



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

Unidad Ejecutora:

Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza

Programa de acreditación:

PROINCE

Título del proyecto de investigación:

Decisiones académicas orientadas al proceso de virtualización de la educación superior:
un estudio de caso en una universidad de gestión estatal

PIDC:

Elija un elemento.

PII

Elija un elemento.

Director del proyecto:

Martínez, Julio Alejandro

Codirector del proyecto:

Duek, Gustavo

Integrantes del equipo:

Garber, Sebastián; Kabobel, Romina; Perissé, Marcelo; Schifrin, Antonella; Galanti, Melody;
Varvuzza, Mailén; Casse, Juliana; Merino, Romina y Scrocchi, Ignacio

Alumnos de grado:

Campos, Ignacio (Beca UNLaM)

Presedo, Camila (Beca UNLaM)

Resolución Rectoral de acreditación:

N° 459

Fecha de inicio:

01/01/2021

Fecha de finalización:

31/12/2022



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

A. Desarrollo del proyecto

INTRODUCCIÓN

Desde hace más de tres décadas la Universidad Nacional de La Matanza ha incorporado paulatinamente la tecnología a los procesos académicos, pedagógicos, de investigación y de gestión, y en mayor medida en el ámbito de los posgrados. Asimismo, durante 2020 y 2021 las instituciones de educación superior supieron poner en práctica la capacidad de adaptación a los nuevos escenarios a partir de las consecuencias ocasionadas por el SARS-CoV-2, mediante el cuestionamiento de aspectos establecidos tradicionalmente en el ámbito educativo, y el aprovechamiento de oportunidades emergentes (Ballina, 2015).

En este contexto, la Universidad ha puesto en juego diferentes avances orientados a la planificación educativa y a la educación a distancia que se venían desarrollando desde los últimos años previos a la pandemia. Estos esfuerzos institucionales han servido como base para allanar el camino hacia la toma de decisiones académicas (Pont Vidal y Andre, 2016) en el marco del aislamiento social preventivo y obligatorio, estipulado bajo los lineamientos establecidos por las políticas del Poder Ejecutivo Nacional y el Ministerio de Educación de la Nación, y hasta en algunos casos jurisdiccionales. Durante este período de emergencia epidemiológica el nivel de incertidumbre fue sumamente elevado y dificultó la planificación de las acciones a seguir debido a la inestabilidad en la que se encontraba el sistema educativo.

La estructura departamental que presenta la institución permitió que cada Unidad Académica pudiera encontrar la mejor forma de adaptar sus procesos académicos a la virtualidad, y a su vez conservar la administración del sistema de manera centralizada (Estatuto, 2003; Martínez, 2013; UNLaM, 2006, 2016 y 2017; Departamento de Ciencias Económicas [DCE], 2016). En ese sentido, el Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza organizó el primer cuatrimestre del ciclo lectivo 2020 a través de un conjunto de acciones en total adhesión a las normas institucionales. Cada una de ellas fueron pensadas e ideadas desde la realidad de la comunidad en la que está inserta la institución, no solo con el objetivo de mantener los estándares de calidad académica en las propuestas ofrecidas, sino también a efectos



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

de garantizar las condiciones necesarias para que los estudiantes pudiesen atravesar su trayecto formativo a partir de estrategias que aseguren el acceso y la permanencia en cada una de las diferentes instancias virtuales.

La realidad invitó a continuar profundizando el desarrollo y perfeccionamiento de las competencias digitales no solo de los estudiantes, sino también del equipo de docentes que acompañó el proceso de enseñanza y aprendizaje. En este sentido, hubo un conjunto de intervenciones realizadas con el fin, por un lado, de fortalecer las potencialidades didácticas de las propuestas de enseñanza en entornos virtuales por parte de los docentes, y por el otro, de reforzar el manejo de los recursos digitales como así también de los tiempos de estudio y el tratamiento de la lectura en pantalla por parte de los estudiantes, entre otros aspectos de la nueva realidad educativa. Estas acciones fueron puestas en funcionamiento a partir de la decisión de dar continuidad formativa en el marco del primer cuatrimestre del 2020.

A su vez, los diferentes órganos de decisión tanto institucionales como políticos, desarrollados en Martínez (2020) “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 (2019-2020)” han colaborado de forma mancomunada y asumido el compromiso conjunto de asegurar la continuidad académica en el contexto de adversidad.

La vida universitaria cambió por completo y se transformó. En la totalidad de los procesos decisivos se debieron implementar nuevos mecanismos para sostener los espacios de intercambio y resolución (Simon, 1945, 1977, 1978, 1984; Pavesi, 1991, 2005; Bonatti, 2011; Pavesi, Bonatti y Avenburg, 2004; Lazzati, 1991, 2018). Las plataformas educativas se instalaron en la comunidad universitaria como mecanismo de comunicación institucional, y favorecieron el contacto y la participación entre la totalidad de actores de la comunidad universitaria, ya que mantuvieron la fluidez de la información de forma segura y constante. Desde el Consejo Superior hasta las organizaciones gremiales, se continuaron las actividades de forma virtual. Tanto las comunicaciones como las iniciativas se desarrollaron de manera ininterrumpida, de acuerdo con las fuentes consultadas.

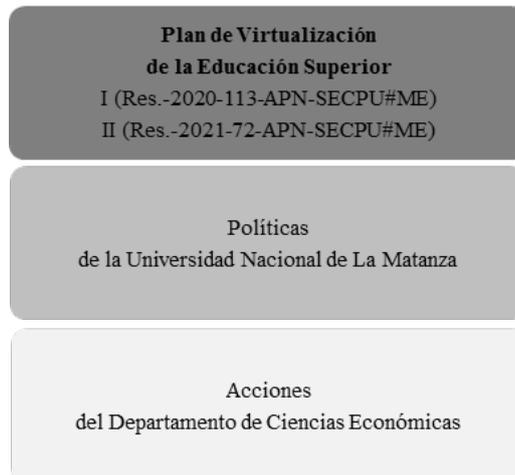


Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

La perspectiva social estuvo presente en diferentes acciones empleadas en el proceso de garantizar la continuidad académica en condiciones virtuales, con el fin de favorecer el acceso a la tecnología necesaria y a diferentes servicios de internet. En los procesos de decisión que se dieron en el interior de la Universidad se mantuvieron como prioridad los aspectos vinculados a garantizar los niveles de excelencia acordes a las titulaciones ofrecidas y los estándares establecidos, en concordancia con los lineamientos institucionales (Martínez, 2020).

