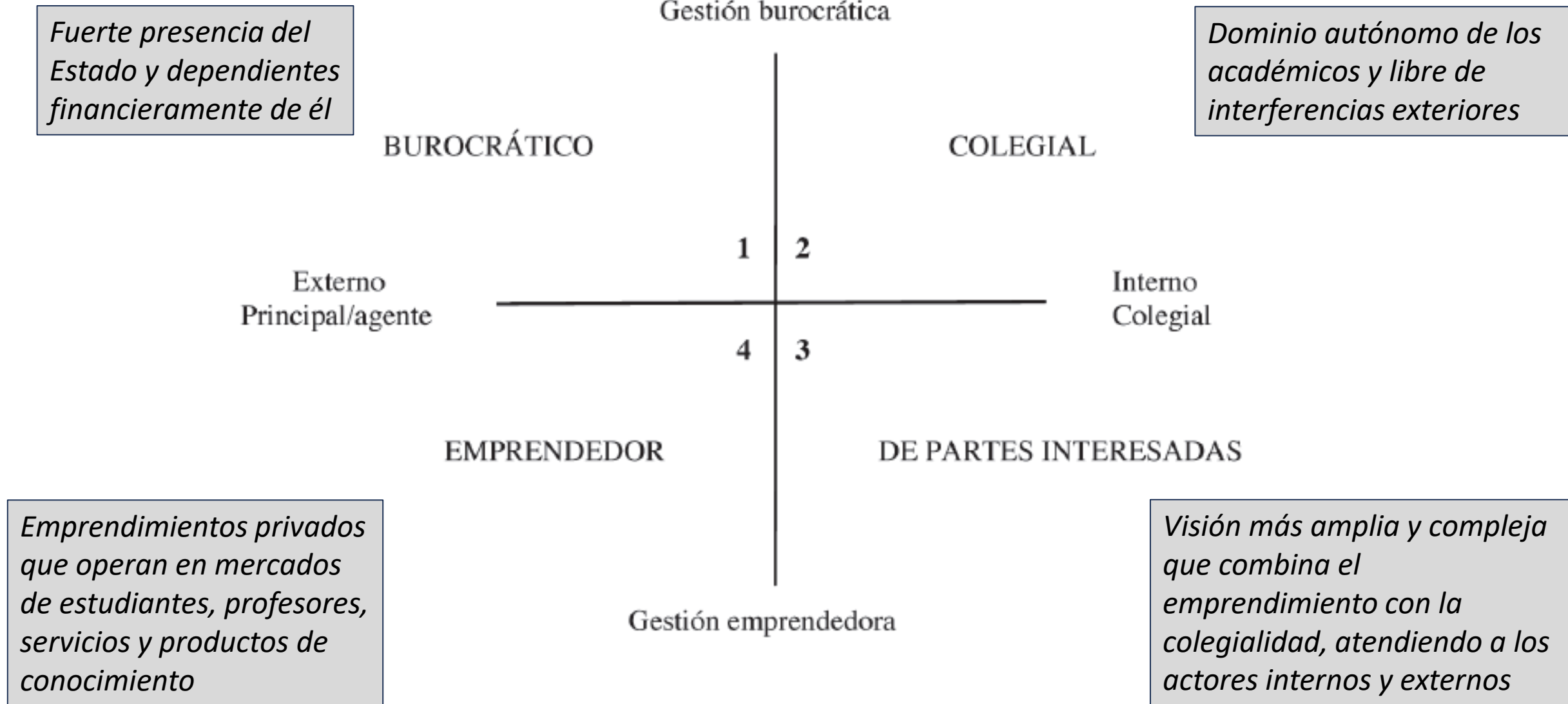
En el plano
de la
gestión
institucional

Principio de efectividad que **facilita implementar cotidianamente las decisiones estratégicas** y administrar la organización de manera que se asegure la continuidad de sus funciones, obtener los recursos necesarios para ella y producir resultados satisfactorios para las diversas partes interesadas en medio de un entorno turbulento y a veces hostil. (Brunner, 2011)

- Para el autor las U exitosas son las que logran modificar su gobernanza para adaptarla a las cambiantes necesidades del entorno
- Reconoce tensiones en este proceso para las UU de AL

REGÍMENES DE GOBERNANZA EN BASE A EJES DE LEGITIMIDAD Y EFECTIVIDAD

(Brunner, 2011)



EL NIVEL DEL SISTEMA DE ES

EL CONTEXTO GLOBAL

- Una nueva agenda para la educación superior
- Un nuevo paradigma de gestión: NGP
- Masificación
- TICs

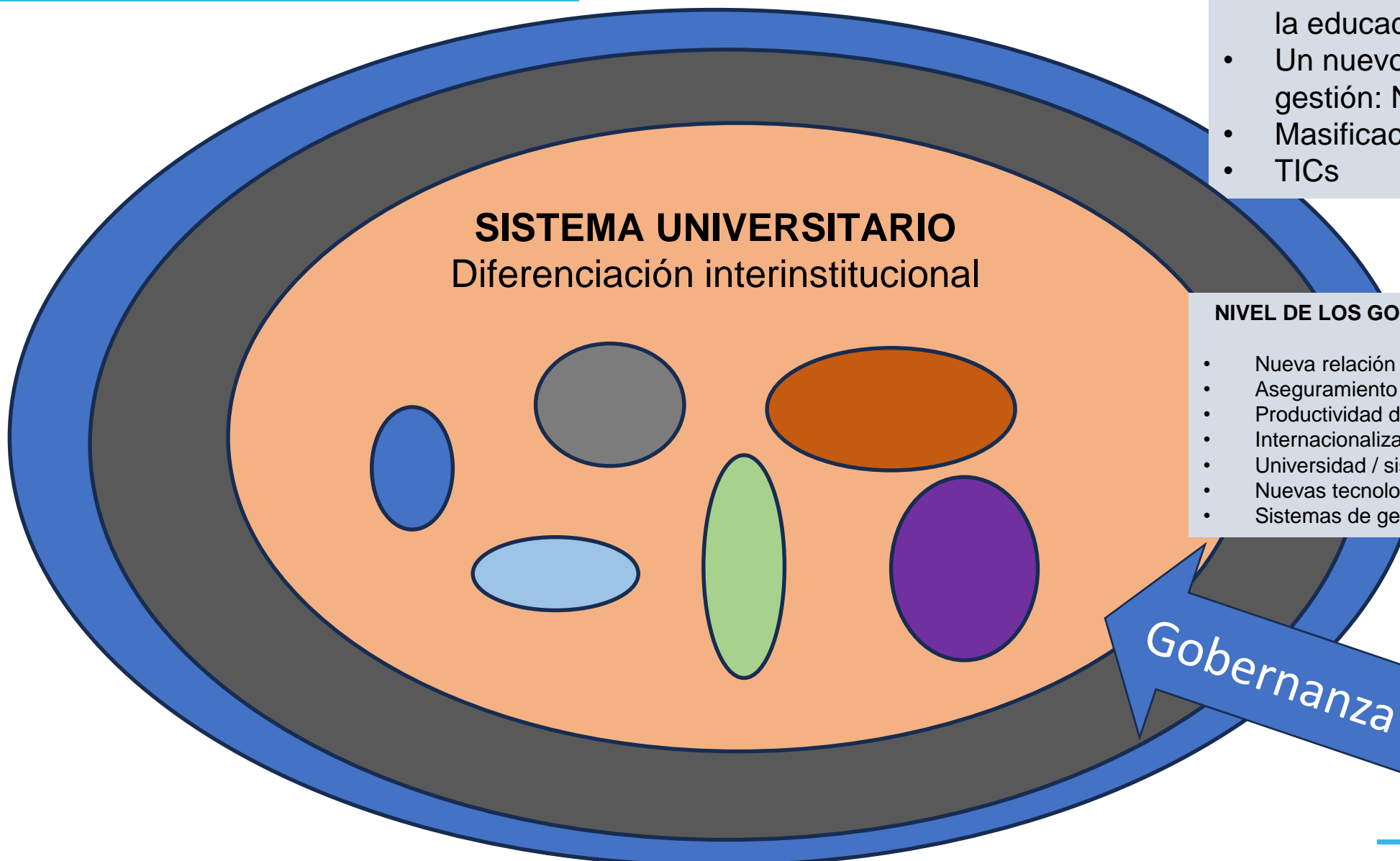
SISTEMA UNIVERSITARIO

Diferenciación interinstitucional

NIVEL DE LOS GOBIERNOS NACIONALES

- Nueva relación Estado – universidades
- Aseguramiento de la calidad
- Productividad de la investigación
- Internacionalización
- Universidad / sistema productivo
- Nuevas tecnologías
- Sistemas de gestión / financiamiento

