



Código	FPI-002
Objeto	Protocolo de presentación de proyectos de investigación SIGEVA UNLaM
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	1.0
Vigencia	10/10/2018

Unidad Ejecutora:

Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza

Título del proyecto de investigación:

La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención para la permanencia de estudiantes universitarios. El caso del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza.

Programa de acreditación:

PROINCE

Director del proyecto:

Mg. Alejandro Martínez

Co-Director del proyecto:

Mg. Gustavo Duek

Integrantes del equipo:

Sebastián Garber

Melody Galanti

Antonella Schifrin

Romina Kabobel

Ignacio Scrocchi

Romina Merino

Juan Manuel Ciucio

Adriana Viola

Casse Juliana

Camila Presedo

Ignacio Campos

Fecha de inicio: 1/1/2019

Fecha de finalización: 31/12/2020

Sumario

1. Cuadro resumen de horas semanales dedicadas al proyecto por parte de director e integrantes del equipo de investigación.....	p. nº 3
2. Plan de investigación.....	p. nº 3
3. Recursos existentes.....	p. nº 12
4. Presupuesto solicitado.....	p. nº 14

1. Cuadro resumen de horas semanales dedicadas al proyecto por parte de director e integrantes del equipo de investigación:¹

¹ Incluir todos los integrantes del equipo de investigación, agregando tantas filas para cada rol de integrante del equipo de investigación como sea necesario.

Rol del integrante	Nombre y Apellido	Cantidad de horas semanales dedicadas al proyecto
Director	Alejandro J. Martínez	8 hs./semanal
Co-director	Gustavo H. Duek	8 hs./semanal
Docente-investigador UNLaM	Sebastián Garber	8 hs./semanal
Docente-investigador UNLaM	Melody N. Galanti	8 hs./semanal
Docente-investigador UNLaM	Antonella Schifrin	8 hs./semanal
Docente-investigador UNLaM	Romina Kabobel	18 hs./semanal
Docente-investigador UNLaM	Ignacio G. Scrocchi	8 hs./semanal
Docente-investigador UNLaM	Romina Merino	18 hs./semanal
Docente-investigador UNLaM	Juan Manuel Ciucio	18 hs./semanal
Docente-investigador UNLaM	Adriana Viola	8 hs./semanal
Docente-investigador UNLaM	Juliana Casse	4 hs./semanal
Alumno de carreras de grado (UNLaM) ²	Camila Presedo	6 hs./semanal
Alumno de carreras de grado (UNLaM) ³	Ignacio Campos	6 hs./semanal

2. PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.1 Resumen del Proyecto:

Desde la Teoría de la Decisión (Pavesi, 2005) el Proyecto pretende estudiar los factores institucionales que inciden en la deserción universitaria, asumiendo que éste es uno de los principales fenómenos que se produce durante el primer año y que preocupan en gran medida a los responsables de las unidades académicas. Y a su vez, analizar las principales decisiones institucionales del Departamento de Ciencias Económicas (DCE) de la Universidad Nacional de La Matanza orientadas a la permanencia académica del estudiante universitario durante el primer año, haciendo foco en la acción implementada. Será pertinente re-construir las distintas fases del proceso decisorio a través del relevamiento y análisis de producciones discursivas y fuentes documentales. Además, se diseñará una matriz de análisis, producto del trabajo conceptual abordado, la cual colaborará en la sistematización de la información -de cada decisión- para su posterior análisis. Finalmente, como resultado esperado se planteará una propuesta de mejora en el proceso de toma de decisión al interior de la Institución educativa.

² Adjuntar certificado de materias aprobadas de estudiantes de carrera de grado.

³ Adjuntar certificado de materias aprobadas de estudiantes de carrera de grado.

2.2 Palabras clave:

DECISIONES, EDUCACIÓN, UNIVERSIDAD, DESERCIÓN, PERMANENCIA

2.3 Tipo de investigación:⁴

2.3.1 Básica: -

2.3.2 Aplicada: X

2.3.3 Desarrollo Experimental: -

2.4 Área de conocimiento (código numérico y nombre):

4300 EDUCACIÓN

2.5 Disciplina de conocimiento (código numérico y nombre):

4301 Administración de Sistemas Educativos // 4399 Otras

2.6 Campo de aplicación (código numérico y nombre):

4300 EDUCACIÓN

2.7 Estado actual del conocimiento:

En relación a la toma de decisiones en organizaciones de educación superior, se hallaron dos estudios específicos de Pont Vidal y Andre (2016) y Palacios Palacios, Ramírez Blanco y Rodríguez Solís (2013), quienes analizaron la gestión del proceso en el ámbito educativo. No obstante, no se localizó material con temas vinculados a la deserción ni tampoco a la permanencia educativa específicamente en este marco. Se tomará la definición de Tinto (1987, 2006, 2012) para referirse a la deserción desde la perspectiva institucional, como así también la definición de retención de este mismo autor. Además, a partir de las palabras de Romo López y Fresán Orozco (2001), se trabajará

⁴ Marcar con una X según corresponda.

el concepto de permanencia, haciendo referencia a la instancia en la que el estudiante continúa en la institución. Por otra parte, en cuanto a la toma de decisiones se puede mencionar diferentes aportes, principalmente de Simon (1997) y Pavesi (2005).

2.8 Problemática a investigar:

En relación a la deserción existente durante el primer año en las carreras del Departamento de Ciencias Económicas se identifica que existe un conjunto de acciones, algunas a nivel institucional y otras a nivel departamental, que pretenden disminuir dicho fenómeno y en su mayoría presentan resultados positivos. En este sentido, se reconoce una desarticulación entre estas intervenciones institucionales, las cuales son producto de diversos procesos de decisión en el escenario educativo.

Como punto de partida, se pueden identificar dos marcos vinculados a la problemática propuesta:

- Se trabajará con documentación externa a la Institución, que sirva de base para conocer el escenario educativo en el que está inmersa la Universidad: la Ley de Educación Superior, N° 24.521 (1995), los Lineamientos para la evaluación institucional de la CONEAU (1998), el Programa de Calidad Universitaria, MEN, Resolución N° 207 del Programa de Calidad Universitaria (2004), y el Informe de Evaluación Externa de la CONEAU, (Universidad Nacional de La Matanza) (2006 y 2015).
- Se relevará documentación institucional, como por ejemplo el Estatuto de la UNLaM, los Planes de Desarrollo Institucional (2006-2010 y 2017-2021), el Programa PACENI (MEN, Convenio PACENI, 2009), y los Informes de Autoevaluación Institucional 2006-2015.

2.9 Objetivos:⁵

Objetivo general

Analizar las decisiones institucionales orientadas a la permanencia académica del estudiante universitario durante el primer año en el Departamento de Ciencias Económicas (DCE) de la Universidad Nacional de La Matanza.

⁵ Detallar objetivo general y objetivos específicos.

Objetivos específicos

- a) Indagar aspectos característicos, tanto académicos como de gestión, de la Institución.
- b) Conocer las decisiones que se tomaron en relación a la retención académica e identificar qué acciones derivaron de dichas decisiones en la Universidad Nacional de La Matanza.
- c) Analizar las producciones discursivas del conjunto de actores involucrados en los procesos de decisiones en materia de permanencia educativa.
- d) Construir un mapeo de las acciones desarrolladas según su respectiva área de gestión.
- e) Analizar las relaciones que existen entre los diferentes espacios que producen las acciones de retención.
- f) Desarrollar una historiografía de las principales decisiones institucionalizadas en materia de retención académica.

2.10 Marco teórico:

Con el objeto de analizar las decisiones que preceden a las acciones institucionales (Pavesi, Bonatti y Avenburg, 2005), producto de la dinámica de la Universidad y que tienen como finalidad lograr la permanencia de los estudiantes, se abordarán tres dimensiones de análisis: las etapas de la toma de decisión, los factores institucionales que inciden en el proceso y la importancia de la información en la selección de las alternativas.

Un aporte esencial será el estudio de las etapas que componen al proceso decisorio y su elaboración. En esta línea, se considerarán diferentes esquemas de toma de decisión (Hubert, 1984; Simon, 1977; Moody, 1991; de Miguel, 1993 y Robbins, 1994) para determinar cuáles se corresponden con la forma en que se toman las decisiones en la Institución. Asimismo, existen diferentes factores institucionales que inciden y que resultan fundamentales para comprender dicho proceso, los cuales se tendrán en cuenta al momento del análisis.

De acuerdo al modelo de Cohen, March y Olsen (1972), las universidades se caracterizan por tres componentes, los cuales se intentarán abordar a lo largo del estudio:

- la ambigüedad de las preferencias de los actores que incluso en algunos casos pueden tener objetivos contradictorios;

- una tecnología indeterminada para tratar con los problemas; y
- una fluida participación en los procesos de decisión caracterizada por la inestabilidad de los actores y las fronteras con el exterior de la organización.

Por otro lado, al analizar cómo se toman las decisiones será fundamental conocer la importancia de la información como insumo para la selección de las alternativas más adecuadas. El nivel de información con que cuenta el decisor es esencial porque determina el ambiente en que se toma la decisión y el nivel de riesgo que el mismo afronta en la selección de la mejor alternativa. Como indican Pérez Gorostegui (2006) y Pavesi (2005) existen diferentes ambientes en los cuáles se toman las decisiones y cada uno de ellos brinda un nivel de certidumbre diferente. Por este motivo, la información resulta un componente vital para la reducción de la incertidumbre y por ello se analizará el rol de la misma en dicho proceso.

Será necesario tener claridad frente a los conceptos de deserción, retención y permanencia, los cuales tendrán un papel clave al momento de realizar el desarrollo del estudio. A priori, se definen dichas nociones:

- Deserción es el proceso por el cual los sujetos abandonan la institución alegando razones para ello, en el cual hay una incidencia de factores internos y externos al sujeto que determinan este comportamiento (Tinto, 2006).
- Retención es la capacidad que tiene el sistema educativo para lograr la permanencia de los alumnos en las aulas, garantizando la terminación de ciclos y niveles en los tiempos previstos y asegurando el dominio de las competencias y conocimientos correspondientes (Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología y Organización de los Estados Americanos, 2003).
- Permanencia es el tiempo que el alumno permanece en la institución; corresponde a un período extenso que comienza con el inicio de la carrera, el transcurso de ésta y alcanza hasta el último año o incluso si se incorpora al nivel de posgrado, al término de este ciclo (Romo López y Fresán Orozco, 2001).

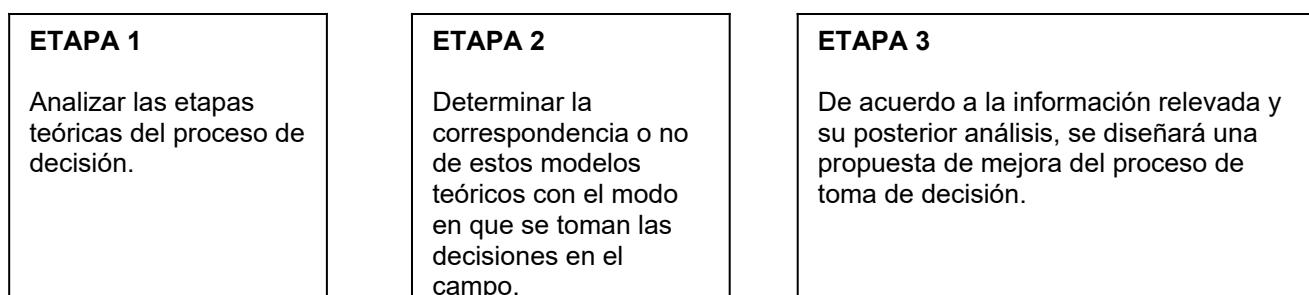
2.11 Hipótesis de trabajo:⁶

⁶ En proyectos de desarrollo tecnológico puede ser reemplazada una hipótesis de trabajo por la propuesta de solución al problema de investigación mediante el diseño de un prototipo o elemento equivalente.

Se identifica un déficit de información sistematizada o compartida por las diferentes áreas institucionales al momento de evaluar las alternativas en el proceso de decisión orientado a las intervenciones en materia de permanencia académica de la propia universidad. Esto genera como resultado una desarticulación de las acciones institucionales con dicha finalidad. Por lo tanto, la propuesta de mejora del proceso de toma de decisión será fundamental para potenciar los resultados en materia de permanencia.

2.12 Metodología:

Se llevará a cabo una investigación exploratoria-descriptiva con el propósito de conocer los elementos que intervinieren en los procesos de decisión vinculados a la permanencia de estudiantes universitarios en el DCE en la Universidad Nacional de La Matanza. Y para posteriormente puntualizar en las relaciones existentes entre las diversas acciones realizadas con dicho fin. El equipo de investigación conjetura recorrer las siguientes tres fases:



Fuente: Gráfico elaborado por el

equipo de investigación.

Principalmente, se aplicarán entrevistas a responsables de las decisiones institucionales y encuestas a los estudiantes que fueron beneficiados con dichas acciones.

En cuanto a los momentos metodológicos durante el desarrollo del estudio tendrá lugar:

- FASE 1 – Indagación y revisión de la bibliografía para la construcción del marco conceptual y metodológico del trabajo.
- FASE 2 – Producción teórica sobre el posicionamiento epistemológico del proceso de decisión en instituciones públicas.
- FASE 3 – Producción teórica sobre el escenario internacional y nacional en materia de decisiones de retención académica. La permanencia universitaria.
- FASE 4 – Relevamiento de información institucional.
- FASE 5 – Diseño de matriz de análisis de las decisiones institucionales.

- FASE 6 –Análisis de la información obtenida (decisiones y acciones, informes de gestión, producciones discursivas, documentos).
- FASE 7 –Producción teórica sobre el análisis organizacional e institucional.
- FASE 8 – Desarrollo sobre decisiones institucionales.
- FASE 9 – Reflexiones finales.

2.13 Bibliografía:

Bolivar, A. (2012). Justicia social y equidad escolar. Una revisión actual. Revista Internacional de Educación para la Justicia Social. Recuperado el día 20/10/2018 de <https://revistas.uam.es/riejs/article/view/308>

Bonatti, P. (2008). Principios fundamentales para la Administración de Organizaciones. Artículo: Teoría de la Decisión: Propuesta de un enfoque integrador. Buenos Aires: Pearson- Prentice Hal.

Bonatti, P. y otros (2011). Teoría de la Decisión. Buenos Aires: Pearson.

Castaño, E., Gallón, S., Gómez, K. y Vásquez, J. (2004). Deserción estudiantil universitaria: una aplicación de modelos de duración. En Lecturas de Economía, 60, 41-65. Recuperado el día 10/05/2017 de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/lecturasdeeconomia/article/view/2707>

Cohén, M. D., J. G. March y J. P Olsen (1972), A Garbage Can Model of Organizational Choice, Administrative Science Quarterly, vol. 17, pp. 1-25.

de Miguel Fernández, E. (1993). Introducción a la gestión (management). España: Universidad Politécnica de Valencia.

Garbanzo Vargas, G. (2007). Factores asociados al rendimiento académico en estudiantes universitarios, una reflexión desde la calidad de la educación superior pública. Revista Educación, 31 (1), 43-63. Recuperado el día 02/07/2017 de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/1252>

Hammond, J.; Keeney, R.; Raiffa, H. (2007). Decisiones Inteligentes. Buenos Aires: Editorial Norma.

Harvard Business Review (2004). Toma de Decisiones. Buenos Aires: Deusto.

Huber, G. (1984). Toma de decisiones en la gerencia. México: Trillas.

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología y Organización de los Estados Americanos (2003). Documento Base del Proyecto: Estrategias y Materiales Pedagógicos para la retención escolar. Buenos Aires: MECT y OEA.

Moody, P. (1991). Toma de decisiones gerenciales. Bogotá: Mc Graw Hill Latinoamericana.

Palacios Palacios, A.; Ramírez Blanco, K; y Rodríguez Solís, A. (2013). Gestión del proceso de toma de decisiones en el Colegio Técnico Profesional de General Viejo. En Revista de Gestión de la Educación, Vol. 4, N° 1, [65-102]. Costa Rica: Escuela de Administración Educativa.

Pavesi, P. (2005). La decisión. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.

Pérez Gorostegui, E. (2006); Introducción a la economía de la empresa; Centro de Estudios Ramón Areces.

Pont Vidal, J. y Andre, C. (2016). Toma de decisiones en instituciones de Educación superior en la amazonia: hacia Una síntesis de racionalidades. En Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública. Brasil: Universidad Federal Do Pará.

Romo López, A.; Fresán Orozco, M. (2001). Los Factores Curriculares y Académicos Relacionados con el Abandono y el rezago. México: ANUIES. Recuperado el día 25/10/2018 de ftp://ece.buap.mx/pub/Secretaria_Academica/Libros.%20Art%EDc.%20Monograf%20de%20Pedagog.%20Planeac%20y%20Gesti%F3n/LIBROS%20ANUIES/Deserci%F3nRezagoYEficienciaTermianlEnLasIES.doc

Simon, H. (1977). The new science of management decisión. New Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliffs.

Tinto, V. (1987). Leaving college. Rethinking the causes and cures of student attrition, Chicago: The University Og Chicago Press.

Tinto, V. (2006). Promoting student retention and success: lessons learned, Higher Education Academy. Conference on Innovations in Student Success. Conference, Londres.

Tinto, V. (2012). Completing college: rethinking institutional action, United States of America: The University of Chicago Press.



Código	FPI-002
Objeto	Protocolo de presentación de proyectos de investigación SIGEVA UNLaM
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	1.0
Vigencia	10/10/2018

2.14 Programación de actividades (Gantt):⁷

Actividades/Tiempo	Responsable/s	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Indagación y revisión de la bibliografía para la construcción del marco conceptual y metodológico del trabajo.	Alejandro Martínez (Camila Presedo, Ignacio Campos)	X	X	X	X	X	X	X																	
Capítulo 1: Posicionamiento epistemológico del proceso de decisión en instituciones públicas. Una aproximación a los estudios de la toma de decisiones en instituciones de educación superior.	Sebastián Garber, Ignacio Scrocchi			X	X	X	X	X	X																
<i>Informe de avance</i>	Alejandro Martínez							X	X	X	X	X	X												
Capítulo 2: El escenario internacional y nacional en materia de decisiones de retención académica. La permanencia universitaria.	Juan Manuel Ciucio, Adriana Viola												X	X	X										
Relevamiento de información institucional.	Romina Merino (Camila Presedo, Ignacio Campos)													X	X	X	X								
Diseño de matriz de análisis.	Gustavo Duek													X	X										
Análisis de la información obtenida (decisiones y acciones, informes de gestión, producciones discursivas, documentos).	Melody Galanti, Antonella Schiffrin															X	X	X	X	X					
Capítulo 3: Análisis organizacional.	Melody Galanti, Romina Kabobel																X	X	X	X					
Capítulo 4: Decisiones institucionales.	Antonella Schiffrin																		X	X	X				
Reflexiones finales.	Gustavo Duek																				X	X	X		
<i>Informe final</i>	Alejandro Martínez																						X	X	

⁷ Definir la programación de actividades para cada objetivo específico, y las personas responsables de su ejecución.



Código	FPI-002
Objeto	Protocolo de presentación de proyectos de investigación SIGEVA UNLaM
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	1.0
Vigencia	10/10/2018

2.15 Resultados en cuanto a la producción de conocimiento:

Se pretende realizar un estudio completo y sistematizado acerca del conjunto de decisiones que desde la Universidad Nacional de La Matanza se han consustanciado con el fin de abordar el fenómeno de la permanencia de sus estudiantes en sus trayectorias estudiantiles.

2.16 Resultados en cuanto a la formación de recursos humanos:

En el equipo de investigación participarán docentes e investigadores comprometidos con la necesidad de potenciar las instancias de investigación referidas al logro de mecanismos institucionales que faciliten la permanencia de los estudiantes. A su vez está prevista la formación de investigadores noveles con el propósito de iniciarlos en las prácticas metodológicas de la investigación. Cabe mencionar que este trabajo se lleva a cabo en el marco de la Tesis Doctoral del Director de la Investigación, Mg. Alejandro Martínez, quien está realizando el Doctorado en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

2.17 Resultados en cuanto a la difusión de resultados:

Se pretende participar activamente de eventos académicos que permitan compartir y reflexionar sobre diferentes experiencias vinculadas al tema de la investigación. Entre otros: Congreso de Administración del Centro de la República; Congreso de Ciencias Económicas, Encuentro Internacional de Administración, y CODECE (Consejo de Decanos de Ciencias Económicas de Universidades Nacionales). Como así también realizar publicaciones de los avances y conclusiones de esta investigación en las siguientes Revistas con Referato: RInCE. (Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza - ISSN: 1851-3239), Academia (Revista Latinoamericana de Administración - ISSN: 1012-8255), Cuadernos de Administración (ISSN: 0120-3592/e-ISSN: 1900-7205).

2.18 Resultados en cuanto a transferencia hacia las actividades de docencia y extensión:

Se proyectarán espacios de exposición e intercambio con las autoridades de las Unidades Académicas para conversar sobre los hallazgos obtenidos. Además, se diseñarán instancias de

formación sobre la temática investigada para aquellos docentes, investigadores y estudiantes avanzados interesados en el tema.

2.19 Resultados en cuanto a la transferencia de resultados a organismos externos a la UNLaM:

Se prevé presentar los resultados de la investigación a las autoridades de la SPU (Secretaría de Políticas Universitarias) y al Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología.

2.20 Vinculación del proyecto con otros grupos de investigación del país y del exterior:

Durante la investigación se realizarán intercambios académicos con equipos de investigación del Doctorado en Administración de la Universidad Nacional de Misiones.

3. RECURSOS EXISTENTES⁸

Según lo informado, se cuenta con los siguientes recursos para el desarrollo de la Investigación:

- Biblioteca/material bibliográfico
- Sala de reuniones
- PC/Notebook
- Conexión a Internet
- Grabadores

4. PRESUPUESTO SOLICITADO⁹

4.1 ORÍGENES DE LOS FONDOS SOLICITADOS	Monto solicitado
4.1.1 Recursos propios (UNLaM)	0,00\$
4.1.2 Provenientes del CONICET	0,00\$

⁸ Antes de confeccionar el presupuesto del proyecto será necesario que el Director de proyecto incluya en esta tabla si dispone de recursos adquiridos con fondos de proyectos anteriores (equipamiento, bibliografía, bienes de consumo, etc.) a ser utilizados en el proyecto a presentar, y además se recomienda consultar en la Unidad Académica donde se presentará el proyecto, la disponibilidad de recursos existentes,- en especial equipamiento y bibliografía- factibles de ser utilizados en el presente proyecto.

⁹ Justificar presupuesto detallado. Para compras de un importe superior a \$2000.- se requieren tres presupuestos.

4.1.3 Provenientes de la ANPCyT (FONCYT, FONTAR, y otros)	0,00\$
4.1.4 Provenientes de otros Organismos Nacionales y Provinciales	0,00\$
4.1.5 Provenientes de Organismos Internacionales	0,00\$
4.1.6 Provenientes de otras Universidades Públicas o Privadas	0,00\$
4.1.7 Provenientes de Empresas	0,00\$
4.1.8 Provenientes de Entidades sin fines de lucro	0,00\$
4.1.9 Provenientes de fuentes del exterior	0,00\$
4.1.10 Otras fuentes (consignar)	0,00\$
Total de fondos solicitados	0,00\$
4.2 ASIGNACIÓN DE FONDOS POR RUBRO	Monto solicitado
a) Bienes de consumo:	
a.1) pendrive	\$2.000
a.2) fotocopias	\$2.000
a.3) artículos de librería	\$2.000
a.4) resmas	\$2.000
a.5) cuadernos	\$500
Subtotal rubro Bienes de consumo	\$8.500
b) Equipamiento:	
b.1)	0,00\$
Subtotal rubro Equipamiento	0,00\$
c) Servicios de Terceros:	
c.1)	0,00\$
Subtotal rubro Servicios de Terceros	0,00\$
d) Participación en Eventos científicos:	
d.1) viáticos para asistir al evento (pasajes y viáticos)	\$21.400
d.2) aranceles de presentaciones a eventos científicos sobre la temática específica	\$9.600
Subtotal rubro Participación en Eventos Científicos	\$31.000
e) Trabajo de campo:	
e.1) viáticos para utilizar durante el relevamiento de la información necesaria	0,00\$
Subtotal rubro Trabajo de campo	\$2.000
f) Bibliografía:	
f.1) compra de libros	\$8.000
Subtotal rubro Bibliografía	\$8.000
g) Licencias:	
g.1)	
Subtotal rubro Licencias	0,00\$
h) Gastos administrativos de cuenta bancaria:	
h.1)	0,00\$
Subtotal rubro Gastos administrativos de cuenta bancaria	0,00\$

Total presupuestado	\$49.500

La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención para la permanencia de estudiantes universitarios. El caso del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza

Código de Proyecto: PROINCE - 55b/218

Resolución Rectoral de acreditación: N°471/2019

Director:

Martínez, Julio Alejandro

Co Director:

Duek, Gustavo

Investigadores:

Garber, Sebastián; Kabobel, Romina; Schifrin, Antonella; Galanti, Melody; Casse, Juliana; Merino, Romina; Scrocchi, Ignacio; Viola, Adriana; Ciucio, Juan Manuel; Campos, Ignacio y Presedo, Camila.

2019 -2020

ÍNDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO 1: El Proceso de Investigación.....	6
CAPÍTULO 2: Marco Teórico	14
CAPÍTULO 3: Desarrollo de la Investigación	49
CAPÍTULO 4: Análisis de las decisiones	81
REFLEXIONES.....	110
CONCLUSIONES FINALES	115
ACCIONES A FUTURO	116
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
DIFUSIÓN, TRANSFERENCIA Y PÚBLICACIONES.....	124
VINCULACIÓN	128
FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	129
ANEXOS	130

TABLA DE ABREVIATURAS

Abreviatura	Significado
CE	Centro de Estudiantes
CIN	Consejo Interuniversitario Nacional
CONEAU	Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
DCE	Departamento de Ciencias Económicas
DIIT	Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas
DPU	Dirección de Pedagogía Universitaria
Dr./Dra.	Doctor/Doctora
HCD	Honorable Consejo Departamental
HCS	Honorable Consejo Superior
PACENI	Proyecto de Apoyo para el Mejoramiento de la Enseñanza en Primer año de Carreras de Grado de Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Económicas e Informáticas
RUNCOB	Red de Universidades Nacionales de Conurbano Bonaerense
U.A.	Unidad Académica
UNLaM	Universidad Nacional de La Matanza

RESUMEN

En la presente investigación se abordan temas vinculados a los procesos de decisión en universidades públicas de gestión estatal en relación a políticas institucionales orientadas a garantizar la permanencia de los estudiantes. Durante la indagación se aborda el caso del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza. La línea de investigación pretende estudiar la incidencia de la estructura académica – administrativa de la Institución y su función social en los procesos de decisión, para posteriormente generar información que sirva de insumo para potenciar la articulación en los procesos decisorios en la organización. Durante la exploración se llevó a cabo una exhaustiva búsqueda bibliográfica y documental, un relevamiento de las principales acciones y políticas destinadas a fortalecer la permanencia estudiantil, como así también la aplicación de una entrevista semiestructurada a diferentes actores que formaron parte de estas decisiones. A través del método inductivo se buscó identificar ciertas regularidades en las políticas analizadas para reflexionar acerca de dichos procesos y desarrollar una serie de recomendaciones. Según las evidencias, en la Institución existe un modelo de gestión que garantiza la participación de los diferentes actores de la comunidad universitaria en los procesos de toma de decisión. En este sentido, en cada una de los conjuntos de acciones analizadas se materializan las particularidades de la propia Institución: su dinámica, su estructura y su organización institucional.

INTRODUCCIÓN

La investigación está conformada por un equipo de Investigadores del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza y se desarrolla en el marco de Programa de Incentivos para Docentes Investigadores de la Secretaría de Políticas Universitarias (PROINCE). El trabajo parte del objetivo de analizar las decisiones institucionales orientadas a la permanencia académica del estudiante universitario en el Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza, para posteriormente aportar una propuesta de mejora del proceso de decisión. Asimismo, se intenta conocer en qué consisten los procesos de decisión y cómo incide la estructura de gestión en las decisiones asumidas.

La investigación se organiza en diferentes capítulos, en el **Capítulo 1** se presentan las características del proceso de investigación, la problemática a abordar, como así también algunas particularidades metodológicas del estudio. En el **Capítulo 2**, se desarrollan los marcos conceptuales desde donde se lleva a cabo el trabajo, precisando aquellos temas relevantes en relación a los procesos de decisión en Instituciones de Educación Superior. Por su parte, en el **Capítulo 3** se exponen los resultados de las indagaciones realizadas en relación al perfil de la Institución y de la Unidad Académica, y una sistematización de las acciones asumidas por la Universidad en materia de permanencia.

El **Capítulo 4** se centra en el análisis realizado de las 4 decisiones seleccionadas por su relevancia en la Universidad: Sistema de Tutorías, Programa de Becas, Programa de Formación Docente y Curso de Verano a partir de una serie de matrices diseñadas con el objetivo de profundizar dicho examen. Finalmente, contamos con el apartado de **Reflexiones Finales** en donde se realiza un conjunto de consideraciones a partir de lo trabajado en el capítulo anterior y en relación con los marcos conceptuales abordados. A su vez contamos con las **Conclusiones** que surgen del proceso inductivo que se realizó a lo largo de la Investigación. Y por último las **Recomendaciones** que se basan en los hallazgos relevados durante la investigación con la intención de aportar una mejora en los procesos de decisión al interior de la Universidad Nacional de La Matanza.

CAPÍTULO 1: El Proceso de Investigación

Focalización del Objeto de Estudio

Objeto de estudio de la investigación.

Está referenciado en el proceso decisorio, acerca de políticas orientadas a la retención académica en la Universidad Nacional de La Matanza, específicamente en el Departamento de Ciencias Económicas.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar las decisiones institucionales orientadas a la permanencia académica del estudiante universitario en el Departamento de Ciencias Económicas (DCE) de la Universidad Nacional de La Matanza, para posteriormente aportar una propuesta de mejora del proceso de decisión.

Objetivos específicos

1. Conocer qué acciones derivaron de dichas decisiones en la Universidad Nacional de La Matanza.
2. Analizar las producciones discursivas del conjunto de actores involucrados en los procesos de decisiones en materia de permanencia educativa.
3. Trazar un mapeo de las acciones desarrolladas según su respectiva área de gestión.
4. Establecer una periodización de las principales decisiones institucionalizadas en materia de retención académica.

Se identifica un déficit de información sistematizada o compartida por las diferentes áreas institucionales al momento de evaluar las alternativas en el proceso de decisión orientado a las intervenciones en materia de permanencia académica de la propia universidad. Esto generaría como resultado una desarticulación de las acciones institucionales con dicha finalidad. Por lo tanto, y a través de los diversos aportes de la Teoría de la Decisión, la propuesta de mejora del proceso de toma de decisión será fundamental para potenciar los resultados en materia de permanencia.

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los aspectos característicos del proceso de toma de decisión?
- ¿Cómo se toman las decisiones en instituciones de educación superior?
- ¿Cuáles son las políticas o acciones que existen en la Institución, y específicamente en el Departamento de Ciencias Económicas, como producto de las decisiones tomadas para reducir el nivel de deserción académica?
- ¿Qué características poseen estas producciones?
- ¿Cómo serían los distintos procesos de decisión que se toman en relación a cada una de estas determinaciones?
- ¿Cuál sería un posible mapa de políticas o acciones producto de estas decisiones?
- ¿Cuál podría ser la forma de mejorar el proceso –y sus variantes–?

Características metodológicas del estudio

El enfoque

La inmersión inicial al campo requiere la sensibilización por parte del equipo de investigación en el ambiente en el cual se lleva a cabo este estudio, para lograr conocer y reconocer sus propiedades, elementos constitutivos, dinámicas y vinculaciones (Hernández Sampieri et al, 2010). Desde la lógica del método inductivo, se pretende formular regularidades que se observan en los casos singulares que se presentan, para posteriormente esbozar perspectivas teóricas.

El proceso preliminar de indagación invita a recopilar datos no estandarizados, documentación normativa, producciones discursivas, observaciones, y datos que surjan de herramientas de recolección diseñadas por los integrantes del equipo de investigación (encuestas y guías de entrevistas). Esto se lleva a cabo con el propósito de “reconstruir” la realidad existente del modo más neutral posible por el investigador, sin incidir ni manipular el estudio de sus partes. En esta publicación se expondrán principalmente las acciones focalizadas en la retención estudiantil y un análisis inicial de la documentación hallada.

Según Sautu (2010), y en concordancia con sus palabras, en el interior de las ciencias sociales, conviven diferentes paradigmas, con supuestos ontológicos, epistemológicos, axiológicos y metodológicos, que dan cuenta del andamiaje que sustenta el desarrollo de la investigación. En

este caso, según el paradigma constructivista, la realidad es subjetiva y múltiple; y el investigador está inmerso en el contexto de interacción que desea investigar. Desde lo axiológico, el equipo asume el conjunto de valores que guían la investigación con el compromiso de reflexionar críticamente sobre esto. El estudio necesita de cierta flexibilidad e interacción con el medio, privilegiando el análisis en profundidad en relación con el contexto.

Por otra parte, Garduño Román afirma que la investigación administrativa se apoya en los aspectos políticos, filosóficos, y técnicos que establecen los factores que pueden influir en la complejidad del problema y su solución. En esta línea, el autor en su trabajo acerca del enfoque metodológico sobre estudios administrativos, expone que (2003, pág. 7):

“los aspectos políticos se refieren a las relaciones de poder entre individuos e instituciones involucrados en la investigación; incluyen las estrategias adoptadas por los diferentes actores y las consecuencias que tienen sus acciones sobre otros. Los aspectos filosóficos ayudan a aclarar el diseño de la investigación, su configuración, la recolección de la evidencia y su interpretación; y también apoyan la adaptación de este diseño a las presiones emanadas de las estructuras de conocimiento de las asignaturas tratadas que determinan el enfoque a seguir por la investigación. Y los aspectos técnicos se refieren a la recolección de la información, su análisis, y los problemas que se pueden encontrar al completar el trabajo de investigación. Aquí se incluye el uso de los métodos cualitativos y cuantitativos; los primeros se ven en sus técnicas más importantes como entrevistas, observaciones, registros; y los segundos son generalmente representados por los cuestionarios y encuestas”.