Como decisión metodológica, se seleccionaron políticas públicas que se implementaron en diferentes niveles institucionales. Entre las secuencias de decisiones académicas analizadas, se seleccionó el Plan de Virtualización de la Educación Superior (2020) emanado por el Ministerio de Educación y la Secretaría de Políticas Universitarias, que dio lugar a un conjunto de políticas institucionales llevadas a cabo por la Universidad Nacional de la Matanza, y en esta línea a una serie de intervenciones puestas en funcionamiento por el Departamento de Ciencias Económicas para fortalecer la enseñanza en la virtualidad.

Figura 1. Secuencia de decisiones académicas



Fuente: elaboración del Equipo de investigación



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

DESARROLLO

Contexto de políticas educativas de excepcionalidad pedagógica

El derecho a la educación en la República Argentina se encuentra garantizado en la Constitución Nacional de 1853 y ratificado en las siguientes reformas constitucionales (1860; 1866; 1898; 1949; 1957 y 1994), es por ello por lo que en su artículo 14 se establece que todos los habitantes de la Nación gozan del derecho de enseñar y aprender. La reforma constitucional de 1994, en el inciso número 19 del artículo 75, establece como atribución del Congreso Nacional:

Sancionar leyes de organización y de base de la educación que consoliden la unidad nacional respetando las particularidades provinciales y locales [...] y que garanticen los principios de gratuidad y equidad de la educación pública estatal y la autonomía y autarquía de las universidades nacionales. (Constitución Nacional Argentina, 1994)

A su vez, la Ley de Educación Nacional 26206 de 2006 regula el Sistema Educativo Nacional, y en su artículo 2 expone que la educación y el conocimiento son un bien público y un derecho personal y social, por lo cual deben ser garantizados por el Estado; esto corresponde a los cuatro niveles de enseñanza contemplados en el artículo 17: inicial, primaria, secundaria y superior. Para el último caso, la Ley de Educación Superior 24521 (LES) sancionada en 1995 instituye los lineamientos generales de organización del nivel terciario, universitario y no universitario y comprende a "(...) universidades e institutos universitarios, estatales o privados autorizados y los institutos de educación superior de jurisdicción nacional, provincial o de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de gestión estatal o privada" (Ley 24521, 1995, Art. 1).

Asimismo, se establece que el Estado es responsable de proporcionar financiamiento, supervisión y fiscalización en las universidades nacionales, y determina que los estudios de grado en aquellas de gestión estatal son gratuitos, por lo cual prohíbe cualquier tipo de arancel.

De esta forma, el Sistema Universitario Nacional argentino queda constituido por universidades nacionales, universidades provinciales, universidades privadas, y los institutos universitarios estatales o privados reconocidos por el Estado nacional.



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

Por otra parte, la Ley de Educación Superior (LES) establece:

- La autonomía académica e institucional de las instituciones universitarias (Art. 29) y la autarquía económico-financiera (Art. 59).
- Que las instituciones universitarias nacionales solo pueden ser intervenidas por el Congreso de la Nación (Art. 30) y que la fuerza pública no puede ingresar en las instituciones universitarias nacionales (Art. 31).
- Denota normas para las universidades nacionales tales como: creación, organización, gobierno y constitución de estas, autoridades, estatutos, etcétera.
- Determina la evaluación institucional para la educación superior no universitaria y universitaria, así como también la acreditación de carreras de grado y posgrado, y crea la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) (Art. 44, 45, 46 y 47).
- Fija como órganos de coordinación y consulta del sistema universitario al Consejo de Universidades, el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), el Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP) y los Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior (CEPRES) (Art. 71).
- Posibilita la creación y funcionamiento de otras modalidades de organización universitaria que sean modelos diferenciados de diseño de organización institucional y de metodología pedagógica, con evaluación de factibilidad de forma previa y de la calidad de su oferta académica (Art. 74).

En este escenario, las instituciones de educación superior a través de la autonomía, la autarquía universitaria, la facultad de diseñar nuevas formas de organización y de funcionamiento, y en el marco de un conjunto de políticas públicas de emergencia, supieron adaptarse a este contexto excepcional con el objetivo de lograr la continuidad pedagógica de sus estudiantes, y contemplaron una serie de factores que posteriormente se mencionarán.



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

A nivel nacional, el 2 de marzo del 2020 las 24 provincias argentinas contaban con estudiantes en actividades de forma presencial, que abarcaban una población total de 11.400.00 millones de estudiantes en edad escolar de los niveles inicial, primario y secundario. El 14 de marzo las clases fueron suspendidas en la provincia de Misiones lo cual arrojó un total de 23 provincias con clases presenciales en ese momento, con 11 millones de estudiantes que asistían a las escuelas (Cardini y Matovich, 2021).

Tras la publicación de la Resolución 108/2020 del Ministerio de Educación y en acuerdo con el Consejo Federal de Educación, a partir del 16 de marzo del mismo año se estableció la suspensión del dictado de clases presenciales en los niveles inicial, primario y secundario en todas sus modalidades e institutos de educación superior por 14 días corridos. Asimismo, en dicha resolución se recomendó a los establecimientos educativos de todos los niveles:

Asegurar las medidas necesarias para la comunicación y el seguimiento de las actividades de enseñanza propuestas por las autoridades educativas nacionales y jurisdiccionales, que estarán disponibles para su implementación durante este período mediante distintos soportes, a los efectos de acompañar la vinculación entre los equipos docentes, estudiantes, familias y comunidades. (Ministerio de Educación, 2020, p. 3)

Cabe destacar que en nuestro país los procesos de enseñanza-aprendizaje han incorporado las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) desde hace veinte años. Asimismo, la necesidad de mantener este proceso de acuerdo con las medidas emanadas por el Estado nacional a través del Ministerio de Educación reavivó este proyecto y requirió de las Universidades y de los actores que las componen un esfuerzo extraordinario, no solo en la adaptación de la virtualidad desde lo pedagógico y académico, sino también en los procesos de decisión de las propias instituciones.