Gobernanza del sistema



EL NIVEL INSTITUCIONAL: NUEVOS ACTORES



EL NIVEL INSTITUCIONAL: ÓRGANOS COLEGIADOS Y UNIPERSONALES



Resultados de investigación: Percepciones docentes sobre influencia, control y estilo de gestión

Academic power and institutional control of academia in Argentine public universities within the context of a managerial governance Model (Marquina y otros, 2022)

1) Los docentes argentinos perciben una convivencia de una gobernanza en la que conviven elementos colegiales y gerenciales, expresados con la misma intensidad. La Nueva Gestión Pública (NGP) no parece haber tenido un efecto significativo en el modelo colegiado tradicional que surgió hace más de un siglo.

2) Cuando los mecanismos de evaluación son percibidos efectivamente como control institucional por los académicos, el efecto no es la percepción de pérdida de influencia, sino un fortalecimiento, especialmente para los académicos consolidados.

EL NIVEL INSTITUCIONAL: estructuras, procesos de gestión y planificación



Tendencias y problemas en la gobernanza de las instituciones. Resultados de investigación

PICT 2021-I-A-01209 GOBIERNO Y GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LAS UNIVERSIDADES: entre el gerencialismo y el aseguramiento de la calidad

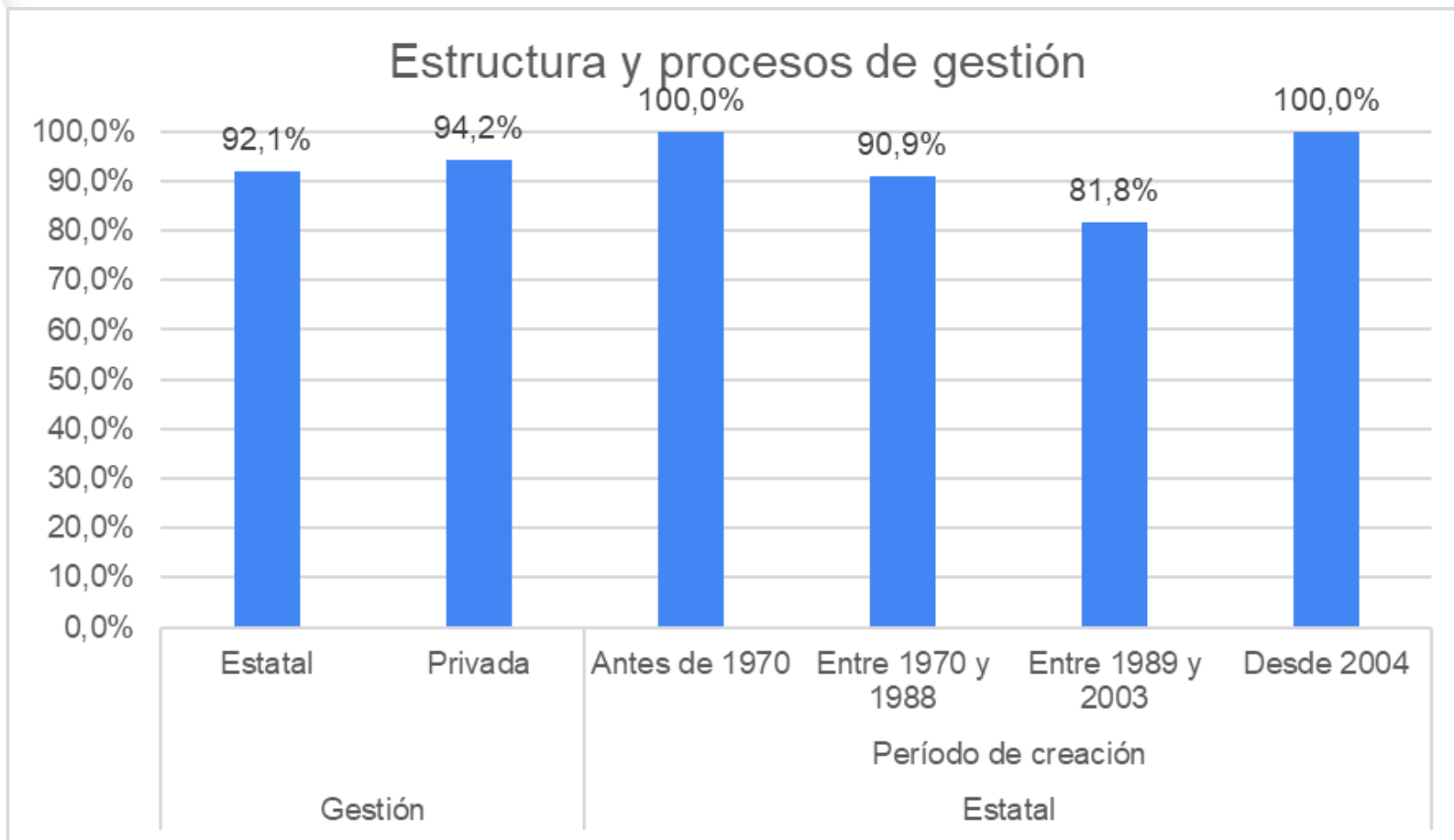
RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Subdimensión	Categoría	Total
Estructura y procesos de gestión		84
	Estructura orgánico funcional	74
	Gobierno y la participación de los claustros	38
	Normativa	38
	Integración institucional y la comunicación interna	20
	Autonomía institucional y académica	19
	Difusión y comunicación institucional	12
Gestión económico- financiera		84
	Gestión presupuestaria	65
	Planificación y distribución presupuestaria	64
	Obtención de recursos propios	47
Planificación y Mejora institucional		72
	Planes estratégicos	58
	Autoevaluación institucional	35
Gestión de la información	Gestión de la información	38
Vinculación con el medio / interinstitucional		17
	Políticas institucionales de inserción en el medio	8
	Convenios y la vinculación con otras instituciones	13

Tendencias y problemas en la gobernanza de las instituciones. Resultados de investigación

PICT 2021-I-A-01209 GOBIERNO Y GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LAS UNIVERSIDADES: entre el gerencialismo y el aseguramiento de la calidad