El rol del investigador

En palabras de Dawn, se asume el lugar de “insider”, a partir de la cercanía con el objeto de estudio. Esta idea no se da en un sentido absoluto, pero sí permite advertir a un investigador cercano, y con acceso inmediato -en la mayoría de los casos- a distintos tipos de información, como así también a riesgos metodológicos. Esta situación requiere del equipo de investigación un esfuerzo por “hacer de lo familiar algo extraño” (2017, pág. 41), intentando indagar desde la

invisibilidad de la vida cotidiana y entendiendo las limitaciones de que el investigador se encuentre inmerso en el campo de estudio.

Período y espacio de investigación

En relación a la exploración de nuestro objeto de estudio, hemos definido que la investigación contemplara, en primera instancia, todas aquellas decisiones destinadas a colaborar en el sostenimiento de las trayectorias educativas desde el génesis de la institución hasta julio de 2019. Y posteriormente seleccionaremos aquellas que se consideren significativas de profundizar, con la intención de realizar un estudio detallado de cada proceso según las decisiones escogidas. Con la necesidad de establecer un recorte institucional, hemos seleccionado a la unidad académica de Ciencias Económicas como espacio más acotado de trabajo.

La institución, a quien describiremos densamente como sistema cultural de trama de significaciones (Geertz, 1973), posee una profunda valoración social debido a su rol en el medio y su vinculación con el espacio y los sujetos que la integran. Por lo tanto, el período de análisis es extenso, pero sólo se profundizará el estudio en aquellos procesos decisivos que hayan permanecido en el tiempo y seleccionados a través un muestreo que responda a ciertos factores representativos que incidan en la retención.

Problemática

En relación al fenómeno de la deserción (Tinto, 1975, 1987, 2004, 2006, 2012; Parrino, 2010, 2012) durante el tramo formativo de grado, en la institución se identifica que existe un conjunto de acciones (García de Fanelli, 2004, 2014), algunas a nivel institucional y otras a nivel departamental, que pretenden disminuir dicha dificultad y que en su mayoría presentan resultados positivos. En este sentido, se reconoce un cierto grado de desarticulación entre dichas intervenciones institucionales, las cuales son producto de diversos procesos de decisión en el escenario educativo. Por tales motivos, durante esta instancia de investigación se pretende abordar dicha problemática con la intención de conocer en profundidad el proceso de toma de decisión e identificar cuáles son los aspectos que conllevan a dicha situación.

La toma de decisión en las instituciones de educación superior de gestión estatal es un proceso significativamente complejo, el cual está vinculado con dimensiones referidas a la estructura organizativa, la dinámica y lógica institucional, los procesos, los datos y la información, la interacción y la comunicación. En este aspecto, la decisión se entiende como un proceso cotidiano que ejerce el ser humano, atravesado por un ineludible análisis subjetivo del responsable. En la toma de decisión se involucran distintos niveles en donde concluye la conjunción del poder político, socio-económico y cultural. En esta línea, se podrían incluir los poderes construidos a partir de los campos disciplinarios, organizativos del conocimiento y de las estructuras formales e informales originadas por las jerarquías académicas y los equipos de docencia e investigación (Pont Vidal y Andre, 2016). Los elementos mencionados anteriormente, y algunos otros que surgirán del análisis realizado, son quienes influyen y determinan el proceso lógico en que se construyen y son tomadas las decisiones.

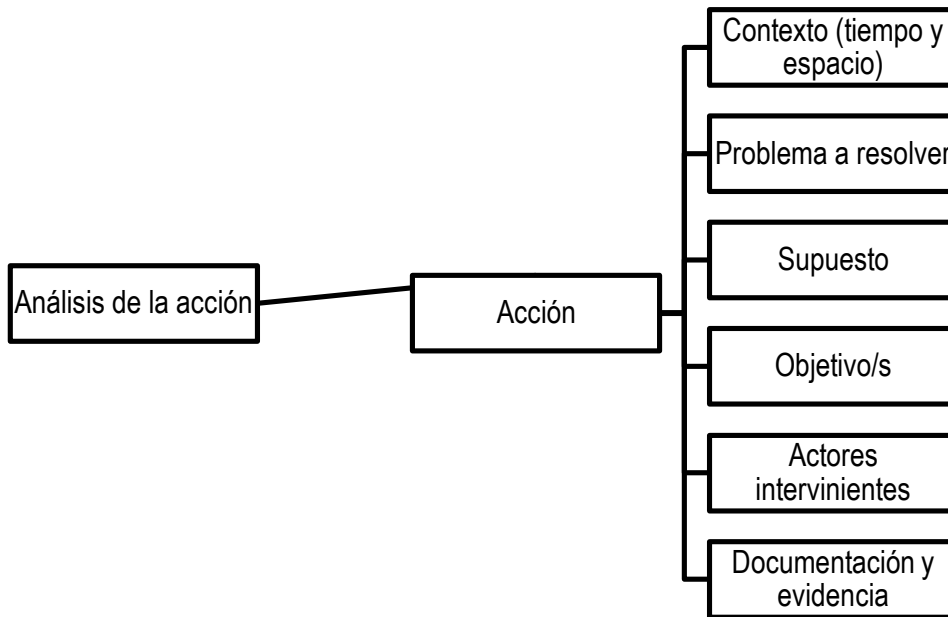
A los fines de la investigación y entre las decisiones que se toman al interior de una universidad, se eligió abordar aquellas que estén destinadas a intervenir respecto a la deserción académica. Se pueden identificar los siguientes marcos vinculados a la problemática académica propuesta:

- Se trabajará con documentación externa a la institución, que sirva de base para conocer el escenario educativo en el que está inmerso la Universidad, entre otros, la Ley de Educación Superior, N° 24.521 (1995), los Lineamientos para la evaluación institucional de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) (1998), el Programa de Calidad Universitaria, MEN, Resolución N° 207 del Programa de Calidad Universitaria (2004), y el Informe de Evaluación Externa de la CONEAU (2007 y 2017).
- Y a su vez, se relevará documentación institucional, como por ejemplo el Estatuto de la UNLaM, los Planes de Desarrollo Institucional (2006-2010 y 2017-2021), el Programa PACENI (MEN, Convenio PACENI, 2009), y los Informes de Autoevaluación Institucional 2006-2015. Como así también aquellas acciones documentadas propias de la institución.

Categorías a analizar en cada acción

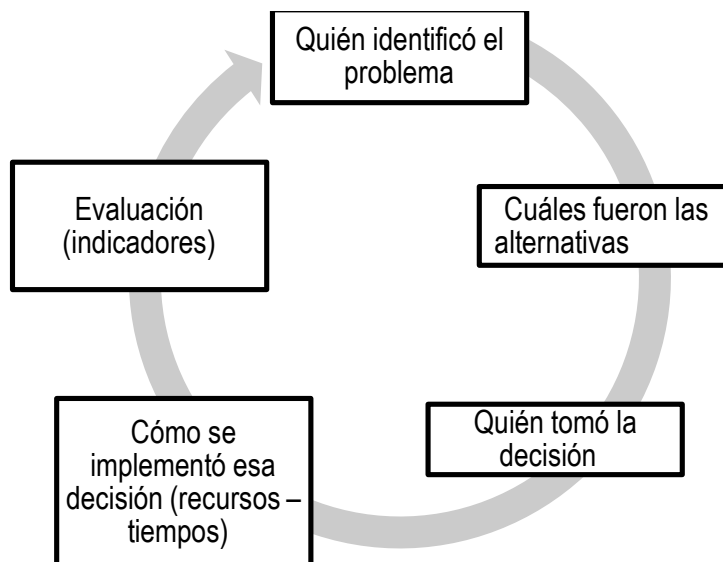
Hemos desarrollado una serie de matrices que nos permitieron hacer foco en aspectos específicos en el análisis de la decisión y de la acción, como así analizar actores y áreas intervinientes.

Figura 1. Matriz de análisis de la acción



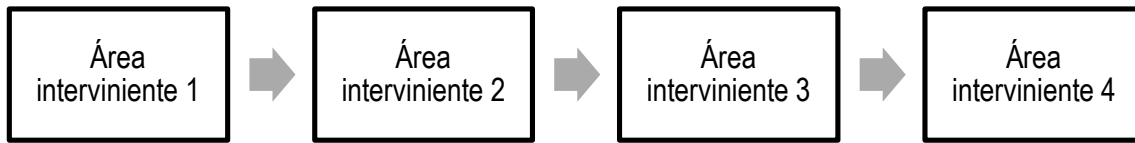
Fuente: Elaboración del equipo de investigación.

Figura 2. Ciclo de la decisión



Fuente: Elaboración del equipo de investigación

Figura 3. Circuito de la decisión



Fuente: Elaboración del equipo de investigación

Tanto la información identificada en la documentación relevada, como así también en las entrevistas realizadas a los actores intervinientes en los procesos de decisión se analizaron a través de los elementos que conforman el ciclo de la decisión. También se analizaron las áreas intervinientes en la toma de decisión.

En cuanto al proceso metodológico de investigación, el mismo constó de cinco etapas:

1. Destinada a la indagación bibliográfica acerca de la problemática específica.
2. Enfocada en el relevamiento documental y discursivo de fuentes secundarias, como así también la sistematización de acciones y análisis de la normativa vigente.
3. Orientada al diseño y aplicación de la guía de entrevistas para los responsables de las decisiones seleccionadas.
4. Relacionada específicamente con la interpretación y triangulación de la información suministrada por las producciones discursivas de primera fuente.
5. De análisis inferencial y reflexiones en prospectiva con la mención de una serie de recomendaciones en función a los observado durante le procesos de investigación.

Diseño y aplicación del dispositivo de relevamiento de experiencias: la entrevista

El instrumento se diseñó en relación al marco conceptual en el que se posiciona el equipo de investigación, estableciendo una serie de criterios acordes con las propuestas desarrolladas a lo largo de la investigación, los cuales permitieron llevar a cabo un análisis claro al momento de trabajar con los resultados finales del estudio (Ver Anexo 1).

Cabe mencionar que durante el desarrollo de la presente investigaciones hemos atravesado una pandemia mundial ocasionada por el Covid-19 lo que obligó a un aislamiento social debido a las restricciones sanitarias por los riesgos ocasionados por el virus. En este contexto hemos tenido que adaptar en varias oportunidades el formato del dispositivo según cada uno de los participantes en relación con su disponibilidad, recursos y manejo de la tecnología.

La entrevista esencialmente se pensó como una guía de preguntas abiertas para que los sujetos consultados puedan narrar sus experiencias guiándolos en relación a los aspectos que nos interesaba indagar. En este sentido, los participantes presentaron una notable predisposición a las preguntas realizadas y han denotado un gran compromiso con la institución en análisis.

Por otra parte, los entrevistados se han definido teniendo en cuenta las decisiones que se pensaban analizar y sus roles durante los procesos de toma de decisión, con el propósito de contar con el testimonio de primera fuente y así poder cursar dicha información con la normativa relevada. Para poder definir la muestra de actores a entrevistar se diseñó un cuadro que permitió conocer el nombre del entrevistado, su cargo al momento de la toma de decisión, a qué sistema institucional pertenece (más adelante se profundizará en este tema), y su relación actual con la institución (Ver Anexo 2).

CAPÍTULO 2: Marco Teórico

¿En qué consiste la actividad administrativa y el proceso de toma de decisión?

Elegimos comenzar definiendo a la **administración** “como el arte de conseguir que se hagan las cosas” según las palabras de Simon (1978, pág. 3). El ganador del Premio Nobel de Economía (1978), afirma que en las organizaciones se le da una atención especial a los procesos y métodos orientados a garantizar una acción exitosa, aunque no se le presta demasiado interés a la elección que precede a toda acción, sino a la determinación de lo que hay que hacer más que la acción en sí. En general la mayor cantidad de decisiones que se toman en una organización son intencionadas, están focalizadas a metas u objetivos. Pero si el objetivo de la administración es “conseguir que se hagan las cosas” la finalidad debe aportar un primer criterio para decidir cuáles son las cosas que hay que llevar a cabo. En este sentido, cada decisión alcanza la selección de una meta y un comportamiento vinculado con la misma, esta meta puede a su vez, ser un medio para una finalidad algo más alejada y hasta que se llega a un objetivo relativamente último. A los fines de este trabajo, posteriormente haremos foco en la finalidad puntual en aquellos procesos de decisión que analizaremos.

Simon (1978) propone que cuando un sujeto planifica y ejecuta su propio trabajo se encuentra frente a situaciones sencillas, sin embargo, cuando una tarea crece y requiere del esfuerzo de un grupo de personas, y no solamente de una, es necesario desarrollar **procesos administrativos** de aplicación organizando la actividad. De este modo la organización le suprime parte de su autonomía decisoria a sus miembros y la reemplaza por un proceso organizativo de toma de decisiones. El autor explica que todo comportamiento implica una selección, y a la vez afirma que dicha selección de determinadas acciones es producto de una compleja cadena de actividades denominadas de “planificación” o de “diseño” (Pág. 5.).

Podríamos afirmar que las decisiones se encuentran presentes en todos los aspectos de la vida. Mientras que muchas de ellas se llevan a cabo de un modo voluntario, otras suceden sin ser contempladas. Así es que un sujeto debe tomar numerosas decisiones por día. En este sentido, podemos considerar que el ser humano se encuentra ante diferentes disyuntivas que implican para el decisor modificar al universo y a sí mismo, no sólo adaptando su contexto sino también

acomodándolo a sí mismo. Pavesi (2005), explica que la decisión es, entonces, la esencia de la influencia que implica la intervención, la injerencia del decidor en el universo.

Pavesi (1991), considera a la **decisión como un proceso mental**, con la característica de ser deliberado, voluntario y sistemático. A través del mismo se ejerce la razón, con el objeto primordial de elegir un curso de acción entre muchos otros posibles. Cuando dichas elecciones no se encuentran gestionadas por la deliberación y la voluntad, podemos diferenciarlas como simples “reacciones o impulsos”, quitando a estas mismas del ámbito de análisis de esta investigación.

Asimismo, Simon (1984) **desarrolla el concepto de decisión como un sinónimo de elección**, las cuales se evidencian en las acciones y el comportamiento de los recursos humanos dentro de una organización. Su teoría se basa en que todo comportamiento implica una decisión, que induce a seguir determinada línea de acción renunciando a otras, pero que la misma puede ser consciente o inconsciente. El Premio Nobel de Economía, describe la importancia de la **racionalidad** necesaria para la toma de decisiones, incluso aunque la misma no pueda ser de carácter total dentro de una organización, como resultado de la incapacidad de todos los sectores que la componen para procesar la información. Sin embargo, existen otros autores que plantean una perspectiva diferente, a partir de un escenario de **racionalidad imperfecta** en el proceso decisorio. Ambos temas los desarrollaremos más adelante.

Autores como Lazzati (1991) también conciben a la decisión como la elección de un curso de acción determinado entre varios cursos de acción posibles, pero a diferencia de Pavesi y de Simon, destaca que para dicha elección tenga lugar debe existir una diferencia sustancial entre la situación actual y la situación deseada, debiendo existir de forma ineludible un “camino a recorrer” entre ambas, estableciendo que las mismas, obligatoriamente, deben ser discordantes. Si no existiera dicha diferencia, no sería necesario el planteamiento de un nuevo curso de acción, no habría ningún problema identificable como así tampoco un objetivo, convirtiendo a estos como los elementos imperiosos para la existencia de una decisión.

Para generar **decisiones estratégicas** deben interactuar variables de sujetos atravesados por diversos factores internos y externos a la propia organización, como por ejemplo expectativas e intereses de la misma institución o del propio sistema, lo cual conduce a procesos politizados al interior de las universidades. La mayoría de estas decisiones son de alto grado de trascendencia,

debido al número de individuos que alcanza, por este motivo se requiere de una profunda reflexión y de juicio por parte del responsable último (Durán y Foutel, 2009). Según Pavesi (2005), considera que la decisión estratégica es aquella que se refiere a conjuntos globales, sobre un período de tiempo prolongado, afectando a la totalidad de un sistema con un horizonte de futuro. Comprendiendo el universo amplio donde las decisiones se gestan y son ejecutadas, en el siguiente cuadro se mencionan cuatro **clasificaciones de las decisiones administrativamente aceptadas**:

Tabla 1. Clasificaciones de las decisiones

Tipología	
Según el método utilizado para la toma de decisiones	programadas
	no programadas
Según el universo que pretenden modificar	adaptativas
	de diseño o modificatorias
Según el nivel jerárquico donde se toma la decisión	estratégicas
	tácticas
	operativas
Según el contexto en el cual se toman	bajo certeza
	bajo riesgo
	bajo incertidumbre

Fuente: Elaboración en base a (Simon, 1977), (Pavesi, 2005), (Menguzzato & Renau, 1991), (Eppen et al, 2000)

De acuerdo con la Teoría de la Decisión desarrollada por Simon (1977), las decisiones programadas son aquellas que se producen de forma rutinaria y frecuente, de tal forma que dentro de la organización se establece un procedimiento definido con el propósito de afrontarlas de manera sistemática, como, por ejemplo, el armado del procedimiento del fichado docente. Asimismo, las decisiones no programadas abarcan a aquellas que se presentan de forma esporádica, son novedosas, para las cuales no se cuenta con métodos establecidos para su resolución, abocando a las características personales del decisor, como la institución, la creatividad y el criterio personal, en este sentido, se podría pensar la resolución por parte de un docente de una situación conflictiva al interior del aula.

Pavesi (2005) sostiene como premisa el hecho de que todas las decisiones ambicionan con modificar el universo. Por esta razón, aporta una clasificación ubicando a las decisiones en dos categorías: adaptativas y de diseño o modificatorias. Las primeras consisten en el

reacondicionamiento del decididor y del grupo de variables que posee “bajo su control de su propio universo (él mismo, su familia, su área de responsabilidad, la empresa asesorada, o dirigida por él, etc.), a los hechos, sucesos, eventos ajenos al mismo y no controlables por él” (pág. 15). Las mismas implican modificar el comportamiento del universo propio, adaptándose al universo ajeno, así podrían verse cambios en el plan de estudio por incorporación de nuevas tecnologías por parte de un consejo departamental. Las segundas, “implican reformar el acontecer de eventos continuados que poseen injerencia sobre los objetivos del decididor, es decir modifican la estructura o el comportamiento del universo ajeno” (pág. 15), como podría ser la exención de correlatividades al alumno que así lo solicita cuando faltan cinco asignaturas para cumplir con la totalidad del plan de estudio.

Desde otra perspectiva, dependiendo del nivel jerárquico donde se toma la decisión y de acuerdo con la descripción establecida por Menguzzato y Renau (1991), podemos clasificar a las decisiones como estratégicas, operativas y tácticas. Aquellas decisiones que hacen referencia principal a la relación establecida entre la organización y su entorno son denominadas estratégicas. Dicha denominación parte de que las mismas son de gran trascendencia, definiendo objetivos, así como también líneas de acción. Asimismo, las decisiones estratégicas pueden afectar el nivel de desempeño o desarrollo de la organización, determinando su supervivencia. Consecuentemente son distintivas por ser llevadas a largo plazo, no ser repetitivas e invertir un alto grado de reflexión y juicio. De esta manera, podemos proponer la aplicación de una metodología basada en problemas en todas las currículas de una unidad académica.

En la búsqueda de la asignación eficiente de los recursos disponibles dentro de una organización y con la finalidad de alcanzar los objetivos fijados en los niveles estratégicos, se establecen las decisiones tácticas. Las mismas pueden ser repetitivas, sus consecuencias pueden visualizarse en períodos de tiempo no muy extensos y generalmente sus efectos son reversibles. Así se puede ejemplificar este tipo de decisión con la distribución de las aulas para un ciclo lectivo.

Por otra parte, las actividades diarias y corrientes de la organización se encuentran administradas por las decisiones de carácter operativo. Las mismas son opuestas a las anteriores, ostentando altos grados de repetitividad, plasmados en procedimientos automatizados basados en información fácilmente disponible. Poseen como características la corrección de errores de forma

expeditiva y el corto plazo de ejecución, en este sentido podríamos pensar en cuál sería el momento oportuno de la clase para tomar asistencia a los estudiantes.

El contexto en el cual se toman las decisiones también aporta una clasificación a tener en cuenta, instaurada como: decisiones bajo certeza, bajo riesgo o bajo incertidumbre (Eppen, G. et al, 2000). La situación ideal para la toma de decisiones es bajo certeza. En este escenario, se posee una seguridad total sobre lo que ocurrirá en el futuro, tratando de seleccionar el curso de acción que aprovisionará los mejores resultados enmarcados en los objetivos establecidos. Como, por ejemplo, la decisión en relación a la conformación de equipo de cátedra a partir de proceso de concurso docente público y abierto por jurados.

Las decisiones bajo riesgo son aquellas que por nuestra experiencia o estudios previos podemos asignarles una probabilidad de ocurrencia. Un ejemplo puede ser la oferta de materias, ya que se cuenta con información de cuatrimestres anteriores y se puede asignar una probabilidad de ocurrencia de que se completen los cursos.

Y por otra parte, las decisiones bajo incertidumbre son aquellas de las cuales no se cuenta con información para asignar probabilidades objetivas, en este sentido podría ser la decisión de abrir por primera vez una carrera de posgrado, ya que no contamos con información suficiente para poder asignar una probabilidad de que sea aceptada por los potenciales alumnos.

Cuando el decisor determina los cursos de acción basados en la información que posee o como consecuencia de su experiencia, alcanza a estipular probabilidades a los estados de naturaleza de podrían suceder, constituyendo lo que se denominan decisiones bajo riesgo. Esta situación es habitual dentro de una organización. En aquellos casos en los cuales no es posible realizar suposiciones sobre los acontecimientos futuros devenidos de los cursos de acción seleccionados, se establece una decisión bajo incertidumbre. Se considera que las mismas se encuentran orientadas por criterios varios como los políticos y económicos, pero principalmente por la disposición psicológica del decisor.

Tabla 2. Niveles de incertidumbre

Niveles de incertidumbre	
Máxima	No existen restricciones, todos los estados son equiprobables.
Absoluta	Cuando es imposible que un estado suceda.
Relativa	Cuando no hay equiprobabilidad.

Fuente: Elaborado en base a (Bonatti et al, 2011)

En esta línea, Pavesi entiende que “**decidir**” en un sentido restringido es seleccionar entre varias, una sola alternativa; y profundiza explicando que este concepto consiste en llevar a cabo un proceso por el cual se establecen, analizan, y evalúan acciones a fin de seleccionar una y sólo una entre ellas (2005). A su vez, Bonatti et al (2011) toma la definición de la Real Academia Española, y hace referencia a que el concepto “decidir” consiste en un juicio resolutorio sobre algo dudoso o contestable. A partir de esto, la autora propone “que la incertidumbre lleva implícito el concepto de duda, implica ignorancia, desconocimiento, carencia de certezas, y ello nos provoca angustia (...), siendo un fenómeno esencialmente subjetivo (...). La incertidumbre depende de un decisor (porque es subjetiva), de la información en su poder (conocimiento), y del momento de observación” (pág. 70).

Las **decisiones organizacionales** poseen un nivel de complejidad mayor que las del tipo individual, debido a que en las primeras participan diversas áreas, existen opiniones diferentes, hay un entorno que influye, y afectan a toda la organización. Y a su vez, en la mayoría de los casos son tomadas por más de una persona. Bonatti et al explica que en un contexto globalizado con exceso de información, “la alta incertidumbre con su correspondiente grado de complejidad tiene un impacto en el funcionamiento de la organización, y gestionar en ella representa el desafío central del decisor” (2011, pág. 88).

Organizaciones y sistemas

Debemos considerar la importancia que suscitó la **Teoría General de los Sistemas** (1968) del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy en todos los campos de la ciencia, desempeñando un rol predominante en diferentes ámbitos, desde un nuevo “enfoque de sistemas”. Es así que define al **sistema** como un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes y una marcada tendencia de integrar las ciencias. En esta línea, y durante aquella época en las Ciencias Sociales

emerge una nueva conclusión acerca de que los fenómenos sociales deben ser tenidos en cuenta en términos de sistemas.

El autor realiza este aporte desde la Biología principalmente, pero abriendo la discusión a otras ciencias. De este modo, Bertalanffy asegura que la Sociología aborda a las organizaciones de la sociedad y asevera que “el único modo de estudiarlas es como sistemas” (1968, pág. 7). Este enfoque comparte distintos modelos conceptuales, y concuerdan en que son “teorías de sistemas”, entre ellos la Teoría de los conjuntos, la Cibernética, la Teoría de la Información (TI), como así también la Teoría de la Decisión (TD), la cual se ocupa esencialmente de elecciones entre posibilidades.

Si avanzamos un poco más, podemos encontrar una fuerte vinculación entre los elementos que componen la TI y las organizaciones, ubicando a la **información** como medida dentro de estos sistemas, y así también como noción general. Si pensamos en una máquina, la corriente de información corresponde a una corriente de energía, aunque se pueden encontrar casos que la información sea transmitida sin que haya flujo de energía. Sin embargo, existe otra manera de medir la información según el autor, y es en términos de decisiones. La cantidad de información transmitida en una respuesta representa una decisión entre dos posibilidades, con una fuerte centralidad del concepto de retroalimentación, el cual desarrollaremos más adelante (Bertalanffy, 1968).

Por otra parte, podemos hacer referencia a los desarrollos de Jay Forrester desde los años 1950, en los cuales se basó la teoría propuesta por Bertalanffy en 1968, mencionada en párrafos anteriores. Forrester (1998) plantea que la *dinámica de sistemas* combina teoría, métodos y la filosofía para analizar el comportamiento de los sistemas, para una mejor comprensión de la administración. Los conceptos desarrollados en el marco de esta teoría, los volveremos a retomar durante el análisis de las decisiones institucionales.

Según Forrester considera que hay una profesionalidad en **el proceso de diseños de sistemas** y que la principal esencia en el diseño de sistemas es la de equilibrar los requisitos del ambiente externo con las capacidades internas de la operación.

En este sentido, dicho análisis permite:

- identificar las partes esenciales,
- señalar toda deficiencia estructural,
- asegurar una relación y un funcionamiento de las partes de forma integrada, equilibrada, con una sinergia adicional y de forma cohesiva, y
- diseñar los sistemas de planificación que deben desarrollar estrategias en el contexto de un entorno ambiental en constante cambio.

En este marco se pueden mencionar los siguientes componentes:

- Los «Elementos Básicos» denominados «Operaciones», que en la Universidad son las Unidades Académicas, y conectadas por canales de comunicación está
 - la «Dirección General» de cada «Operación»,
 - las responsabilidades de la «Dirección General», son las de:
 - mantener a las «Operaciones» en el marco del sistema,
 - vincular a las «Operaciones» con la visión (metas y objetivos) de la organización,
 - mantener la autonomía de las «Operaciones» en el marco de las pautas de la «Dirección General».

Tabla 3. Dinámica de Sistemas

Sistemas	Funciones
«Dirección General» o «Metasistema»	Mantener la cohesión entre las «Operaciones» o «Unidades Operativas» en el marco del sistema. Planificar la misión, mediante la elaboración de estrategias y tácticas, que permitan vincular a las «Operaciones» con la visión (metas y objetivos) del sistema. Mantener la adhesión, y la autonomía de las «Operaciones» en el marco de las pautas del «Metasistema» Cuidar el equilibrio, y la sinergia de las «Unidades Operativas», a fin de optimizar la producción. Desarrollar los «Algedonics» para hacer frente a los desequilibrios que se presenten.
«Operación» o «Unidades Operativas»	La «Operación» realiza todo el trabajo básico (producción, distribución, ganar dinero) y está compuesta por varias «Unidades Operativas». Las «Unidades Operativas» realizan las actividades básicas del sistema en foco; y todas, en sí mismas, serán sistemas viables

	(recursividad), por lo tanto, deben poder mantener una existencia por sí.
Sistema 5 «Dirección Superior»	<p>Establece la «identidad» del sistema como un todo, elaborando la visión (valores: objetivos y metas).</p> <p>Define las «políticas», postula las decisiones, y brinda orientaciones generales para hacer cumplir la misión (acciones: estrategias, y tácticas)</p> <p>Monitorea la iteración entre los Sistemas 3 y 4.</p>
Sistema 4 «Dirección de Planeamiento y Desarrollo»	<p>Analiza y evalúa lo que ocurre en el «Ambiente Externo».</p> <p>Considera a la «innovación», para afrontar el futuro.</p> <p>Establece la Misión (acciones: estrategias y tácticas), como medios que permitan alcanzar los fines establecidos en la Misión (valores: metas y objetivos).</p> <p>Elabora una planificación (con proyecciones y previsiones) que garantice la viabilidad del sistema.</p> <p>Toma las decisiones, que son necesarias, para operacionalizar las políticas establecidas por el Sistema 5.</p> <p>Atiende sobre los conflictos de intereses, que puedan presentarse, con el Sistema 3.</p>
Sistema 3 «Dirección Operacional»	<p>Incorpora los objetivos de la organización al Sistema 1.</p> <p>Analiza y establece la «sinergia» entre las «Unidades Operativas».</p> <p>Fija los niveles de actividad al Sistema 1.</p> <p>Establece el presupuesto.</p> <p>Asigna recursos a las actividades que realizan las «Operaciones».</p> <p>Controla la eficacia y la eficiencia general de la organización.</p> <p>Intervenir dentro de una «Unidad Operacional» si esa unidad está amenazando la viabilidad de todo el sistema.</p> <p>Tiene tres tipos de canales con el Sistema 1:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Canales verticales: instrucciones y requerimientos generales de ida y vuelta, que dan cuenta por excepción de las anomalías. 2. Canales a la izquierda: comunica a la «Dirección Operacional» con las «unidades operacionales», pasando por alto las «Direcciones Divisionales». 3. Canales que responden a la práctica rutinaria y diaria. 4. Actúa sobre el sistema 4 que se esfuerza en adaptar al sistema vigente mirando al futuro. <p>Requiera información, sobre las Operaciones, al Sistema 3*</p>
Sistema 3 * «Auditoría»	<p>Proporcionar la información necesaria para completar el modelo que necesita el Sistema 3.</p> <p>Búsqueda de signos de fatiga o estrés en las Unidades Operacionales.</p>
Sistema 2 «Regulador»	<p>Tiene a su cargo la función de «regular» el «equilibrio», entre las operaciones de las «Unidades Operativas», y asegurar que su interacción se mantenga «estable» (integración, cohesión, coordinación).</p>

Sistema 1		Son las «Operaciones» que realizan las «Unidades Operativas».
«Operación»	o	Las actividades básicas (bits) que hacen las «Unidades Operativas» del sistema (producir, distribuir, ganar dinero)
«Unidades Operativas»		

Fuente: Perisse (2019) en base a Forrester (1998).

Otro de los conceptos que servirán para comprender el caso de estudio, tiene que ver con las políticas, entendiendo que éstas “son una regla que establece como son tomadas día a día las decisiones operativas, es decir, las decisiones son acciones tomadas en un momento en particular y resulta de aplicar las políticas, a las particulares condiciones que prevalecen en ese momento” (Forrester, 1997, pág. 18).

Por otra parte, podemos decir que este proceso está estrechamente vinculado con las dimensiones de estructura, interacción, comunicación, poder y cultura. Bajo la perspectiva organizacional, la toma de decisiones debe verse desde distintos ángulos que faciliten la comprensión en su totalidad. Las instituciones desarrollan permanentemente su complejidad, en conjunto con las decisiones escogidas, a través de las se generan las reglas de inclusión y de exclusión que determinan sus límites. Vidal toma las palabras de Luhmann (1997) y coincide con que “las decisiones absorben la incertidumbre externa e interna, puesto que las decisiones demandan constantemente de decisiones, que sirven a su vez para definir los límites del sistema. Entre las decisiones existe una interdependencia entre las más relevantes y las menos relevantes, para permitir el reconocimiento de alternativas y calcular las consecuencias” (2012, pág. 139).

Estamos de acuerdo que las **organizaciones son sistemas abiertos** porque intercambian materia, energía e información con el ambiente y lo transforman dentro de sus límites (Vidal, 2012, pág. 139):

“(…) se trata de entidades dinámicas, y por lo tanto en constante transformación, en las que la toma de decisiones constituye un proceso dinámico en el que interviene el conflicto. El enfoque sistémico de la administración proporciona principios y modelos generales para todas las ciencias involucradas. En este contexto de comprensión, un sistema surge en un proceso precisamente de reducción de la complejidad. Una de las principales características es que el sistema debe ser menos complejo que

su entorno, mientras que sus límites respecto a él no son los físicos y por lo tanto visibles, sino que se trata de unos límites sólo de sentido, delimitados por el observador”.

En la Teoría General de Sistemas mencionada anteriormente, se postula que toda organización actúa en función de un **ambiente o entorno determinado**. Vidal (2012) al igual que Bertalanffy (1968), propone que la capacidad de sobrevivencia de la organización dependerá de la **capacidad de adaptación al entorno**, es decir, el entendimiento de la organización como un sistema orgánico, al tomar conciencia de la organización de la orientación y los medios para alcanzar los fines predeterminados. Los sistemas abiertos se definen por un proceso de intercambio, asimismo el sistema y el ambiente se encuentran interrelacionados e interdependientes. Éste recibe influencias externas a través de los inputs y outputs, es influenciado e influye al entorno a través de la retroalimentación.

En cuanto a esta **complejidad organizacional**, Etkin (2005) hace referencia desde una visión que presenta la interacción del orden y el desorden, un espacio donde se dan las relaciones de poder, influencia y persuasión hacia objetivos múltiples (pág. 26). El autor afirma que este enfoque considera a la organización como un espacio donde coexisten diferentes relaciones fuerzas: razón y sinrazón, armonías y disonancias. En este sentido, lo complejo tiene que ver con los intercambios de un ambiente incierto y cambiante (pág. 28). El autor comprende a la organización como un sistema complejo de base social, política y técnica, con un diseño y acuerdos constitutivos, el cual presenta la capacidad de redefinir esos esquemas por medio de la reflexión y los procesos de aprendizaje (pág. 29).

La racionalidad perfecta y la racionalidad limitada

Con respecto a cómo los individuos deliberan al momento de tomar una decisión existen diversas teorías, y a continuación haremos una breve síntesis al respecto.