En abril del 2010 se puso en marcha el primer proyecto nacional de inclusión digital, divulgado como “Plan Conectar Igualdad”, el cual fue interrumpido durante el período 2015-2019, retomado durante el 2021 y replicado bajo el mismo nombre durante el 2022. Por medio de este se busca brindar tecnología al sistema educativo y aportar programas de conectividad, equipamiento, capacitación docente en TIC y una plataforma virtual educativa de navegación gratuita.



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

Como desarrollo tecnológico, la plataforma cuenta con un repositorio de contenidos que es nutrido de forma colaborativa por todas las provincias del país, aulas virtuales que aportan la posibilidad al docente de preparar sus clases *online*, así como también efectuar prácticas. El personal docente de escuelas públicas y privadas puede acceder a la plataforma y permitir la comunicación de forma virtual con los estudiantes, la entrega y calificación de tareas, el armado del material de clase, entre otras acciones. Se buscaba alcanzar a todos los establecimientos educativos del país y aportar un entorno seguro que no requiriera el consumo de datos celulares.

Durante 2010 y 2015 se entregaron más de cinco millones de *notebooks* a estudiantes de establecimientos públicos de la enseñanza secundaria, lo cual representa una experiencia de referencia internacional (Larrouqué, 2018). Asimismo, la educación superior no fue alcanzada por el Plan Conectar Igualdad, sin embargo, el equipamiento provisto es utilizado en la actualidad por estudiantes del nivel superior.

Para marzo de 2020, 131 universidades públicas y privadas de todo el país ya habían comenzado su ciclo lectivo durante el primer cuatrimestre. Según la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), el plantel estudiantil, compuesto por 2.343.587 estudiantes que cursaban en las 11.245 carreras de pregrado, grado y posgrado quedó sin actividad presencial de acuerdo con las medidas sanitarias previstas para evitar la propagación de la pandemia del COVID-19. De la misma forma, 208.922 personas que trabajaban en el ámbito universitario y que comprendían a docentes, no docentes y autoridades superiores quedaron supeditados a los 14 días de suspensión de actividad de forma presencial (SPU, 2021).

Según lo registrado por la SPU, en el 2019 solo un 5,7 % de la oferta académica de pregrado y grado y el 3,5 % de la de posgrado fueron de cursada a distancia. En su último informe se destaca que dicha modalidad ha tenido un crecimiento sorprendente en los últimos diez años, incrementando en un 64,5 % el número de estudiantes que eligen esta modalidad de cursada.

Asimismo, se evidencia que para el mismo período la mayor oferta de estudios a distancia se encontraba en las instituciones de gestión privada. Por su parte, entre las universidades de ges-



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

ción estatal, desde 1985 la Universidad de Buenos Aires (UBA) cuenta con su programa UBA XXI que es dictado por medio de un campus virtual, así como también capacita a su plantel docente en el uso de nuevas tecnologías desde el 2008 a través del Centro de Innovación en Tecnología y Pedagogía (CITEP) (Ferraro, 2021).

A su vez, otras instituciones como la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF) y la Universidad Nacional de Quilmes (UNQUI) fueron pioneras en la cursada virtual de carreras universitarias a través de sus campus propios. Y en esta misma línea, la Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM) posee desde el 2001 una plataforma web de enseñanza y aprendizaje en línea denominada Plataforma Materias Interactivas en Línea (MIeL), desarrollada íntegramente por personal docente la UNLaM. A través de ella se ofrecen propuestas curriculares de grado, posgrado, seminarios, cursos abiertos a la comunidad y de perfeccionamiento docente, en modalidad semipresencial o como complemento a la modalidad presencial.

Decisiones educativas nacionales, políticas públicas educativas

La Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), a través del Programa de Calidad Universitaria (PCU) creado en 2004, desarrolló distintas iniciativas de fortalecimiento de las universidades de gestión pública mediante el diseño de políticas públicas tendientes al logro de mayores niveles de calidad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y a la formación de recursos humanos tanto profesionales como científicos (Resolución 108/2020).

El Plan de Virtualización de la Educación Superior surge en el marco de la situación epidemiológica en la cual las instituciones universitarias debieron cancelar la presencialidad y modificar el funcionamiento académico habitual, y redimensionar y acomodar las acciones formativas ya consolidadas. A través de dos convocatorias (Plan VES I y II) la Secretaría de Políticas Universitarias brindó financiamiento a las universidades públicas para fortalecer sus estrategias de virtualización durante el contexto de pre y postpandemia.

Para ello, la SPU lanzó a través del PCU una convocatoria cuyos objetivos se centraron en capacitar a los docentes en cuanto a lo tecnológico y didáctico, fortalecer el *software* y *hardware* de las instituciones, mejorar la conectividad de docentes y alumnos, asegurar la continuidad de las



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

actividades de extensión e investigación y el seguimiento de tutorías, mejorar las herramientas tecnológicas y de conectividad para la inclusión, y establecer bases para la adecuación edilicia y de bioseguridad.

La propuesta planteó la transformación de la enseñanza mediante la actualización de los conocimientos pedagógicos y tecnológicos de todos los actores involucrados, a fin de generar un espacio colaborativo que permitiese potenciar las oportunidades de mejora e inversión. Como continuación de esta iniciativa surge el Plan VES II, que buscó sostener y dar continuidad a la virtualidad, y combinar presencialidad con enseñanza remota. Las bases de la segunda convocatoria se orientaron al desarrollo y puesta en marcha de aulas híbridas, con la consecuente adquisición de equipamiento, adecuación edilicia y capacitación de los recursos humanos.

Las instituciones de educación superior, en el marco de un conjunto de políticas públicas de emergencia, supieron adaptarse a este nuevo contexto con el objetivo de lograr la continuidad pedagógica de sus estudiantes contemplando una serie de factores que se abordan a lo largo de la investigación.