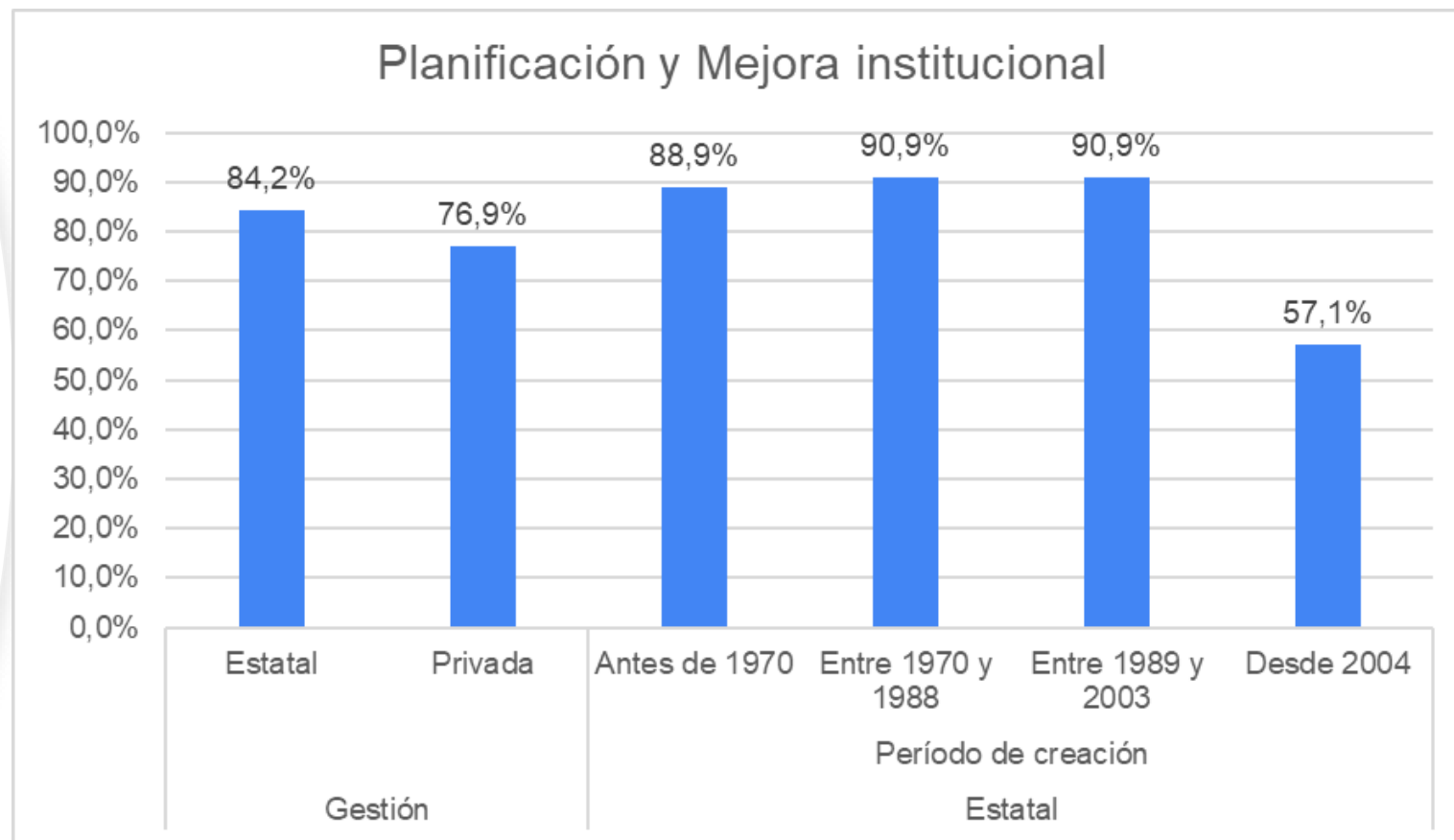
RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL



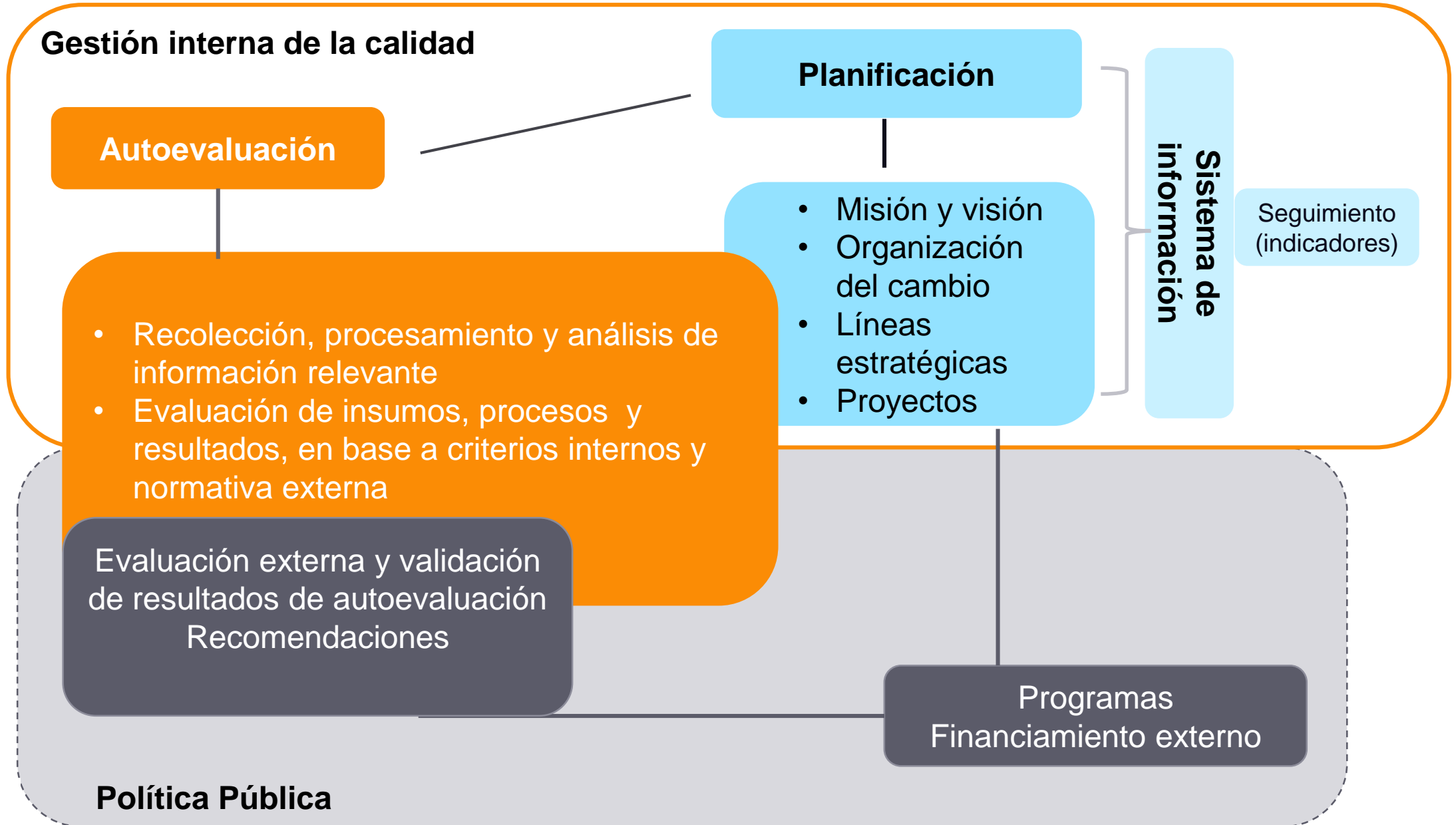
Tendencias y problemas en la gobernanza de las instituciones. Resultados de investigación

PICT 2021-I-A-01209 GOBIERNO Y GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LAS UNIVERSIDADES: entre el gerencialismo y el aseguramiento de la calidad

RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL



El circuito de gestión de la calidad institucional



EL NIVEL INSTITUCIONAL: LOS ACTORES INTERNOS

SISTEMA UNIVERSITARIO

NIVEL INSTITUCIONAL

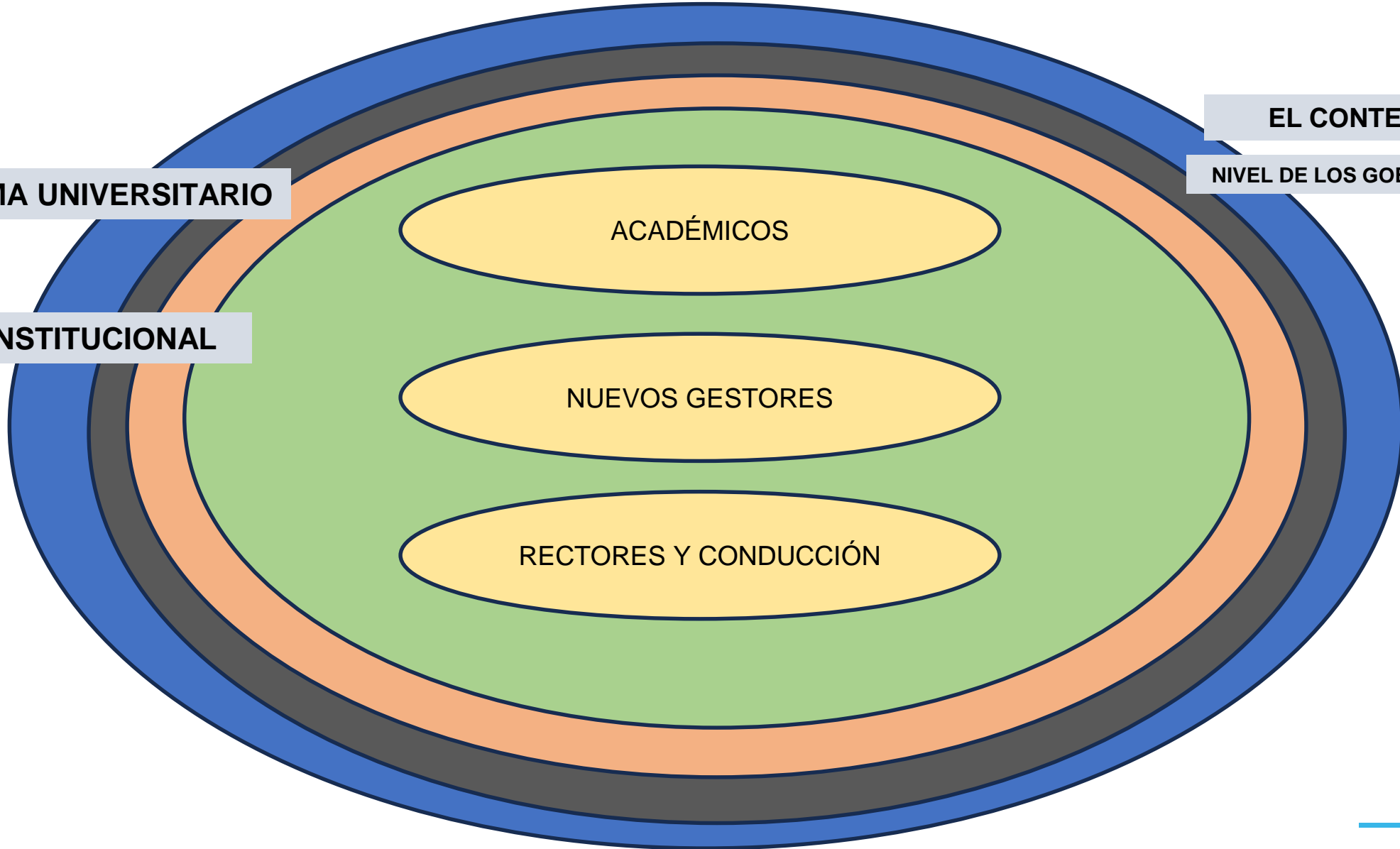
EL CONTEXTO GLOBAL

NIVEL DE LOS GOBIERNOS NACIONALES

ACADÉMICOS

NUEVOS GESTORES

RECTORES Y CONDUCCIÓN



EL NIVEL INSTITUCIONAL: LOS ACADÉMICOS

SISTEMA UNIVERSITARIO

NIVEL INSTITUCIONAL

EL CONTEXTO GLOBAL

NIVEL DE LOS GOBIERNOS NACIONALES

ACADÉMICOS

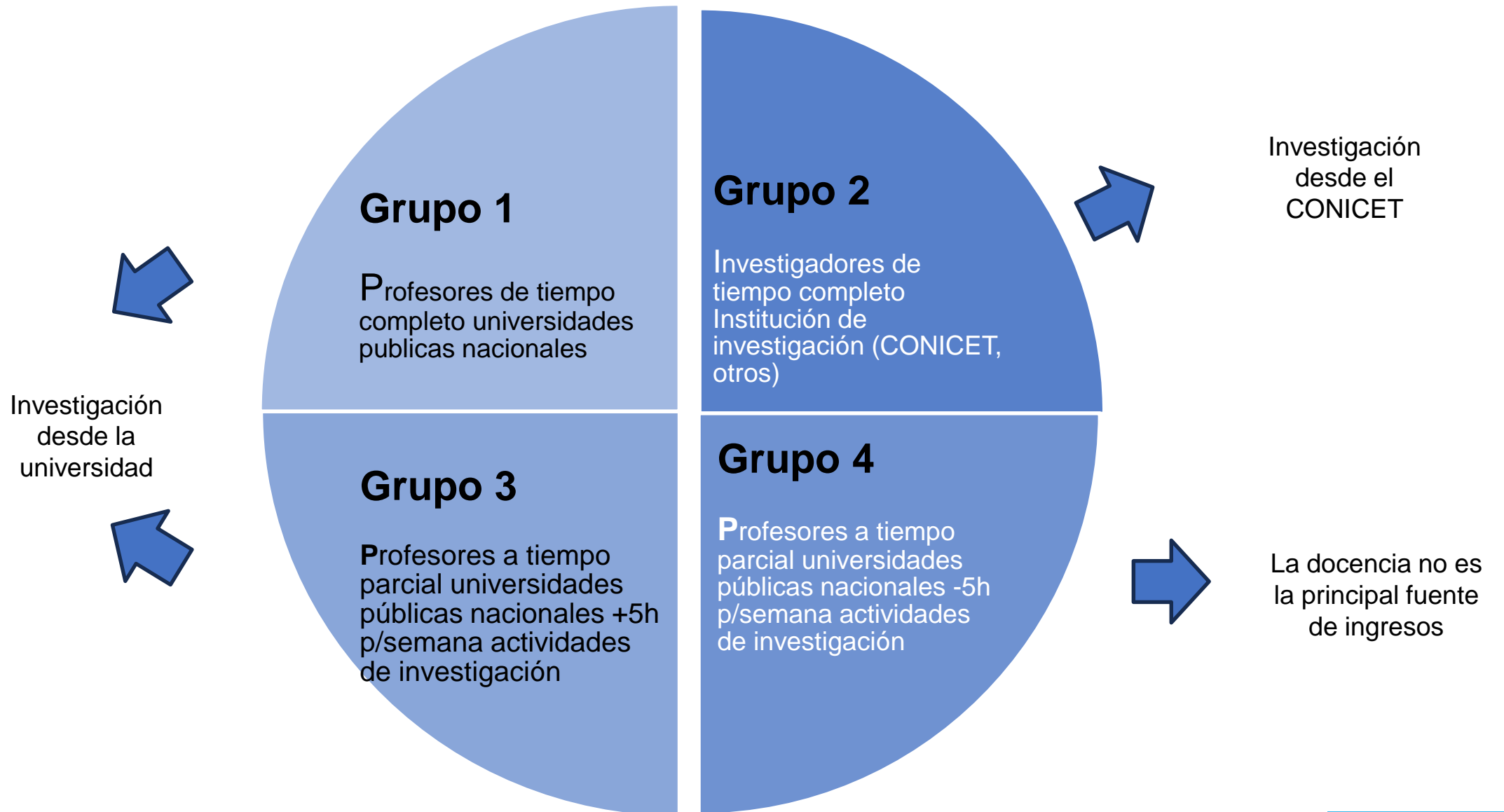
Evaluación y fragmentación

- Evaluación de su desempeño
- Financiamiento de la investigación
- Menor autonomía para obtener y gestionar recursos
- Nuevos valores y creencias
- Diferentes perfiles
- Diferentes grados de poder