La economía neoclásica considera al sujeto o *homo economicus* como un ser plenamente racional, cuya capacidad de análisis le permite examinar todas las alternativas posibles y sus consecuencias para seleccionar la mejor opción. André-Noël Roth Deubel (2008) plantea que “la teoría de la elección racional considera que el comportamiento de los actores se caracteriza por la maximización de sus utilidades (o intereses), y en este sentido, los actores son seres racionales

y capaces de ordenar sus preferencias” (pag. 80). A su vez, considera que éstos actúan de forma independiente a otros actores y siempre buscan maximizar sus intereses.

Esta teoría intenta demostrar que las preferencias del individuo se pueden representar mediante una función de utilidad para elegir racionalmente la mejor alternativa, la que maximice sus preferencias. Este modelo supone que el individuo frente a la toma de decisión considera el total de alternativas posibles, identifica y analiza todas las posibles consecuencias y finalmente selecciona la alternativa óptima, es decir aquella que maximice su función de utilidad (Pérez y Villareal, 2000).

Por su parte, la psicología se ha focalizado en comprender la naturaleza del proceso y “la forma en que sus elementos son establecidos y modificados por la experiencia de las personas, considerando que el comportamiento es local, cambiante, adaptativo al contexto e influenciado por una red compleja de interacción entre percepción, actitud y emociones” (Bonatti, pág. 362). Para esta perspectiva, la toma de decisión es una fase dentro de un proceso que precede al acto volitivo como resultado de la actividad psicológica, que prepara al sujeto para la selección de una alternativa entre las opciones disponibles. Estas fases son: la aparición del motivo, la reflexión, la decisión y finalmente la ejecución. Aquí se puede identificar la influencia del modelo secuencial propuesto inicialmente por Lasswell, que permite examinar un objeto de estudio a partir de su subdivisión en varias etapas o fases que facilitan su análisis. A su vez, este tipo de análisis permite desarrollar teorías para cada una de las etapas, generando una capacidad de análisis flexible para cada caso.

Los modelos económicos clásicos dirigieron sus estudios a la observación de la elección y no al proceso que llevó a ella. A diferencia de las corrientes psicológicas, éstos consideran al individuo como un ser racional, entendiendo que “todas las decisiones serán informadas, motivadas por un conocimiento claro del valor de los bienes y servicios y la cantidad de felicidad (utilidad) que esas decisiones probablemente le produzcan” (Ariely, 2008, pág. 240). De acuerdo a esta perspectiva, el agente elegirá entre sus opciones “siempre en forma coherente y consistente” (Bonatti, pág. 362), considerando a la capacidad de razonamiento como ilimitada.

En esta teoría se asume que el individuo, en su vida diaria, computa el valor de todas las opciones que se le presentan y selecciona la mejor opción posible, tal como lo plantea Ariely (2008). A su

vez, el autor destaca que cuando se produce un error y se actúa de forma irracional, los economistas tradicionales indicarán que eso servirá para que automáticamente aprenda del error por “nuestros propios medios o con la ayuda de las fuerzas del mercado” (Ariely, 2008, pág. 239).

Simon (1945) realiza una crítica a la teoría del *homo economicus* al considerar que el individuo no alcanza la **racionalidad objetiva** porque el ser humano tiene “conocimiento fragmentario” de las acciones y sus consecuencias. Además, no posee la capacidad de predecir las consecuencias en su totalidad porque al tratarse de sucesos futuros la imaginación debe suplir la falta de experiencia para asignarle un valor a las mismas. En este aspecto, la tolerancia o aversión al riesgo que asuma el sujeto tendrá un rol fundamental en el proceso. Asimismo, la imaginación no le permite concebir todos los posibles futuros escenarios asociados a su comportamiento y sólo imagina algunas de las alternativas. Por este motivo, el autor considera que el comportamiento de los individuos responde a una **racionalidad limitada** o *bounded rationality*.

Mientras que la teoría económica asume que los individuos y las organizaciones son agentes racionales, la ciencia del comportamiento considera lo opuesto. La mayor parte de los estudios del proceso de toma de decisión conductuales han intentado probar empíricamente diversas desviaciones de la racionalidad como consecuencia de aspectos cognitivos y de la percepción de la arquitectura humana (Amir et al, 2005).

En contraposición al hombre perfectamente racional, omnisciente y maximizador, Simon sostiene que el agente económico busca diversas alternativas y cuando encuentra la que se ajusta a su nivel de apreciación, deja de buscar otras alternativas y selecciona esa. El individuo sólo puede considerar los factores que están más estrechamente vinculados con la decisión. A esta forma de búsqueda de alternativas, él la denomina “selección de satisfacción” porque los agentes económicos más que maximizar sus utilidades, las satisfacen. Simon plantea este modelo para conocer cómo se realiza en la realidad el proceso de toma de decisión cuando efectivamente las alternativas y sus consecuencias son “imperfectamente conocidas” (Pascale y Pascale, 2007).

El problema que se sucede ante esta incapacidad del sujeto es bajo qué criterios determina cuáles son los factores que son importantes para esa decisión en particular y cuáles no. La elección racional sólo podrá ser posible si se realiza en el marco de un sistema cerrado de variables, es decir “en la medida en que falten los efectos significativos indirectos” (Simon, 1945, pág. 79). Si el

sujeto se detiene a considerar todos los criterios y posibles alternativas es probable que se quede inmóvil sin poder decidir, debido a que la multiplicidad de escenarios posibles le lleven toda una vida para ser identificados y analizados, incluso en una sola decisión.

Simon realiza una comparación entre la teoría administrativa y la teoría económica. En su libro “El comportamiento administrativo” explica que la primera, indica cómo se debe construir y gobernar una organización para cumplir eficientemente con sus objetivos. Uno de los principios fundamentales de esta teoría es el concepto de eficiencia derivada del carácter racional de la “buena” administración. Ésta implica llevar al máximo el logro de ciertos fines de una manera racional, valiéndose de medios escasos. Este principio es común en ambas teorías. “El “hombre administrativo” ocupa su lugar al lado del clásico “hombre económico”” (Simon, 1945, pág. 38).

De acuerdo a Simon, para tomar una decisión con un criterio de eficiencia se requiere un conocimiento empírico de los resultados de cada posibilidad alternativa. Este “principio” es la base también de la teoría económica asociada a la **racionalidad perfecta**. Sin embargo, el autor indica que éste no debe ser considerado como un principio sino como una definición del comportamiento administrativo “correcto”. “No nos dice cómo elevar al máximo las realizaciones, sino que se limita a afirmar que la maximización es la finalidad de la actividad administrativa y que la teoría administrativa debe descubrir en qué condiciones tiene lugar esa maximización” (Simon, 1945, pág. 38).

Si la **racionalidad humana** fuese ilimitada la teoría administrativa carecería de sentido dado que el individuo podría elegir, siempre entre las alternativas disponibles, la que permita un cumplimiento más completo de sus finalidades. La teoría administrativa tiene por objeto ayudar al individuo en la toma de decisión, debido a los límites que existen en su racionalidad. Además, como éstos no son estáticos, la tarea de la administración es acercar al individuo “todo lo posible en sus decisiones a la racionalidad (juzgada de acuerdo con las finalidades de la organización)” (Simon, 1945, pág. 227). Esto es viable si el sujeto es *capaz* de seguir una determinada vía de acción, tiene un concepto correcto de la *finalidad* de esa acción y se encuentra *informado* sobre las condiciones que rodean dicha acción.

Simon analiza cuáles son las limitaciones con las se enfrenta cada miembro de la organización al momento de tomar una decisión. Por un lado, se destacan su capacidad, hábitos y reflejos, que

determinan sus posibilidades de ejecución. Este campo ha sido desarrollado en los estudios de *tiempos-y-movimientos* y el *therblig*. Por otro lado, indica que sus valores y los conceptos de finalidad influyen en él para tomar sus decisiones. En este sentido, destaca por ejemplo el rol fundamental de la lealtad para con la organización dado que influirá en si el individuo acepta los objetivos de la misma o antepone sus propios móviles.

Un último ítem que se destaca es el nivel de conocimiento que el sujeto presenta de las cosas relacionadas con su tarea. Esto implica la capacidad de información que puede retener un sujeto, qué conocimiento se transmiten con facilidad y cuáles no, entre otros factores a analizar. Como consecuencia del análisis de estos factores, la teoría administrativa tiene que conocer los límites que presenta la racionalidad del individuo para facilitar su capacidad de ejecución y toma de decisión. “Dos personas, con las mismas capacidades, los mismos objetivos y valores, el mismo conocimiento y la misma información, solo pueden decidir racionalmente la misma línea de acción” (Simon, 1945, pág. 39).

En su libro *Ariely* plantea que los individuos no sólo no son tan racionales como se los considera de acuerdo a esta última teoría, sino que estos comportamientos irracionales suceden de forma repetida, una y otra vez, es decir de forma predecible. El autor explica, a partir de diversos ejemplos basados en experimentos cotidianos, que las decisiones de los individuos lejos de ser racionales, son *predeciblemente irracionales*. Los individuos cometen los mismos errores repetidamente y esto se debe al “cableado básico de nuestro cerebro” (Ariely, 2008, pág. 239). Por este motivo, el autor propone repensar la forma de analizar la toma de decisiones, reconociendo la irracionalidad como una característica del individuo.

Por un lado, es importante identificar que los individuos toman decisiones de forma irracional debido a que no poseen la capacidad computacional para procesar de forma inmediata todas las opciones posibles y sus consecuencias. A su vez, cuando actúan de forma irracional, lo hacen de forma predecible, es decir con un patrón, basados en sesgos. Como consecuencia, resulta fundamental modificar su arquitectura de opciones, es decir la forma, el orden, la intensidad en que se presentan las alternativas para evitar que se cometan sucesivamente los mismos errores. “Mientras que existan costos de oportunidad de aprender o experimentar con una nueva estrategia, incluso un aprendiz completamente “racional”, elegirá no experimentar” (Mullainathan y Thaler, pág. 5).

Una de las principales dificultades para determinar cómo toman decisiones los individuos se basa en que las circunstancias particulares que definen el contexto de la decisión, tienen un efecto en la acción del decisor. Es decir, que la forma en que se presentan las opciones, los aspectos emocionales de la misma, las expectativas, las normas sociales, el número y orden en que las alternativas son presentadas, entre otras variables sesgan las habilidades de razonamiento del decisor (Amir et al, 2005). Los entornos de decisión son filtrados a través de los sentidos (vista, tacto, oído, etc.) y el cerebro, “por lo tanto cuando se comprende y digiere la información procesada no es necesariamente un reflejo verdadero de la realidad, sino una representación de la realidad, y ésta es la base sobre la que se fundamentan las decisiones” (Ariely, 2008, pág. 243).

En este sentido, la economía del comportamiento surge como un campo emergente basado en la idea de que las personas no siempre actúan de forma racional y cometen errores en el proceso de toma de decisiones. “Su objetivo de estudio no es describir lo que piensa la gente, sino lo que ésta realmente hace, en situaciones específicas” (Bonatti, pág. 363). De acuerdo con esta teoría, “las personas son susceptibles a las influencias irrelevantes de su entorno inmediato (lo que llamamos efectos contextuales), emociones irrelevantes, miopía y otras formas de **irracionalidad**” (Ariely, 2008, pág. 240).

La idea más relevante de esta concepción es que al comprender que el individuo no es racional constantemente y por lo tanto, puede no tomar decisiones racionales que los lleven a repetir errores sistemáticos permite estar alerta. Desde este punto de partida resulta estratégico pensar en desarrollar nuevas formas y métodos que mejoren la toma de decisiones, es decir que identificar los sesgos o *trampas mentales* (Bonatti, pág. 365) que influyen en las decisiones podría facilitar el proceso y dar como resultado mejores decisiones.

Elementos constitutivos del proceso decisorio

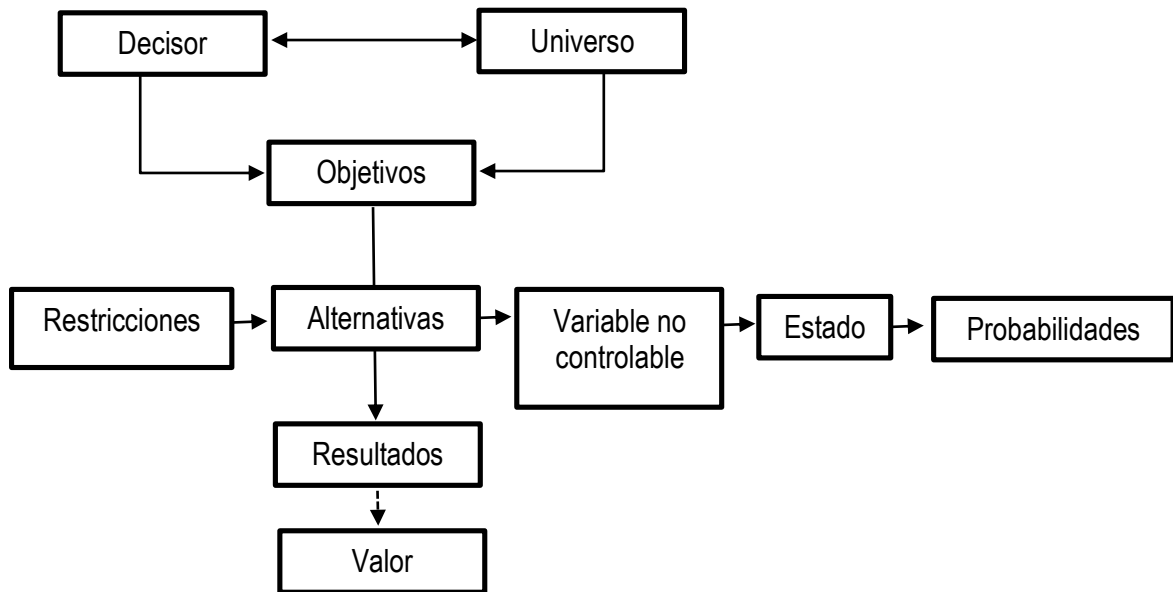
Para poder comprender holísticamente cómo se conforma un proceso de decisión, en primer lugar, es necesario definir los **elementos** que lo componen. Serrano en conjunto con Bonatti et al (2011) plantean un esquema del proceso con sus respectivos componentes y relaciones. Y explican que el **decisor** consiste en “(...) un sistema sujeto. Es quien busca modificar el universo, pretendiendo que el universo adopte otro estado, modificando la situación actual hacia una situación futura

deseada; o bien pretendiendo mantener el estado actual del universo, preservándolo de las modificaciones y perturbaciones que del mismo universo puedan surgir para cambiar el mismo”. Y a su vez, el **universo** es “(...) el sistema objeto de la toma de decisión que tiende a la modificación de este universo para satisfacer los objetivos y fines del decisor. Es el input del proceso decisorio, es el complemento del decisor, es toda realidad del sistema sujeto” (2011, pág. 108).

En esta línea, la visión del *universo* por parte de decisor “depende de sus preferencias, preocupaciones, temas de interés, pautas culturales, y a su vez también está condicionado por su visión de mundo (subjetividad), su personalidad, su contexto, sus circunstancias y su cultura. El decisor condiciona al universo y a su vez es condicionado por este” (2011, pág. 106). De acuerdo con esto, Pavesi (2005) destaca que esta realidad atravesada por su complejidad, es abordado como un sistema, es decir un conjunto de elementos con valores interrelacionados, esto sería una abstracción, una representación de la realidad.

Por otra parte, el **objetivo** es un estado futuro de una variable del universo, que un decisor pretende obtener. Y, las **alternativas** son variables controlables por el decisor, serán los distintos caminos que posee el decisor para alcanzar sus objetivos, los que deberán ser posibles (...). Deberán ser mutuamente excluyentes y exhaustivas. Es decir, las **variables** corresponden a elementos del universo susceptibles de exhibir niveles, valores o grados a través del tiempo. Y sus distintos *estados*, **niveles** o **grados** los componen distintos aspectos posibles que una variable del universo puede adquirir en un momento dado”, afirma Pavesi (2011, pág. 121). Adicionalmente, *la restricción* es todo lo que restringe, impide que una variable adopte todos los comportamientos posibles. Y, según el autor, los **resultados** indican los grados de obtención de los objetivos en la intersección de las alternativas con sus correspondientes universos, en los estados de las variables no controlables asociadas (2011, pág. 127).

Figura 4. Esquema del proceso decisorio



Fuente: Elaborado en base a (Bonatti, P. et al, 2011)

Pavesi, Bonatti y Avenburg (2004) acuerdan que los elementos que generan una correcta decisión tienen que ver con la solidez de la información, la verosimilitud de la representación con el mundo y del modelo original en el proceso de decisión, la profundidad de su análisis, la precisión de su exposición, el desarrollo de la interacción de los distintos elementos y el límite de la investigación.

El modelo secuencial

En los años 50, Lasswell (1953) propuso una serie de **criterios para simplificar el análisis** entre las variaciones posibles del fenómeno a estudiar y la necesidad de guiar al investigador en su búsqueda por medio de un esquema en materia de política pública. Según el autor, "(...) las clasificaciones son útiles cuando son tentativas y no dogmáticas, y cuando guían a la actividad académica en direcciones que son actualmente aceptadas como valiosas" (1953, pág. 39). Tomando las palabras de Estévez y Esper (2009), Robert Nakamura (1987) entendía que:

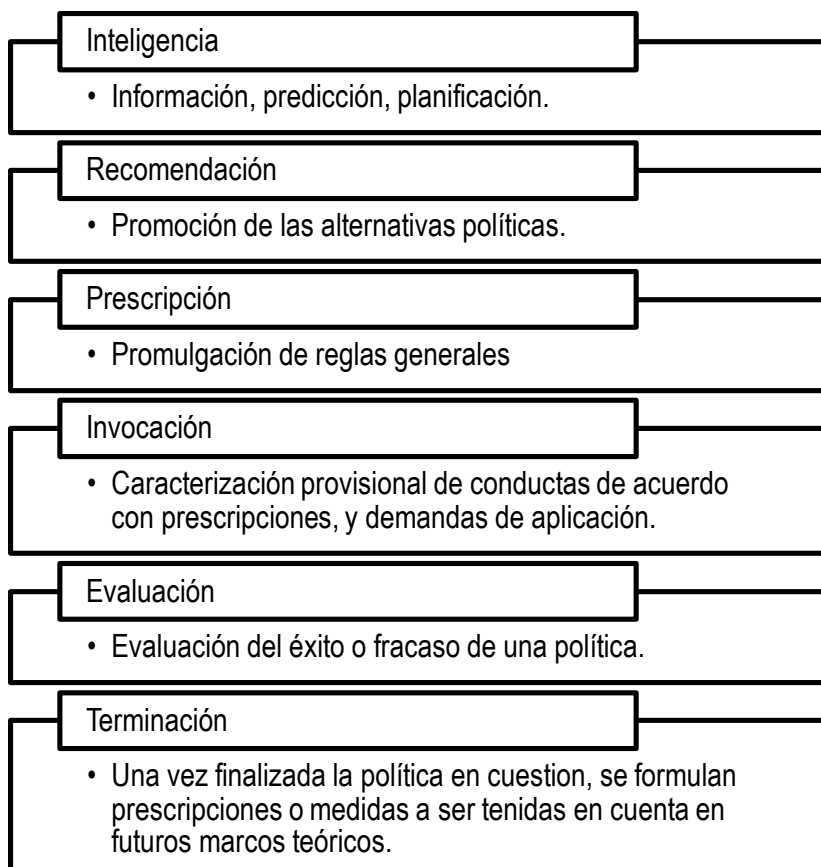
"el modelo de Lasswell se correspondía con cierta concepción de política pública, en la cual, ésta era entendida como secuencial (en el sentido de que una etapa lleva a la próxima), con etapas diferenciadas funcionalmente

(en la medida que cada etapa tiene una función o razón de ser que naturalmente llevaría al momento subsiguiente) y acumulativas (ya que cada etapa cumplida, retroalimenta a las posteriores). La imagen de la política pública como una sucesión de etapas, logró mucho impacto por quienes tomaron las ideas de Lasswell, como ser Jones, Anderson y Polsby aunque (...) cada uno de estos autores también dejó su impronta sobre el modelo” (2009, pág. 74).

En relación a la definición de **política pública**, Oszlak y O'Donnell (1981), proponen que “(...) las políticas estatales (o públicas) son un conjunto de acciones u omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con una cuestión que concita la atención, interés o movilización de otros actores de la sociedad civil”. En este trabajo no abordaremos políticas a nivel estatal, sino que lo haremos a nivel institucional, desde el análisis teórico se tomarán algunos conceptos de este campo para trabajar el proceso de decisión en la universidad, haciendo referencia a los marcos propuestos inicialmente en la gestión de la política pública.

Lasswell, pionero de la Ciencia Política y de las teorías de la comunicación, propuso las siguientes etapas del proceso de decisión (1953, pág. 93):

Figura 5: Etapas del proceso decisorio



Fuente: Extraído de Lasswell (1953)

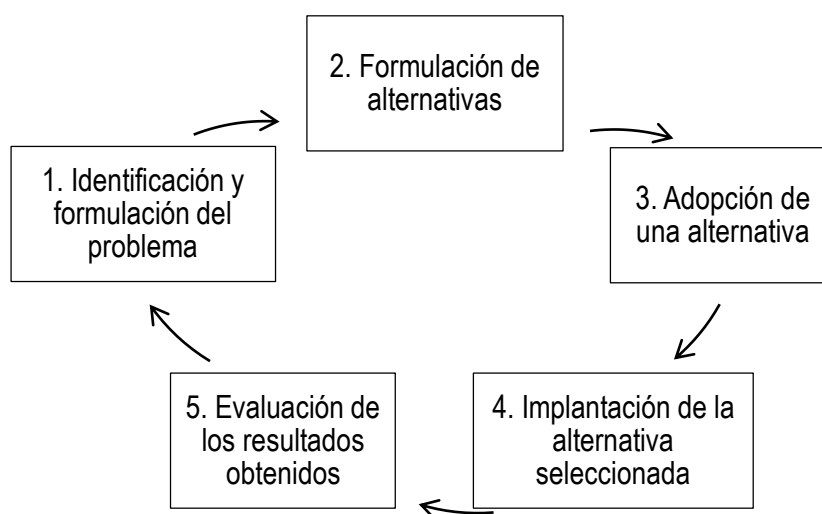
El proceso

Una vez definidos los elementos del proceso decisorio, estamos en condiciones de abordar los ciclos propuestos por diferentes autores. En un comienzo desarrollaremos las **fases planteadas desde la administración**, y luego lo haremos desde otras disciplinas, con la finalidad de complementar dicho análisis y enriquecer el mismo desde diversas disciplinas. Asimismo, detallaremos aquellos elementos que no hayan sido desarrollados anteriormente y propuestos desde otras metodologías.

En primer lugar, tomaremos la gestión de políticas públicas como una actividad que se proyecta desde la Ciencia Política, y que presenta diversos puntos de contacto con las teorías propuestas desde la administración, entendiendo que las políticas públicas “son el conjunto de objetivos,

decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno considera prioritario” (Tamayo Sáez, 1997, pág. 281). En este sentido haremos una analogía teniendo en cuenta que en el caso de las Instituciones de Educación Superior las políticas tienen tanto impacto en el interior de su organización como así también en su entorno. El ciclo propuesto para la construcción de una política pública es el siguiente:

Figura 6: El ciclo



Fuente: (Tamayo Sáez, 1997)

El autor propone que el proceso de la política pública es asimilable conceptualmente a la noción de sistema de tal manera que ninguna fase aislada tiene sentido en sí, ni basta para definir las características del proceso. En cuanto a la realidad de la actuación administrativa pública se concentra generalmente en las partes del proceso, y realizaremos una analogía con el concepto de política pública y de decisión. A continuación, se exponen una serie de preguntas que dan lugar a cada una de esas fases y que sirven de disparadores al momento de construir el planteo de la política (1997, pág. 284).

Tabla 4. Relaciones entre el proceso y el análisis de políticas

Fases del proceso de políticas públicas	Preguntas que plantea el análisis de políticas públicas
La definición del problema	¿Cuál es el problema? ¿Cuáles son sus dimensiones? ¿Cuáles son las causas del problema? ¿A quién afecta y en qué medida? ¿Cómo evolucionará el problema si no actuamos sobre él?
La formulación de las alternativas de solución al problema	¿Cuál es nuestro plan para atajar el problema? ¿Cuáles deben ser nuestros objetivos y prioridades? ¿Qué alternativas existen para alcanzar esas metas? ¿Qué riesgos, beneficios y costos acompañan a cada alternativa? ¿Qué alternativa produce los mejores resultados con los menores efectos negativos?
La elección de una alternativa	¿Es viable técnicamente la alternativa seleccionada? ¿Es viable políticamente la alternativa seleccionada?
La implementación de la alternativa elegida	¿Quién es el responsable de la implementación? ¿Qué medios se usan para asegurar que la política se lleva a cabo de acuerdo al plan previsto?
La evaluación de los resultados obtenidos	¿Podemos asegurar que hemos alcanzado los objetivos? ¿Qué criterios hay que tener en cuenta para juzgar los resultados de la política? ¿Hay que continuar o terminar la política? ¿Podemos decir que la política ha sido justa?

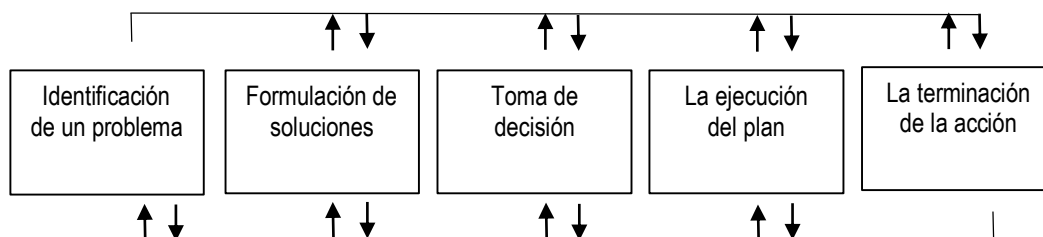
Fuente: Cuadro extraído de Tamayo Sáenz (1997) y adaptado por el autor de Starling (1988).

Meny y Thoeing (1992), en su libro sobre políticas públicas toman el instrumento analítico propuesto por Jones (1970) como un punto de referencia por su facilidad en el manejo de la herramienta y por la flexibilidad que éste le aporta. El proceso puede descomponerse como una secuencia de actividades, cada una se caracteriza por actividades concretas y particulares, con un sistema de acción específico, actores y relaciones, compromisos y estructuras sociales. El proceso se compone de cinco fases (1992, pág. 105):

1. “La identificación de un problema: el sistema advierte que un problema exige un tratamiento y lo incluye en la agenda.
2. La formulación de soluciones: se estudian las respuestas, se elaboran y se negocian para establecer un proceso de acción por la autoridad.
3. La toma de decisión: el decisor público oficialmente habilitado elige una solución particular que se convierte en política legítima.

4. La ejecución del plan: una política es aplicada y administrada en terreno. Es la fase ejecutiva.
5. La terminación de la acción: se produce la evaluación de los resultados que desemboca en el final de la acción emprendida”.

Figura 7. Proceso de las políticas públicas, adaptado libremente de Jones (1970)



Fuente: Extraído de Meny y Thoeing, 1992

La evaluación en el proceso de toma de decisión

Sería complejo pensar la evaluación sin la instancia de toma de decisión. En este sentido, entendemos a la **evaluación como el proceso que permite obtener información** para formar juicios de valor para la toma de decisiones (Tenbrik, 2006), ya que ésta es el fin último de la evaluación. En esta dirección, la evaluación debe estar presente durante todo el ciclo de la decisión: desde la identificación de la problemática hasta la medición del impacto de la acción implementada. Toda evaluación es un proceso cognitivo que implica una comparación con una serie de criterios preestablecidos. La evaluación es una cuestión técnica, política y ética que requiere de una sensibilidad profesional que motive a la valoración en un marco de actuación en permanente conexión con el medio.

En esta línea, la evaluación es un proceso de obtención de información que favorece el debate y participación colectiva para la toma de decisiones (Kemmis y Mc Taggart, 1998). Si nos adentramos en el campo de la toma de decisión, la evaluación se hace presente en las instancias preliminares de diagnóstico, análisis de factibilidad, ponderación de alternativas, como así también durante el análisis estratégico para definir los cursos de acción, en el monitoreo de las acciones

que se van definiendo a lo largo del ciclo decisorio y finalmente en la medición del impacto de las medidas tomadas.

Lazzati (2018) afirma que la adopción de medidas de control para seguir la implementación es sumamente relevante a los fines de garantizar la acción y estar en condiciones de detectar posibles desvíos que se puedan presentar, a través de los principios relacionados a la disponibilidad de la información eficaz y eficiente: relevancia, oportunidad, integridad, entre otros. El autor recomienda las **medidas de control** para monitorear la implementación de la política. En esta línea, la implementación efectiva de la decisión requiere resolver cómo se va a llevar a cabo, quién o quiénes serán los responsables, con qué recursos, cuánto se pretende alcanzar con los resultados a lograr y de los insumos correspondientes, cuándo se van a lograr los resultados finales e intermedios y dónde se va a actuar (Lazzati, 2018, Pág. 74).

Tal como lo dice Vega y Otros (2010), uno de los **desafíos más significativos de las universidades** tiene que ver con generar decisiones organizacionalmente racionales, con aceptación al enfoque de la Teoría de la Decisión en donde la racionalidad da cuenta del sistema de argumentos desde los cuales se otorga fundamentos a la elección de una determinada alternativa. Es un atributo que destaca la permanencia, estabilidad y el sostenimiento de la búsqueda del objetivo (2010, Pág. 39).

La toma de decisiones en la universidad

Entre los problemas que se presentan en las estructuras organizativas, se puede mencionar la función de la información y la importancia de que exista una sistematización adecuada en el marco de la toma de decisión tendiente a resolver problemas concretos, como son los referidos a la retención de alumnos, con vistas a cumplimentar su formación académica. Se quiere destacar que aquellas intervenciones destinadas a disminuir la deserción estudiantil son una cuestión de gran relevancia para la investigación.

La toma de decisión en las instituciones de educación superior es un **proceso significativamente complejo**, el cual está vinculado con dimensiones referidas a la estructura organizativa, la dinámica y lógica institucional, los procesos, los datos y la información, la interacción y la comunicación. En este aspecto, la decisión se entiende como un proceso cotidiano que ejerce el ser humano, atravesado por un ineludible análisis subjetivo del responsable. En la toma de

decisión se involucran distintos niveles en donde concluye la conjunción del poder político, socio-económico y cultural. En esta línea, se podrían incluir los poderes construidos a partir de los campos disciplinarios, organizativos del conocimiento y de las estructuras formales e informales originadas por las jerarquías académicas y los equipos de docencia e investigación. Los elementos mencionados anteriormente, y algunos otros que surgirán del análisis realizado, son aquellos que influyen y determinan el proceso lógico en que se construyen y son tomadas las decisiones (Pont Vidal y Andre, 2016).

La **gestión** corresponde a una actividad transversal en la universidad, cotidianamente se toman decisiones en materia de extensión y vinculación con el medio, formación, docencia y enseñanza e investigación. Debido a la autonomía que invisten las instituciones de altos estudios, los procesos de decisión varían en función a los elementos que anteriormente mencionamos. Si pensamos en la administración como el arte de conseguir que se hagan las cosas (Simon, 1978), podríamos decir que, en las universidades, al igual que en otro tipo de instituciones, se le da una atención especial a los procesos y métodos orientados a garantizar una acción exitosa. Aunque no se le presta demasiado interés a la elección que precede a toda acción. En general, la mayor cantidad de decisiones que se toman en una organización son intencionadas, están focalizadas a metas u objetivos. Pero si el objetivo de la administración es “conseguir que se hagan las cosas” la finalidad debe aportar un primer criterio para decidir cuáles son las cosas que hay que llevar a cabo. En este sentido, cada decisión alcanza la selección de una meta y un comportamiento vinculado con la misma, esta meta puede a su vez ser un medio para una finalidad algo más alejada.

Simon (1978) propone que cuando un sujeto planifica y ejecuta su propio trabajo se encuentra frente a situaciones sencillas, sin embargo, cuando una tarea crece y requiere del esfuerzo de un grupo de personas, y no solamente de una, es necesario desarrollar procesos administrativos de aplicación organizando la actividad. De este modo, la organización le suprime parte de su autonomía decisoria a sus miembros y la reemplaza por un proceso organizativo de toma de decisiones.

Pavesi (1991) considera a la decisión como un proceso mental, con la característica de ser deliberado, voluntario y sistemático. A través del mismo se ejerce la razón, con el objeto primordial de elegir un curso de acción entre muchos otros posibles. Cuando dichas elecciones no se

encuentran gestionadas por la deliberación y la voluntad, podemos diferenciarlas como simples “reacciones o impulsos”, quitando a estas mismas del ámbito de análisis de esta investigación.

Asimismo, Simon (1984) desarrolla el concepto de decisión como un sinónimo de elección, las cuales se evidencian en las acciones y el comportamiento de los recursos humanos dentro de una organización. Su teoría se basa en que todo comportamiento implica una decisión, que induce a seguir determinada línea de acción renunciando a otras, pero que la misma puede ser consciente o inconsciente. El Premio Nobel de Economía, describe la importancia de la racionalidad necesaria para la toma de decisiones, aunque la misma no es perfecta, debido a que los individuos no poseen la capacidad de procesar de forma inmediata todas las opciones posibles y sus consecuencias.

Estructura y organización académico - administrativa

Tanto la estructura como la organización de las instituciones educativas forman parte de los aspectos que necesitamos analizar para conocer en profundidad cómo funcionan las universidades. A lo largo del tiempo, y de los cambios que fueron sucediendo en el ámbito académico, los modelos de organización se fueron transformando con el propósito de adaptar los formatos administrativos a las necesidades de los establecimientos que imparten servicios educativos. En este trabajo abordamos este tema, teniendo en cuenta la incidencia que tienen estas formas de organización en los procesos de decisión. A continuación, mencionaremos algunas de las cuestiones conceptuales que debemos tener en cuenta al momento de estudiar la estructura académica - administrativa de la Universidad Nacional de La Matanza.