Decisiones educativas en la Universidad Nacional de La Matanza

Desde hace tiempo, intelectuales y académicos han advertido que la inestabilidad política, social y económica que vivíamos a escala global anunciaba un cambio de época. Es muy probable que marzo del 2020 marcara el inicio de esta nueva época, mes en el que la Organización Mundial de la Salud declaró la pandemia internacional por el COVID-19. Para quienes fuimos testigos y protagonistas de esta nueva era, durante el comienzo de este período de pandemia se tenía una sola certeza: que la humanidad debía trabajar de manera cooperativa para poder superar la crisis.

La Universidad Nacional de La Matanza, en su Plan de Desarrollo Institucional (2017-2022) aprobado en el 2016, había previsto comenzar a experimentar en algunas carreras la inclusión de horas de dictado a distancia como una alternativa al problema de agotamiento de espacio físico debido al crecimiento de la matrícula y el aumento de la oferta de carreras. La Universidad ya tenía alguna experiencia al respecto, ya que desde el 2001 había desarrollado una plata-



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

forma propia para el acompañamiento a distancia de asignaturas. Esta plataforma denominada Materias interactivas en Línea (MleL) fue desarrollada por docentes y alumnos del Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas, y ha sido utilizada en su oportunidad (entre el 2010 y el 2012) para dictar algunas asignaturas para recusantes, con mucha aceptación por parte de docentes y alumnos y luego como complemento de la cursada. A partir de la definición de parte del Ministerio de Educación de las pautas para la Educación a distancia con la Resolución 2641/17, la Universidad, que ya había aprobado la creación de una Unidad de Educación a Distancia en 2011, comenzó a trabajar en el Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED).

En agosto de 2019 se aprobó por Resolución HCS 105/19 el Reglamento de funcionamiento del Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED) de la Universidad Nacional de La Matanza. Cuando en febrero de 2020 la Secretaría Académica presentó el plan de implementación del Sistema, y de qué manera gradualmente se iba a transitar hacia la incorporación de horas dictadas a distancia en los planes de estudio, no imaginábamos que en marzo la institución iba a tener que poner en funcionamiento abruptamente el Sistema para todas las carreras.

A continuación, a partir de la información suministrada por fuentes de la institución y relevamiento de documentación, se desarrollan las acciones llevadas a cabo a nivel institucional durante el primer cuatrimestre de 2020 en el contexto de pandemia, cuáles fueron los problemas principales que se debieron afrontar y las limitaciones que se encontraron en este tipo de formación. Por último, se describen qué perspectivas se cree que tiene la educación superior a partir de esta experiencia y en especial la Universidad.



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

Abordaje del 1.º cuatrimestre del 2020 en la Universidad Nacional de La Matanza

Con la emergencia sanitaria y las restricciones de movilidad derivadas por la crisis del COVID-19 ha sido necesario replantear la docencia en las universidades con el propósito de no perder el ciclo académico y, a la vez, garantizar la calidad de la docencia y del aprendizaje. Esto ha implicado un cambio en la modalidad docente en muy poco tiempo que, a pesar de la rapidez con la que se ha efectuado, ha permitido continuar con la actividad de manera adecuada en términos globales. Ante la incertidumbre de cuándo se levantarían las medidas del estado de alarma, fue necesario prepararse también para mantener dicha modalidad por un tiempo prolongado. El comienzo del cuatrimestre estaba previsto para el 30 de marzo, ya estaba todo preparado en cuanto al armado de comisiones, distribución de aulas e inscripciones de alumnos cuando el 19 de marzo se conoció el primer aislamiento obligatorio. Las decisiones institucionales que se fueron tomando, a partir del primer decreto, fueron las siguientes:

1. Por Resolución de Rectorado 119/20 (luego ratificada por Consejo Superior) se estableció el desarrollo del primer cuatrimestre bajo la modalidad mediada por las plataformas de MS Teams y MleL, en ese momento (marzo de 2020) se determinó que las evaluaciones se iban a realizar de manera presencial.
2. Por Resolución de Rectorado 137/20 (también ratificada por Consejo Superior) que fue acordada en el mes de mayo se determinó el modo de evaluación de los aprendizajes visto que se preveía una extensión del aislamiento. Se determinó que el modo de evaluación de aprendizajes fuera por proceso, otorgando la posibilidad a los docentes de elegir entre las diversas formas recomendadas en un documento de la RUEDA: de tipo portafolio, cuestionario asincrónico, sincrónico u oral sincrónico. Ese tipo de evaluación de aprendizajes culminaría en caso de que el alumno aprobase en condición de materia cursada, y luego debía validarse presencialmente para poder promocionar.

Finalmente, por Resolución 210/20 del mes de julio, al darse a conocer el protocolo para el retorno a las actividades académicas, y debido a que las posibilidades de retomar presencialmen-



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

te actividades antes de septiembre eran mínimas, se resolvió la alternativa de validar las evaluaciones de manera virtual contando con la experiencia del proceso transcurrido.

Etapas de implementación institucional

- a) La primera etapa de la implementación de educación a distancia de contingencia mediada por plataforma consistió en elaborar los contenidos y seleccionar textos y *dossiers* para incorporar en cada una de las asignaturas, con el objetivo de abarcar las clases correspondientes hasta la primera mitad del cuatrimestre. Este trabajo fue realizado en 15 días (desde el 17 al 31 de marzo) por los docentes responsables de cada asignatura con la colaboración de sus auxiliares, asistidos por el equipo conformado en cada uno de los departamentos académicos y los docentes asesores de contenidos de la Plataforma MleL. En paralelo a esta tarea, se fue conformando la base de datos de la plataforma, a la cual se fueron incorporando las asignaturas, las comisiones, a los docentes tutores y los alumnos, y consistió en la migración desde el Sistema SIU Guaraní hacia la Plataforma MleL.
- b) La segunda etapa consistió en la capacitación de los docentes en el uso de la plataforma, al igual que la elaboración de instructivos para los alumnos. El 3 de abril se habilitó la plataforma e ingresaron más de 32.000, y hubo inconvenientes ya que se intentó bajar todo el material que estaba disponible. Durante el fin de semana se trabajó para ampliar el ancho de banda y solucionar los inconvenientes. En el comienzo de las clases, ingresaron más del 95 % del total de inscriptos.
- c) La tercera etapa de la implementación consistió en la capacitación a docentes en el uso de la herramienta MS Teams de videoconferencia para que pudiesen desarrollar las clases por ese medio. La Universidad ya tenía un convenio con Microsoft para la utilización de todas sus herramientas para docentes y alumnos, por ello se promovió el uso de esta aplicación para realizar clases por videoconferencia en un entorno seguro.