Resultados de investigaciones

The diagram consists of several concentric, overlapping ovals. The innermost oval is yellow and contains the text 'ACADÉMICOS' and 'Evaluación y fragmentación' followed by a bulleted list. The next layer is green, then orange, then grey, and finally a thick blue outer layer. Labels in grey boxes point to these layers: 'SISTEMA UNIVERSITARIO' points to the blue layer, 'NIVEL INSTITUCIONAL' points to the orange layer, 'EL CONTEXTO GLOBAL' points to the grey layer, and 'NIVEL DE LOS GOBIERNOS NACIONALES' points to the green layer. A large blue arrow points from the right side of the inner yellow oval towards the right edge of the frame, with the text 'Resultados de investigaciones' written inside it.

FRAGMENTACIÓN DE LA PROFESIÓN ACADÉMICA: ARGENTINA



Algunos resultados

Diferenciación entre un circuito promocional de investigadores de universidades y docentes investigadores dependientes del CONICET (2023)

		Adscripción como investigador		
		Total	CONICET	Universidades
	Total	691	22,6% (156)	69,5% (480)
Género	Masculino	45,9%	45,4%	46,2%
	Femenino	54,1%	54,6%	53,8%
Título máximo	Grado	34,0%	15,1%	33,8%*
	Especialización	20,4%	6,2%	20,4%*
	Maestría	20,9%	4,8%	21,5%*
	Doctorado	19,6%	35,8%*	19,6%
	Posdoctorado	3,8%	38,1%*	3,4%
Al menos 1 título fuera de Argentina	Sí	12,7%	23,2%	12,6%
	No	87,3%	76,8%*	87,4%*
Cargo	Junior	57,7%	60,7%	58,0%
	Senior	42,3%	39,3%	42,0%
Formación máxima completa de madre o padre	Primaria	0,1%	0,9%	0,1%
	Secundaria	27,5%	18,4%	27,1%
	Universitaria	35,3%	42,4%	35,9%
	Otra	36,5%	37,0%	36,3%
	Nada	0,6%	1,3%	0,6%

Distribución porcentual de las características demográficas y profesionales según adscripción institucional

Nota. *p<0,05 Fuente: APIKS, 2020.

Algunos resultados

Trabajo en colaboración en proyectos de investigación y con colegas internacionales en los últimos dos años. Totales y por grupos de adscripción

Diferenciación entre un circuito promocional de investigadores de universidades y docentes investigadores dependientes del CONICET (2023)

	Adscripción como investigador					
	Total		CONICET		Universidades	
	¿Dispone de colaboradores/as en alguno de sus proyectos de investigación?					
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
General	65,1%	34,9%	75,1%*	24,9%*	64%*	36%*
STEM	65,4%	34,6%	74,4%	25,6%	64,6%	35,4%
NO STEM	65,0%	35,0%	75,6%	24,4%	63,7%	36,3%
Novel	59,5%	40,5%	67,5%	32,5%	57,1%	42,9%
Intermedio	64,0%	36,0%	82,9%	17,1%	63,2%	36,8%
Consolidado	78,6%	21,4%	81,6%	18,4%	77,9%	22,1%
	¿Colabora con colegas internacionales?					
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
General	38,1%	61,9%	61%***	39%***	29,7%***	70,3%***
STEM	45,2%	54,8%	75,2%	24,8%	30,2%	69,8%
NO STEM	34,8%	65,2%	52,6%	47,4%	29,5%	70,5%
Novel	33,0%	67,0%	61,4%	38,6%	20,9%	79,1%
Intermedio	32,9%	67,1%	47,1%	52,9%	27,2%	72,8%
Consolidado	54,6%	45,4%	76,3%	23,7%	48,4%	51,6%

*Nota. *p<0,05
Fuente: APIKS, 2020.*

Algunos resultados

Cantidad de publicaciones por tipo de publicación en los últimos tres años.

Totales y por grupos de adscripción

Diferenciación entre un circuito promocional de investigadores de universidades y docentes investigadores dependientes del CONICET (2023)

	Adscripción como investigador								
	Total			CONICET			Universidades		
	Autoría o co-autoría de libros de texto académicos								
	0	1 a 3	+ 3	0	1 a 3	+3	0	1 a 3	+ 3
General	64,3%	31,3%	4,5%	62,8%	32,1%	5,1%	64,3%	31,1%	4,6%
STEM	79,3%	18,4%	2,3%	84,7%	15,3%	0,0%	74,2%	22,0%	3,8%
NO STEM	57,5%	36,8%	5,7%	49,0%	42,9%	8,2%	60,6%	34,3%	5,1%
Novel	73,1%	23,8%	3,1%	61,4%	32,9%	5,7%	77,6%	19,9%	2,5%
Intermedio	63,6%	31,6%	4,8%	72,9%	22,9%	4,2%	58,3%	36,5%	5,1%
Consolidado	50,0%	44,4%	5,6%	54,5%	42,4%	3,0%	50,4%	42,7%	6,8%
	Capítulos o partes de libro								
	0	1 a 3	+3	0	1 a 3	+3	0	1 a 3	+3
General	60,1%	31,2%	8,7%	63,5%	25,6%	10,9%	58,2%	33,3%	8,5%
STEM	78,3%	16,6%	5,1%	77,6%	20,7%	1,7%	80,8%	13,8%	5,4%
NO STEM	51,7%	38,0%	10,3%	55,1%	28,6%	16,3%	50,3%	40,6%	9,1%
Novel	67,0%	28,5%	4,5%	62,0%	31,0%	7,0%	66,5%	28,5%	5,0%
Intermedio	57,7%	35,7%	6,6%	70,8%	20,8%	8,3%	55,5%	38,7%	5,8%
Consolidado	49,7%	30,4%	19,9%	50,0%	23,5%	26,5%	46,6%	33,9%	19,5%
	Artículos publicados en revistas académicas periódicas								
	0	1 a 3	+3	0	1 a 3	+3	0	1 a 3	+ 3
General	32,6%	42,2%	25,3%	13,4%***	32,7%***	53,8%***	38,4%***	45,7%***	15,9%***
STEM	34,6%	36,9%	28,5%	12,1%	34,5%	53,4%	42,3%	40,8%	16,9%
NO STEM	31,6%	44,5%	23,8%	14,3%	31,6%	54,1%	37,0%	47,6%	15,5%
Novel	37,9%	42,4%	19,7%	9,7%	44,4%	45,8%	47,7%	43,2%	9,0%
Intermedio	29,1%	46,1%	24,8%	14,6%	25,0%	60,4%	32,3%	53,2%	14,6%
Consolidado	25,5%	24,8%	29,8%	29,9%	11,4%	68,6%	29,2%	29,7%	21,9%

Nota. *p<0,05

Fuente: APIKS, 2020.