Para comenzar a comprender dicho escenario, en primer lugar, Clark plantea “que las actividades académicas están divididas y se agrupan básicamente de dos maneras: por **disciplina**, y por **establecimientos**” (1991, pág. 4). La primera es un modo de organización especializado, trasciende los establecimientos, articulando los sectores similares. Por lo tanto, tiene un alcance nacional e internacional. El autor explica que la disciplina se comporta como la fuerza dominante de la vida laboral de los académicos. Por otra parte, tenemos el establecimiento. En este sentido, Clark lo entiende “como la institución individual, es generalmente un agrupamiento comprensivo, puesto que enlaza a especialistas dispares, y su alcance se limita a un pequeño conjunto de campos” (1991, pág. 4). Es muy común que los establecimientos estén organizados por su localización, y compuestos por un conjunto de edificios.

Por consiguiente, Toribio expone que tanto “la disciplina y las instituciones confluyen en las unidades académicas: la cátedra, el departamento y el instituto, que son las unidades básicas de funcionamiento universitario, en los distintos modelos nacionales” (1999, pág. 4). Según el autor, Clark plantea que el conocimiento tiene relación directa con la organización, ya que las organizaciones básicas se estructuran en torno a las disciplinas.

Entre las diferentes distinciones que se realizan en las divisiones internas de las instituciones, por un lado se encuentran las **secciones**, las cuales son divisiones internas horizontales, basadas en los campos de conocimiento, y dependen del grado de estructuración de la disciplina. Y por el otro, están los **niveles** que son las distinciones verticales en la institución y responden a la organización de los conocimientos en secuencia. Como así también, a nivel del sistema, se puede distinguir diferentes **sectores**, lo que logra una diferenciación institucional. Y por último, a nivel macro, en las instituciones y los sectores existen estructuras verticales de dos tipos: **jerarquía de secuencia**, según el nivel de la tarea realizada y **jerarquía de estatus**, según las distinciones de rango basadas en el prestigio académico (Clark, 1991).

Al interior de la gestión, se puede categorizar la forma en la que las universidades se organizan académicamente en dos grandes modelos. Estos formatos se dan como una propuesta –casi–teórica para poder resolver el agrupamiento de las actividades que se dan dentro de una institución de educación superior, por lo que en la mayoría de los casos no son formas puras. Cabe mencionar que dentro de las consideraciones que se dan desde “lo académico”, inevitablemente existe una incidencia de “lo administrativo”, estas son: el **departamento** y la **cátedra**.

Tal como lo determina la CONEAU, “la gestión institucional está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión”. En este sentido, Martínez Nogueira y Góngora (2000) identifican tres conceptualizaciones convencionales que difieren en la **cobertura temática de la gestión** (pág. 11):

“La primera, referida a la captación, al ordenamiento, y la utilización de recursos necesarios para el cumplimiento de los fines organizacionales. La gestión se asimila al **manejo cotidiano de estos recursos** en el marco de una estructura que establece atribuciones y responsabilidades. La segunda, incorpora las

dimensiones vinculadas al gobierno, entendiendo por tal el despliegue de la capacidad para: a) la definición de la misión y del diseño institucional, b) la fijación de la orientación estratégica, c) la determinación de los objetivos operacionales y de las ofertas académicas, d) el dictado de las políticas que regulan su funcionamiento, la naturaleza y atributos de los destinatarios de sus servicios, e) la definición de estándares de calidad para sus actividades, f) el establecimiento de los criterios para la captación de recursos y su asignación entre las diversas funciones, g) el seguimiento y la evaluación de la ejecución de las acciones que se derivan de las definiciones y mandatos anteriores. Y la tercera, se expande cuando se introduce la idea de **gobernabilidad**, expresión de la capacidad de hacer efectivas las decisiones y de preservar la unidad institucional, sus contenidos simbólicos y su proyección en el tiempo. El análisis trasciende a los órganos formalmente establecidos y a las funciones asignadas: dirige la atención a los procesos decisorios y de implementación sobre los que las estructuras de gobierno tienen incidencia, a las respuestas y consecuencias de las políticas institucionales y a los niveles de legitimidad y consenso alcanzados. Su propósito es identificar los factores intervinientes para explicar las capacidades de orientación y conducción institucional, así como las predisposiciones para percibir, atender y encauzar la creciente complejidad en que se debate la institución universitaria”.

A los fines de este trabajo, se toman aquellas perspectivas de la gestión que promueven el entendimiento de los procesos de decisión que se dan al interior de la institución, concibiendo que tanto el “gobierno” como la “administración” son dos conceptos claves al momento de comprender cómo funciona la elección e implementación de políticas orientadas a la retención académica.

Por su parte, Martínez Noguera y Góngora (2000) suman una **dimensión temporal de la gestión**, donde determinan cuestiones referidas a la temporalidad de la misma, diferenciando una conceptualización estática y una dinámica. La primera categorización hace referencia al análisis que atiende a “los medios institucionales y marcos que conforman la infraestructura de la gestión, como por ejemplo, los insumos, los mecanismos, las condiciones de acción, entre otras” (pág. 14). La segunda categorización apunta al análisis dinámico y privilegia los procesos, las conductas, los

aprendizajes y los impactos. En este sentido, “la gestión como proceso es una confrontación permanente con tensiones entre la preservación de la unidad institucional y la diversidad de su interior, por la actividad, por las disciplinas, por los ámbitos académicos, claustros, etc” (pág. 15).

A partir de esto podremos llevar adelante un análisis de la Institución, de su historia, su disposiciones estatutarias, recorrer la historia del establecimiento, como así también sus sistemas de información. A su vez, y desde un punto de vista más dinámico, se pretende identificar en los procesos posibles racionalidades, incentivar a la reflexión institucional y construir una práctica dialógica que conduzca a trabajar en los diagnósticos propios de la organización y de la temática trabajada (Martínez Nogueira y Góngora, 2000).

La cátedra y el departamento

Ahora bien, como hemos mencionado anteriormente, entre las formas de organización académica podemos encontrar “la cátedra” y “el departamento”. El primero surge en la universidad medieval, y funcionó como el modelo clásico de las universidades europeas y latinoamericanas. La agrupación de un conjunto de “cátedras” se conoce como “facultad”. Su dirección principal recae sobre un catedrático. En América Latina se pusieron en práctica ambos modelos (Clark, 1991).

En este caso, el criterio que aparece es el de establecer **agrupamientos de trabajo** orientados a los resultados. Cada facultad tiene la responsabilidad del diseño y actualización del plan de estudios de la carrera, como así también el dictado de la totalidad de las asignaturas requeridas. Es parte de sus rasgos contar con un edificio propio e instalaciones exclusivas para el dictado de sus clases. En ese modelo, el alumno ingresa a la universidad por la facultad y -en general- no existe una vinculación formal entre los estudiantes de las diferentes unidades académicas (Obeide, 1998).

Esta **estructura** fue sufriendo transformaciones y ganando legitimidad a lo largo de los siglos XIX y XX, consiguiendo ser el modelo de organización predominante de esa época. A partir de la década del 50', se inició un trabajo de revisión con la intención de buscar posibles formas de organización que superen esta tipología de estructura (Toribio, 1999).

Durand explica que el surgimiento del departamento académico significó un avance en la democratización de los modos de organización de las universidades. El autor toma las palabras

de Clark (1995, pág. 155 citado en Durand, 1997) quien plantea que “la departamentalización se contraponen con la basada en cátedras, el departamento es más flexible y expandible que la cátedra europea, reemplazó la hegemonía del profesor singular por los controles colegiales del grupo disciplinario”.

Claverie (2013) explica que, según Follari y Soms, luego de la Segunda Guerra Mundial, en América Latina las universidades comenzaron a implementar **procesos de departamentalización**, tomando como modelo el formato de los Estados Unidos. La autora plantea que se llevó a cabo este proceso “atribuyendo al modelo departamental propósitos reparadores de las deficiencias de las instituciones universitarias” (2013, pág. 12).

Debido a la autonomía¹ que gozan las casas de altos estudios, es decisión de cada institución elegir cuáles serán sus formas de organización académicas y administrativas. Cabe destacar que en la Ley de Educación Superior (Ley 24.521, Art. 29) se determina que la elección de la estructura de las universidades, la definición de sus órganos de gobierno, el establecimiento de sus funciones y su integración es atribución de las mismas universidades. Dichas decisiones deberán ser declaradas y actualizadas en el Estatuto, allí se debe “prever explícitamente: su sede principal, los objetivos de la institución, su estructura organizativa, la integración y funciones de los distintos órganos de gobierno, así como el régimen de la docencia y de la investigación y pautas de administración económica-financiera” (Art. 34).

En cuanto a la estructura departamental durante la década de los años noventa en Argentina se comienza a aplicar, a partir de la creación de las nuevas universidades, con algunas variaciones que pretendían dar respuesta a las demandas del entorno y de la propia institución. Tanto la diversificación de tareas, los roles y funciones de los gestores educativos, la docencia, la extensión, la investigación y el lugar del conocimiento al interior de las estructuras funcionaron como disparadores para comenzar a pensar a las universidades desde otro lugar. Así también la

¹ En 1918 en Argentina, se llevó a cabo la Reforma Universitaria de Córdoba, “la cual trajo a las Universidades latinoamericanas la autonomía universitaria, como su fruto más preciado. Su conquista ha sido fundamental para el desenvolvimiento de las universidades. En cuanto a la ‘función social’ de la Universidad, por la cual abogó el Movimiento, la elección de las autoridades universitarias por la propia academia y el cogobierno son postulados que hoy están consagrados en las leyes y estatutos universitarios de la región”, expone Tünnermann Bernheim (2008, pág. 17) en un artículo publicado a 90 años de la Reforma.

eficiencia en la gestión de los recursos fue uno de los motivos más importantes para tomar un camino diferente en el diseño de las estructuras de estas instituciones.

Tabla 5. Diferencias formales entre el modelo de estructura por facultades y el modelo por departamentos

Estructura académica por facultades	Estructura académica departamental
La facultad es la unidad académica responsable de las carreras que agrupa. Funciona con una administración independiente dentro de la universidad.	El departamento es la unidad responsable de las actividades dentro de un campo de estudio. La administración es central. Reúne una comunidad de profesores, en un campo especializado del conocimiento: la disciplina.
Cada facultad imparte todos los cursos de sus carreras, aunque pertenezcan a distintas áreas.	El departamento dicta los cursos de su campo de estudio para todas las carreras de la universidad. Los alumnos completan su carrera atravesando materias por distintos departamentos.
Cada facultad está dirigida por un consejo directivo, un decano y los directores de carreras. El decano es la figura con mayor autoridad. La autoridad está centralizada en la figura de los directores de carrera	Cada departamento es dirigido por un director, y cada carrera por un director de carrera. En cada departamento hay "áreas disciplinares", lo cual suma la figura del director de área. La autoridad es distribuida y las decisiones son discutidas entre todos los integrantes del departamento.
Las cátedras son las unidades básicas operativas: los docentes ingresan por concurso a una cátedra, con una jerarquía académica. Realiza su carrera académica dentro de la cátedra.	El departamento es la unidad básica operativa. Los docentes ingresan por concurso a un departamento, imparten cursos e investigan dentro de éste. Su carrera académica se da en el departamento.
Los planes de estudio de las carreras se componen mayormente de asignaturas obligatorias con un bajo de materias optativas.	El alumno puede seleccionar, dentro de opciones limitadas, los cursos que desea tomar para completar su plan de carrera (sistema de créditos).
Pueden multiplicarse los mismos cursos en las distintas carreras.	Evita multiplicaciones innecesarias de los mismos cursos.

Fuente: Recuperado de Claverie (2013, pág. 12)

La información presentada anteriormente permite conocer una síntesis de las características de ambos modelos 'puros'. Asimismo, en la realidad educativa dichos modelos se aplican con

diversas variaciones en función de las necesidades que consideran las instituciones de educación superior. Claverie (2013, pág. 13) destaca que “la estructura departamental se asume como un ordenamiento más ‘flexible’ que la estructura de facultades y cátedras, aunque la misma no es una solución per se a los desafíos que impone el contexto moderno a las universidades tradicionales masivas de América Latina”.

Modelos alternativos

Algunos autores, hacen referencia a que existen otras opciones de andamiaje estructural en las Universidades Nacionales. Toribio (1999) manifiesta que existe una alternativa frente al modelo departamental, al que Durand (1997) denomina “**modelo matricial**”. Éste consta de un agrupamiento funcional, a través del cual los especialistas de una disciplina trabajan juntos con una coordinación de las interdependencias del trabajo académico.

Entre 1998 y 1999, Faggionato y Otero elaboran un trabajo acerca de **la organización satelital en la universidad**. El primero, comienza su artículo afirmando que las ideas referidas en la propuesta se escapan del modelo “funcional”. En este sentido, resalta que en cuanto a la universalidad que caracteriza a la universidad, supone que la coherencia dentro del proyecto institucional no es algo común, ya que se deben prever sus órganos de gobierno, definir roles, lo que trazará de forma definitiva el funcionamiento institucional.

Es así que los autores definen en dos palabras las cualidades de este modelo: sencillez y flexibilidad, lo que permitirá un flujo más dinámico entre los distintos satélites que conforman la red. En el ámbito de la autonomía y autarquía universitaria, se proyecta en direcciones distintas coordinando con los otros actores del sistema, con el propósito de cumplir sus objetivos de creación con economía, eficacia y eficiencia, equidad y justicia social.

Faggionato, plantea que “en esencia, la técnica resulta del agrupamiento en una estructura central de determinados niveles de decisión, responsabilidad y control. Se desconcentra y descentraliza el resto de las tareas específicas a partir de los objetivos” (1998, pág. 54). El suministro de recursos se desconcentra y centraliza en áreas determinadas, y a su vez se centraliza en la medida que la proveedora es la unidad principal, el centro de la organización. De este modo, el control se centraliza, a cargo de un solo órgano. En esta división, se puede ubicar en el núcleo central, como eje de la organización, un órgano unipersonal y un órgano colegiado. Es por esto, que todas

aquellas áreas excéntricas se denominan satélites, los cuales implican la transferencia de objetivos.

En esta propuesta, la simplificación no duplica estructura, los recursos resultan especializados y aplicados con exclusividad a la obtención directa del objetivo. En referencia a la libertad académica, se volcará en decisiones respecto a la forma de alcanzar el objetivo trazado y no en la elección del objetivo.

Frente a este modelo, Faggionato y Otero sostienen que los principios que rigen la estructura de **red satelital** son (1999, pág. 50):

- a. Competencia radial. Acción, interacción, integración e interconexión.
- b. Jerarquía y heterarquía.
- c. Concentración y centralización de la decisión y del control (desatomización).
- d. Descentralización del resultado (reparto exocéntrico, a través de la distribución de responsabilidades, burocratización y división del trabajo).
- e. Omnidireccionalidad del procedimiento interno.
- f. Coherencia en los objetivos.
- g. Determinación autonómica curricular del alumnado.
- h. Oferta curricular flexible.
- i. Estructura curricular extracéntrica, satelital, de orientación flexible, interdisciplinaria e integrativa.
- j. Regeneración constante del conocimiento (conocimiento generativo).

A partir de un relevamiento realizado en la investigación acerca de las formas de estructura de las Universidades Nacionales de Conurbano Bonaerense creadas a partir de la década de los '90, podemos decir que la Universidad Nacional de La Matanza, la Universidad Nacional de Lanús, la Universidad Nacional de Quilmes, como así también la Universidad Nacional de Avellaneda, la Universidad Nacional de Moreno, la Universidad Nacional del Oeste y la Universidad Nacional de José C. Paz presentan una estructura establecida por departamentos. Tanto la Universidad Nacional General Sarmiento, la Universidad Nacional Arturo Jaureche, como la Universidad Nacional de Hurlingham ofrecen una organización que se basa en institutos. Por su parte, la Universidad Nacional General San Martín presenta un formato por departamentos, con una

coordinación de carreras por escuelas. Y finalmente, la Universidad Nacional Tres de Febrero lo hace combinando las áreas profesionales, los departamentos y las carreras.

La finalidad de presentar dicha información, aunque sea de un modo conciso, es poder conocer cómo la estructura de las nuevas universidades se diferencian del modelo por facultades. Aunque a simple vista pareciera que todas poseen un mismo formato de organización y estructura, cabe aclarar que cada institución presenta características propias y distintivas.

En un estudio realizado por la Universidad Nacional de Tres de Febrero durante el 2015, en conjunto con el Núcleo Interdisciplinario de Formación de Estudios para el Desarrollo de la Educación (NIDEFE), se abordó la innovación en las Universidades Nacionales, haciendo foco en los aspectos endógenos que inciden en su surgimiento y desarrollo. Según una encuesta realizada a académicos de referencia, se define que la función de la universidad menos propensa a la innovación se da a nivel del gobierno institucional. Entre las dimensiones sobre las cuales ahonda el estudio está la relacionada con nuevas estructuras de organización y gobierno. En este sentido, se desarrollan diferentes aportes y experiencias sobre la temática².

En la mencionada investigación (Lamarra, 2015) se destaca que la organización por facultades ha presentado ciertos obstáculos al momento de generar espacios de innovación. Es por esto que, en este escenario, han surgido nuevas experiencias innovadoras en cuanto a la organización en base a la departamentalización, la creación de institutos, y unidades académicas descentralizadas.

El *ethos* en la universidad

En relación a la naturaleza de la misión de la universidad y el modo en que se hace eficaz en cada una de sus unidades de gestión podemos mencionar el concepto de ***ethos***, el cual ha sido abordado desde dos perspectivas, según lo enseñado por Vargas Bejarano (2010, pág. 80):

“Como el conjunto de comportamientos, hábitos y convicciones que pertenecen a la esencia de la institución universitaria, y a los que ella debe tender. Bajo esta premisa sostiene que: El *ethos* de la universidad es el de la identidad de cada comunidad académica con sus tradiciones e ideales, y, a la vez, su apertura a

² Entre los casos que se profundizaron en su análisis se encuentra la Universidad Nacional del Sur, La Universidad Nacional de Río Cuarto, la Universidad Nacional de la Patagonia Austral, Universidad Nacional de General Sarmiento, Universidad Nacional de Lanús y Universidad Nacional del Litoral (Fernández Lamarra-Director-, 2015).

otras comunidades, el reconocimiento de la diferencia y la actitud crítica para buscar en el diálogo la verdad, lo correcto y lo auténtico. En esta búsqueda, los mínimos éticos de la convivencia ciudadana son lo primordial.

Otro modo de enfocar el *ethos* consiste en dar cuenta de los rasgos típicos que conforman el carácter de una institución universitaria particular: el modo como se han gestado a través de su historia, tanto sus prácticas académicas y administrativas como la manera de concebir sus fines, los cuales hacen de esta “una comunidad específica”. Tales prácticas y fines van conformando modos típicos de investigación y de enseñanza, que a su vez “giran alrededor del saber, del saber hacer, del crear y del reorientar críticamente la sociedad, vale decir, del saber y del ejercer la acción crítica y creativa en la medida en que ello se hace posible desde la razón y la sensibilidad humanas”.

El autor hace referencia a que ambas perspectivas son útiles para pensar los rasgos propios a los que debe tender la institución en un contexto actual como así también acentuando la relación entre las prácticas y orientaciones propias de una comunidad académica, y los fines que ella se propone en los ámbitos de la investigación, de la conservación de la tradición mediante la enseñanza y el desarrollo del juicio crítico (Vargas Bejarano, 2010):

CAPÍTULO 3: Desarrollo de la Investigación

La Institución

En el Informe de Evaluación Externa correspondiente al año 2017 publicado por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (2017), se describe que la Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM) es una institución ubicada en el partido homónimo de la Provincia de Buenos Aires, surgida hace 30 años partir de las demandas legítimas de su comunidad local, y que ha logrado alcanzar un sostenido crecimiento en todas sus dimensiones constitutivas, en el marco de un fuerte y significativo anclaje territorial.

En este sentido, el Estatuto de la Universidad (2003) presenta en sus primeros artículos los fines y objetivos institucionales que dan sentido a la creación de este establecimiento. En este documento se puede observar que existe una fuerte intención de inclusión, y se establece que, más allá de las funciones que le son propias por definición, la Universidad Nacional de La Matanza tiene como finalidades precisas (Art. 4):

- “Disponer su capacidad universitaria al servicio de la consolidación de un modelo nacional, en el que se inserte la problemática regional, incorporando a tales efectos las cuestiones relativas a la solidaridad social, al empleo y la producción”.
- “Recibir y evaluar las inquietudes y aspiraciones de la población para asumir el análisis de la realidad desarrollando toda la capacidad crítica, reflexiva y creadora en procura de acciones transformadoras”.
- “Aportar al mejoramiento de los sistemas educativos específicos, promoviendo la capacitación y perfeccionamiento de los recursos humanos de la región”.

En esta línea, la misión se centra en facilitar el asentamiento de la población joven en la zona; servir a las necesidades de la comunidad: de sus empresas, de sus establecimientos educacionales, del aporte profesional, técnico y de la cultura; y, contribuir a la formación de la cultura nacional y latinoamericana abierta a los valores del pensamiento universal. Se puede mencionar un significativo rol social que persigue la Institución a través de las funciones que traza en su documento fundacional procurando ser instrumento y factor de cambio. En el interior de las Unidades Académicas se realizan diversos esfuerzos orientados a fortalecer el perfil social de los

estudiantes, graduados y docentes a través de actividades de extensión universitaria. Estas tareas se formalizan en el marco de convenios de cooperación y de asesoría técnica, voluntariados universitarios, y actividades socio-culturales. Se pueden encontrar acciones dirigidas a los estudiantes del nivel medio, para impulsar una articulación entre los dos niveles educativos; talleres que promueven al arte como herramienta de intervención social; programas de formación con adultos mayores a través de una vinculación con el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (INSSJyP - PAMI), entre otras experiencias (Programa de Desarrollo Institucional, 2017).

Entre los objetivos institucionales se encuentra la intención de alcanzar crecientes niveles de calidad y excelencia educativa; disponer la capacidad docente, profesional, administrativa y técnica al servicio de la necesidad de un desarrollo sustentable en los espacios local, provincial, nacional y del Mercosur; responder en el corto y mediano plazo a las demandas regionales; y lograr mejores niveles de eficiencia en la administración de los recursos puestos a su disposición.

De esta forma, y siguiendo la lógica de funcionamiento organizacional, las metas establecidas y trabajadas anualmente por la Universidad, según lo observado en los informes y planes de desarrollo institucional, se orientan a la retención del alumnado. En relación a los valores institucionales mencionados en el Plan de Desarrollo Institucional (Universidad Nacional de La Matanza, 2006) se encuentra en primer lugar la integridad y la dignidad humana, el énfasis en el alumno de grado y posgrado, la coordinación y el trabajo en equipo, como así también la excelencia en los servicios de docencia, investigación y extensión. Además, el sostenimiento permanente de una cultura organizacional significativa y peculiar, y trascendencia en el seno de la comunidad.

En cuanto a la oferta académica, la Universidad cuenta con 18 titulaciones de pregrado, 28 carreras de grado y 26 carreras de posgrado que se distribuyen en Doctorados, Maestrías y Especializaciones. En el campo de la gestión se utilizan diversos sistemas de información que permiten tener una serie de registros sistematizados y de consulta permanente, entre ellos el SIU Guaraní, SIU Araucano, SIU Kolla (Secretaría Académica UNLaM, 2019).

Según la Ley de Educación Superior, el "ingreso debe ser complementado mediante los procesos de nivelación y orientación profesional y vocacional que cada institución de educación superior

debe constituir, pero que en ningún caso debe tener un carácter selectivo excluyente o discriminatorio”. Por tal motivo, en la Universidad Nacional de La Matanza se creó un dispositivo que consiste en una instancia de nivelación que le permite que el estudiante realizar un curso preparatorio. Éste se puede realizar en dos instancias: durante el año lectivo con una duración de 3 meses y en el mes de febrero en un formato intensivo. Según los datos obtenidos, la cantidad de aspirantes ha venido creciendo desde la implementación del curso de ingreso en forma permanente, por ejemplo, durante el 2018 y 2019, hubo 24.000 aspirantes con intenciones de ingresar a la Universidad (Secretaría Académica UNLaM, 2019).

Según el Estatuto, “el Gobierno y la administración de la Universidad serán ejércitos con la participación de todos los sectores de la vida universitaria, docente, estudiantes, personal no docente, y representantes del claustro de graduados a través de la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior, el Rector, los Consejos Departamentales, y los Decanos de los Departamentos” (2003, pág. 16).

La UNLaM cuenta con una estructura departamentalizada, basada en una descentralización académica y una centralización administrativa, siendo este uno de los pilares fundamentales sobre los que la Universidad, desde sus inicios, cimienta su impronta institucional (Martínez, D. 2013) (Plan de Desarrollo Institucional, 2017). Por lo tanto, una Unidad Académica de disciplinas es un espacio afín para la docencia, la investigación, y la extensión. Los Departamentos proveen el cuerpo docente a las carreras, al momento la planta corresponde a 3.300 agentes, quienes facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje. Como veremos más adelante, cada carrera tiene un Coordinador responsable, cuya función es supervisar las actividades docentes de la carrera, asesorar a docentes y estudiantes sobre incumbencias, metodologías de estudio, y cuestiones académicas. Cada Departamento tiene un Decano y Vicedecano, a los cuales les corresponde supervisar las actividades del Departamento, presidir las sesiones del Consejo Departamental, y planificar las actividades de enseñanza e investigación.

Con fecha de creación en el año 1989, la Universidad se comenzó a pensar como “un nuevo modelo de Universidad Nacional”³. Según el actual Rector de la Institución, la propuesta incluye el análisis a nivel teórico de la recomendación de Mintzberg, quien asocia a las instituciones

³ Expresión utilizada por Martínez, D. (2013) en su libro “Gestión en la universidad pública”, donde sintetiza los aportes del modelo departamental aplicado en la Universidad Nacional de La Matanza.

educativas con el modelo de burocracia profesional. Esto no significa que el modelo deba aplicarse en forma pura, sino que deben aprovecharse las diversas experiencias para centralizar las tareas estratégicas y de gestión común y descentralizar aquellas funciones que por su especificidad es más eficiente organizar de esa forma, principalmente la actividad académica. Martínez (2013) propone que se puede combinar lo mejor de dos configuraciones estructurales: la forma divisional y la burocracia profesional.

Según la información suministrada por la Institución (2017), “dicha organización (departamental) permite lograr eficiencia con un número de empleados sensiblemente menor a la variante en la que cada facultad atiende las tareas, y la posibilidad de lograr una gestión profesional especializada. (...) La organización que adoptó la universidad aspiró a simplificar la estructura compleja del sistema tradicional de facultades que atomiza los centros de decisión” (Plan de Desarrollo Institucional).

Daniel Martínez expresa que el modelo genera “un gran nivel de autonomía académica de los departamentos y permite concretar las tareas administrativas y de servicio a nivel de la Universidad, produciendo así ventajas respecto a su productividad y eficiencia en esas actividades” (2013, pág. 162).

Entre las características que posee el estudiantado de la UNLaM, se puede mencionar que el 75% de la matrícula corresponde a estudiantes de primera generación de universitarios en sus familias, un 2% posee becas y el 66,5% utiliza transporte público para asistir a la Universidad. Por otro lado, del total de alumnos, el 66,8% estudian y trabajan, lo que dificulta la dedicación exclusiva a los estudios (CONEAU, 2017). En el 2019, la Institución cuenta con una matrícula estudiantil de 41.000 (Secretaría Académica UNLaM, 2019).

El Departamento de Ciencias Económicas

El Departamento de Ciencias Económicas es uno de los tres Departamentos fundantes de la Universidad, creado por Resolución de Rectorado N° 293/1991, y tiene como principal compromiso para el progreso de la sociedad en su conjunto la excelencia en docencia, investigación y extensión en las carreras que se dictan. La Unidad Académica desarrolla sus tareas a través de un Consejo Departamental como máximo órgano de decisión. En 1994, con la normalización de la Universidad (Resolución de Rectorado N°200/1994), los Decanos y Vicedecanos de los Departamentos son

elegidos por votación directa de los miembros titulares que integran el Consejo Departamental, por un período de cuatro años, pudiendo ser reelegidos. Los cargos de Decano y Vicedecano constituyen el órgano de conducción del Departamento y son asistidos por las tres secretarías que constituyen el órgano de ejecución: la Secretaría Académica, la Secretaría de Investigaciones y la Secretaría Administrativa y Extensión Universitaria. A su vez, dependen de Rectorado, los Coordinadores de las Carreras, quienes supervisan el dictado e implementación de las currículas, asesoran a docentes y estudiantes sobre incumbencias, metodología de estudio y cuestiones académicas de la carrera; y controlan el cumplimiento de las obligaciones estatutarias y reglamentarias por parte de docentes y estudiantes de la carrera.

Entre las carreras de grado que ofrece, al año 2020, el Departamento de Ciencias Económicas, se encuentra Contador Público, Licenciatura en Administración, Licenciatura en Comercio Internacional y Licenciatura en Economía.

La propuesta de la creación de las carreras viene acompañada de los inicios de la Universidad en sí. Partiendo que la existencia de la Universidad Nacional de La Matanza es consecuencia directa de los intereses locales y su realidad, teniendo en cuenta también que su ubicación geográfica es nada menos que en uno de los partidos más importantes del país desde el punto de vista demográfico, político y económico. Además, el Partido nunca antes había contado con una institución de enseñanza superior universitaria y esto era un gran punto para reflexionar en dos sentidos. Por un lado, la creación de la UNLaM permitiría estudiar o continuar sus estudios cerca de su hogar o lugar de trabajo a todos aquellos que vivían en el Partido o en las cercanías y debían alejarse mucho para cursar una carrera universitaria. Por otro lado, las carreras de la UNLaM se fueron creando a partir de las demandas sociales, vecinales y regionales o de la industria regional. Desde entonces, las carreras del Departamento de Ciencias Económicas, coadyuvan con el desarrollo integral del Partido de La Matanza y de la Nación Argentina.

La organización departamental constituye una innovación original en la educación superior. Pone énfasis en la conducción académica a cargo de los Departamentos, privilegia la docencia, la investigación y la extensión, además de lo meramente profesional, lo que permite una mayor transversalidad en determinados campos del conocimiento sustantivo y común a la mayoría de las carreras que se cursan. En virtud de esta organización y de acuerdo con la respectiva definición estatutaria, los alumnos pertenecen a la "Universidad" y no a un "Departamento" determinado".

Dos años más tarde, mediante la Resolución del Ministerio de Cultura y Educación N° 3125 del 17 de noviembre de 1993 se aprueban los planes de estudio. De esta manera se da validez nacional a los títulos y establece las incumbencias profesionales de las carreras de Licenciatura en Administración y Contador Público, con sus títulos intermedios: Técnico Universitario Impositivo-Contable y Técnico Universitario en Organización Y Métodos.

Ese mismo año se incorpora a la propuesta académica del Departamento la carrera de Licenciatura en Comercio Exterior (Resolución del Rector Normalizador N° 010/94). Dos años más tarde, la Resolución del Ministerio de Cultura y Educación N° 522 del 6 de marzo de 1995 otorga validez nacional y establece las incumbencias al título de grado Licenciatura en Comercio Internacional y al título intermedio Técnico en Comercio Internacional.

Luego, en el año 2009, se crea la última carrera, al momento, de la unidad académica la Licenciatura en Economía (Resolución del Honorable Consejo Superior N° 020/09). Un año después, la Resolución N° 461 del 20 de abril de 2010 del Ministerio de Educación otorga reconocimiento oficial y su consecuente validez nacional al título de Licenciatura en Economía, perteneciente a la Licenciatura en Economía, con el Plan de estudios y duración de la respectiva carrera.

El Departamento de Ciencias Económicas actualmente concentra la mayor población estudiantil de la Universidad y cuenta con más de cuatrocientos docentes, auxiliares de docencia y ayudantes alumnos.

Tabla 6. Evolución de la población estudiantil de 2014 a 2018

Año	Cantidad de estudiantes
2014	10194
2015	9895
2016	10123
2017	9975
2018	9935

Fuente: Martínez, J. (2019)

Las decisiones en la Universidad Nacional de La Matanza

Existen diferentes niveles que toman decisiones en el interior de la estructura propia de cada organización. En el caso de la Universidad Nacional de La Matanza, se pueden identificar

diferentes órganos en las cuales se asume la responsabilidad en el proceso de toma de decisión. Según el organigrama de la Institución, existe un primer conjunto de niveles formales. A su vez, y en relación a la dinámica de la universidad, tiene lugar un segundo conjunto de niveles que no corresponden a la disposición oficial.

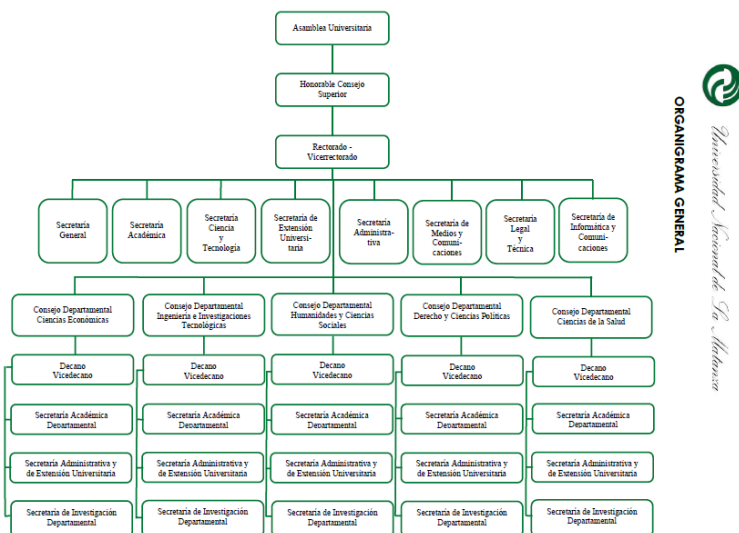
Tabla 7. Órganos de decisión en la Universidad Nacional de La Matanza

Órgano	Estructura
Asamblea Universitaria	Institucional
Honorable Consejo Superior	
Rectorado – Vicerrectorado	
Secretarías	
Consejos Departamentales	
Decano – Vicedecano	
Secretarías departamentales	
Coordinaciones de carrera	
Docentes	
Gremios representativos	Política

Fuente: Elaboración del equipo de investigación.