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

A su vez, se conformó una videoteca por asignatura anclada en Microsoft Stream a los efectos de que los alumnos pudiesen acceder fácilmente a videos explicativos y promover la producción docente en tal sentido.

Se ofreció una capacitación directa para docentes en MS Teams en la segunda semana del comienzo de clases, a la cual asistieron 1.100 docentes; en la cuarta semana de clases se registraba un 73 % de comisiones utilizando MS Teams y el 75 % de los alumnos que estaban cursando habían ingresado al menos una vez a dicha aplicación.

Además, se conformaron equipos de asesoría pedagógica por Departamento que se encontraban trabajando junto con la Dirección de Pedagogía Universitaria; en la cuarta semana se ofreció a los docentes la posibilidad de realizar encuentros de asesoramiento, de los cuales participaron un importante número de ellos.

Con respecto a los estudiantes, se conformaron equipos de tutoría en técnicas de estudio por Departamento, especialmente orientados a los ingresantes del 2020.

También se incorporaron recursos bibliográficos remotos: para los docentes de Ciencias Económicas fue el acceso a ERREPAR desde sus domicilios, y para los docentes y alumnos se puso a disposición el acceso a la plataforma de libros digitales eLibro.

El sistema funcionó de la siguiente manera: se utilizó la plataforma de base MleL para monitorear conectividad y presencia del alumno, levantar contenidos, posibilitar la entrega de trabajos, la realización de consultas por mensajería o *chat*, y promover la vinculación entre alumnos o con docentes en el foro de manera asincrónica o sincrónica, y a su vez enlazar con la videoteca institucional para consultar videos de elaboración propia. Se incorporó como herramienta para dar clase por videoconferencia el uso de MS Teams con usuario institucional.

Se presentan algunos datos institucionales surgidos luego de transcurrido el primer mes, según la información suministrada por la Secretaría Académica de la Universidad en 2020:

- Cantidad de asignaturas incorporadas: 1.120
- Cantidad de comisiones: 2.550



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

- Docentes y auxiliares incorporados: 3.250
- Porcentaje de alumnos que nunca se conectaron a la plataforma: 2,3 %
- Porcentaje de conectividad luego de transcurrido un mes: 93 %
- Cantidad de grupos creados en MS Teams: 750
- Cantidad de alumnos ingresaron a MS Teams en el primer mes: 21.500 (60 % del total)
- Porcentaje de alumnos que han culminado la cursada: 78 %

Principales problemas planteados

A partir de dos encuestas llevadas a cabo por la Secretaría Académica de la Universidad en 2020, una dirigida a los alumnos y otra a los docentes, se buscó indagar sobre niveles de satisfacción y disconformidad con el desarrollo de esta nueva forma de enseñanza en la educación superior —surgida debido a la emergencia sanitaria—, y la manera en la que la institución la estaba llevando adelante. En la encuesta a los docentes se percibió una gran valoración del esfuerzo institucional y la voluntad de sostener las actividades académicas. Las dificultades se percibieron en el ámbito del trabajo docente, en muchos casos la imposibilidad de tener un espacio apropiado, en el problema de conectividad —de carácter generalizado— y una gran mayoría que solicitó capacitación en herramientas tecnológicas.

Por su parte, los alumnos se mostraron en una mayoría notable (87 %) de acuerdo con haber sostenido el cuatrimestre, el gran problema manifestado estuvo en aquellos que no tenían una computadora o que al no tener el servicio de internet (45 %) recurrieron al uso de datos por celular. Si bien las páginas *edu.ar* han sido habilitadas para el uso de manera gratuita, en los servicios de videoconferencia esto no fue así, y por lo tanto se originó una restricción.

Otro problema fue la imposibilidad de acceder a textos con soporte papel, el soporte electrónico por el momento no parece haber reemplazado al libro. A su vez, uno de los límites más importantes verificado hasta el momento está dado por las evaluaciones y su nivel de seguridad en comisiones masivas. Por el momento, pareciera irremplazable la evaluación presencial.

El otro límite se constituyó por las prácticas en campo o laboratorio, creemos que en los límites se encuentra la Universidad presencial del futuro, es decir todos los espacios dedicados a activi-



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

dades académicas que indubitablemente deben ser realizadas presencialmente, a fin de orientar a las antiguas aulas hacia escenarios de prácticas profesionales. En cuanto a la gestión académica, la gran dificultad fue sobrellevar la transformación en tan poco tiempo con los actores involucrados trabajando en ámbitos físicos lejanos y con los problemas de conectividad experimentados en todo el mundo.

El gran desafío fue cómo realizar rápidamente la reingeniería del modo de trabajar desde el punto de vista académico y también administrativo-académico, al respecto una buena decisión fue conformar pequeños equipos donde estuvieran representados los departamentos académicos, que se dedicaran a aspectos diferentes del desarrollo del cuatrimestre, y las acciones que debían llevarse adelante en simultáneo.

A su vez, a partir del segundo cuatrimestre de 2020 se formalizaron un conjunto de decisiones académicas orientadas a establecer los lineamientos para el funcionamiento de cada cuatrimestre:

- a) Por Resolución del Rectorado 302/20 (ratificada por Consejo Superior) se suspendió el sistema de correlatividades en el segundo cuatrimestre de 2020, y se habilitó la inscripción a una asignatura cuando la materia correlativa se encontrase en condición de cursada. Se propusieron finales extraordinarios virtuales y se determinó que se continúe con la modalidad de cursada y evaluación aprobada por las Resoluciones 119/20, 137/20 y 210/20. Se propuso una modificación en la calificación y se prorrogó la condición de alumno regular a la condición que se encontraba al 1 de abril de 2020.
- b) Por Resolución del Rectorado 054/21 (ratificada por Consejo Superior) se establecieron las condiciones excepcionales para el comienzo del ciclo lectivo 2021, entre los aspectos más relevantes, se dictó bajo la modalidad virtual a través de la Plataforma MIeL y la aplicación de videoconferencia MS Teams. Las unidades académicas determinaron las actividades académicas —prácticas y clases de apoyo— que se realizarían presencialmente. Se estableció el régimen de aprobación y se autorizó a los responsables de asignaturas el llevar a cabo las evaluaciones de manera presencial (parciales y recuperato-



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

rios), en ambos casos según el protocolo vigente avalado por el Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires y según la normativa emanada del Poder Ejecutivo Nacional.