Algunos resultados

Tiempo destinado a las actividades académicas. Totales y por grupo de adscripción

*Nota. *p<0,05
Fuente: APIKS, 2020.*

	Adscripción como investigador											
	Total				CONICET				Universidades			
	Horas semanales de dedicación promedio											
	Enseñanza	Investigación	Extensión	Gestión	Enseñanza	Investigación	Extensión	Gestión	Enseñanza	Investigación	Extensión	Gestión
General	10,11	14,25	2,89	3,87	9,21*	26,63***	2,72	3,21	10,49*	10,54***	3,01	4,15
STEM	9,31	15,33	2,23	3,07	9,21	26,2	2,22	2,78	9,93	11,56	2,23	3,49
NO STEM	10,48	13,76	3,2	4,24	9,21	26,88	3,02	3,46	10,7	10,15	3,3	4,4
Novel	9,44	14,11	2,91	3,17	9,28	27,83	3,23	2,47	9,69	9,43	2,83	3,51
Intermedio	10,77	13,9	2,97	4,18	8,97	26,49	2,29	2,6	11,43	10,6	3,26	4,55
Consolidado	10,47	15,01	2,96	4,96	9,44	23,75	2,51	5,82	10,64	12,35	3,18	4,95

Diferenciación entre un circuito promocional de investigadores de universidades y docentes investigadores dependientes del CONICET (2023)

Algunos resultados

Preferencias entre docencia e investigación. Totales y según grupo de adscripción

Diferenciación entre un circuito promocional de investigadores de universidades y docentes investigadores dependientes del CONICET (2023)

			Adscripción como investigador			
	Total		CONICET		Universidades	
	En relación con sus preferencias, ¿sus intereses se inclinan...					
	Principalmente o con preferencia hacia la docencia	Principalmente o con preferencia hacia la investigación	Principalmente o con preferencia hacia la docencia	Principalmente o con preferencia hacia la investigación	Principalmente o con preferencia hacia la docencia	Principalmente o con preferencia hacia la investigación
General	55,5%	45,5%	19,1%***	80,9%***	67,9%***	32,1%***
STEM	48,4%	51,6%	20,9%	79,1%	61,1%	38,9%
NO STEM	58,8%	41,2%	18,1%	81,9%	70,4%	29,6%
Novel	53,4%	46,6%	17,3%	82,7%	67,6%	32,4%
Intermedio	58,2%	41,8%	21,8%	78,2%	69,4%	30,6%
Consolidado	53,4%	46,6%	17,0%	83,0%	64,7%	35,3%

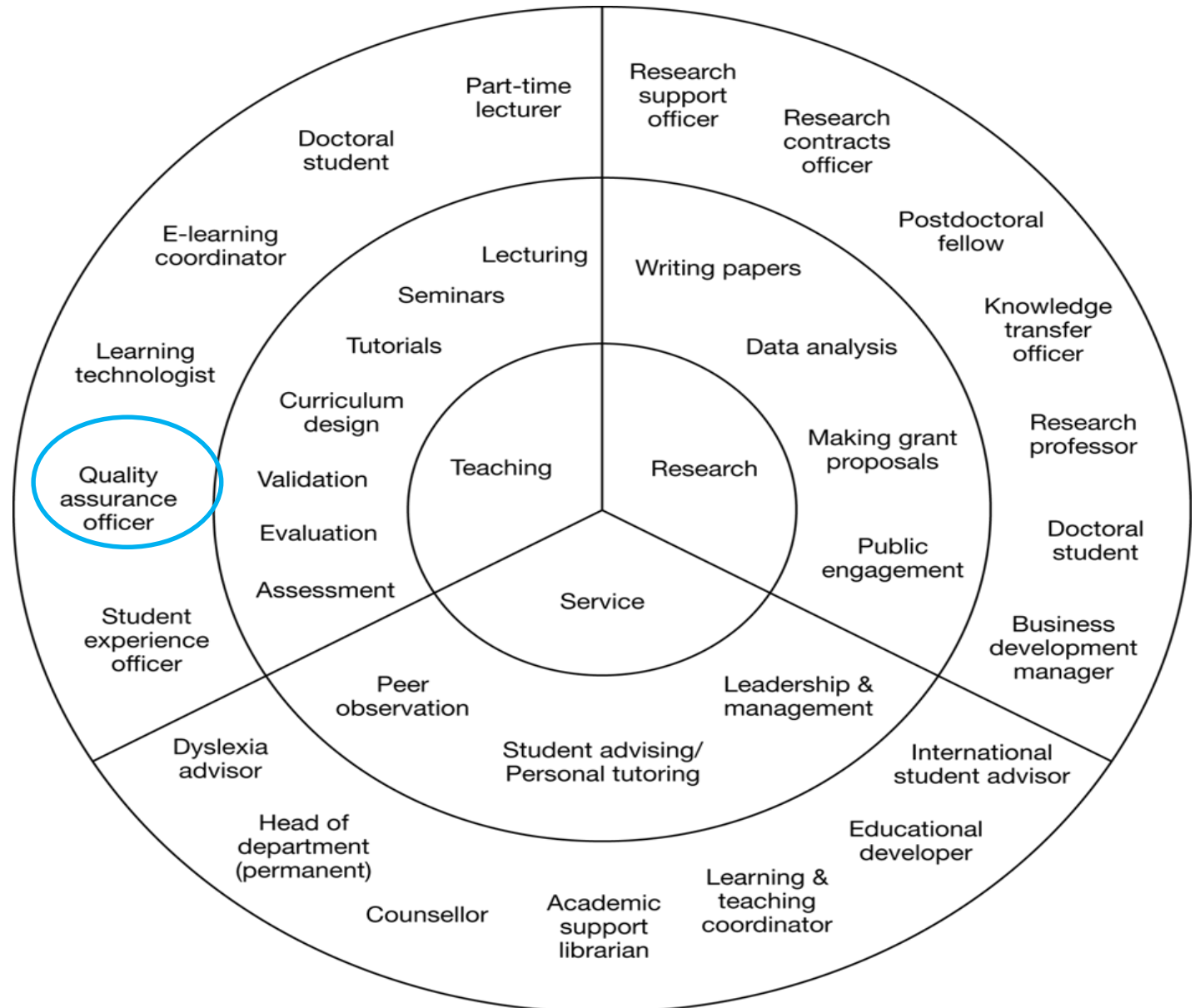
*Nota. *p<0,05
Fuente: APIKS, 2020.*

EL NIVEL INSTITUCIONAL: LOS NUEVOS GESTORES



PARA ACADÉMICOS (Macfarlane, 2011)