Las responsabilidades de cada uno de estos niveles de decisión, ejercidos con la participación de todos los sectores de la vida universitaria, constan de una serie de competencias que se enumeran a continuación. Dicha información fue extraída del Estatuto de la Universidad, y sus manuales de función. A continuación, se presenta el organigrama general de la universidad con la intención de ofrecer herramientas que permitan precisar la dinámica institucional formal.

Figura 8. Organigrama reducido de la Universidad Nacional de La Matanza



Fuente: Manual de Organización UNLaM (2016) (actualización 2020)

Según la información suministrada por la institución (2017), “dicha organización (departamental) permite lograr eficiencia con un número de empleados sensiblemente menor a la variante en la que cada facultad atiende las tareas, y la posibilidad de lograr una gestión profesional especializada. (...) La organización que adoptó la universidad aspiró a simplificar la estructura compleja del sistema tradicional de facultades que atomiza los centros de decisión” (Plan de Desarrollo Institucional).

Martínez expresa que el modelo genera “un gran nivel de autonomía académica de los departamentos y permite concretar las tareas administrativas y de servicio a nivel de la Universidad, produciendo así ventajas respecto a su productividad y eficiencia en esas actividades” (2013, pág. 162).

Se enumeran a continuación, las funciones y atribuciones de los órganos de decisión en la Institución. La información fue extraída del Estatuto y el Manual de Organización de la Universidad, y el Manual de Funciones del Departamento de Ciencias Económicas:

La **Asamblea Universitaria** está integrada (Estatuto):

Integran la Asamblea Universitaria (Art. 40):

- Los miembros del Consejo Superior titulares.

- El Rector y el Vicerrector.
- Los miembros titulares de los Consejos Departamentales.
- Los Decanos y Vicedecanos de los Departamentos.

Son atribuciones de la Asamblea Universitaria (Art. 41):

- Elaborar y elevar al Poder Ejecutivo Nacional el Estatuto de la Universidad, proponer su reforma cuando lo considere conveniente y oportuno.
- Elegir Rector y Vicerrector.
- Decidir sobre la renuncia del Rector y del Vicerrector, requiriéndose la simple mayoría de votos de los miembros presentes.
- Suspender o separar al Rector o Vicerrector por las causas previstas en el Estatuto, en sesión especial al efecto, con un quórum de las tres cuartas partes de sus miembros integrantes, y por una mayoría de las dos terceras partes de ese quórum.
- Asumir el gobierno de la Universidad por tiempo determinado en caso de conflicto grave e insoluble en el seno del Consejo Superior, para lo cual necesitará los dos tercios de votos de sus miembros integrantes.

El **Consejo Superior** está integrado (Estatuto):

El Consejo Superior está integrado por (Art. 48):

- El Rector y el Vicerrector.
- Los Decanos de los Departamentos.
- Siete Consiliarios representantes del claustro docente, conforme las siguientes integraciones: o Cuatro por los profesores regulares; tres por la mayoría y uno por la primera minoría. o Uno por los auxiliares regulares. o Uno por los profesores interinos. o Uno por los auxiliares interinos.
- Tres Consiliarios representantes del claustro estudiantil, dos por la mayoría y uno por la primera minoría.
- Un Consiliario representante del personal no docente.
- Dos Consiliarios representantes del Claustro de Graduados

Al Consejo Superior le corresponde (Art. 53):

- Ejercer la jurisdicción superior universitaria y reglamentar el estatuto universitario, sin perjuicio de las atribuciones del Rector.
- Dictar su reglamento interno, los reglamentos y las ordenanzas necesarias para el régimen común de estudios, disciplina general y el buen gobierno de la Universidad.
- **Constituir los órganos que considere necesarios para la solución de problemas específicos, fijando en cada caso la duración y las atribuciones correspondientes.**
- Proyectar, autorizar, modificar y reajustar el presupuesto anual y aprobar las cuentas presentadas por el Rector y la inversión de fondos.
- Autorizar todos los contratos compatibles con su condición de persona de derecho público.
- Aprobar convenios de cooperación con otras Universidades o Instituciones del país o del extranjero, suscriptos ad-referéndum por el Rector.
- Aceptar herencias, legados, donaciones y/o toda otra liberalidad.
- Dictar el Reglamento electoral.
- Reglamentar la carrera docente.
- Establecer el régimen de licencias, justificaciones y franquicias del personal docente y no docente.
- Dictar la ordenanza reglamentaria con respecto a la realización de concursos para la provisión del personal docente.
- **Dictar el reglamento para el ingreso, inscripción, permanencia y promoción de los alumnos de la Universidad, en conformidad con lo establecido en este Estatuto.**
- Reglamentar el año sabático.
- **Estructurar el planeamiento general de las actividades universitarias y determinar la orientación general de la enseñanza. Homologar los planes de estudio propuestos por los Departamentos, aprobar el alcance de los títulos y grados, acordar por iniciativa propia o propuesta del Rector el título de Doctor Honoris Causa o Miembro Honorario de la Universidad, y decidir en última instancia, la cuestión sobre equivalencias de títulos, estudios, asignaturas y distinciones universitarias.**
- Fijar las contribuciones y los aranceles universitarios cuando hubiese lugar.

- Resolver sobre la creación, supresión de carreras universitarias o títulos. Aprobar los planes de estudios.
- Acordar por el voto de la mayoría absoluta de sus miembros, la creación de nuevos Departamentos, Institutos, Carreras u Orientaciones en el país o en el extranjero.
- Organizar y reglamentar las funciones del Departamento de Graduados.
- Revalidar los diplomas extendidos por Universidades extranjeras, de acuerdo con la legislación pertinente, previo estudio en cada caso, del valor científico, jerarquías de las enseñanzas impartidas por esas instituciones y consideración que merecen sus títulos.
- Acordar licencias extraordinarias con goce de sueldo y ayuda financiera a los docentes que las solicitaren para realizar estudios.
- Resolver los pedidos de licencia del Rector.
- Intervenir los Departamentos por el voto de los dos tercios del total de sus miembros.
- Destituir a los docentes, mediante dictamen fundado, posteriormente elevado a través del rectorado por el organismo competente, con el voto de la mayoría de los miembros del cuerpo.
- Resolver las renunciaciones presentadas por el cuerpo docente concursado.
- Proponer a la Asamblea la suspensión o separación del Rector y del Vicerrector, lo que requerirá una sesión especial en la que se deberá resolver por el voto de las dos terceras partes de sus miembros.
- Suspender o separar al Decano y/o Vicedecano y Consejeros de Departamentos, por irregularidades manifiestas en el ejercicio de sus funciones, mediante dictamen fundado elevado a través del rectorado por el organismo competente, con el voto de las dos terceras partes de sus miembros.

El **Rector** es el representante de la Universidad y tiene los siguientes deberes y atribuciones (Estatuto, Art.62):

- Convocar al Consejo Superior y a la Asamblea Universitaria.
- Presidir la Asamblea Universitaria y el Consejo Superior con voz y voto, prevaleciendo el suyo en caso de empate.
- Disponer la ejecución de las resoluciones y acuerdos del Consejo Superior y la Asamblea.

- Resolver las cuestiones de urgencia, dando cuenta al Consejo Superior de aquellas que sean de su competencia.
- Recabar los informes que estime conveniente.
- Ejercer la jurisdicción policial y disciplinaria; en primera instancia en el ámbito de la Asamblea, del Consejo Superior y del Rectorado, y en el ámbito general de la Universidad.
- **Autorizar de conformidad con este Estatuto y su reglamentación, el ingreso, inscripción, permanencia y promoción de los alumnos.**
- Firmar los títulos, diplomas, distinciones y honores universitarios.
- Impartir instrucciones generales, particulares o las que fueren necesarias, en consonancia con lo resuelto por los órganos superiores, para el buen gobierno y administración de la Universidad.
- **Ejercer la conducción administrativa de la Universidad.**
- **Organizar la actividad universitaria y todo lo necesario para las tareas de apoyo a la actividad académica.**
- Crear, poner en funcionamiento, modificar o suprimir los servicios necesarios para el mejor desenvolvimiento institucional.
- Delegar o distribuir el ejercicio de las funciones según las necesidades en órganos específicos existentes o que se creen para tal fin, dentro del marco presupuestario y organizativo fijado por el Consejo Superior, a fin de mejor proveer el funcionamiento de la Universidad.
- Organizar las Secretarías de la Universidad, fijarle sus funciones, objetivos, acciones y responsabilidades, designando y removiendo a sus titulares.
- Designar y remover al personal no docente de acuerdo a las normas vigentes.
- Designar y remover a los profesores interinos.
- Disponer los pagos que hayan de verificarse con los fondos votados en el presupuesto de la Universidad, sin perjuicio de las facultades de delegación que contengan las reglamentaciones en vigencia.
- Elaborar la memoria anual para poner en conocimiento del Consejo Superior.
- Crear y poner en funcionamiento servicios culturales, científicos, técnicos y de asesoramiento, para la Universidad, para los Departamentos y la comunidad en general.

- Mantener relaciones con organismos o instituciones nacionales, provinciales, municipales y/o extranjeras que beneficien el cumplimiento de los fines de la Universidad.
- Suscribir convenios de cooperación con instituciones públicas o privadas de carácter docente, profesional, científico y empresarial ad referendum del Consejo Superior.

El **Vicerrector** ejercerá las funciones del Rector en los siguientes casos (Art. 63):

- Ausencia o impedimento del titular.
- En caso de que el cargo quedara vacante.

El **Secretario Académico** tiene los siguientes deberes y atribuciones (Manual de Organización de la UNLaM, 2016):

- Asistir al Rector en la organización y desarrollo de las actividades académicas que deba realizar la Universidad, en cumplimiento de sus objetivos institucionales. Acciones
- **Intervenir en la formulación de los planes de estudio y programas de enseñanza; y entender en la implementación de los mecanismos que permitan la periódica revisión y actualización de aquellos.**
- Programar y realizar cursos de perfeccionamiento, actualización y capacitación para docentes y graduados.
- Coordinar las tareas para la formulación y seguimiento del plan académico a corto, mediano y largo plazo.
- Administrar el sistema de otorgamiento de diplomas, títulos y certificados que le corresponda emitir a la Universidad.
- Entender en todo lo referente a la habilitación, reválida, y reconocimiento de títulos extranjeros.
- Efectuar el seguimiento y evaluación de la gestión académica.
- **Dirigir la biblioteca de la Universidad.**
- Llevar los registros académicos y mantenerlos bajo debido resguardo.
- Suscribir juntamente con el Rector, los diplomas de grado que expide la Universidad.
- **Entender en la organización de los cursos de admisión a la Universidad y de los cursos correspondientes a las asignaturas transversales.**

- **Entender en el control de cumplimiento de las normas para la admisión, permanencia, promoción y egreso de alumnos.**
- Entender en la recepción y tramitación de las solicitudes de ingreso a la Universidad y de las demás que formulen los alumnos relacionadas con su desempeño académico.
- **Promover programas y actividades de orientación vocacional y de asistencia pedagógica al alumno.**
- **Entender en la elaboración de los proyectos de reglamentaciones y resoluciones del área.**

Los **Consejos Departamentales** están integrados por (Estatuto, Art.66):

- Decano y Vicedecano del Departamento.
- Dos consejeros docentes representantes de Profesores Ordinarios.
- Un consejero docente representante de los auxiliares docentes.
- Un consejero estudiantil representante del claustro de estudiantes.
- Los coordinadores de carreras que pertenezcan al Departamento.
- Un consejero representante de los Graduados.

A los Consejos Departamentales les corresponde (Art.70):

- Dictar su propio reglamento interno.
- Elevar al Rector el Reglamento de los Departamentos para su aprobación por el Consejo Superior.
- Asesorar al Decano en todas las cuestiones atinentes a sus funciones.
- Asesorar sobre asignaturas que exijan de los profesores determinada dedicación.
- Aprobar y reformar los planes y actividades de los profesores, ejercer anualmente el control de la gestión y ejecución de los mismos, elevándolos al Rectorado para su consideración.
- **Proponer modificaciones curriculares de las carreras que dependen del Departamento.**
- Proponer al Rectorado la designación de profesores honorarios o visitantes en el área de sus actividades.

- Evaluar la actividad del Departamento y remitir el informe al Decano del mismo.
- Propender a la excelencia académica de su área.
- **Proponer y aconsejar sobre temas de investigación y proyectos de producción, que se coordinarán con las unidades específicas que establece el Estatuto.**

Los **Decanos y Vicedecanos** de los Departamentos (Estatuto):

Le corresponde al Decano del Departamento (Art.75):

- La representación del Departamento.
- Presidir las sesiones del Consejo Departamental con voz y voto.
- **Adoptar las decisiones y medidas que se requieran para la ejecución de las Resoluciones o instrucciones del Consejo Superior y del Rectorado.**
- Ejercer la jurisdicción disciplinaria dentro del grado de su competencia.
- Elevar al Rectorado las cuestiones urgentes y graves dando cuenta al Consejo Departamental.
- Supervisar todas las actividades del Departamento.
- Proyectar y elevar al Rectorado el calendario académico, coordinado con los Departamentos y coordinadores de carreras, conforme al planeamiento y orientación general de la enseñanza.
- Remitir al Rectorado copia autenticada de las actas de las reuniones del Consejo.
- Intervenir en los trámites de licencias o franquicias del personal docente.
- Elevar anualmente al Consejo Superior una memoria relativa al desenvolvimiento del Departamento y un informe sobre las necesidades del mismo.
- Adoptar las medidas necesarias para la buena marcha del Departamento.

El Vicedecano colaborará con las tareas que le son inherentes al Decano, y lo reemplazará en los siguientes casos (Art.76):

- Ausencia o impedimento.
- Cuando por cualquier causa el cargo quedara vacante y hasta completar el período por el cual fue elegido. En este último caso, se requiere una resolución del Consejo Superior.

El **Secretario Académico** (Departamental) tiene los siguientes deberes y atribuciones (Manual de Funciones, DCE):

- **Asistir al Decanato en todo lo relativo al desarrollo de la gestión académica de enseñanza en el Departamento a nivel de grado; todo ello de acuerdo a la política fijada por la Universidad.**
- **Programar anualmente la actividad académica Departamental de enseñanza, de tecnología educativa y demás iniciativas que se disponga llevar a cabo.**
- Instrumentar en jurisdicción departamental los planes, programas y proyectos vinculados a la gestión de enseñanza derivada de los niveles superiores.
- Organizar la capacitación de los recursos humanos pertenecientes al Departamento.
- **Articular su accionar con las direcciones de carreras y la Secretaría Académica de la Universidad.**
- **Gestionar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades académicas que le sean encomendadas.**
- **Organizar y operar su propio sistema de información que permita realizar el seguimiento, control y evaluación permanente de la gestión académica.**
- Controlar y certificar las actas de registraciones académicas correspondientes a los docentes pertenecientes al Departamento.
- Participar en la conformación del plantel docente vinculado a su Departamento.
- Participar en la identificación de riesgos y en las acciones para abordarlos de los procesos en que interviene.

El **Secretario Administrativo y de Extensión Universitaria** (Departamental) tiene los siguientes deberes y atribuciones (Manual de Funciones, DCE):

- Entender y asistir al Decanato en todo lo relativo al desarrollo de las actividades administrativas y de extensión del Departamento; todo ello de acuerdo a las normas establecidas por la Universidad.
- Programar la actividad anual en términos de apoyos administrativos, representado por las actividades comunes a toda la organización, tanto en sistemas informáticos, administración de personal y administración del patrimonio, entre otros.

- Articular su accionar con la Secretaría Administrativa de la Universidad y demás áreas que participen.
- **Atender la demanda de recursos generada en el ámbito departamental.**
- **Promover el constante mejoramiento de la calidad de la gestión medida en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.**
- **Organizar y ejecutar su propio sistema de seguimiento, control y evaluación permanente de la gestión administrativa.**
- Controlar y certificar la prestación del servicio por parte de los docentes pertenecientes al Departamento.
- Participar en la identificación de riesgos y en las acciones para abordarlos de los procesos en que interviene.

El **Secretario de Investigación** (Departamental) tiene los siguientes deberes y atribuciones (Manual de Funciones, DCE):

- Entender y asistir al Decanato en todo lo relativo al desarrollo de las actividades de investigación en el Departamento; todo ello de acuerdo a las políticas establecidas por la Universidad.
- Programar la actividad anual de investigación a ser llevada a cabo en el Departamento.
- Gestionar los recursos necesarios para cumplir con el programa de investigaciones aprobado.
- Organizar y ejecutar su propio sistema de seguimiento, control y evaluación permanente de la gestión en investigación.
- Asistir a los investigadores designados en el Departamento.
- Articular sus acciones con la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad.

Los **Coordinadores de Carrera** tienen los siguientes deberes y atribuciones (Estatuto):

- Supervisar las actividades de los docentes de la carrera.
- Asesorar a los docentes y estudiantes sobre incumbencias, metodologías de estudio y cuestiones académicas de la carrera.
- Controlar el cumplimiento de las obligaciones estatutarias y reglamentarias por parte de los docentes y estudiantes de la carrera.

La función social de la Universidad

Las universidades son instituciones formativas por excelencia y en esta función primordial, son transformadoras de la realidad. Coincidimos con Bolton (2014), en que todo conocimiento es una mirada del mundo, una palabra sobre el mundo, un sentir y valorar al mundo. El conocimiento es entendido por este autor como una construcción histórica y comunitaria, que se sistematiza en función de respuestas a preguntas existenciales, vitales y cotidianas que una sociedad sistematiza y luego transmite por generaciones. Las nuevas generaciones reciben el conocimiento, lo apropian y luego reconfiguran la mirada sobre los conceptos transmitidos y aprendidos, lo que les permite realizar un cambio de posiciones sobre el mundo y la sociedad misma. Será entonces la universidad como institución académica uno de los actores sociales que provoque este cambio de mirada y de concepción de realidades. La función de enseñar o educar implica también la construcción de un conocimiento social y significativo para el colectivo.

En este sentido, Bolton (2014) destaca que uno de los principales objetivos de la educación es abrir las ventanas al mundo a través de un conocimiento que sea socialmente significativo, humanamente transformador y propiciador de la igualdad. El rol que cumple la Universidad en este aspecto es fundamental ya que a través de su función académica, de extensión y de investigación crea nuevas concepciones sociales y comunitarias. Entonces es allí donde reside la función transformadora. Un conocimiento que se construye comunitariamente genera una sociedad con mayores posibilidades de crecer, y aún más si en ese proceso intervienen diferentes actores sociales como por ejemplo las instituciones educativas.

Por su parte, Mónaco (2015), en un análisis exhaustivo sobre el rol de la Universidad en el conurbano bonaerense infiere que en las últimas décadas, el crecimiento de las mismas ha sido muy notable y en su mayoría alberga a estudiantes que constituyen la primera generación de universitarios en sus familias. La Universidad desde una concepción tradicional, ha sido una historia de desarraigos para este autor, ya que, las mismas, como sabemos, estaban emplazadas en grandes centros urbanos, obligando a los estudiantes a realizar largos y costosos traslados que muchas veces propiciaban el abandono de sus carreras, como así también la concentración de perfiles en esos mismos centros urbanos.

En la actualidad podemos afirmar que se está revirtiendo esta tendencia, porque se ha logrado incorporar al concepto de inclusión la idea de territorialidad, que implica el acercamiento de la Universidad a la población. La idea de territorialidad al que hacemos referencia en este párrafo es uno de los factores determinantes en el rol social y transformador de la universidad. Estamos de acuerdo con que no sólo la universidad acerca nuevas propuestas formativas y sociales, sino que además generan nuevos vínculos con la comunidad, involucrándose en la discusión de los problemas que atañen a sus territorios, produciendo conocimiento y transformando a la comunidad. Coincidimos en que la verdadera inclusión no debe limitarse solo a lo económico, sino que la nivelación académica y el acompañamiento de los estudiantes en su inserción a la cultura universitaria, son de vital importancia en este rol social que toma la institución académica.

La heterogeneidad de la educación superior llevó a cuestionar la dicotomía entre masividad y calidad como dos elementos excluyentes entre sí, algo que no ha tenido demasiado sustento fáctico a la luz de las estadísticas concluyentes que revelan el rendimiento satisfactorio de los estudiantes en su mayoría primera generación universitaria en sus familias, reafirmando con esto último el rol transformador que posee la universidad en la comunidad.

La Universidad desde su rol social es sin dudas el reflejo de la sociedad en su conjunto. Algunos pedagogos lo han dado en llamar la justicia cognitiva. No es posible hablar de la universidad sin mencionar el contexto social en el que existe, no podemos omitir su función social y humanista. Es el agente que debe proporcionar la formación avanzada y conocimiento emancipador a la comunidad.

Tal como lo plantean Bodago de Scheid y Fedoruk (2011, pág. 3), resulta pertinente plantear la vinculación entre la universidad y la sociedad, ya que en este sentido se puede probar que la universidad tiene una función social, que influye y transforma su entorno, es decir, se comporta como un auténtico factor de transformación social, y, por lo tanto, según sea el fin que se proponga, colaborará en construir una sociedad con determinadas características. Coincidimos en que debe contribuir a la solución de los problemas críticos que aquejan a la sociedad y ellos deben percibirse a través de la identificación de necesidades sociales, económicas, políticas y asistenciales que son poco satisfechas, a través de las acciones que se realizan y que requieren soluciones.

Las universidades se han ido conformando como una de las herramientas principales para la movilidad social ascendente. Las mismas en la Argentina son concebidas como un elemento central para el desarrollo del país y poseen una importancia significativa en relación al entramado social que conforman. Las instituciones creadas en el Conurbano Bonaerense emergen con impronta territorial que configuran y reconfiguran el espacio donde se ubican y le confieren al lugar donde están enmarcadas un capital específico.

Cabe destacar que, las experiencias de vida de los estudiantes que integran estas instituciones son configuradas por estas universidades. Las instituciones de educación superior se encuentran legitimadas en los sectores populares y en los sectores medios como una de las herramientas más eficaces para superar las desigualdades y lograr el ascenso social tan deseado por vastos sectores de la sociedad argentina. En este plano, estas instituciones educativas enraizadas en el territorio bonaerense representan un desafío ante las instituciones superiores llamadas comúnmente “tradicionales”.

En el marco de esta nueva conformación de estudiantes que se son parte de las nuevas universidades, se revela un proceso de transformación de la estructura política y social del territorio. Por este motivo, dicho proceso no se puede pensar aislado de la territorialidad debido al cambio que proponen en donde el espacio también se ve afectado.

Los nuevos sectores que se incorporan, los cuales antes estaban tradicionalmente excluidos, implican como antes mencionamos, por parte de estas instituciones educativas estatales, una cantidad de medidas y políticas de gestión para conducir una retención estudiantil. Medidas como, becas, créditos estudiantiles, sistema de tutorías, apoyo y acompañamiento académico y actividades culturales entre otros. Son las credenciales educativas que aporta la universidad lo que enlaza con un mayor desarrollo humano y social, aportando a su vez una idea clara de que se puede generar una movilidad social a través de la apropiación de estas herramientas educativas.

Durante la década de 1970, Bourdieu (1973) exploró el concepto de capital cultural, quién lo definió como las formas de conocimiento, educación, habilidades y ventajas que tiene una persona, y que le dan un estatus más alto dentro de la sociedad. El autor divide el capital cultural en tres vertientes,

estados o formas: el capital cultural incorporado, el objetivado y el institucionalizado. Bourdieu hace una distinción entre estos tres subtipos.

El capital cultural incorporado se refiere a la facultad del ser humano de cultivarse. La interiorización del capital cultural y su posesión es lo que da a luz al hábitus de una persona. Sin embargo, la transmisión del capital no ocurre instantáneamente sino gradualmente y a lo largo del tiempo. Una forma objetivada del capital cultural son los bienes culturales (libros, cuadros, discos, pinturas, monumentos, etc.), transmisibles desde el punto de vista jurídico con implicancias también económicas. Para apropiarse de un bien cultural, es necesario ser portador del hábitus cultural.

Mientras tanto, la forma institucionalizada se refiere a ser reconocido por las instituciones políticas por medio de elementos como los títulos escolares. Un título escolar se evalúa bajo un mercado, el de los títulos escolares o de los títulos universitarios. Su valor es relativo y depende de su posición en el seno de la escala relativa de los títulos.

En lo que concierne a nuestro caso de análisis, se pueden identificar patrones comunes que se dan en las universidades del Conurbano Bonaerense, que algunos fueron descriptos anteriormente. La misma se consolidó como una institución universitaria que transformó el territorio y las experiencias de vida de los que concurren a ella. Es también una universidad conformada por trayectorias de estudiantes de primera generación de universitarios en sus familias, es decir, una institución de educación superior compuesta en su mayoría alumnos provenientes de la clase trabajadora del distrito y de localidades cercanas.

La Universidad Nacional de La Matanza ha configurado el territorio cambiando el paisaje suburbano de esta localidad, pero también logró generar una transformación en el entramado social de esta región del Área Metropolitana de Buenos Aires. Su visión institucional se enmarca consideraciones como “ser una respuesta a las demandas concretas de la comunidad local; un modelo de excelencia dentro del sistema universitario nacional”, mientras que su misión se centra en ser “una iniciativa abierta incorporada a la comunidad, protagonista activa de su progreso”, como así también “contribuir a la retención y el asentamiento de la población joven localizada en La Matanza y su área de influencia” (Estatuto, 2003). Con esto podemos decir que desde sus intenciones fundacionales se denota un compromiso con el desarrollo de la comunidad local.

En uno de los puntos que se ha detallado antes, correspondientes a la misión institucional, hay un llamado claro a contribuir a la retención y el asentamiento de la población joven al territorio, esta retención también implica un retener a los estudiantes a la Universidad. La tarea de generar herramientas para ser agente de transformación en la comunidad, y a su vez favorecer la retención de los estudiantes a la institución, implica generar dinámicas institucionales que provean un marco de retención estudiantil. Estas dinámicas institucionales deben tener en cuenta que son políticas de gestión educativa fuertemente atravesadas por el contexto y que además van a incidir en el entramado social desde un rol transformador. Es decir, se establece un proceso retroalimentado donde la institución transforma su entorno y a los que pertenecen a ella, pero también el contexto modifica a esta organización universitaria.

Siguiendo con esta línea de pensamiento y a partir de lo anteriormente desarrollado, somos conscientes que la Universidad Nacional de La Matanza, en este contexto, es un ejemplo contundente del rol social y transformador de la Universidad como Institución. Emplazada en uno de los Partidos más importantes del Conurbano Bonaerense, la propuesta académica es notable y variada, incluyendo además carreras terciarias, programas de extensión a la comunidad como por ejemplo cursos de idioma, sin olvidarnos de las propuestas de posgrados que la misma ofrece a sus graduados. Creemos que el impacto social de la Universidad es una de las características e improntas que la convierten en una de las universidades nacionales con mayor proyección y crecimiento exponencial.

Como desarrollaremos a continuación, la política de retención de la Universidad Nacional de la Matanza incluye el otorgamiento de becas para alumnos con dificultades para continuar sus estudios, pasantías que les permiten ingresar el mundo laboral en la carrera que se encuentran realizando, clase de apoyo y un elaborado y adecuado sistema de tutorías. Este sistema está organizado mediante la labor de docentes tutores de las asignaturas de primer año, que realizan el acompañamiento en el inicio de la trayectoria académica de los alumnos a través de distintas herramientas didácticas para una mayor comprensión y mejor abordaje de los contenidos temáticos. Estas claras decisiones institucionales constituyen uno de los factores que afianzan aún más el rol social y transformador de la UNLaM expuesto y analizado en profundidad en este trabajo.

Acciones institucionales destinadas a mantener las trayectorias educativas

Con la intención de sistematizar las acciones que realiza la Universidad Nacional de La Matanza con el objetivo de favorecer la permanencia académica y contar con un panorama actualizado en referencia a la temática, a continuación, se categorizan las acciones según las variables académicas, referentes al plan de estudio y relativas a los recursos humanos, equipamientos e infraestructura, financieros y gestión. Dicho trabajo metodológico se realiza teniendo en cuenta la necesidad de identificar las acciones con el objeto de conocer los procesos de decisión.

Tabla 8. Acciones institucionales según variables organizacionales⁴

FACTORES ORGANIZACIONALES		
Políticas académicas	Plan de estudio	Recursos
<p>Mecanismos de admisión</p> <ul style="list-style-type: none"> · Curso de Nivelación a los Estudios de Grado. · Dos fechas adicionales de recuperatorio del Curso de Nivelación. · Nexos. <p>Comunicación institucional de admisión</p> <ul style="list-style-type: none"> · Feria Educativa, charla de carreras. · Articulación Universidad – Escuela. · Manual del Curso de Nivelación (información sobre la vida universitaria). <p>Comunicación institucional académica</p> <ul style="list-style-type: none"> · Intraconsulta (información publicada en la solapa “Régimen de aprobación y cursada”). · Cartelera informativa de los departamentos. · Sitio web Institucional/Micro sitio web de cada Departamento. <p>Orientación vocacional</p> <ul style="list-style-type: none"> · Programa de Atención y Orientación al Alumno. <p>Condición de alumno regular</p>	<p>Duración del programa</p> <ul style="list-style-type: none"> · Oferta de títulos intermedios (pre-grado). <p>Flexibilidad de cursado</p> <ul style="list-style-type: none"> · Articulación de los contenidos de los primeros años con el Curso de Nivelación. · Ciclo de formación básica. · Amplitud de oferta horaria · Cumplimiento de bandas horarias ofertadas. <p>Cantidad de horas de cursado</p> <ul style="list-style-type: none"> · Reestructuración en la duración real de la carrera. <p>Estrategias innovadoras</p> <ul style="list-style-type: none"> · Asignaturas transversales obligatorias. · Plataforma Materias Interactivas en Línea - Unidad de Educación a Distancia. · Mejoramiento en la vinculación entre problemáticas 	<p>Formación y habilidad de los docentes</p> <ul style="list-style-type: none"> · Programa de Formación Docente. <p>Servicio de bienestar estudiantil</p> <ul style="list-style-type: none"> · Programa de Pasantías. · Acceso a material bibliográfico- Biblioteca UNLaM. · Apertura de la Biblioteca los domingos. · Comisión de Discapacidad · Adecuación de Materiales de Estudio – Biblioteca Sonora · Docentes intérpretes de lenguaje de señas · Becas de apuntes. · Becas de deporte. · Becas de Idiomas · Feria de apuntes. · Becas de comedor. · Becas (estipendio económico)

⁴ Ver Anexo 3 para conocer las normativas que respaldan cada una de las acciones mencionadas.

<ul style="list-style-type: none"> · Curso de verano. · Régimen Académico Integrado – 3 reincorporaciones. · Dos instancias de presentación en cada llamado a final. · Llamado extraordinario a finales (en conjunto con el CE).. <p>Seguimiento de alumnos</p> <ul style="list-style-type: none"> · Seguimiento de estudiantes en Riesgo Pedagógico (Sistema de Tutorías). · Encuesta a graduados. <p>Tutorías (servicio de apoyo académico)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Tutorías del DCE. · Sistema de Tutorías. · Clases de apoyo (en conjunto con el CE). · Centro de Lectura y Escritura (para grado y posgrado). 	<p>interdisciplinarias, el estudio y la investigación de casos (práctica).</p> <p>Dificultad materias primer año</p> <ul style="list-style-type: none"> · Vinculación del Sistema de Tutorías con las Coordinaciones de Carrera del DCE. 	<ul style="list-style-type: none"> · Programa de Becas UNLaM. <p>Infraestructura y equipamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> · Comedor universitario. · Acceso a Internet. · Polo Tecnológico. · Adecuación de instalaciones para estudiantes con discapacidad.
---	--	---

Fuente: Elaboración del equipo de investigación.

Sobre las categorías presentadas por García Fanelli (2014), se estructuraron las acciones organizacionales inherentes al Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad según las destinadas a las políticas académicas, al plan de estudio y a los recursos institucionales. Avanzando con la indagación histórica, una vez sistematizada dicha información se analizó cada una de las propuestas mencionadas anteriormente para conocer cuáles son los problemas que intentan resolver aquellas acciones en el marco de un proceso de decisión, y cuál fue el nivel de disposición en el que se formalizaron las mismas.

En el cuadro anterior se sistematizaron las intervenciones que surgieron de la indagación en el campo de estudio. Las mismas fueron relevadas a través del análisis de la documentación institucional: actas, disposiciones, resoluciones, informes de evaluaciones, planes de desarrollo

institucional, estatuto, así como también publicaciones que dan cuenta de la existencia de las políticas. Con la finalidad de darles un ordenamiento a estas acciones, producto de decisiones tomadas en la Universidad, se clasificaron según las categorías: políticas académicas, plan de estudio, y recursos.

Se identificaron 46 acciones llevadas a cabo por la Universidad, con aplicación en el Departamento de Ciencias Económicas, que pretenden garantizar las condiciones de accesibilidad, y permanencia a partir de intervenciones que mejoran (desde una perspectiva institucional) sus condiciones, sus conocimientos y sus competencias. Resulta necesario que podamos seleccionar de este universo un conjunto acotado de decisiones estratégicas y programadas para su análisis en profundidad.

Preocupaciones planteadas según las acciones destinadas a la retención y sus niveles de decisión

Sobre esta base, y avanzando con la indagación histórica, una vez sistematizada dicha información se pretende conocer cuáles son los problemas que intentan resolver aquellas acciones en el marco de un proceso de decisión, y cuál fue el nivel de disposición en el que se formalizaron las mismas. Por otra parte, se especificará el período académico en el cual tiene lugar esa política. A los fines de esta investigación, se presenta el cuadro con la información anteriormente mencionada, quedando pendiente para futuras publicaciones el análisis de este conjunto de información.