- c) Por Resolución del Rectorado 320/21 (ratificada por Consejo Superior) se establecieron las condiciones excepcionales para el segundo cuatrimestre del ciclo lectivo 2021 respetando la modalidad de cursada, la facultad de las unidades académicas y de los responsables de las asignaturas. Se habilitó la presencialidad con un aforo del 25 %, mientras el otro 75 % continuó la clase de manera virtual. Se mantuvo el régimen de aprobación y calificación. Todos aquellos alumnos que acudieron a la institución debieron presentar declaraciones juradas de salud. Los exámenes parciales para las asignaturas con carga horaria práctica presencial se realizaron en modalidad presencial. Para aquellas asignaturas que no tuvieron actividad presencial, uno de los dos parciales a rendir durante el cuatrimestre se desarrolló con modalidad presencial. Previo a esta instancia cada cátedra ofreció un espacio de consulta presencial para estudiantes.
- d) Por Resolución del Rectorado 470/2020 (ratificada por Consejo Superior) se aprobó el Protocolo de Emergencia Sanitaria COVID-19 de la Universidad Nacional de La Matanza para permitir la realización de actividades académicas presenciales a partir del 2021.

Según una encuesta realizada por la Secretaría Académica de la Universidad Nacional de La Matanza a docentes y estudiantes, se desprende que una importante mayoría (cerca al 75 %) desearía que este tipo de enseñanza mediada por plataforma se incorpore en al menos un porcentaje de la cantidad de horas presenciales. La educación a distancia o mediada por plataforma requiere de un perfeccionamiento mayor al que se ha dado en esta situación de emergencia, pero no cabe duda de que se irá incorporando a la currícula y es un importante complemento a la educación presencial.

Para ello, según lo informado por fuentes consultadas, la Secretaría Académica propuso profundizar en los siguientes aspectos:

Acompañamiento a los alumnos en la nueva modalidad



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

La adaptabilidad a esta modalidad de estudio conlleva la posibilidad de abordar ciertos aspectos más allá de los contenidos correspondientes a la formación debido a que podría facilitar el conocimiento y la apropiación de aspectos organizacionales fundamentales para desplegar un aprendizaje autónomo. La idea consistió en ofrecer a los alumnos Espacios de Técnicas de Estudio desde la Virtualidad donde se abordasen diversas temáticas con el objetivo de optimizar la formación. La asistencia a los espacios era voluntaria debido a que cada estudiante tenía la facultad de elegir participar como parte de su estrategia académica. A su vez, se podía asistir en diferentes instancias del cuatrimestre de acuerdo con sus necesidades.

A modo de introducción, se trabajaba con los alumnos la importancia de la organización del tiempo destinado al estudio y el planificar con anterioridad los períodos estimados para cada actividad, debido a que resulta fundamental para el manejo de la ansiedad que genera la EaD. La organización previa de estas actividades, la visualización de las que ya se realizaron y la claridad con respecto a las que aún están pendientes ayuda a reducir el nivel de estrés ya que materializa lo realizado y facilita reprogramar aquello que no se pudo llevar a cabo. El seguir un plan de trabajo optimiza la organización de las actividades propuestas desde las diferentes asignaturas. Cuadros, grillas, agendas organizadoras semanales o quincenales donde se puedan plasmar las diferentes actividades que se llevan a cabo junto con el tiempo destinado a estas (trabajo, familia, deporte, cursada, estudio, entre otras) favorecen la organización de las actividades a realizar desde la EaD.

Capacitación en roles docentes para la enseñanza virtual

La idea debe estar centrada en la construcción de dispositivos de formación que pongan en el centro la investigación sobre la enseñanza. Se orienta al análisis didáctico de las prácticas de enseñanza, con el objeto de profesionalizar el trabajo docente. Se destacan aquellos aspectos que resultan esenciales a la hora de discutir grupalmente la enseñanza:

- Los contenidos de trabajo y su abordaje en la clase. Selección, secuenciación, jerarquización. Planificación en el aula virtual.
- Los espacios de intercambio y las discusiones pedagógico-didácticas.



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLAM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

- La evaluación de las clases como proceso de reflexión sobre la práctica.
- Las innovaciones pedagógicas como procesos de mejora en las prácticas de enseñanza y evaluación.
- La comunicación a distancia, dinámicas de trabajo, espacios de intervención que contemplen la no presencialidad, empatía, acompañamiento sistemático.
- Tiempos y espacios de los docentes, junto con el nivel de flexibilidad y autonomía.
- Trabajo con los docentes sobre el uso pedagógico de las TIC para ampliar su campo de experiencia a través de nuevos instrumentos que les permitan diseñar estrategias de trabajo innovadoras, y favorecer escenarios propicios para una nueva relación con el conocimiento. Los ejes fundamentales que otorgan direccionalidad a las acciones que propondremos se basarán en el lugar del conocimiento académico, el lugar de la enseñanza, las herramientas tecnológicas abordadas como parte de este proceso de formación, la autonomía del estudiante en la educación mediada por tecnología, y el desarrollo en la producción de materiales.

La producción de materiales debe tener en cuenta el tratamiento de los contenidos, las unidades de trabajo delimitando saberes organizados según normas de progresión y secuenciación, la selección de temas relevantes, los recursos didácticos y los modelos de intervención. Así mismo, se contempla la elaboración de materiales que favorezcan la colaboración virtual y el acceso a la plataforma. A su vez, se destaca la importancia del material de estudio correspondiente a los módulos del plan de estudio junto con las guías pedagógicas que acompañarán los contenidos de cada uno. En este campo todavía hay un amplio recorrido pendiente que desafía a todos los docentes en sus prácticas.