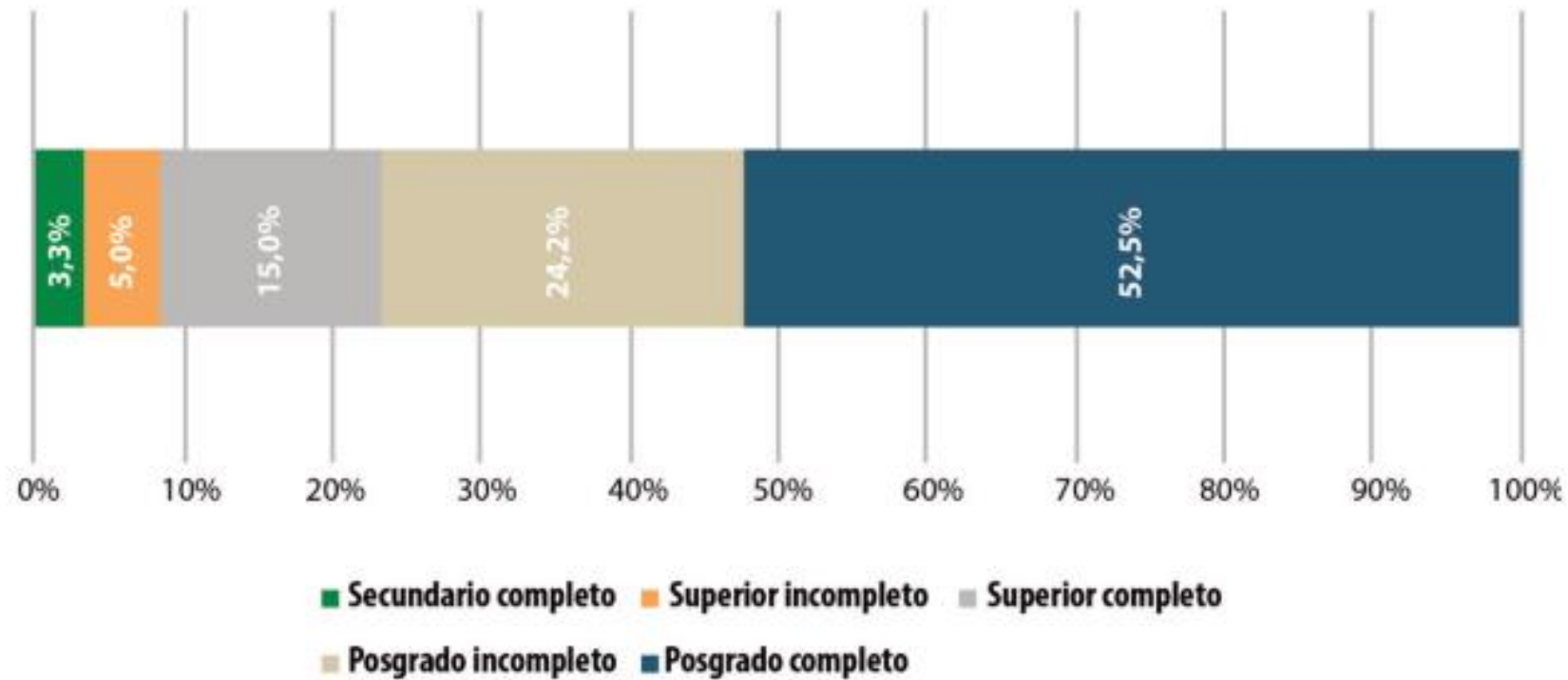
Roles que están a mitad de camino entre la academia, la conducción y la administración, cubriendo funciones novedosas de apoyo a las tradicionales tareas académicas en las tres funciones de la universidad



*“Tercer sector” (Whitchurch, 2008),
“Profesionales de la educación superior” “HEPROs”
(Schneijderberg & Merkator, 2013)*

Gestores en Aseguramiento de la Calidad: formación (Marquina y otros, 2022)

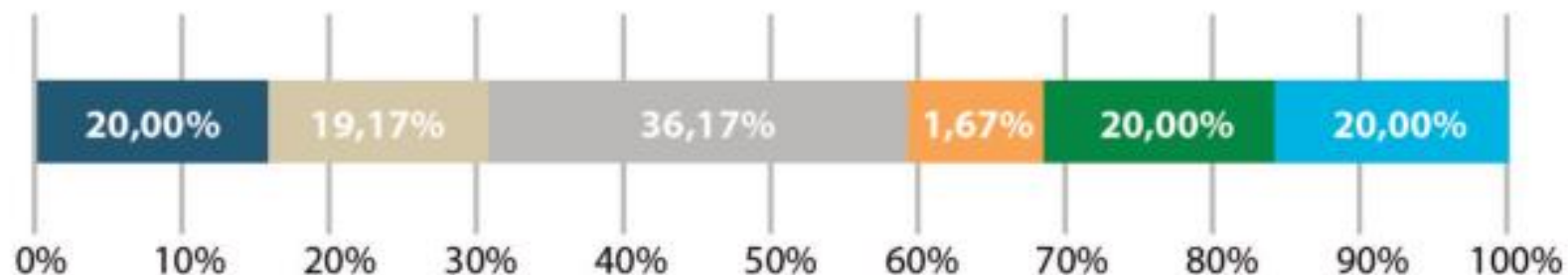
Figura 4. Nivel de formación



Fuente: Elaboración propia

Gestores AC: experiencia previa (Marquina y otros, 2022)

Figura 5. Experiencia previa

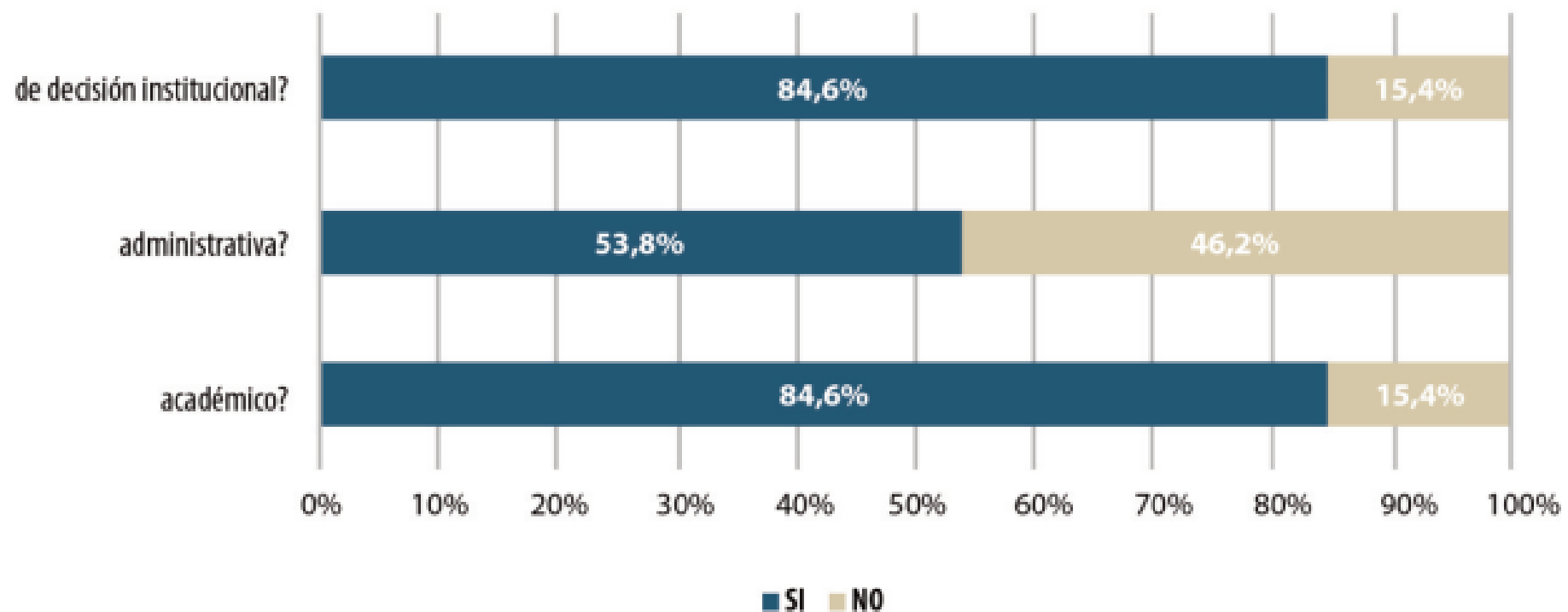


- No contaba con experiencia previa en el ámbito universitario
- Tenía experiencia en otras tareas en otra Universidad
- Tenía experiencia en otras tareas distintas de AC en mi Universidad
- Tenía experiencia en AC en otra Universidad
- Tenía experiencia en AC en mi Universidad
- Tenía experiencia en tareas similares en un organismo público

Fuente: Elaboración propia

Gestores AC: Identidad (Marquina y otros, 2022)