Tabla 9. Preocupaciones planteadas según las acciones destinadas a la retención, el período⁵ y sus órganos de decisión

Período	Acción	Problema	Órgano de Decisión
Transversal	Biblioteca UNLaM (1992 - Estatuto)	Falta de recursos para acceder al material bibliográfico.	Secretaría Académica
Ingreso	Programa de Atención y Orientación al Alumno (S/R 1998).	Dificultades en la orientación vocacional, académica, y	Dirección de Pedagogía Universitaria

⁵ La definición de los períodos es según el momento de transición del trayecto de grado: admisión, ingreso, medio, transversal y egreso.

		laboral, por falta de intereses o desconocimiento de aptitudes	
Transversal	Sitio web Institucional (1999) y de cada Departamento de Ciencias Económicas (2005).	Desinformación acerca de cuestiones de interés general para la comunidad universitaria – y de interés particular para las diferentes disciplinas.	Instituto de Medios de Comunicación, Secretaría Académica y Unidades Académicas
Transversal	Programa de Pasantías (Res. 408/1999, según cambios en Ley de Pasantías)	Desconexión entre el ámbito laboral/profesional y la educación; carencia de propuestas laborales acordes a los perfiles estudiantiles.	Consejo Superior
Transversal	Asignaturas transversales obligatorias (inglés y computación, inicio 2000).	Falta de recursos para el acceso a la formación en competencias informáticas y en idioma inglés por parte de los estudiante.	Secretaría Académica
Transversal	Curso de verano (2000/ Res. 409/2002)	Sostenimiento de la regularidad.	Consejo Superior
Transversal	Beca de Apuntes de \$1000 para apuntes y/o artículos de librería para alumnos de carrera de grado de nuestra Universidad (2002).	Falta de recursos económicos por parte de los estudiantes para continuar con sus estudios de grado.	Centro de Estudiantes
Ingreso	Articulación de los contenidos de los primeros años con el Curso de Nivelación (Cambio de Plan 2004).	Superposición de los contenidos abordados durante el Curso de Nivelación en el primer tramo del trayecto formativo.	Consejo Superior / Ministerio de Educación
Ingreso	Cambio de Plan de Estudio - 2004	Articulación de los contenidos de los primeros años con el Curso de Nivelación (Cambio de Plan 2004).	Consejo Superior/ Ministerio de Educación
Ingreso		Ciclo de formación básica (Cambio de Plan 2004).	

			2) Indecisión vocacional durante el primer tramo del trayecto formativo.	
Transversal		Mejoramiento en la vinculación entre problemáticas interdisciplinarias, el estudio y la investigación de casos (práctica) (Cambio de Plan 2004).	Desarticulación de los contenidos disciplinarios con la práctica profesional.	
Transversal	Becas de idiomas (2004)		Falta de recursos económicos por parte de los estudiantes para continuar con sus estudios de grado.	Secretaría de Extensión Universitaria, Socioculturales
Ingreso	Ciclo de formación básica (Cambio de Plan 2004).		1) Dificultad de realizar un cambio de carrera por las diferencias en las asignaturas de la oferta académica del Departamento. 2) Indecisión vocacional durante el primer tramo del trayecto formativo.	Consejo Superior/ Ministerio de Educación
Transversal	Programa de Becas UNLaM para alumnos ingresantes, intermedios u avanzados de carreras de grado de la Universidad (Res. 084/2005) (estipendio económico).		Falta de recursos económicos por parte de los estudiantes para continuar con sus estudios de grado.	Consejo Superior
Transversal	Adecuación de instalaciones para estudiantes con discapacidad (2015/2016)		Necesidad de contar con infraestructura adecuada para estudiantes con movilidad reducida o discapacidad visual.	Dirección de Bienestar Estudiantil
Transversal	Clases de apoyo (2006).		Desconocimiento de contenidos disciplinares.	CE y DCE
Ingreso	Tutorías del DCE (Res. 005/2007).		Dificultad en la resolución de prácticas procedimientos y técnicas de estudio Contabilidad Básica.	Consejo Departamental, DCE
Ingreso	Sistema de Tutorías Integrado (Res. 078/2010).		Dificultades de adaptación en el primer año. Incorporación de	Consejo Superior

		nuevos hábitos acordes para la vida universitaria.	
Admisión	Manual del Curso de Nivelación (información sobre la vida universitaria y normativas) (2008).	Desinformación acerca de la normativa que regula la actividad académica el Curso de Nivelación.	Secretaría Académica
Transversal	Programa de Formación Docente (Res. 042/2009)	Necesidades formativas actualizadas de los profesionales docentes.	Consejo Superior
Transversal	Llamado extraordinario a finales – octubre (U.A. en conjunto con el CE) (2010)	Retraso en la cursada debido a que, si tenés una asignatura pendiente de final sólo te habilita a anotarte y cursar la correlativa, pero no te habilita poder promocionar la misma durante ese cuatrimestre.	CE y DCE
Admisión Ingreso	Intraconsulta (información publicada en la solapa “Régimen de aprobación y cursada”, Res. 054/2011).	Desinformación acerca de la normativa que regula la actividad académica.	Secretaría Académica
Transversal	3 reincorporaciones – Régimen Académico Integrado (Res. 054/2011 V.1 y 2).	Sostenimiento de la regularidad (tramitar hasta 2 reincorporaciones, la 3 es absolutamente excepcional atendiendo a los antecedentes y casusas de pérdida de dicha condición)	Consejo Superior
Transversal	Plataforma Materias Interactivas en Línea - Unidad de Educación a Distancia (MleL: 2001) (Res. 293/2011)	1) La cantidad de estudiantes inscriptos a las asignaturas transversales supera la infraestructura de la institución para su correcto dictado. 2) La necesidad de democratizar los materiales bibliográficos.	Consejo Superior
Transversal	Apertura de la Biblioteca de la Universidad los días domingos (2011)	Carencia por parte de los estudiantes de espacio/ambiente adecuadas para llevar a cabo actividades académicas.	CE y DCE – Secretaría Académica
Transversal	Comedor universitario (S/R 2012)	Situación socio-económica de los estudiantes que obstaculiza el cursado de las asignaturas por falta de recursos destinados a la alimentación.	Rectorado

Transversal	Becas de comedor del 50% y el 100% para alumnos de carrera de grado de nuestra Universidad (2012).	Falta de recursos económicos por parte de los estudiantes para continuar con sus estudios de grado.	Centro de Estudiantes
Transversal	Programa de Becas "PROGRESAR": Financiadas por el Gobierno Nacional (2014).	Falta de recursos económicos por parte de los estudiantes para continuar con sus estudios de grado.	Consejo Superior
Admisión	Curso de Nivelación (Res. 050/2015)	Heterogeneidad en conocimientos y competencias de los aspirantes al momento de ingresar a la vida universitaria.	Consejo Superior
Admisión	Dos fechas adicionales de recuperatorio del Curso de Nivelación (Res. 009/2016)	Existencia aspirante que no han podido completar el puntaje necesario para ingresar y ante esta situación deben realizar nuevamente todo el Curso de Nivelación. Disposición de docentes y espacios.	Consejo Superior
Transversal	Dos instancias de presentación en los llamados a finales (2016, U. A. en conjunto con el CE).	Superposición de las fechas de finales.	CE y DCE
Ingreso	Seguimiento de estudiantes en Riesgo Pedagógico (Sistema de Tutorías, Equipo Pedagógico, 2016).	Falta de información acerca de las necesidades del alumnado en riesgo de perder la regularidad (dos materias aprobadas por ciclo lectivo) para diseñar intervenciones educativas pertinentes que mejoren su experiencia académica.	DCE
Ingreso	Vinculación del Sistema de Tutorías con la Coordinación de Carrera (Sistema de Tutorías, Equipo Pedagógico, 2016).	Falta de articulación entre las dificultades académicas durante el primer año y las propuestas pedagógicas ofrecidas.	DCE
Transversal	Comisión de Discapacidad (S/R) (2016)	Existe un gran número de estudiantes que presentan alguna discapacidad y hay que garantizar una educación igualitaria y "sin barreras".	Dirección de Bienestar Estudiantil

Transversal	Docentes interpretes de lenguaje de señas (2016)	El ingreso de estudiantes a distintas carreras de la Universidad con discapacidad auditiva generó una demanda de docentes especializados para acompañar a los estudiantes.	Dirección de Bienestar Estudiantil
Transversal	Programa de Becas Monetarias Banco Galicia "Potenciamos tu talento": Programa de Becas Universitarias (2016).	Falta de recursos económicos por parte de los estudiantes para continuar con sus estudios de grado.	Consejo Superior
Transversal	Polo Tecnológico (2016/2017)	Necesidad de disminuir las índices de deserción de carreras de grado universitarias afines al sector de la producción de software, servicios informáticos y telecomunicaciones, a través de la incorporación de recursos humanos de alta calificación y talento, con un régimen laboral adecuado.	Rectorado
Transversal	Programa de Becas de Educación Superior CILSA (2017)	Falta de recursos económicos por parte de los estudiantes para continuar con sus estudios de grado.	Consejo Superior
Transversal	Adecuación de Materiales de Estudio (2018)	El ingreso de estudiantes a distintas carreras de la Universidad con discapacidad visual y auditiva generó una demanda de bibliografía accesible.	Secretaría Académica (Biblioteca Central)
Transversal	Becas de deportes para alumnos becarios de la Universidad (2018).	Falta de recursos económicos por parte de los estudiantes para continuar con sus estudios de grado.	Secretaría de Extensión Universitaria, Deporte
Admisión	Nexos (Tutorías para el Curso de Nivelación) (Acuerdo firmado entre SPU-UNLaM 2018)	Deficiencia en la articulación de la escuela secundaria con la universidad, en relación al abordaje de competencias básicas y específicas para el acceso a la educación superior.	Dirección de Pedagogía Universitaria
Egreso	Seguimiento de graduados (Res. 431/2018)	Falta de información acerca del impacto de los graduados en el mercado laboral para la revisión/actualización de los currículos de las diferentes carreras,	Rectorado

Transversal	Centro de Lectura y Escritura (para grado y posgrado) (S/R).	Dificultades de estudiantes, docentes y profesionales en relación a los géneros científico – académicos.	Secretaría Académica
Medio	Oferta de títulos intermedios (pre-grado).	Falta de motivación para conservar la permanencia académica, a través de metas intermedias que permitan fortalecer su perfil en el ámbito laboral.	Consejo Superior, DCE.
Transversal	Cumplimiento de bandas horarias ofertadas (progresivamente con el aumento de la matrícula).	Falta de disponibilidad en el horario de cursado del estudiante de la universidad, según su perfil.	Unidades Académicas

Fuente: Elaboración del equipo de investigación en base a la documentación relevada.

CAPÍTULO 4: Análisis de las decisiones

Con la intención de abordar la permanencia académica como un fenómeno educativo, y entendiendo que existe un conjunto de intervenciones que ayudan a impulsar esta continuidad, con una intención final que es la graduación, a continuación, se describen y analizan políticas que se desprenden de diferentes espacios institucionales en el marco de procesos de toma de decisión. En este sentido, las decisiones “son acciones tomadas en un momento en particular y resultan de aplicar dichas políticas, a las particulares condiciones que prevalecen en ese momento” (Forrester, 1987, pág. 18).

Entendemos que un sistema es en sí un instrumento ontológico, es decir, un dispositivo por el cual un sujeto puede interpretar un hecho, a lo que Bertalanffy llama isomorfismo: un modelo que tiene la misma forma de lo que representa. Entonces, primero delimitaremos los **sistemas con sus elementos componentes**, luego la **relación** (estructura) entre esos componentes, y por último su **dinámica** a través del tiempo.

En esta línea podríamos decir que el sistema, en este caso la Universidad, es una función compuesta por más de una variable, que en este recorte de estudio puede estar representada por distintos sistemas, que a la vez están compuestos por otros subsistemas. Aquí podríamos tomar el concepto de **recursividad** que plantea la Teoría General de Sistemas, a través de la cual se entiende el hecho de que un sistema esté compuesto a su vez de objetos que también son sistemas, en este sentido que un sistema sea subsistema de otro más amplio. De algún modo, esto representa la jerarquización de todos los sistemas existentes.

Consideramos que la Universidad está representada por un sistema, que, a su vez está compuesto por otros, según sus características y funciones institucionales. Oportunamente, se ha descrito las funciones generales de cada uno de estos sistemas y sus responsabilidades. A continuación, se ha clasificado a cada área de la Institución de la siguiente manera:

Tabla 10. Sistemas y unidades de gestión en la dinámica institucional

Sistema 5				
Asamblea Universitaria				
Consejo Superior				
Rector				
Vicerrector				
Sistema 4				
Secretaría de Ciencia y Tecnología				
Secretaría de Extensión Universitaria				
Sistema 3				
Secretaría Académica				
Secretaría Legal y Técnica				
Secretaría Informática y Comunicaciones				
Secretaría General				
Secretaría Administrativa				
Secretaría de Planeamiento y Control de Gestión				
Unidad de Auditoría Interna				
Sistema 2				
Órgano de Coordinación de Carrera				
Coordinador de Carrera				
Sistema 1				
Unidad Académica				
SubSistema 5	SubSistema 4	SubSistema 3	SubSistema 2	SubSistema 1
Consejo Departamental	Secretaría Académica Departamental	Secretaría Administrativa y de Extensión Departamental	Secretaría de Investigación Departamental	Carrera
Decano				
Vicedecano				

Fuente: Elaboración del equipo de investigación en base a Perisse (2019)

Centraremos la atención en las **políticas** que se desprenden de algunos de estos espacios, para describir cómo el proceso de decisión convierte información en acción. En este marco, entendemos que una política es una afirmación formal, son reglas de decisión. En algunas organizaciones, son reglas muy formales y se reducen a guiar a los sujetos que la conforman, asimismo existen aquellas informales con una alta capacidad de influencia (Forrester, 1987).

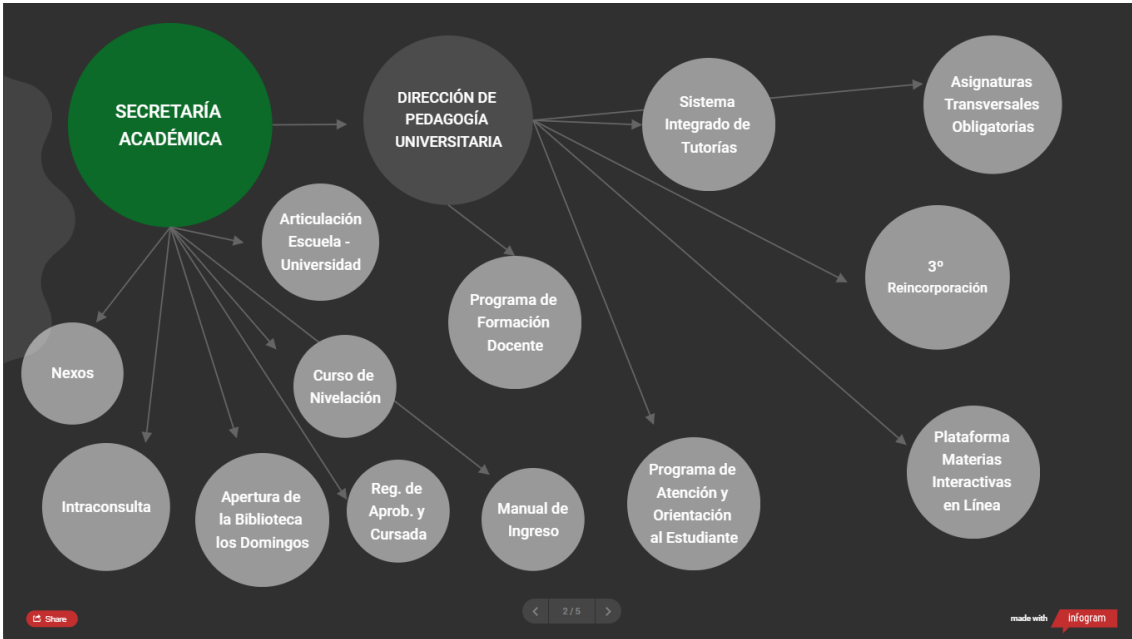
Al respecto, podríamos mencionar los mecanismos de acceso, las becas, el seguimiento de los graduados, el sistema de tutorías, el acceso a la bibliografía, las clases de apoyo, entre otras políticas que se orientan a favorecer las condiciones para el logro de la permanencia del estudiante y el alcance de su graduación. Todas, en diferentes medidas responden a requerimientos del ambiente en el que se llevan a cabo, y en algunos casos a políticas nacionales que se desarrollan en el nivel de sistema educativo.

Para dar respuesta a uno de los objetivos planteados en la Investigación hemos realizado un mapeo de las políticas y acciones institucionales orientadas a garantizar la continuidad de las trayectorias académicas que dan cuenta de las vinculaciones de cada servicio con sus áreas de gestión y las relaciones entre dichos espacios⁶.

Figura 9. Mapeo de las principales políticas y acciones Institucionales para la Permanencia Académica



⁶ Para visualizar la versión interactiva ingresar al siguiente link: <https://infogram.com/investigacion-1h7v4pwd0k3w86k>





Fuente: Elaboración del equipo de investigación

Como equipo de investigación tomamos la decisión de analizar una muestra⁷ de las políticas propuestas por la Institución con el propósito de poder interpretar la funcionabilidad, a continuación se enumeran las mismas:

1. Sistema de Tutorías
2. Becas
3. Formación Docente
4. Curso de Verano

En este escenario, analizaremos los ítems que se encuentran a continuación para cada una de las políticas propuestas⁸:

- Contexto (tiempo y espacio)
- Problema a resolver
- Supuesto
- Objetivo/s
- Actores intervinientes
- Documentación y evidencia

1. Sistema de Tutorías

La decisión: Sistema de Tutorías, “implementar el Sistema de Tutorías para los alumnos de la Universidad Nacional de La Matanza” (Res. HCS N° 078/2010).

Contexto

Según lo informado por la Directora de Pedagogía Universitaria, en el 2004, la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) impulsó el Programa de Calidad Universitaria buscando consolidar y fortalecer la educación superior argentina. En el marco de dicho programa, las tutorías fueron una de las políticas que se implementan en diversas universidades nacionales. Mediante las

⁷ Las mismas han sido seleccionadas por su relevancia en el modelo institucional, teniendo en cuenta uno de los objetivos centrales de la Universidad Nacional de La Matanza en la relación a la retención y el asentamiento de la población joven localizada en La Matanza y su área de influencia.

⁸ Todas las citas que se encuentran a continuación son fragmentos de las “comunicaciones personales” de primera fuente con cada uno de los entrevistados, como así también normativa relevada durante la etapa de indagación.

tutorías no sólo se busca lograr una mayor integración del individuo a la vida universitaria sino también ser una fuente de apoyo que acompañe al estudiante a lo largo de su formación como profesional, especialmente en los primeros años de la etapa universitaria. A su vez, los programas de tutorías son un espacio complementario a los planes de estudio, destinados al seguimiento académico de los alumnos para abordar las dificultades posibles asociadas al pasaje de la escuela secundaria a la universitaria. A partir del fenómeno de masificación que se produjo en los últimos años en el acceso a la educación superior en Argentina, los programas de tutorías comenzaron a implementarse en numerosos claustros universitarios buscando nivelar de alguna manera la heterogeneidad de conocimientos con los que los estudiantes ingresaban a la universidad.

A su vez, a nivel institucional, Monti (2020) manifiesta que diversos aspectos tales como los índices de deserción en los primeros años de cursada de las carreras, las dificultades detectadas en cuanto al rendimiento académico, la gran cantidad de alumnos interesados que participan en los Talleres de Técnicas de estudio que se brindan desde la Dirección de Pedagogía Universitaria, dependiente de la Secretaría Académica de la UNLaM, de alguna manera promovieron la necesidad de institucionalizar en cada uno de los Departamentos los espacios de acompañamiento a los estudiantes de los primeros años con el firme propósito de lograr optimizar su rendimiento y su retención.

En el marco del Plan de Desarrollo Institucional (Universidad Nacional de La Matanza, 2006), durante el año 2007 se diseñó un proyecto que pretende brindar mayores oportunidades de inclusión y favorecer la permanencia de los alumnos a través del apoyo y la contención necesaria para superar las dificultades académicas y sociales implicadas en el proceso de integración institucional. Para tal fin, el Departamento de Ciencias Económicas inició, a fines de ese mismo año, una experiencia piloto a partir de la cual pudo disponer de algunos elementos para diseñar un programa de tutorías universitarias extensivo a los primeros y segundos años de las carreras que conforman su oferta académica. Las primeras cátedras que se incluyeron en este plan fueron Contabilidad Básica (PROCONTA) e Introducción al Conocimiento Científico (PROINTRO). En el año 2007, se iniciaron las actividades de tutorías en el Departamento de Ciencias Económicas, como una estrategia pedagógica para disminuir la deserción y el desgranamiento que se produce principalmente en el primer año de las carreras (Mallo, 2004).

Por otra parte esta institucionalización del Sistema de Tutorías Integrado cobra fuerza con la presentación del proyecto, desde la Dirección de Pedagogía Universitaria y la consiguiente aprobación de la Resolución N° 078/2010 por parte del Honorable Consejo Superior a fin de institucionalizar una estrategia de seguimiento de los alumnos que tienda a promover la continuidad de sus estudios en el nivel superior, disminuyendo así los índices de deserción, fracaso académico y de cronicidad o significativo retardo en la promoción. De esta manera, Monti explica que el rol del tutor no se limita solamente a orientar a los alumnos en el ámbito académico sino también en guiarlos en la transición que supone el ingreso a la vida universitaria.

Monti destaca que en cada uno de los Departamentos Académicos se fueron dando diversas experiencias tutoriales, en el Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas (DIIT) se dieron inicio con el PACENI. Asimismo, se logró unificar criterios y pautas de acción a partir de la Resolución N° 078/2010. Lo mismo sucedía con el Departamento de Derecho y Ciencia Política.

Problema a resolver

Según la Resolución N° 078/2010 del Honorable Consejo Superior, los problemas a resolver con dicha política tienen que ver con “dificultades de adaptación en el primer año. Incorporación de nuevos hábitos acordes para la vida universitaria”.

Esta iniciativa Departamental colabora en el proceso de integración institucional y en el sostenimiento de las trayectorias académicas con el fin de promover la calidad educativa. Es por esto que el espacio les ofrece a los estudiantes herramientas técnicas y pedagógicas con la finalidad de que puedan obtener buenos resultados en relación al rendimiento académico.

Según Monti, la implementación de distintos sistemas o programas de tutorías se originaron a fin de dar respuesta a las problemáticas que se identifican en la educación superior tales como dificultades en el acceso, deserción, escaso número de egresados, formación académica poco acorde a las competencias requeridas para la inserción laboral de los profesionales.

Supuesto

Mallo (2011) afirma que si bien la Universidad Nacional de La Matanza posee uno de los índices de deserción más bajos del Sistema Universitario Nacional (Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación, 2011), se debe considerar lo siguiente:

1. Los alumnos ingresantes no poseen las competencias necesarias que requiere el sistema universitario.
2. El promedio estadístico de materias aprobadas por año es de 3 (tres) asignaturas.
3. Para revertir esta situación, en el Plan de Desarrollo Institucional (Universidad Nacional de La Matanza, 2006), se plantea el objetivo de consolidar el nivel de retención del alumnado; para lo cual la Universidad se propone las siguientes acciones:
 - a. Análisis y mejoras en cada uno de los procesos del curso de ingreso.
 - b. Implantar estrategias de articulación con la Escuela Media.
 - c. Análisis, diseño e implementación de ciclos comunes a las carreras de grado de cada Departamento Académico.
 - d. Desde el punto de vista estratégico, el Plan contempla la implementación de un sistema de tutorías, común a todos los Departamentos Académicos, con una cobertura inicial para las asignaturas de los dos primeros años de las carreras.

Por su parte, Monti (2020) afirma que la sistematización de los espacios de tutorías estuvo vinculado con la finalización del nivel medio, haciendo foco en que en esta etapa culmina para los jóvenes una época de estudios con el seguimiento personalizado por parte de los docentes, iniciando otra con más libertad y protagonismo personal, pero que requiere de una mayor responsabilidad y autonomía por parte del alumno. Al igual que en la mayoría de las Universidades, el primer año de inserción de los alumnos en nuestra Universidad, se presenta las reconocidas dificultades en el rendimiento académico, lo que se ve agravado por la masividad de las cátedras de los primeros años, lo que no permiten a los profesores una atención y seguimiento personalizados.

Asimismo, surge de la necesidad de que los alumnos vayan incorporando nuevos hábitos de estudio, con más elaboración, procesamiento y comprensión de la información, incrementándose el trabajo en equipo, desarrollando un pensamiento reflexivo y crítico para poder dar respuestas

acordes a los requerimientos de la vida universitaria. Fundamentalmente que éste sistema de tutorías posibilitara la inserción del ingresante a la vida universitaria, y su autonomía, acompañándolo en su orientación profesional (Monti, 2020).

Objetivo/s

Según la Resolución 078/2010 del HCS, la Tutoría pretende la implementación de estrategias de mejoramiento en el aprendizaje de los estudiantes y su éxito en la realización de los estudios, a través de un trabajo personalizado orientado a la motivación, confianza y permanencia en la universidad.

Para el Departamento de Ciencias Económicas la Tutoría es una acción de intervención académica orientada al acompañamiento durante el trayecto formativo. En este proceso se requiere un seguimiento por parte de un Tutor lo que permitirá adaptar las estrategias de intervención en función a las necesidades de cada estudiante. La función de la Tutoría es técnico-pedagógica con el objetivo de potenciar el rendimiento académico y fortalecer la formación en el ámbito académico, técnico y profesional, lo que favorecerá a un trabajo reflexivo y crítico encaminado al desarrollo integral del estudiante. Las Tutorías tienen como objeto final la permanencia del estudiante universitario a través de un acompañamiento en los procesos educativos. Dicho indicador (la permanencia) está respaldado por la importancia que se le otorga en las normativas externas e internas de la Universidad. Entre ellas, los requerimientos de CONEAU, los planes de desarrollo institucional, y las resoluciones dictadas por la propia Casa de Altos Estudios. Esta iniciativa Departamental colabora en el proceso de integración institucional y en el sostenimiento de las trayectorias académicas con el fin de promover la calidad educativa, en relación a lo informado por fuentes de la misma Institución.

En esta línea, la Tutoría pretende la implementación de estrategias de mejoramiento en el aprendizaje de los estudiantes y su éxito en la realización de los estudios, a través de un trabajo personalizado orientado a la motivación, confianza y permanencia en la universidad (Res. HCS N° 078/2010).

La responsable pedagógica institucional, Monti, expone que el objetivo central de la decisión es reducir los índices de bajo rendimiento académico, de cronicidad y de deserción de los alumnos

de los primeros años a partir del acompañamiento de la figura del docente tutor y la creación de los espacios tutoriales en cada uno de los Departamentos.

En esta misma línea, la actual Vicedecana del Departamento de Ciencias Económicas, la Dra. Mallo (2020), explica que el objetivo siempre fue atender y acompañar a los tutorandos de un modo individualizado, en la comprensión de las asignaturas, en la resolución de las dificultades de aprendizaje, en el conocimiento de las normativas de la Institución y en el logro de una mayor autonomía de los mismos. Y a su vez, promover el crecimiento personal y profesional de nuestros docentes tutores y empleados, mediante la motivación y capacitación permanente para adquirir estas políticas. Y, por último, disminuir la deserción y el desgranamiento en el primer año de las carreras

Justificación de la decisión

Según la Resolución 078/2010 del Honorable Consejo Superior, existen una serie de argumentos que justifican la adopción de una posición favorable a la tutoría en la Universidad de La Matanza:

1. En primer lugar, la tutoría ayuda a resolver las dificultades que plantea la heterogeneidad del alumnado, debido a una mayor diversificación del acceso a la Universidad y a la superación del elitismo ya que es política de esta Casa de Estudio, la inclusión de todos los alumnos.
2. En segundo lugar, contribuye a atender a los estudiantes que tienen dificultades para lograr la comprensión de ciertos contenidos que le permitirán un seguimiento regular de sus estudios.
3. En tercer lugar, mejora la imagen pública y la proyección externa de la Universidad ofreciendo opciones que facilitan el aprendizaje a lo largo de la vida.

De esta manera, el presente proyecto plantea la conformación de un equipo general de trabajo que estará integrado por una Coordinación central desde la Dirección de Pedagogía universitaria, un docente Coordinador de cada uno de los Departamentos y docentes Tutores, cuya función será arbitrar los medios para acompañar a los alumnos en el trayecto de su vida universitaria. Dicha acción será monitoreada desde la Dirección de Pedagogía Universitaria a fin de unificar criterios en la tarea a desarrollar. Por lo tanto resultará una tarea “articulada” entre los diferentes actores involucrados: Secretarios Académicos, Coordinadores de carreras, Docentes tutores y Docentes.

Este proyecto propone, además, un modelo de tutoría institucional dedicado a generar mejores condiciones para que todos los estudiantes reciban el acompañamiento, cuidado y orientación que les permita aprovechar al máximo sus posibilidades de formación personal, social y profesional, para que puedan concluir su carrera y amplíen sus perspectivas de integración al mundo social, cultural y productivo.

Así, la tutoría se inserta en la red de recursos de la Universidad como articulador para mejorar su gestión, ponerlos a disposición de los estudiantes en forma efectiva y propiciar su aprovechamiento para la formación integral de los mismos. Para esto trabajará en colaboración con las autoridades de sus departamentos y sus cuerpos docentes, con los diferentes ámbitos de la Universidad, como Bienestar Estudiantil, Centro de Estudiantes, Biblioteca, donde la Dirección de Pedagogía se constituirá en un dispositivo articulador para que estas vinculaciones se fortalezcan. Se propone entonces, la adopción de un modelo de tutoría basado en la intervención educativa de apoyo pedagógico, es decir, que se ocupe principalmente de los aspectos académicos de los estudiantes, de la mejora de su rendimiento y de la ampliación de sus expectativas.

Actores intervinientes

A partir de lo informado por Monti (2020), los actores que intervinieron en las decisiones relacionadas con el Sistema de Tutorías a nivel institucional fueron: Rectorado, Secretaría Académica, Dirección de Pedagogía Universitaria, Docentes, Equipo Técnico Pedagógico de DPU.

Y tal como lo afirma Mallo (2020), a nivel departamental estuvieron presentes el Equipo de Gestión de la Unidad Académica y el Honorable Consejo Departamental, como así también el Consejo Superior.

La Resolución N° 54/2010 del máximo órgano de decisión al interior de la Universidad (HCS), enumera las funciones de los responsables en sus distintos niveles. Y aquellas orientadas al Departamento de Ciencias Económicas se definen a través del Manual de Funciones.

Documentación y evidencia

Según la información relevada:

- Disposición Honorable Consejo Departamental, 2007
- Resolución Honorable Consejo Superior, 2010
- Manual de Funciones, 2016
- Tesis de Mallo, L, 2014
- Entrevistas de primera fuente 2020

Otros datos relevantes

A partir del año 2015, el Sistema de Tutorías del Departamento certifica la Norma ISO 9001:2008, y durante el 2016 se realizó el mantenimiento de la certificación. Cabe agregar que durante el segundo cuatrimestre de 2016 se incorporó un sistema informático en base al software MleL (Materias Interactivas en Línea) que posibilita tener información en tiempo real y realizar un monitoreo permanente de los procedimientos de Divulgación, Inscripción y Realización de las Tutorías. Además, permite llevar a cabo encuestas para evaluar la satisfacción del estudiante durante el proceso y la finalización del mismo, informó Mallo durante su entrevista (2020).

Las Tutorías son un espacio académico en el cual se le ofrece al estudiante la posibilidad de desarrollar o potenciar un conjunto de competencias que son necesarias para el éxito en el rendimiento durante su carrera de grado. Si tomamos esta acción como una decisión que se tomó en la Institución, podemos decir que esta decisión fue regulada a través de una política de inclusión.

Según Monti (2020), la política estuvo pensada desde una mirada social ya que, en primer lugar, la tutoría ayuda a resolver las dificultades que plantea la heterogeneidad del alumnado, debida a una mayor diversificación del acceso a la Universidad y a la superación del elitismo ya que es política de esta Casa de Estudio la inclusión de todos los alumnos. En segundo lugar, contribuye a atender a los estudiantes que tienen dificultades para lograr la comprensión de ciertos contenidos que le permitirán un seguimiento regular de sus estudios y en tercer lugar, mejora la imagen pública y la proyección externa de la Universidad ofreciendo opciones que facilitan el aprendizaje a lo largo de la vida. Es un agente de transformación social ya que posibilita la Inclusión y la

consecuente atención a nuevos y diversos públicos, ya que permite la vinculación con el territorio y el acceso al conocimiento.

En relación a los datos con los que se contaba para tomar la decisión, tenían que ver con diferentes experiencias realizadas en los Departamentos y los índices de rendimiento académico. Por otra parte, la DPU coordina las Reincorporaciones y también fueron “datos” que sirvieron para implementar los espacios tutoriales en la Institución, detalla Monti (2020). La Pedagoga continúa afirmando que los datos principalmente eran vinculados al rendimiento académico de los alumnos a partir la gran participación de los estudiantes en los espacios de técnicas de estudio que se ofrecían desde la DPU donde se evidenciaban las dificultades en cuanto a metodología de estudio y su consecuente impacto en el rendimiento académico, como así también a través de la cantidad de alumnos que solicitaban ser reincorporados (Monti, 2020).

Y en relación a la vinculación entre las diferentes áreas de la Institución, las personas consultadas indican que en esta decisión intervinieron diversos sectores de la UNLaM tales como Secretarios académicos, Docentes de los primeros años, Prensa, Biblioteca, Bienestar Estudiantil, Becas, Centro de Estudiantes, entre otros.

Tabla 11. Ciclo de la decisión del Sistema de Tutorías

Quién identificó el problema	La Dirección de Pedagogía Universitaria y el Departamento de Ciencias Económicas, según cada uno de los niveles de gestión. Vale mencionar que también la Red de Universidades Nacionales del Conurbano Bonaerense (RUNCOB ⁹) y desde su Comisión de Tutorías potenció la creación de los espacios tutoriales en las universidades (2007-2017) generando un espacio de intercambio y un modelo a seguir para las nuevas universidades que se fueron creando (Monti, 2020).
-------------------------------------	--

⁹ Finalidad de la Red es contribuir al desarrollo social, económico político y cultural de la región metropolitana mediante acciones de cooperación educativa, científica, tecnológica y cultural entre las universidades que la integran y con el resto del sistema educativo nacional, en particular, el de la Provincia de Buenos Aires (UNQui, 2021).