Infraestructura y equipamiento docente

El primer cuatrimestre del 2020 puso de manifiesto que las Universidades debían prestar especial atención a la infraestructura tecnológica para llevar adelante la educación a distancia, acompañadas por equipamiento y conectividad acordes a las necesidades de docentes y alumnos.



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

En este período de emergencia, los docentes han sostenido con su equipamiento propio la continuidad de la relación con los alumnos, este se convirtió en un elemento imprescindible de trabajo.

Análisis de mecanismos de evaluación seguros y accesibles

Es importante contemplar algunos aspectos de hallazgos recurrentes detectados durante el análisis de la cuestión sobre evaluación de conocimientos.

Por un lado, existe una posición frente al problema que asume un cierto “solucionismo tecnológico”, es decir, una creencia desmedida en el potencial de las herramientas digitales y tecnológicas para resolver fácilmente la complejidad de casuísticas, desigualdades y problemas que supone la implementación masiva de un sistema de evaluación docente en el ámbito digital.

Por otro lado, también es recurrente la idea simplificadora y problemática de simetría entre mundos o entorno, que básicamente concibe la solución como una mera transposición sin más de la evaluación presencial del entorno físico al entorno digital. Intentando no posicionarse en ninguno de esos extremos, se pretende encontrar métodos de evaluación que apunten al proceso de aprendizaje y a la generación de un espacio para la validación integradora de ese proceso. De esta forma se procedió durante el mencionado cuatrimestre, aunque en el futuro será necesario continuar trabajando en los mecanismos para implementar.

El concepto general consiste en que en este tema se asume conscientemente que no existen soluciones perfectas ni mágicas que vayan a proporcionar métodos totalmente satisfactorios. Estas soluciones óptimas no existen en la institución que es objeto de estudio, pero tampoco en ninguna de las universidades. Sin embargo, existen un conjunto de herramientas, procedimientos y tecnologías que pueden resolver diferentes casuísticas y tipologías de examen que las universidades podrían adoptar para la emergencia. No obstante, todavía es complejo visualizar un reemplazo satisfactorio de la presencialidad en la cuestión de la evaluación. A modo de reflexión final, se destaca que esta transformación repentina en un marco tan traumático no es la mejor manera de llevar adelante un proceso de cambio, pero toda situación crítica provoca que el cambio se produzca. En el caso de esta Universidad todo el cuerpo docente y administrativo



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

ha puesto el máximo esfuerzo en esa transformación personal de sus prácticas y queda por delante una transformación planificada basada en esta experiencia extraordinaria.

El gran desafío, por lo tanto, está vinculado con el avance en el uso de la tecnología. Si bien la educación presencial es irremplazable se ha evidenciado, en estos meses de emergencia educativa mediada por plataformas, que la incorporación de herramientas complementarias que permitan el aprendizaje a través de la educación semipresencial o a distancia serán de mucha utilidad. En particular, para abordar la problemática de los espacios físicos y los cambios culturales de las nuevas generaciones.

Cada una de las universidades públicas argentinas ha definido un proyecto institucional singular y ha enfrentado el enorme desafío de brindar formación universitaria a una población que antes no accedía a ella, como es el caso de la UNLaM. En el marco de ese proyecto original ha comenzado el proceso de transformación que quizá desemboque en un nuevo hito del sistema: la planificación estratégica regional que mejore la utilización de los recursos y la plena implementación de la tecnología y la conectividad para la transformación de los planes de estudio.

Resultados de intervenciones académicas en la virtualidad

En el marco de la implementación de la virtualidad, a partir de la irrupción de la pandemia por COVID-19 y luego como una estrategia integrada entre la virtualidad y la presencialidad, se llevaron a cabo una serie de encuestas para conocer la perspectiva de los docentes, por parte de la Secretaría Académica de la Universidad (2023). Si bien las decisiones institucionales permitieron el dictado de las clases más allá del aislamiento preventivo y obligatorio, resulta vital analizar también la visión de los docentes con respecto al funcionamiento de estas acciones. A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos en tres etapas:

- 2020, en el marco del aislamiento con clases totalmente virtuales, pero como estrategia reactiva frente a la excepcionalidad de la situación,
- 2021, con clases virtuales, pero con un recorrido realizado y la experiencia previa del año anterior, y



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLAM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

- 2022, con el regreso a la presencialidad, pero manteniendo algunas asignaturas en modalidad virtual, presencial y semipresencial.

2020 - La virtualidad como excepcionalidad

Durante el año 2020, debido a la situación sanitaria, se decidió implementar desde la Universidad el dictado de las clases en modalidad virtual para continuar con el normal dictado de las carreras. Esta situación se presentó como un gran desafío porque inicialmente se desconocía el tiempo que duraría el aislamiento y se pensó como una situación excepcional que duraría solo dos semanas; por lo tanto, la estrategia fue informar y capacitar rápidamente a los docentes sobre los lineamientos a seguir y sobre cómo utilizar las herramientas disponibles hasta ese momento para atravesar esa situación. Sin embargo, como el aislamiento se extendió durante todo el año, se tomaron decisiones que permitieron no solo continuar con el dictado virtual de las asignaturas. Esto generó que se tuvieron que implementar nuevos desarrollos tecnológicos como MS Teams y actualizaciones de la Plataforma MleL. Es por ello por lo que resultó necesario capacitar a los docentes sobre las actualizaciones de estas aplicaciones e incluso socializar herramientas que permitieran adaptar los contenidos al formato virtual. En el marco de estos cambios se consultó a los docentes acerca de la experiencia vivida.

En total se obtuvieron 1.279 respuestas de docentes de la universidad. Con respecto a la adaptación a la enseñanza mediada por plataformas el 66 % de los docentes indicaron que se lograron adaptar muy bien, el 30 % bien, el 3,2 % regular y solo el 1,5 % mal. Esto demuestra el gran compromiso de los docentes con su tarea, pero también la capacidad de acompañamiento de la institución para brindarles herramientas y capacitación que les permitieran el tránsito a este nuevo tipo de modalidad de manera muy positiva. Incluso, al consultarles con respecto al acompañamiento recibido por parte del Departamento al que pertenecen el 94 % lo caracterizaron como muy bueno y bueno.