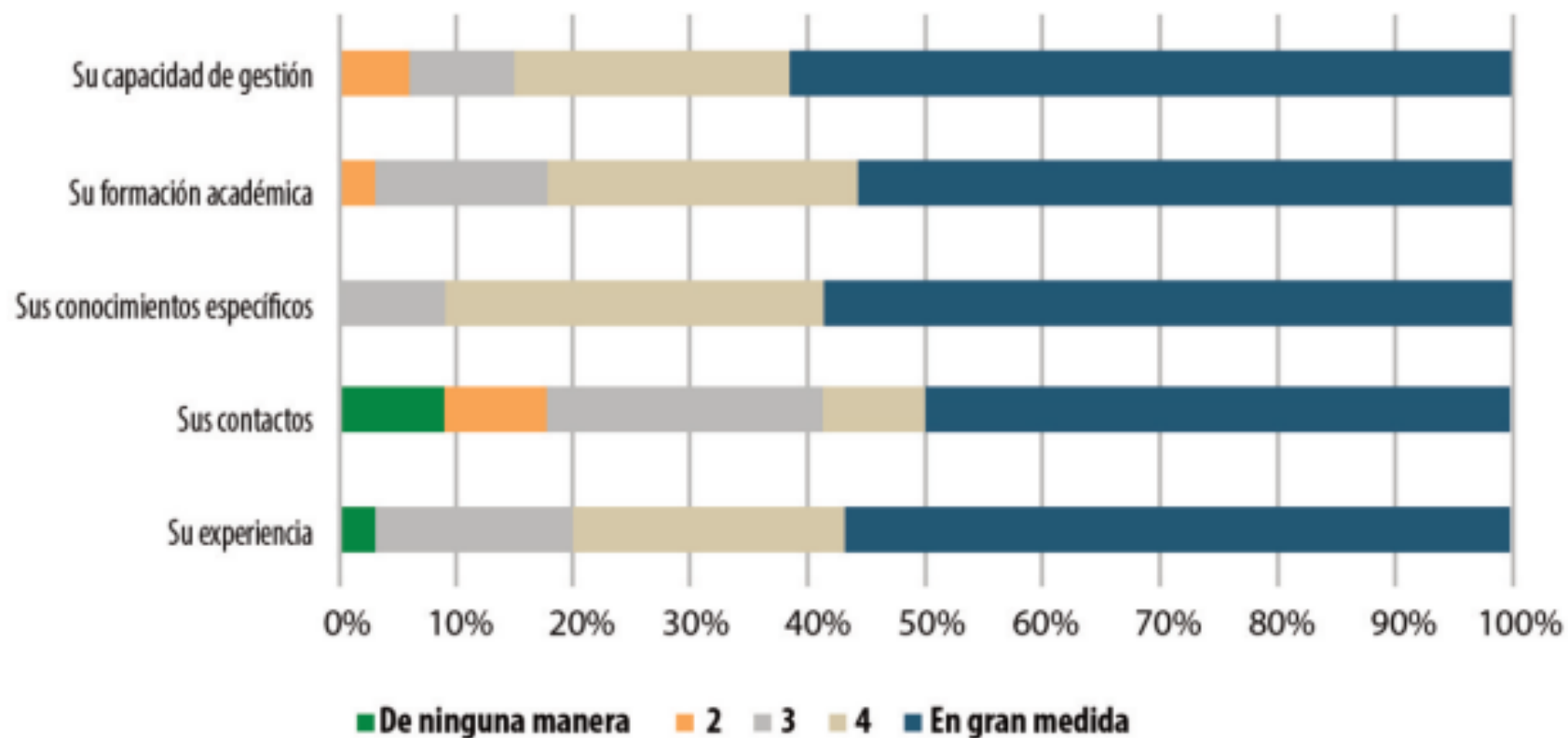
Figura 7. *Percepción ¿las actividades vinculadas con su rol se asemejan a...?*



Fuente: Elaboración propia

Gestores AC: Valoración del rol (Marquina y otros, 2022)

Figura 6. *Percepción ¿en qué medida considera que es valorada...?*



Fuente: Elaboración propia

EL NIVEL INSTITUCIONAL: AUTORIDADES MÁXIMAS

SISTEMA UNIVERSITARIO

NIVEL INSTITUCIONAL

RECTORES - CONDUCCIÓN

- Cambios en modelo tradicional de universidad
- Coordinación con órganos colegiados de gobierno
- Diferentes capacidades de conducción: Origen académico / vs origen gerencial
- ¿Cuál es el perfil que se necesita para liderar la complejidad?

EL CONTEXTO GLOBAL

NIVEL DE LOS GOBIERNOS NACIONALES

DOS ESCENARIOS:



Gobernanza centrífuga

- Procesos y estructuras paralelos con débil conexión
- Búsqueda de logros individuales: Individualismo y competencia
- Cumplimiento y obediencia
- Organización gerencial vertical
- Statu Quo



Gobernanza centrípeta

- Organización es un paraguas común dentro del cual los actores buscan sus intereses particulares logrando sinergias entre ellos
- La colegialidad se articula con la gerencia en el nuevo contexto, en un círculo virtuoso
- Los procesos y estructuras se articulan en línea con la misión
- Hay reflexión para la innovación colectiva

CONDUCCIÓN UNIVERSITARIA ESTRATÉGICA



- Desafío conducir colectivamente una institución en el nuevo contexto evitando a fragmentación
 - Articular los intereses de los actores en el marco de la nueva agenda
 - El liderazgo conduce el cambio colectivo.
 - Hoja de ruta común, construida de forma cooperativa, comunicada y monitoreada
 - El cambio es reflexivo e incluye a innovación, en función de un interés común: misión institucional en permanente revisión
-

Material de referencia de investigaciones

- Marquina, M. (2023). [Evaluation and academic oligarchy in Latin American higher education: less or more power?](#) In: L. Leisyte, J. Dee & B. Van Der Meulen (Eds.): **Research Handbook on the Transformation of Higher Education**, pp. 96-111 Edward Elgar Publishing.
- Marquina, M. Mendonca, M.; Reznik, N. (2024 en prensa). Working Conditions in Argentina's Academia: Different career paths and fragmentation of the profession. Higher Education Forum, Research Institute for Higher Education. Hiroshima University.
- Marquina, M., & Reznik, N. (2022). [Internationalized academics in Argentina: A privilege or an option?](#) **Yükseköğretim Dergisi**, [TÜBA Higher Education Research/Review (TÜBA-HER)], 12(Suppl), Pp.1–13.
- Marquina, M., Giménez, G., Rodríguez, W. and Mazzeo, I. (2022). [Quality assurance and new public management: transformations in organizational structures, functions and roles in Argentine universities.](#) **Quality Assurance in Education**, 30(3). ISSN: 0968-4883.
- Marquina, M., Giménez, G., Rodríguez, W. y Mazzeo, I. (2022). [Implicancias del Aseguramiento de la Calidad \(AC\) en las universidades argentinas.](#) **Revista Educación Superior y Calidad**, 34(1), 104-131. **Revista Educación Superior y Calidad.**
- Marquina, M., Pérez Centeno, C. & Reznik, N. (2021). [Institutional influence of academics in Argentinean public universities in a context of external control.](#) **Acta Paedagogica Vilnensia**. Vol. 46. pp. 54-72.
- Marquina, M., Perez Centeno, C. y Reznik, N. (2022). [Academic power and institutional control of academia in Argentine public universities within the context of a managerial governance model.](#) In: C, Sarrico, M. J. Rosa and T. Carvalho (Eds.): **Research Handbook on Academic Careers and Managing Academics**. Edward Elgar Publishing.
- Marquina, M., Santín, S., Rodriguez, W., Reznik, N., Lizitza, N., Denes, C., & Lizzano, V. (2023). [Políticas Educativas y Cambio Institucional: transformaciones en el funcionamiento de las universidades públicas argentinas desde las reformas iniciadas en los '90.](#) **Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación**, (18), 80-92.
-

TELESCOPI

Encuentro Telescopi Argentina 2024

"La Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Superior".

8 de octubre de 2024



Universidad
Nacional
de Quilmes

**Muchas gracias por la
atención**

Mónica Marquina
(CONICET / UNTREF,
Argentina)
mmarquina@untref.edu.ar