Cuáles fueron las alternativas	<p>No se identificaron posibles alternativas al momento, según lo informado.</p>
Quién tomó la decisión	<p>Hubo una decisión institucional desde el Rectorado, la Secretaría Académica, Dirección de Pedagogía Universitaria y Departamentos de la UNLaM (Monti, 2020).</p> <p>Y a nivel de la Unidad Académica, la decisión fue tomada por el Decano, el Vicedecano y la Secretaría Académica, quienes presentaron la propuesta al Honorable Consejo Departamental y al Honorable Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Matanza (Mallo, 2020).</p> <p>El Consejo Superior de la Universidad fue quién finalmente tomó la decisión.</p>
Cómo se implementó esa decisión (recursos – tiempos)	<p>Según la información proporcionada por Monti (2020), los recursos económicos utilizados fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Designaciones docentes para cubrir las tareas de los Coordinadores de tutorías de cada departamento y docentes Tutores, · docentes y personal profesional-técnico de los Departamentos. · infraestructura y recursos tecnológicos de la UNLaM, · y en relación al tiempo, desde la aprobación de la Resolución hasta su puesta en marcha, su implementación duró aproximadamente un año, y actualmente continúa vigente.
Evaluación (indicadores)	<p>Según la Resolución N° 54/2010 del HCS y lo expresado por Monti (2020), se llevaron a cabo diferentes fases de seguimiento de las acciones tutoriales departamentales desde la Coordinación Central de la Dirección de Pedagogía Universitaria. En el año 2013 se trabajó con el equipo de coordinadores departamentales la elaboración de un diseño cuali-cuantitativo para evaluar las acciones tutoriales. El equipo de trabajo constantemente está rediseñando el instrumento de evaluación posibilitando el análisis de su impacto desde lo cuantitativo y lo cualitativo.</p>

	<p>Monti (2020) indica que la tarea de seguimiento y los espacios de capacitación permiten optimizar la dinámica de los encuentros desde un trabajo colaborativo. En este sentido el trabajo en red con los distintos espacios institucionales permitió acompañar la cursada de los estudiantes en un contexto de virtualidad.</p> <p>La idea del trabajo en equipo y en red siempre apunta a lograr la eficiencia, la eficacia y efectividad en la tarea e ir haciendo los ajustes necesarios para lograr el acompañamiento efectivo de los alumnos a los efectos de garantizar su acceso, su permanencia y su egreso, manifiesta la Directora de Pedagogía (Monti, 2020).</p> <p>Mallo (2020) asegura que el Departamento de Ciencias Económicas certificó el proceso de Tutorías con la Norma ISO 9001 como parte de su propuesta de evaluación.</p>
--	---

Fuente: Elaboración del equipo de Investigación

2. Programa de Becas

La decisión: Programa de Becas, “aprobar el Reglamento General del Programa de Becas de la Universidad Nacional de La Matanza” (Resolución HCS N° 84/2005).

Contexto

La Ley de Educación Superior 24521, establece en su artículo 13, en relación con los derechos de los estudiantes, la posibilidad de obtener becas, créditos y otras formas de apoyo económico y social que garanticen la igualdad de oportunidades y posibilidades, especialmente acceso y permanencia a estudios de grado, expone el referente académico Luján Acosta (2020).

En el año 1996, se crea el Programa Nacional de Becas Universitarias (PNBU) por Resolución Ministerial N° 464/96. El PNBU, se encuadra en un conjunto de políticas públicas para profundizar los procesos de democratización, teniendo como principal objetivo promover la igualdad de oportunidades en el ámbito de la educación superior, a través de la implementación de un sistema

de becas que facilite el acceso y/o permanencia de alumnos de escasos recursos económicos y buen desempeño académico en los estudios de grado (Luján Acosta, 2020).

Los destinatarios fueron estudiantes universitarios que se encuentren cursando de manera presencial una carrera de grado de una Universidad Nacional o Instituto Universitario Nacional, y estudiantes egresados del nivel medio o polimodal, o finalizado el mismo, con aspiración a ingresar a la universidad en el año inmediato posterior al llamado a Convocatoria. Los estudiantes debían cumplir con requisitos relativos a la edad, regularidad, promedio, e ingresos familiares (Lujan Acosta, 2020).

A partir de la entrevista con el Dr. Luján Acosta, menciona que a partir de 2003 se produjo un cambio de sentido en la formulación de políticas hacia la universidad, tales como: mayor inversión, expansión geográfica del sistema universitario de gestión pública, creación de programas de becas, promoción de carreras prioritarias para el desarrollo económico y productivo argentino y mejoramiento de la infraestructura fueron algunas de las decisiones más destacadas

Desde el año 2004 la SPU, por su parte, ha promovido distintos Programas Especiales, con la intervención de las universidades, impulsando la igualdad de oportunidades para los sectores más desfavorecidos y la eliminación de la deserción temprana, entre otros. Además de las becas por necesidades económicas también se entregan becas a deportistas, discapacitados, indígenas y a mayores de 30.

A su vez, menciona que según reseñas históricas, en un principio, el Centro de Estudiantes otorgaba becas de apuntes a alumnos con dificultades económicas, de las diferentes materias a precios accesibles, para generar una movilidad social ascendente. Había consideraciones de manera conjunta con varios actores de la comunidad académica, la detección del problema de la retención, el establecimiento de políticas públicas y la decisión de destinar parte del presupuesto al programa de becas (que por otra parte no es nuevo en la política universitaria argentina).

A comienzos del año 2005 la Universidad inició un proceso que dio como resultado el Plan Institucional para la UNLaM, a implementar desde el año 2006 al año 2010, que se denominó *Plan de Desarrollo Institucional*, y que, en virtud de la autonomía universitaria, establece objetivos, estrategias, acciones, metas e indicadores de control de su cumplimiento.

Se propone en ese plan, con respecto a las becas universitarias llegar al 100% de los alumnos informados sobre el programa de becas y a que el 70% de alumnos preseleccionados puedan obtener una beca para el 2008.

Luján Acosta manifiesta que naturalmente la gestión de la tarea es desarrollada por Secretaría de Extensión Universitaria a través de la Dirección de Bienestar Estudiantil, cuyo objetivo –según CONEAU- es brindar un espacio destinado al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria ofreciendo becas, servicios, programas y actividades que promuevan su bienestar, entre otros. Por su parte, uno de los referentes estudiantiles al momento, hace referencia a la vinculación entre el área de Prensa y Difusión del Centro de Estudiantes con la Secretaría de Extensión Universitaria (Blanco, 2020).

Unas de las principales funciones incluyen gestionar el otorgamiento del Programa de Becas UNLaM, implementar el Programa de Becas Socio-Culturales y Deportivas y gestionar pasantías o posibilidades de trabajo a alumnos que se encuentren en situación de vulnerabilidad social.

Problema a resolver

A partir de la Resolución del Honorable Consejo Superior N° 84 - 20/2005 se expone que el problema que intenta resolver la política de becas es la dificultad de los estudiantes que carecen de recursos económicos para continuar con sus estudios universitarios.

Según Luján Acosta (2020), consiste en evitar la deserción del estudiantado de escasos recursos económicos, en coherencia con los principios de equidad e igualdad, que inspiraron la creación de esta Casa de Altos Estudios.

Supuesto

Entre los supuestos que se trabajaron para diseñar dicha política podemos mencionar que las dificultades económicas de los estudiantes pueden tener un impacto negativo en la continuidad de sus estudios (Res. HCS N° 84 - 20/2005).

La conjetura es que las políticas universitarias de inclusión se concreten en acciones, y que la implementación de un programa de becas, en el conjunto de las políticas de la Institución destinada a la formación profesional de los jóvenes, permitiera retener al estudiantado, aumentar el índice

de graduación e incorporar a los egresados en el mercado laboral-profesional y de la investigación científica, expuso el Doctor en Ciencias Sociales, Luján Acosta (2020).

Objetivo/s

A partir de lo presentado en la Resolución mencionada anteriormente, el objetivo de la política es facilitar que los estudiantes que tuvieran un buen rendimiento académico, regularidad en sus estudios o capacidades diferentes, de acuerdo a sus necesidades y situación socioeconómica, que puedan obtener una asignación monetaria que les permita afrontar los gastos asociados a su educación.

Por otro lado, Luján Acosta (2020) expone que uno de los objetivos tenía que ver con retener fundamentalmente a la población joven de la zona.

Actores intervinientes

Según la información relevada:

- Secretaría de Extensión Universitaria, Dirección de Bienestar Estudiantil.
- Comisión de Adjudicación integrada por un representante de cada uno de los departamentos que conforman la Universidad, un representante de la Secretaría Académica, un representante de la Secretaría de Ciencia y Tecnología y un representante de la Secretaría de Extensión Universitaria.
- Docentes tutores.
- Beneficiarios.
- Comisión de temas Económicos del Consejo Superior.

Documentación y evidencia

Algunos datos relevantes a tener en cuenta de la decisión referente al Sistema de Becas es que (Res. HCS N° 84 - 20/2005):

- Las becas tienen como finalidad facilitar el acceso y/o prosecución de estudios universitarios a aquellos alumnos que, careciendo de recursos económicos suficientes, observen un buen rendimiento académico y regularidad en sus estudios (Art. 2).

- Las becas que se otorguen constituirán un beneficio de carácter personal e intransferible del becario y serán incompatibles con otros beneficios de carácter similar como Becas o Pasantías. En el caso de las Pasantías, se realizará una excepción a aquellos alumnos que con dicha pasantía, los ingresos familiares no superen el monto máximo establecido (Art. 3).
- La dependencia de Bienestar Estudiantil de la Universidad pondrá a disposición de los alumnos los formularios de solicitud de beca por medio de la página web de la Universidad (www.unlam.edu.ar) (Art. 4).
- El Programa de Becas de la Universidad prevé la figura de los Docentes Tutores quienes son designados por la Comisión de Adjudicación, y tienen a su cargo la tarea de acompañamiento de los alumnos becarios en su trayectoria universitaria. Este acompañamiento debe estar dirigido a una orientación integral del estudiante, tanto en los aspectos académicos como en el cumplimiento de los requisitos y obligaciones como becario y aquellas cuestiones de la vida personal del estudiante que pudieran afectar sus estudios, y que el estudiante voluntariamente consulte con el tutor, como opción vocacional, laboral, cambios de residencia familiar, etc. (Art. 26).
- La función de Tutoría, en el Programa de Becas, se considera inherente a la condición de profesor ordinario (titular, asociado y adjunto), y directores de carrera. Tiene el carácter de carga obligatoria hasta el número de 3 (tres) becarios por tutor (Art. 27).
- Por su parte, Luján Acosta (2020) explica que, desde el mandato estatutario, la UNLAM prevé el cumplimiento de las misiones de la universidad desde una perspectiva social. El tiempo demuestra que no solo se desarrollan con la mayor vara de calidad las misiones de docencia, investigación y extensión, sino que se ha tenido -y se tiene- en cuenta estrategias de retención entendidas como parte de las políticas de equidad en educación superior, aspecto que involucra el otorgamiento de becas ante situaciones de necesidad económica y de otras situaciones especiales, ya mencionadas en la primera pregunta.
- El responsable académico afirma que el Siglo XXI se ha manifestado con nuevos retos de procesos de transformación. Existen cuatro fenómenos: globalización, tecno-ciencia,

seguridad medio-ambiental y migraciones. Los procesos de transformación deben girar en torno a ellos, siendo la educación la acción fundamental en tanto construcción conjunta.

Tabla 12. Ciclo de la decisión del Programa de Becas

<p>Quién identificó el problema</p>	<p>Según Luján Acosta, manifiesta que teniendo en cuenta la política desarrollada por el Rector de la universidad, cabe señalar que la propuesta de beneficiar a los más vulnerables económicamente, siempre fue anterior al problema. Las becas se encontraban en ese conjunto de estrategias. En virtud de esta política universitaria, cuando se inició este proyecto educativo, se enviaron micros con profesores a las escuelas secundarias de la zona, con el objeto de atraer a sus alumnos hacia los estudios universitarios, describe el académico.</p> <p>Asimismo, explica que posteriormente se dictó una resolución para que aquellos mejores promedios no den el curso de admisión. El objeto fue incentivar a quienes cumplían con ese requisito, teniendo en cuenta que estarían en condiciones de emprender sus estudios universitarios. Ambos criterios fueron de utilidad para la universidad que a la fecha cuenta, con más menos 50000 alumnos.</p> <p>Cabe destacar que en el período concerniente al 2005, una de las recomendaciones del CIN fue lograr la meta de destinar un 2% del presupuesto universitario a becas para estudiantes y en esa línea, en el año 2005 la UNLAM, según estadísticas nacionales, recibió 90 becas.</p> <p>A su vez, Blanco (2020) destaca la función de colaboración del Centro de Estudiantes en esta etapa del proceso.</p>
<p>Cuáles fueron las alternativas</p>	<p>No se identificaron posibles alternativas, según lo informado.</p>
<p>Quién tomó la decisión</p>	<p>El Rector y el Consejo Superior (Luján Acosta, 2020).</p>

<p>Cómo se implementó esa decisión (recursos – tiempos)</p>	<p>Intervinieron en su instrumentación los sectores correspondientes (Dirección de Bienestar Estudiantil) (Luján Acosta, 2020). Según la Resolución Institucional N° 84 - 20/2005:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Recursos económicos: El Fondo de Becas y Servicios sociales, para el Programa de Becas de la Universidad Nacional de La Matanza, está compuesto por los aportes de la universidad, de sus autoridades, de sus docentes, no docentes, los organismos e instituciones no gubernamentales y privados de la comunidad, los estudiantes y/o cualquier otro aporte proveniente de donaciones y otros fondos nacionales o del extranjero. · Tiempos: Durante el período indicado por la Dirección de Bienestar, los estudiantes podrán completar la solicitud de Beca. Luego de este período enviará a la Comisión de Adjudicación, las solicitudes para que ésta realice el orden de mérito para la asignación de las Becas.
<p>Evaluación (indicadores)</p>	<p>Según, la Resolución Institucional N° 84 - 20/2005, para realizar el seguimiento de los estudiantes se propone la figura de los Docentes Tutores. Los mismos deberán:</p> <ul style="list-style-type: none"> · tener entrevistas mensuales con los becarios para realizar un seguimiento de su situación académica y socioeconómica, · producir un informe semestral para la Comisión de Adjudicación, · informar a la Comisión acerca de posibles modificaciones socioeconómicas o académicas en los becarios, y · producir un informe en la instancia de renovación de la beca. <p>No se pudieron relevar indicadores específicos.</p>

Fuente: Elaboración del equipo de Investigación

3. Programa de Formación Docente

La decisión: Programa de Formación Docente, “aprobar la creación del Programa de Desarrollo Profesional Docente en el ámbito de la Dirección de Pedagógica Universitaria, dependiente de la Secretaría Académica de la Universidad Nacional de La Matanza” (Resolución HCS N°24 - 23/2009).

Contexto

Esta iniciativa surge en el 2001 como una necesidad académica relacionada a la formación pedagógica de los profesionales a cargo de los espacios curriculares. En un primer momento este proyecto era algo “impensado”, pero con la creación de un espacio común de universidades del conurbano bonaerense tomó fuerzas. La UBA ya contaba con una propuesta pedagógica, con una duración de aproximadamente 5 años. En este sentido, Romero (2020), Especialista en Didáctica de la Institución durante este período de gestación, expresó que La Matanza en este aspecto fue una de las primeras universidades en ocuparse de este tema, al igual que Lomas de Zamora, Quilmes, Avellaneda, “el sentido de la pedagogía empezó a crecer en todos lados”. Luego de varios años transcurridos se formalizó a través de la Dirección de Pedagogía Universitaria y la Secretaría Académica de la Universidad, en donde se definirían algunos aspectos normativos con una adaptación del contenido según cada uno de los grupos.

Algunas condiciones para llevar a cabo el curso fueron variando en función a las necesidades que iban surgiendo, había carreras que demostraron más interés que otras en la propuesta formativa. La decisión tuvo que ver con una demanda generalizada, no sólo en la Institución, sino también a nivel sistema. La experta en educación, explica que no hubo demasiado tiempo para realizar instancias de diagnóstico, y que las modificaciones se fueron haciendo a medida que transcurría la experiencia (Romero, 2020).

En el 2009 se publica la primera Resolución a través del Consejo Superior que da marco a esta iniciativa, en donde se mencionan diferentes propuestas pedagógicas.

Problema a resolver

Según la Resolución N°24/2009, el curso para docentes y auxiliares docentes se orienta a abordar una posible dificultad de los docentes para construir conocimiento relativo a la práctica docente, teorizar sobre su tarea y vincularla con aspectos sociales, culturales y políticos más amplios. Y en relación al curso para graduados: falta de formación pedagógica por parte de los graduados.

Romero (2020) explicó que el problema que existía en ese momento era que los profesionales no tenían una formación pedagógica y didáctica de la enseñanza, y según ella había que destinar tiempo en construir estrategias para comprender la cultura de cada estudiante, sus formas y

tiempos, sus necesidades, motivar a la permanencia y descubrir cuáles eran las metodologías de enseñanza que mejor funcionan para mejorar el rendimiento de los estudiantes en las aulas.

Existen estrategias de enseñanza que permiten alentar al alumno a que puedan salir de ese esquema cultural en que estaban iniciados. En ese sentido se ha trabajado mucho con los profesores, afirma la referente de formación docente de la Universidad.

Supuesto

Entre los supuestos que se trabajan acerca del problema en cuestión, se encuentra (Res. N°24/2009):

- Curso para docentes y auxiliares docentes: los docentes pueden presentar dificultades para su desarrollo como docentes más allá de las prácticas áulicas.
- Curso para graduados: existen graduados de la Universidad que desean desarrollarse como docentes, pero no cuentan con los conocimientos pedagógicos necesarios para insertarse en el campo.

Objetivo/s

Según la información publicada en el sitio web de la Institución (2020), el objetivo principal del Programa de Desarrollo Profesional Docente consiste en acompañar a los docentes y aspirantes a la docencia universitaria en su desarrollo profesional, promoviendo la reflexión y la incorporación de conocimientos relacionados con los modos de producción, reproducción y transmisión de los saberes.

A partir de la Resolución N°24 - 23/2009 se puede decir que los objetivos son:

- Curso para docentes y auxiliares docentes: fomentar un espacio de reflexión a partir de la experiencia de los docentes para contribuir a la comprensión y el mejoramiento de las estrategias de enseñanza y evaluación.
- Curso de graduados: que los graduados de la Universidad Nacional de la Matanza, adquieran competencias que les faciliten asumir los retos inherentes al proyecto pedagógico de la Institución.

Actores intervinientes

Para la creación de la Resolución estuvieron presentes, según lo que informan las fuentes, la Dirección de Pedagogía Universitaria y la Secretaría Académica de la Universidad. Posteriormente se incorporó la Dirección de Graduados al Proyecto.

A partir de lo informado por Elbaum (2020), miembro de la Comisión de Docencia del HCS de la Universidad, en esta instancia participaron a su vez las áreas de informática y las instancias pedagógicas para disponer estrategias adecuadas para cada caso.

Documentación y evidencia

- Resolución Honorable Consejo Superior, 2009
- Entrevista de primera fuente, 2020

Tabla 13. Ciclo de la decisión del Programa de Formación Docente

Quién identificó el problema	La Dirección de Pedagogía Universitaria.
Cuáles fueron las alternativas	Según las fuentes informadas manifiestan que el programa “se lanzó directamente”. Explican que cuando comenzó el trabajo con las Universidades del Conurbano, “creció el asunto”, porque también en las otras instituciones empezaron a llegar pedagogos. Los encuentros eran mensuales. Entre todos se comenzó a armar un núcleo fuerte de trabajo para que esto se difundiera en todas las universidades de la región. Empezó a haber un pedagogo en cada una de las universidades, “entre todos empezamos a pensarlo, y ya después se legalizó”, reafirma Romero (2020) en su entrevista.
Quién tomó la decisión	La Secretaría Académica de la Universidad en conjunto con el Rectorado propuso el Proyecto y luego el Consejo Superior emitió la resolución de creación.

Cómo se implementó esa decisión (recursos – tiempos)	Según la información suministrada, fue una política que comenzó con esfuerzo y paulatinamente avanzó. Constaba de un docente especializado al frente de la propuesta y pequeños grupos de asistentes a las clases. Posteriormente las Unidades Académicas comenzaron a valorar e interesarse por la iniciativa. El equipo de Educación a Distancia también colaboró a través de su acompañamiento, afirma Romero (2020).
Evaluación (indicadores)	A partir de la información relevada, existen reuniones periódicas que permiten evaluar la política que quedan registradas en informes publicados por la Dirección de Pedagogía Universitaria y la Dirección de Graduados. No se pudieron relevar indicadores explicitados para su valoración.

Fuente: Elaboración del equipo de Investigación

4. Curso de Verano

La decisión: Curso de Verano, “autorizar el cursado de asignaturas durante el Curso de Verano 2001, correspondiente a las asignaturas de Contador Público, Licenciatura en Administración y en Comercio Internacional” (Res. HCS N° 08 - 27/2001).

Contexto

Según las actas relevadas (Acta HCD DCE 21/12/1999), a partir de diciembre de 1999 al interior del Departamento de Ciencias Económicas se comienza a debatir sobre la necesidad de agregar un “tercer cuatrimestre” en el ciclo lectivo. En septiembre de 2000 se crea una Comisión Ad Hoc con el objetivo de analizar las currículas de las carreras de Contador Público, Licenciado en Administración y Licenciado en Comercio Internacional y la implementación de modificaciones en los planes de estudio.

Una de las Consejeras Departamentales Docentes del Departamento de Ciencias Económicas, la Dra. Agostino (2020), manifiesta que esta iniciativa fue propuesta por los estudiantes al Rectorado de la Universidad. La política tuvo una clara mirada del contexto social de los estudiantes de la Institución incrementando sus posibilidades de aprobar materias durante el verano y disminuir el

tiempo de cursado. Cabe mencionar que la iniciativa debía garantizar las mismas condiciones académicas y pedagógicas que se tomaban durante el ciclo tradicional.

Uno de los representantes estudiantiles del Honorable Consejo Departamental que intervino en este proyecto, explica que la política estuvo pensada desde una perspectiva social, como representantes de los alumnos trabajamos para solucionar y mejorar las problemáticas de los mismos, explica uno de los ex estudiantes que participó en el diseño de esta propuesta (Lamas, 2020).

La docente e investigadora Agostino (2020) explica que una gran mayoría de los alumnos de esta Institución trabajan al mismo tiempo que estudian, lo cual dificulta el tener que cumplir diariamente con cierta cantidad de horas de cursada. En este sentido, los estudiantes deben recorrer varios kilómetros para poder llegar a la Universidad, lo que obstaculiza la presencialidad durante el cuatrimestre.

Durante aquella instancia de debate se abordó en los Consejos Departamentales adecuando las propuestas a las normas que regían en ese momento, así Ciencias Económicas lo trató en la Comisión de Docencia, afirma Agostino (2020).

En relación a la información utilizada para la toma de decisiones, las fuentes explican que los datos estaban a disposición del Rectorado y fue quién los elevó a los cuerpos colegiados para su estudio. La información se centraba en datos estadísticos del estudiantado, y se había realizado en este marco una encuesta para poder realizar un diagnóstico al respecto. Este material sistematizado arrojaba cifras que hacían pensar en un alto grado de aceptación por este sector, informa Agostino (2020).

Otro de los referentes estudiantiles, explica que ésta fue una idea inspirada en universidades de los Estados Unidos, ya que en ese período no existía ninguna institución en Argentina que contará con este servicio. El primer curso de verano se llevó a cabo entre los meses de febrero y marzo del año 2000.

Problema a resolver

Los problemas que se intentaban resolver eran, por un lado, evitar la deserción académica de los estudiantes y la organización de la infraestructura de la Institución, según lo expuesto por las fuentes consultadas.

Supuesto

En este sentido, uno de los referentes estudiantiles explica que “los estudiantes trabajaban una gran cantidad de horas (debido a su situación económica) y no lograban avanzar con la carrera, y como algunos no podían tomarse un receso vacacional, proyectaban aprovechar ese tiempo y adelantar la cursada”.

Por su parte, Agostino (2020) expone que el supuesto fue favorecer al alumnado agregando una instancia adicional de clase durante el ciclo lectivo, dándole una posibilidad más de avanzar en el cursado de su carrera. Y así, agregando un periodo extra de clase al calendario académico que ofrecía la universidad buscando favorecer a toda la comunidad educativa porque también generó más trabajo para los docentes.

Objetivo/s

Según la Resolución del Honorable Consejo Superior N° 409/02, el objetivo fue fortalecer la regularidad y el rendimiento académico de los alumnos

Agostino (2020) explica que se pretendía favorecer el rendimiento de los estudiantes con la disminución de la carga horaria cotidiana y posibilitar la mejor distribución áulica de los alumnos.

Actores intervinientes

- Representante estudiantil
- Centro de Estudiantes
- Honorable Consejo Superior
- Honorable Consejo Departamental
- Autoridades
- Docentes

Documentación y evidencia

- Actas del Honorable Consejo Departamental del DCE, 1999
- Resolución Honorable Consejo Superior, 2000
- Resolución Honorable Consejo Superior, 2002

Tabla 14. Ciclo de la decisión del Curso de Verano

Quién identificó el problema	Representantes estudiantiles, se elevó al HCD en 1999. Agostino (2020) durante su entrevista menciona que recuerda que fue el Centro de Estudiantes el que acercó el problema al Rectorado, quien estudio el asunto analizándolo en conjunto con los otros órganos colegiados de la Universidad y que posteriormente lo puso en práctica.
Cuáles fueron las alternativas	No se identifican alternativas evaluadas al momento.
Quién tomó la decisión	A nivel institucional con participación de la comunidad universitaria en su conjunto a través del HCS en 2000.
Cómo se implementó esa decisión (recursos – tiempos)	Los recursos fueron los de la propia universidad y se contó con el profesorado y la infraestructura de la Casa de Altos Estudios. Se utilizaron los mismos docentes de las cátedras regulares.
Evaluación (indicadores)	En el trabajo de relevamiento de información no se registraron indicadores, pero si se destaca el trabajo de indagación con la encuesta aplicada durante la instancia de identificación y monitoreo de las problemáticas.

Fuente: Elaboración del equipo de Investigación

REFLEXIONES

Algunos comentarios finales en referencia a los procesos de decisión, según la información relevada y suministrada por las fuentes consultadas:

- Dos de los cuatro casos surgen en el marco de políticas nacionales (Programa Nacional de Calidad Universitaria y Programa Nacional de Becas, ambas de la Secretaría de Políticas Universitarias). En cambio, los otros dos casos se crean a partir de inspiraciones internas en relación a dos experiencias relacionadas a una universidad nacional y a una universidad del exterior. Ambas requirieron adaptaciones según las demandas identificadas.
- A partir del análisis realizado acerca de la producción discursiva que reflejan los procesos de decisión, se puede decir que existe una conciencia social significativa en cada una de las decisiones asumidas. Dicho posicionamiento deja entrever una mirada comprometida con el entorno y los desafíos locales, desde un aspecto de apoyo y asistencia socio-académica, didáctica y económica, no sólo para los estudiantes sino también para los docentes que conforman los equipos al interior de la Unidad de Gestión.
- La decisión de definir acciones institucionales a partir de una perspectiva social no sólo corresponde a un esfuerzo técnico de diseño y planificación de la política sino también a decisiones administrativas y económicas de la propia universidad, según sus prioridades y posibilidades (Por ejemplo: presupuesto).
- No se identificaron circuitos formales y sistematizados para la comunicación durante el diseño de la política, como así tampoco durante la implementación de la misma. Sí se observaron esfuerzos orientados a la comunicación con las distintas áreas para operativizar las acciones previstas.
- A partir de las entrevistas, se puede decir que en la mayoría de las decisiones analizadas la evaluación está enfocada en el seguimiento y monitoreo de la política, mientras que en la normativa no se detallarían indicadores de medición de impacto.

- Se percibe un déficit en las instancias de consulta (investigación/diagnóstico) durante el proceso de toma de decisión, lo que fortalecería el desarrollo de alternativas y evitaría una posible superposición de esfuerzos.
- Se destaca la participación en las redes de trabajos que nuclean diferentes instituciones con problemáticas similares. Podemos mencionar el ejemplo de la Red de Universidades Nacionales del Conurbano Bonaerense, que no sólo aborda el trabajo desde una mirada social sino que a su vez la iniciativa presenta diferentes ejes de trabajo: espacios de tutorías, formación docente, graduados, entre otros.
- En la política de Tutorías se puede reconocer que la percepción de la necesidad en tiempo y espacio se lleva a cabo a nivel departamental por el Sistema 1 (Decanato), y a nivel institucional por el Sistema 3 (Secretaría Académica, Dirección de Pedagogía Universitaria) (Ver referencia) en el marco de una política nacional de apoyo y fortalecimiento a la enseñanza (PACENI). Al interior de la Unidad de Gestión Académica, esta solicitud se eleva al Honorable Consejo Departamental, y luego al Honorable Consejo Superior el cual trabaja la propuesta en sus comisiones específicas. A partir de allí, se comienza a construir la política y el proceso de decisión propiamente dicho. En relación al nivel institucional, la demanda es reconocida por un equipo técnico de la Dirección de Pedagogía Universitaria y trabajado en conjunto con la Secretaría Académica de la Universidad, para posteriormente enviar al Honorable Consejo Superior una propuesta integrada para su evaluación. En ambos casos existió una consulta permanente al Rectorado de la Institución. De este modo, se emite una resolución por el Órgano Colegiado resolviendo la decisión de implementar el Sistema de Tutorías para los alumnos de la Universidad Nacional de La Matanza (Res. HCS N° 078/2010).
- El Programa de Becas surge a través de una iniciativa nacional de becas universitarias. El área de Bienestar Estudiantil es quien detecta las necesidades del medio. Posteriormente, la propuesta se lleva a cabo por el Sistema 4 (Secretaría de Extensión Universitaria) (Ver referencia) y se eleva al Honorable Consejo Superior para su deliberación, en acompañamiento y control del Rector de la Universidad. En este espacio se comienza a

establecer la política con un marco de referencia que permitirá su implementación institucional. Se realizan diferentes consultas administrativas en relación al presupuesto disponible según la distribución decidida por el Congreso de la Nación. La decisión se formaliza a partir de la aprobación del Reglamento General del Programa de Becas de la Universidad Nacional de La Matanza lo que da un marco normativo para poder implementar dicho Programa (Res. HCS N° 84/2005).

- A su vez, el Programa de Formación Docente surge por una propuesta colaborativa de la Dirección de Pedagogía Universitaria, dependiente de la Secretaría Académica de la Universidad, que corresponde al Sistema 3 (Ver referencia). Esta propuesta se diseñó entre ambas áreas y se elevó a la Comisión de Docencia del Honorable Consejo Superior, la que emitiría un informe favorable para ser evaluado por el Órgano Colegiado. Posteriormente, se resuelve la decisión en consulta con otras universidades, unidades académicas y áreas técnicas de la Secretaría de Políticas Universitarias. En esta línea, se resuelve “aprobar la creación del Programa de Desarrollo Profesional Docente en el ámbito de la Dirección de Pedagógica Universitaria, dependiente de la Secretaría Académica de la Universidad Nacional de La Matanza (Res. HCS N°24 - 23/2009) a través de una resolución del Honorable Consejo Superior.
- A diferencia de los primeros tres casos, la política del Curso de Verano surge de la necesidad de un grupo de estudiantes nucleados en un gremio representativo (estructura política). En este contexto se eleva dicha iniciativa al Honorable Consejo Departamental, órgano colegiado perteneciente al Sub Sistema 5/1 (Ver referencia), el cual analiza dicha propuesta durante sus sesiones, según lo registrado en sus actas. Posteriormente, una vez dictaminado, se presentó al Honorable Consejo Superior para que se pueda analizar la factibilidad institucional. Asimismo, se autoriza el cursado de asignaturas durante el Curso de Verano 2001, correspondiente a las asignaturas de Contador Público, Licenciatura en Administración y en Comercio Internacional (Res. HCS N° 08 - 27/03/2001).
- Tal como lo sintetiza Elbaum (2020), referente académico de la Institución y Jefe de Cátedra de la Asignatura Tecnología, Ingeniería y Sociedad, en los procesos de decisión que se dan

en la Universidad Nacional de La Matanza se priorizan aspectos vinculados a la proveniencia social y la búsqueda por garantizar niveles de excelencia acordes a las titulaciones ofrecidas por la UNLaM, principalmente a través de tres procesos de transformación social: mejora en la calidad educativa promedio de la sociedad, profesionalización de la ciudadanía y racionalidad en las lógicas de convivencia social.

- El Estatuto de la Universidad se menciona en todos los casos como un documento de consulta permanente. Esto nos permitió realizar cruces entre la normativa, las entrevistas y las funciones definidas en el documento.
- Como hemos mencionado en el desarrollo de cada una de las decisiones y en consonancia con la teoría propuesta por Martínez (2013), las acciones se materializan en una estructura departamentalizada, así la dinámica institucional y su estructura se puede ver impresa en cada uno de los procesos de decisión.
- Finalmente, si tomamos como centro de análisis el sistema institucional podemos ver que hay casos en donde las unidades operativas intervienen inicialmente en la identificación de las demandas en el tiempo presente, mientras las unidades de gestión ya sea a nivel departamental o institucional velan por la cohesión en las acciones y una coherente relación entre las actividades ya existentes, con una incipiente mirada hacia el futuro. Asimismo, el Honorable Consejo Departamental aborda las problemáticas y propuestas en el marco del estatuto de la Universidad, mientras que el Consejo Superior crea normativas institucionales con una perspectiva estratégica a futuro con la participación de los diferentes representantes de la comunidad universitaria.
- Entonces, se puede decir que, conocer en profundidad la estructura de la Institución con sus niveles de decisión, los diversos roles a los que se le delegan ciertas decisiones y cómo circula la información en pos de la articulación de los diferentes espacios, son aspectos endógenos que se requieren para optimizar las instancias de elección de la mejor alternativa en relación a la retención académica.

- La burocracia profesional en un adecuado marco de aplicación podría facilitar la sistematización de los procesos de decisión en las instituciones de educación superior atendiendo a reducir los riesgos contemplando la mayor cantidad de variables posibles y logrando una situación de previsibilidad durante la toma de decisión haciendo foco en aquellas decisiones que promuevan políticas que garanticen la permanencia de estudiantes durante su carrera de grado e incentiven al egreso de su formación profesional.
- Tal como lo plantea Daniel Martínez (2013), la organización que adoptó la Universidad Nacional simplificó la estructura compleja del sistema tradicional de facultades que atomiza los centros de decisión. La evidencia de esto se basa en que las decisiones analizadas constan de una toma de posición asumida por el Consejo Superior de la Universidad en consulta con las áreas internas de la Institución. Cabe destacar que el Órgano Colegiado que ejerce el gobierno y la jurisdicción superior universitaria está integrado por representantes máximos de la gestión académica y los claustros docentes, no docentes, estudiantes y graduados.
- En este sentido resulta sumamente relevante entender que a través del Honorable Consejo Superior de la Universidad se define y materializa el *ethos* de la misma, a través de los modos de comportamiento comunes, hábitos, tendencias e incluso convicciones que, sin ser tematizados, determinan el comportamiento de la comunidad a través de su misión, en cuanto “manifiesta de manera sintética lo que la institución debe hacer, lo que espera realizar en adelante, y el campo y estilo de acción que ha venido asumiendo a lo largo de su historia” (Bejarano, 2010) . Por tal motivo, lo analizado nos permite inferir que en las decisiones que se asumen en relación a la permanencia de los estudiantes en la Universidad Nacional de La Matanza está reflejada la esencia de la propia Institución.

CONCLUSIONES FINALES

Finalmente se destaca la capacidad institucional de adaptación a las demandas del medio, en relación a los lineamientos institucionales desde su fundación. Inferimos que este aspecto puede estar vinculado a las particularidades de los procesos de decisión al interior de la Universidad de La Matanza. En este sentido podemos decir que más allá de la centralización administrativa y la descentralización académica que propone el modelo, la estructura actual que posee la Institución predispone a asegurar la participación de los integrantes de la comunidad universitaria durante sus procesos de decisión, a través de sus representantes desde una mirada sistémica a partir de Bertalanffy, Forrester y Simon conjuntamente con la estructura organizativa inspirada en Mintzberg denota un organismo eficiente.

Esto se constituye como un valor esencial en la dinámica institucional, garantizando los intereses de cada uno de los claustros que integran la realidad educativa superior. Asimismo, la vinculación de la institución con organizaciones del medio permite un reconocimiento en profundidad de los requerimientos reales del entorno, jerarquizando el consenso en las decisiones asumidas.

El complejo proceso de decisión en el ámbito de la educación universitaria requiere ser apoyado por dispositivos que complementen y enriquezcan la información disponible, la coherencia en las intervenciones y concientización acerca del impacto en el medio. De este modo, una vigilancia epistemológica permanente sobre la misión y visión de la organización puede mejorar los procesos estratégicos en relación a la planificación de nuevas iniciativas a largo plazo en relación a la continuidad de las trayectorias académicas.

En tanto la evaluación permitirá una retroalimentación (interna y externa) constante desde una perspectiva sistémica, involucrando a todos los actores que afecte la problemática en cuestión, valorando tanto la creatividad y la innovación en las propuestas abordadas en pos de la eficiencia durante el proceso, en un marco de pertinencia educativa.

ACCIONES A FUTURO

- Realizar una permanente vigilancia epistemológica que permita tener presente los retos propios y universales que tiene la Institución, especialmente en el contexto local en el cual está inserto durante sus procesos de decisión desde una perspectiva sistémica.
- Jerarquizar el rol de la evaluación en los procesos de decisión, tanto en el diagnóstico, como en las instancias de selección de alternativas, monitoreo y seguimiento e impacto.
- Sistematizar y formalizar modelos de evaluación para potenciar la efectividad en la toma de decisiones.
- Crear una *Comisión de Apoyo a la Permanencia Académica* integrado por representantes de las diferentes áreas que intervienen en los procesos de decisión en temas relacionados con la continuidad académica de los estudiantes, con el propósito de articular y planificar integralmente las decisiones:
 - Profundizar el mapeo realizado con la finalidad de conocer las dinámicas institucionales en materia de políticas orientadas a la permanencia académica y socializarlo con las diferentes áreas.
 - Llevar a cabo un cronograma colaborativo de fechas claves para el acceso a los servicios asociados a la permanencia estudiantil. Dicho dispositivo tendrá el objeto de organizar y visibilizar los tiempos de apertura de convocatorias, inscripciones, condiciones de participación, proyectos, horarios de atención, beneficios, y todo aquello que usted y su equipo crea conveniente en relación al tema de referencia.
- Formalizar una *Guía para la Presentación de Propuestas* que colabore en analizar la factibilidad del proyecto con información diagnóstica que le otorgue coherencia para su evaluación (Ver Anexo 4).
- Continuar la línea de investigación capitalizando el marco conceptual desarrollado y analizarlo desde las problemáticas y desafíos actuales de la Unidad Académica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros y artículos

Amir, O., Ariely, D., Cooke, A. et al. (2005). Psychology, Behavioral Economics, and Public Policy. *Market Lett*, 16, 443–454. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/s11002-005-5904-2>

André-Noël, R. (2008). Perspectivas teóricas para el análisis de las políticas públicas: ¿de la razón científica al arte retórico? *Estudios Políticos de Medellín* (33), 67-91.

Bertalanffy, L. (1986). *Teoría general de sistemas. Fundamentos, desarrollo y aplicaciones*, DF, Fondo de Cultura Económica.

Bolton, P. (2014). Educación Y Transformación Social (2da Entrega). *Revista Para Juanito, Educación Popular*, 2 (2). Disponible en http://fls.org.ar/online/wp-content/uploads/2019/05/ParaJuanito02_Abr2014_MPL.pdf

Bonatti, P. et al (2011). *Teoría de la Decisión*, Buenos Aires, Editorial Prentice Hall – Pearson Education de Argentina.

Bourdieu, P. y Passeron, J. C. (1973). *Los estudiantes y la cultura* (Trad. M. T. López Pardina, 3a. ed.), Buenos Aires, Nueva Labor (Trabajo original publicado en 1964).

Clark, B. (1991). *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*, México, Nueva Imagen y Universidad Autónoma Metropolitana – Azapatzalco.

Clark, B. (1995). *Places of inquiry. Research and Advanced Education in Modern Universities*, Berkeley, University of California Press.

Claverie, J. (2013). La universidad como organización: tres enfoques para el análisis de sus problemas de gestión. *Revista Gestión y Gerencia*, 1, (7).

Ariely, D. (2009). *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. New York, Estados Unidos, HarperCollins

Dawn, M. (2017). *Métodos visuales, narrativos y creativos en investigación cualitativa*, Madrid, Narcea S.A. de Ediciones.

Durán, C. y Foutel, M. (2009). Decisiones estratégicas en el área académica: reflexiones acerca del uso de información relevante como base para la definición de un régimen de permanencia. IX *Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária América do Sul*, Florianópolis.

Durand, J.C. 1997. *Dirección y Liderazgo del Departamento Académico en la Universidad*, Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra.

Eppen, G. et al (2000). *Investigación de operaciones en la ciencia administrativa*, México, Prentice-Hall.

Estévez, A. y Esper, S. (2008). Las políticas públicas cognitivas: El enfoque de las coaliciones defensoras, Documento de trabajo del CIAP. *Revista ir del Instituto AFIP 1*, (4), Buenos Aires, 52–65.

Etkin, J. (2005). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado*, Buenos Aires, Editorial Granica.

Faggionato, F. (1998). ¿Un paso posterior a la departamentalización? *Revista Propuestas de la Universidad Nacional de La Matanza* (4), 7.

Faggionato, F. y Otero, E. (1999). Principios de organización en el marco de la estructura de la red satelital. *Revista Propuestas de la Universidad Nacional de La Matanza* (6), 8.

Fernández Lamarra, N. (Dir.) (2015). *La innovación en las Universidades Nacionales. Aspectos endógenos que inciden en su surgimiento y desarrollo*, Buenos Aires, Universidad Nacional de Tres de Febrero.

Forrester, J.W. (1968). *Principles of Systems*, Wright-Allen Press.

García de Fanelli, A. (2004). Indicadores y estrategias en relación con el abandono y la graduación universitarios. *La Agenda Universitaria*, pp.65-89. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/279751987_Indicadores_y_estrategias_en_relacion_con_el_abandono_y_la_graduacion_universitarios

García de Fanelli, A. (2014). Rendimiento académico y abandono universitario: Modelos, resultados y alcances de la producción académica en la Argentina. *Revista Argentina de Educación Superior* (6), 8.

Garduño Román, S. (2003). Enfoque Metodológico de la Investigación Aplicado a los Estudios Administrativos. *VII Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas*. Aguascalientes, México.

Geertz, C. (1973). *La interpretación de las culturas*, Barcelona, España, Gedisa,

Grueso, D. (2003). Universidad y ética de lo público, Universidad del Valle: Reflexiones para un plan de desarrollo. *Serie: Pensamiento Universitario*, (1), 91-106.

- Hernández Sampieri, Fernández Collado, C y Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*, Perú, Mc Graw Hill.
- Jones, C. O. (1970). *An Introduction to the Study of Public Policy*, Belmont, Wadsworth.
- Kemmis, S. y McTaggart, R. (1988). *Cómo planificar la investigación acción*, Barcelona, España, Leartes.
- Lasswell, H. (1953). The decision process. *Polsby, Nelson; Dentler, Robert y Paul Smith [eds.], Politics and social life: An introduction to political behavior*, USA, Ed. Houghton Mibblin Company.
- Lazzati, S. (1991). *Claves de la decisión en la empresa. Método y participación*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Lazzati, S. (2018). *La Toma de decisiones: Principios, procesos y aplicaciones*, Buenos Aires, Argentina, Garnica.
- Luhmann, N. (1997). *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*, Chile, Universidad Iberoamericana y Anthropos:
- Martínez, D. (2013). *Gestión de la universidad pública: aportes del modelo departamental basado en la descentralización académica con centralización administrativa*, San Justo, Argentina, Editorial UNLaM.
- Martínez, J. A. (2019). *30 años, Departamento de Ciencias Económicas*, La Matanza, Grupo Editor TM.
- Martínez Nogueira, R. y Gónogora, N. (2000). *Evaluación de la gestión universitaria*. Bueno Aires, CONEAU.
- Menguzzato, M. y Renau, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona, España, Ed. Ariel.
- Mény, I. y Thoenig, J. C. (1992). *Las políticas públicas*, Barcelona, España, Editorial Ariel S.A.
- Mónaco, J. (2015). Incluir, mucho más que abrir las puertas. *Le Monde Diplomatique*, Unipe,
- Nakamura, Robert (1987), The textbook policy process and implementation research, *Policy Studies review*, (7), 142–154.
- Obeide, S. (1998). Reorganización académica de la Universidad Nacional de Córdoba: elementos conceptuales para el debate. *Revista Administración Pública & Sociedad* (11).

- Oszlak, O. y O'Donnell, G. (1982), Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación. *Revista Venezolana de Desarrollo Administrativo* (1).
- Pascale, R., y Pascale, G. (2007). Toma de decisiones económicas: el aporte cognitivo en la ruta de Simon, Allais y Tversky y Kahneman. *Ciencias Psicológicas* (2). Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4595/459545424004>
- Pavesi, P. (1991). *Cinco lecturas prácticas sobre el decidir*. Publicación de Cátedra N° 166 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas (1), 1, 15 - 31. Buenos Aires: Alta Gerencia.
- Pavesi, P. (2005). *La decisión*, Buenos Aires, Argentina, Ediciones Cooperativas.
- Pavesi, P. Bonatti, P., Avenburg, D. et al (2004). *La decisión su teoría y práctica, aplicaciones conceptuales, casos*, Buenos Aires, Grupo Editorial Norma.
- Pérez, P. y Villareal, B. (2000). El concepto de las anarquías organizadas en el análisis organizacional. *Revista Contaduría y Administración* (197).
- Perisse, M. (2019). Modelo de Sistema Viable: principios básicos. *Revista Ciencia y Técnica Administrativa*. Disponible en http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/msv/viable_system_model_abstract.html
- Pont Vidal, J. y Andre, C. (2016). Toma de decisiones en instituciones de Educación superior en la amazonia: hacia Una síntesis de racionalidades. *Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública* (27), pp. 149
- Bogado de Scheid, L. y Fedoruk, S. (2011). El Rol de las Universidades: docencia, investigación y extensión, una relación imprescindible. Disponible en <http://www.unl.edu.ar/iberoextension/dvd/archivos/ponencias/mesa3/rol-de-las-universidades-doc.pdf> Universidad Nacional del Litoral.
- Sautú, et al (2010). *Manual de Metodología: Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos, y elección de la metodología*, Buenos Aires, Prometeo Libros y CLACSO.
- Simon, H. (1945). *Administrative Behaviour*, New York, The Free Press.
- Simon, H. (1977). *The new science of management decisión*, New Jersey, Prentice-Hall Englewood Cliffs.
- Simon, H. (1984). *La nueva ciencia de la decisión gerencial*, Buenos Aires, El Ateneo.
- Simon, H., (1978). Rationality as process and as product of thought. En *American Economic Association* (2), 68, 1-16.

Tamayo Saez, M. (1997). *El análisis de las políticas públicas. La nueva administración pública*, Madrid, Alianza Universidad Madrid.

Tenbrink, T. D. (2006). *Evaluación: Guía práctica para profesores*, New York, Nárcea. Disponible en http://books.google.co.cr/books?id=C.JyeZusF6YIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=describir%20la%20informaci3n&f=false

Tinto, V. (1975). Dropout from Higher Education: A Theoretical Synthesis of Recent Research. *Review of Educational Research* (43), 1, 89-125.

Tinto, V. (1987). *Leaving college. Rethinking the causes and cures of student attrition*, United States of America, The University of Chicago Press.

Tinto, V. (2004). Access without support is not opportunity: rethinking the first year of college for low-income students. *Annual Conference of the American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers*, Conference, United State of America.

Tinto, V. (2006). Promoting student retention and success: lessons learned, Higher Education Academy. *Conference on Innovations in Student Success*, Conference, Londres.

Tinto, V. (2006). Promoting student retention and success: lessons learned, Higher Education Academy. *Conference on Innovations in Student Success*, Conference, Londres.

Tinto, V. (2012). *Completing college: rethinking institutional action*, United States of America, The University of Chicago Press.

Toribio, E. (1999). *La evaluación de la estructura académica*, Buenos Aires, CONEAU.

Vargas Bejarano, J. (2010). Misión de la Universidad, Ethos y Política Universitaria. *Revista Ideas y Valores* (142), 59, 67-91.

Vega, R. et al. (2010), *Decisiones en la Universidad Pública*. Mar del Plata, Argentina, Eudem

Vidal, J. (2012). Teoría de la decisión: proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones. *Cinta de Moebio, Revista de Epistemología de Ciencias Sociales* (44), 136-152.

Tesis

Mallo, L. (2014). La tutoría universitaria en el proceso enseñanza-aprendizaje: Una estrategia de afiliación institucional y cognitiva en la Universidad Nacional de La Matanza (Tesis de Maestría en Educación Superior de la Universidad Nacional de La Matanza). Disponible en <http://repositoriocyt.unlam.edu.ar/handle/123456789/504>

Normativa

CONEAU (1998). Lineamientos para la evaluación institucional, Buenos Aires. Recuperado el día 10/03/2019 de <http://www.coneau.gob.ar/archivos/publicaciones/criteriosymetod/lineamientos.pdf>

Departamento de Ciencias Económicas (2016). Manual de Funciones. San Justo: Universidad Nacional de La Matanza.

Ley N° 24.521 (1995). Ley de Educación Superior. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la República Argentina.

Ministerio de Educación (2004). Programa de Calidad Universitaria. Buenos Aires: Secretaría de Políticas Universitaria.

Ministerio de Educación (2009). Convenio PACENI, N° 131: ME-UNLaM. Buenos Aires.

Universidad Nacional de La Matanza (2003). Estatuto de la Universidad Nacional de La Matanza (Texto ordenado). San Justo.

Universidad Nacional de La Matanza (2006). Plan de Desarrollo Institucional 2006-2010. San Justo.

Universidad Nacional de La Matanza (2016). Manual de Organización. San Justo.

Universidad Nacional de La Matanza (2017). Plan de Desarrollo Institucional 2017-2020. San Justo.

Resoluciones y Actas

Acta, Honorable Consejo Departamental de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Matanza, 21 de diciembre de 1999.

Disposición N° 005, Honorable Consejo Departamental, DCE, Universidad Nacional de La Matanza, 2007.

Resolución N° 020, Honorable Consejo Superior, Universidad Nacional de La Matanza, 2009.

Resolución N° 08, Honorable Consejo Superior, Universidad Nacional de La Matanza, 2000.

Resolución N° 24, Honorable Consejo Superior, Universidad Nacional de La Matanza, 2009.

Resolución N° 3125, Ministerio de Cultura y Educación, 1993.

Resolución N° 409, Honorable Consejo Superior, Universidad Nacional de La Matanza, 2002.

Resolución N° 522, Ministerio de Cultura y Educación, 1995.

Resolución N° 54, Honorable Consejo Superior, Universidad Nacional de La Matanza, 2010.

Resolución N° 84, Honorable Consejo Superior, Universidad Nacional de La Matanza, 2005.

Resolución N°200, Rectorado de la Universidad Nacional de La Matanza, 1994.

Resolución N° 010, Rector Normalizador de la Universidad Nacional de La Matanza, 1994.

Resolución N° 293. Rectorado de la Universidad Nacional de La Matanza, 1991.

Informes

CONEAU (2007). Informe de Evaluación Externa: Universidad Nacional de La Matanza. Buenos Aires. Disponible en <http://www.coneau.gov.ar/archivos/evaluacion/UNLaM.pdf>

CONEAU (2017). Informe de Evaluación Externa: Universidad Nacional de La Matanza. Buenos Aires. Disponible en http://www.coneau.gov.ar/archivos/libros_evaluacion_externa/66_UNLaMatanza.pdf

Universidad Nacional de La Matanza (2016). Autoevaluación Institucional: Universidad Nacional de La Matanza. San Justo.

Universidad Nacional de La Matanza (2019). Informe de la Secretaría Académica de la UNLaM.

Comunicaciones personales

Agostino, H. (2020). Comunicación personal, San Justo.

Blanco, G. (2020). Comunicación personal, San Justo.

Elbaum, J. (2020). Comunicación personal, San Justo.

Lamas, M. (2020). Comunicación personal, San Justo.

Luján Acosta, F. (2020). Comunicación personal, San Justo.

Mallo, M. (2020). Comunicación personal, San Justo.

Monti, G. (2020). Comunicación personal, San Justo.

Romero, C. (2020). Comunicación personal, San Justo.

DIFUSIÓN, TRANSFERENCIA Y PÚBLICACIONES

A continuación se detallan las actividades académicas en las que participó el equipo de investigación en el marco de la Investigación 55b/218¹⁰:

2019			
Tipo	Título	Medio – Institución - Evento	Estado
Ponencia JORNADA INTERDEPARTAMENTAL	La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención para la permanencia de estudiantes universitarios. El caso del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza.	II Jornada de Intercambio de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza.	Presentado
Poster Científico JORNADAS NACIONALES E INTERNACIONALES	El proceso de decisión en instituciones educativas: acciones de retención para la permanencia de estudiantes universitarios en la Universidad Nacional de La Matanza. Avances de una investigación en proceso.	5° Jornadas Nacionales y 4° Internacionales de Investigación en Organización y Desarrollo Económico – Universidad Nacional de San Juan”.	Presentado
Ponencia CONGRESO INTERNACIONAL	Acciones de retención para la permanencia de estudiantes universitarios en el marco del proceso de toma de decisiones del Departamento de	III Congreso Internacional “Instituciones e Interdisciplina. Alcances Jurídicos, Económicos y Epistemológicos” – Universidad Nacional de La Pampa.	Presentado

¹⁰ Se encuentran a disposición los certificados que avalan las diferentes participaciones.

	Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza.		
Artículo CONGRESO INTERNACIONAL	Acciones de retención para la permanencia de estudiantes universitarios en el marco del proceso de toma de decisiones del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza.	Actas del III Congreso Internacional "Instituciones e Interdisciplina. Alcances Jurídicos, Económicos y Epistemológicos" – Universidad Nacional de La Pampa.	Publicado Acceso
Artículo en Revista REVISTA CIENTÍFICA INDEXADA INTERNACIONALMENTE	La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención para la permanencia de estudiantes universitarios.	RInCE- Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza.	Publicado Acceso
Artículo en Revista REVISTA CIENTÍFICA INDEXADA INTERNACIONALMENTE	Estructura y organización académica - administrativa de las Universidades Nacionales	Revista Ciencia y Técnica Administrativa	Publicado Acceso
Artículo en Revista INDEXACIÓN INTERNACIONAL	Estructura y organización académica - administrativa de las Universidades Nacionales	Ágora es un sistema de información de referencia iberoamericana en el ámbito de la Administración Pública, de acceso abierto, liderado por el Instituto Nacional	Indexado Acceso

		de Administración Pública (INAP) y con la colaboración de la Fundación Dialnet	
LIBRO	30 años: Departamento de Ciencias Económicas	Universidad Nacional de La Matanza	Publicado (ISBN: 978-987-4137-23-4)
2020			
Ponencia CONGRESO	Decisiones académicas en el marco de la pandemia para garantizar la continuidad pedagógica en el Departamento de Ciencias Económicas de una Universidad Nacional del Conurbano Bonaerense	Universidad Nacional de Villa María - V Congreso de Cs Económicas, IX Congreso de Administración y VI Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República	Presentado
Ponencia JORNADA INTERDEPARTAMENTAL	Avances del proyecto: La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención para la permanencia de estudiantes universitarios. El caso del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza.	III Jornada de Intercambio de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza	Presentado
2021			
Transferencia	Reunión de intercambio con las áreas que participan en las políticas que garantizan la	Universidad Nacional de La Matanza	Presentado, fecha de

INTERCAMBIO Y PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL	continuidad académica institucional, con la finalidad de presentar los resultados abordados en la presente investigación.		presentación: 4 de marzo de 2021
--	---	--	----------------------------------

VINCULACIÓN

Se contactó al Grupo de Investigación de Análisis del Sistema Universitario en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata que aborda la problemática de la toma de decisiones en las universidades públicas con la intención de establecer un vínculo institucional y realizar un intercambio a partir de los resultados obtenidos en ambas investigaciones. Se espera en los próximos meses continuar realizando actividades de vinculación.

FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Tesis de Doctorado

Director (apellido y nombre)	Co-Director (apellido y nombre)	Autor (apellido y nombre)	Institución	Fecha /En curso	Título de la tesis
Basanta, María Elisa	Perisse, Marcelo	Martínez, Julio Alejandro	Universidad Nacional de Misiones	En curso	La toma de decisiones en las instituciones universitarias

Otros recursos en formación – estudiantes

Apellido y nombre del Recurso Humano	Tipo	Institución	Período	Actividad asignada
Campos Ignacio	Estudiante	Universidad Nacional de La Matanza	2019-2020	Se le encomendó la lectura de la normativa y colaboración en el mapeo de acciones de retención. Realizó la desgrabación de las entrevistas. Participó activamente en los encuentros pautados y en las actividades solicitadas.
Presedo Camila	Estudiante	Universidad Nacional de La Matanza	2019-2020	Se le encomendó una indagación preliminar bibliográfica acerca de la Teoría de la Decisión, participó en el armado de la guía de entrevistas y realizó la desgrabación de las entrevistas. A su vez, llevó a cabo la periodización de las actividades orientadas a la permanencia académica. Participó activamente en los encuentros pautados y en las actividades solicitadas.

ANEXOS

Anexo 1

Guía de preguntas a responsables en la toma de decisiones

Encuadre de la Entrevista

La siguiente guía de preguntas se encuentra en el marco de una investigación en proceso: “La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención para la permanencia de estudiantes universitarios. El caso del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza”. Agradecemos su colaboración.

Política:

1. Indique en qué contexto surgió esta iniciativa:

- 1.1. A nivel nacional.
- 1.2. A nivel institucional.

2. Según la perspectiva con la que se tomó la decisión:

- 2.1. ¿Considera que la política estuvo pensada desde una mirada social?
- 2.2. ¿Cree que la Universidad es un agente de transformación social?
- 2.2.1. Si lo considera así, por favor enumere los tres principales procesos de transformación.

3. ¿Puede plantear de forma concisa el problema que se intentaba resolver?

- 3.1. Puede indicar el objetivo establecido.
- 3.2. Puede indicar el resultado esperado.

4. ¿Indique qué órgano o dependencia de la Universidad identificó el problema?

5. En caso de que la decisión se haya basado en alguna política o normativa a nivel sistema o de la propia institución, ¿podría mencionar en cuál/?

6. ¿Cuál era el supuesto con el que trabajaban en su momento para pensar la intervención que llevaron a cabo?

7. ¿Cuál era el objetivo central de la decisión?

8. Datos e Información:

- 8.1. ¿Con qué datos contaban para tomar la decisión?
- 8.2. ¿Cuál era la fuente de esos datos?
- 8.3. ¿Fue realizado un proceso de diagnóstico a los efectos de transformar esos datos en información?

9. Estrategia:

- 9.1. ¿Contaban con otras posibles alternativas?
- 9.2. ¿Cuáles fueron?

- 10. Intervención:**
- 10.1. ¿Quiénes intervinieron en esta decisión?
 - 10.2. ¿Hubo instancias de consulta?
 - 10.3. ¿Quién tomó la decisión de llevar a cabo este proyecto?
- 11. ¿Cómo se implementó esta decisión?**
- 11.1. ¿Con qué recursos económicos?
 - 11.2. ¿Con qué recursos humanos?
 - 11.3. ¿Con qué recursos técnicos?
 - 11.4. ¿En qué tiempo?
- 12. ¿Tiene conocimiento si la política continua vigente?**
- 13. En relación a su experiencia en esta iniciativa de gestión:**
- 13.1. ¿Podría identificar algún sesgo durante el proceso de decisión (distorsión)?
 - 13.2. ¿Podría identificar algún límite en el proceso?
- 14. Planificación y control:**
- 14.1. ¿Se planificó alguna fase de evaluación?
 - 14.1.1. Si es afirmativo, ¿cuál?
 - 14.1.2. ¿Se pudo realizar?
 - 14.2. ¿Se diseñaron canales de comunicación?
 - 14.2.1. Si es afirmativo, ¿cuáles fueron?
 - 14.3. ¿Con qué áreas de la institución se vinculaba por esta política?
- 15. Eficiencia, Eficacia y Efectividad:**
- 15.1. ¿Qué elementos o fases se podrían haber mejorado durante este proceso decisorio?
- 16. ¿Hay algún otro comentario que nos quiera hacer y que pueda enriquecer el análisis?**

¡Muchas gracias por su dedicación!

Equipo de Investigación

Anexo 2

Cuadro de datos de los entrevistados

Entrevistado	Cargo	Política	Sistema	Sub	Participación actual en la Universidad	Cargo actual
Liliana Mallo	Secretaria Académica – Departamento de Ciencias Económicas	Sistema de Tutorías (2007)	1	5	Sí	Vicedecana del DCE
Jorgelina Monti	Directora de Pedagogía		3	-	Si	Directora de Pedagogía
Fernando Luján Acosta	Secretario General	Programa de Becas (2005)	3	-	Si	Vicerector Normalizador
Gabriel Blanco	Referente estudiantil		1	5	Si	Vicedecano del DIIT
Jorge Elbaum	Pte. Comisión de Docencia en HCS	Formación Docente (2001-2009)	5	-	Si	Presidente de la Comisión de Docencia en HCS
Clelia Romero	Referente de Formación Docente		3	-	No	-
Hilda Agostino	Coordinadora Académica del Primer Curso de Verano de la UNLaM, Consejera Departamental de Ciencias Económicas por el Claustro Docente.	Curso de Verano (2000)	3	-	Si	Miembro de la Junta Histórica – Secretaría de Extensión Universitaria
Marcelo Lamas	Consejero Departamental de Ciencias Económicas por el Claustro Estudiantil.		1	5	Si	Referente de la Biblioteca Leopoldo Marechal

Anexo 3

Acciones institucionales con normativa según variables organizacionales

FACTORES ORGANIZACIONALES		
Políticas académicas	Plan de estudio	Recursos
<p>Mecanismos de admisión</p> <ul style="list-style-type: none"> Curso de Nivelación a los Estudios de Grado (1996; Res. 050/2015). Dos fechas adicionales de recuperatorio del Curso de Nivelación (Res. 009/2016). Nexos (Tutorías para el Curso de Nivelación). <p>Comunicación institucional de admisión</p> <ul style="list-style-type: none"> Feria Educativa, charla de carreras (2010) Articulación Universidad – Escuela (2003). Manual del Nivelación (información sobre la vida universitaria). <p>Comunicación institucional académica</p> <ul style="list-style-type: none"> Intraconsulta (información publicada en la solapa “Régimen de aprobación y cursada”, Res. 054/2011). Cartelera informativa de los departamentos. Sitio web Institucional/Micro sitio web de cada Departamento. <p>Orientación vocacional</p> <ul style="list-style-type: none"> Programa de Atención y Orientación al Alumno (S/R 1998). <p>Condición de alumno regular</p> <ul style="list-style-type: none"> Curso de verano (Res. 409/2002). Régimen Académico Integrado – 3 reincorporaciones (Res. 054/2011). 	<p>Duración del programa</p> <ul style="list-style-type: none"> Oferta de títulos intermedios (pre-grado) (Estatuto – Art. 5). <p>Flexibilidad de cursado</p> <ul style="list-style-type: none"> Articulación de los contenidos de los primeros años con el Curso de Nivelación (Cambio de Plan 2004). Ciclo de formación básica (Cambio de Plan 2004). <p>Amplitud de oferta horaria</p> <ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de bandas horarias ofertadas. <p>Cantidad de horas de cursado</p> <ul style="list-style-type: none"> Reestructuración en la duración real de la carrera (Cambio de Plan 2004). <p>Estrategias innovadoras</p> <ul style="list-style-type: none"> Asignaturas transversales obligatorias (2000). Plataforma Materias Interactivas en Línea - Unidad de 	<p>Formación y habilidad de los docentes</p> <ul style="list-style-type: none"> Programa de Formación Docente (Res. 042/2009) <p>Servicio de bienestar estudiantil</p> <ul style="list-style-type: none"> Programa de Pasantías (Res. 408/1999 y 455/2015). Acceso a material bibliográfico- Biblioteca UNLaM (Estatuto - 1992). Apertura de la Biblioteca los domingos (2013). Comisión de Discapacidad Adecuación de Materiales de Estudio – Biblioteca Sonora Docentes intérpretes de lenguaje de señas Becas de apuntes (2002, CE). Becas de deporte (2018, CE). Becas de Idiomas (2004). Feria de apuntes (2002, CE).

<ul style="list-style-type: none"> · Dos instancias de presentación en cada llamado a final (2016). · Llamado extraordinario a finales (en conjunto con el CE). <p>Seguimiento de alumnos</p> <ul style="list-style-type: none"> · Seguimiento de estudiantes en Riesgo Pedagógico (Sistema de Tutorías). · Encuesta a graduados. <p>Tutorías (servicio de apoyo académico)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Tutorías del DCE (Res. 005/2007). · Sistema de Tutorías Integrado (Res. 078/2010). · Clases de apoyo (en conjunto con el CE). · Centro de Lectura y Escritura (para grado y posgrado) (S/R). 	<p>Educación a Distancia (MleL, 2001) (Res. 293/2011).</p> <ul style="list-style-type: none"> · Mejoramiento en la vinculación entre problemáticas interdisciplinarias, el estudio y la investigación de casos (práctica) (Cambio de Plan 2004). <p>Dificultad materias primer año</p> <ul style="list-style-type: none"> · Vinculación del Sistema de Tutorías con las Coordinaciones de Carrera del DCE. 	<ul style="list-style-type: none"> · Becas de comedor (2012, CE). · Becas (estipendio económico) · Programa de Becas UNLaM (Res. 084/2005). <p>Infraestructura y equipamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> · Comedor universitario (S/R 2012). · Acceso a Internet. · Polo Tecnológico (2016/2017) · Adecuación de instalaciones para estudiantes con discapacidad. ·
---	---	--

Anexo 4

GUÍA PARA LA PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS

Universidad Nacional de La Matanza

Este instrumento pretende sistematizar la información para la evaluación de la propuesta, con el propósito de analizar la factibilidad del proyecto.

QUIÉN LO PRESENTA

Mencionar responsable/s y definir qué persona o grupo de personas identificó la problemática

FODA

Diagnosticar la situación del sistema por medio de un análisis estratégico

- *Fortalezas de la propuesta*
- *Oportunidades de la propuesta*
- *Debilidades de la propuesta*
- *Amenazas de la propuesta*

DIAGNÓSTICO

Descripción de la situación, datos, antecedentes de la propuesta, otras políticas

GRUPOS DE INTERES Y EXPECTATIVAS

Analizar los intereses y expectativas de los respectivos grupos de interés

ACTORES INTERVINIENTES

Mencionar a los actores que participen en dicho proyecto

CADENAS DE MEDIOS-FINES

Analizar estratégicamente el planteo, enfocándose en la problemática, objetivos y alternativas

- *Para qué (objetivo superior)*
- *Qué (propuesta)*
- *Cómo (alternativas)*

APORTE INSTITUCIONAL

Definir cómo la propuesta aporta a la misión, visión, valores y objetivos de la universidad

SUPUESTO

Conjetura con la que se propone la política

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Definir el aporte a la mejora en los diferentes ámbitos de actuación

PERSPECTIVA SOCIAL

Desarrollar el aporte al medio que se realizará con la presente iniciativa

RECURSOS REQUERIDOS

Definir los recursos que se precisan para llevar a cabo el proyecto

COMUNICACIÓN

Enumerar los circuitos de comunicación de las distintas fases del proyecto

EVALUACIÓN

Detallar las medidas de control para monitorear la implementación, indicadores de seguimiento e impacto

ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL

Enumerar las áreas institucionales y externas con las que se vinculará el proyecto, políticas existentes

CRONOGRAMA

Definir tiempos

REFERENCIAS

Mencionar cualquier tipo de referencia que se haya tenido en cuenta para diseñar la propuesta