En referencia al dictado de instancias de capacitación y acompañamiento puestas a disposición por parte de la institución solo el 12 % indicó que no participó de ninguna mientras que el 88 % participó en algunas o todas las instancias ofrecidas. Como se mencionó anteriormente, el



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

acompañamiento de la Universidad en esta situación de excepcionalidad resultó vital para la adaptación de los docentes al dictado de las clases virtuales. A su vez, estas encuestas permitieron conocer cuáles eran las temáticas en las que los docentes requerían de formación o capacitación siendo la formación tecnológica la más solicitada.

La experiencia resultó tan positiva para los docentes, más allá de la complejidad de la situación, que el 82 % de los encuestados indicaron que adoptarían para su asignatura la incorporación de la educación mediada por plataformas en al menos el 30 % de la carga horaria.

2021 - el fortalecimiento de la virtualidad

Si bien durante el 2020 la incorporación de plataformas para el dictado de clases constituyó la única forma de permitir la continuidad educativa por parte de la Universidad, el 2021 presentó un contexto muy diferente. Entendiendo las ventajas de la implementación de este tipo de educación, considerando la experiencia previa de los docentes y alumnos, y basándose en las habilidades desarrolladas para el dictado de clases virtuales, desde la institución se tomaron decisiones que permitieron fortalecer este sistema y planificar un nuevo año de forma estratégica y no excepcional.

Durante este segundo año, por medio de las encuestas fue posible ahondar en la experiencia y aprendizajes previos obteniendo resultados sobre los avances de los docentes y el mejoramiento en el uso de tecnologías como mediatizadoras de la educación. En esta etapa se consultó a los docentes sobre cómo valoraban su desempeño en el uso de la Plataforma MIEl en cuanto a sus herramientas y el 87 % indicó que era excelente o muy bueno. A su vez, al consultarles sobre el dominio de MS Teams el 88 % indicó que era avanzado e intermedio, incluso, el 73 % expresó que consideraba el uso de la combinación de la Plataforma MIEl y MS Teams como sustituto de la experiencia áulica como excelente o muy bueno. Por último, es interesante destacar como al consultarles acerca de su autoevaluación en cuanto a su dominio digital general el 53 % indicó un nivel avanzado, el 40 % un nivel intermedio y un 5,6 % un nivel básico. Si consideramos que el año previo el tema más solicitado para las capacitaciones fue la formación tecnológica podemos indicar que la experiencia vivida, la formación recibida y el



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

acompañamiento realizado por la Universidad permitió que los docentes mejoraran sus habilidades en el uso de la tecnología, lo que resultó en un mejor aprovechamiento de las herramientas tecnológicas en el marco del dictado de clases en modalidad virtual.

2022 - la coexistencia de la virtualidad y la presencialidad

Con la finalización del aislamiento y el regreso a la presencialidad la Universidad decidió, en el marco del Plan de Virtualización de la Educación Superior, continuar con el dictado de algunas asignaturas en la modalidad virtual y semipresencial. Las modalidades que se decidieron desde la institución fueron: modalidad B (50 % presencial y 50 % virtual), modalidad C (75 % presencial y 30 % virtual) y modalidad D (100 % virtual).

A su vez, las herramientas utilizadas anteriormente como MIEl se conjugaron también con el dictado de clases presenciales. Todos los avances en el uso de la tecnología se convirtieron en herramientas complementarias de la educación en todas sus modalidades. Mediante una encuesta se consultó a los docentes de la modalidad B, C y D para conocer su experiencia.

Del universo encuestado el 51 % corresponden a la modalidad B, el 30 % a la modalidad C y el 19 % a la modalidad D. Con respecto a la pertinencia del uso de la Plataforma MIEl el 88 % indicó los dos niveles más altos y en la pertinencia de MS Teams el 86 % también eligió los dos niveles más altos. Esto demuestra el alto nivel de adaptación de los docentes a estas dos herramientas y la adecuación de estas para el dictado de clases virtuales. Sin dudas, uno de los aspectos vitales en la educación mediatizada por las tecnologías es la capacidad de priorización y secuenciación de los contenidos, en este sentido el 92 % de los docentes indicó su experiencia como muy positiva o positiva. Esto demuestra el camino recorrido por los docentes desde esas primeras clases virtuales donde se intentaba replicar la clase en modalidad presencial hasta la adaptación y evolución a la virtualidad de mejorar sus capacidades de priorización de la información; han logrado comenzar a planificar sus clases para la modalidad específica.



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

Otro aspecto vital del formato virtual es la comunicación y la interacción con los alumnos más allá de no compartir un espacio físico y en este sentido el 81 % indicó como muy positiva o positiva su experiencia, lo cual demuestra cómo han logrado hacer un uso eficiente de las herramientas que presenta el formato para tener una comunicación asertiva con sus estudiantes ante la diferencia espaciotemporal que propone la virtualidad o semipresencialidad. Por último, se destaca otro de los aspectos más desafiantes en el marco de este tipo de educación, que consiste en el seguimiento de los aprendizajes y en este sentido, el 78 % de los docentes indicaron que su experiencia fue muy positiva o positiva.

Decisiones del Departamento de Ciencias Económicas para garantizar la continuidad formativa en la Universidad

A continuación, expondremos un conjunto de políticas y acciones que fueron relevadas por el equipo de investigación en relación con la gestión académica del Departamento de Ciencias Económicas durante el período de excepcionalidad pedagógica generado por la pandemia.

Como lo hemos mencionado, y a partir de la información sistematizada, la Secretaría Académica y las unidades departamentales trazaron una serie de lineamientos para implementar un sistema de contingencia y definieron los requisitos mínimos de presentación de los contenidos de las asignaturas a través de la plataforma de Materias Interactivas en Línea (MIeL). A su vez, se le solicitó a cada dependencia adecuar las asignaturas de las Unidades Académicas al Plan de Contingencia Institucional y a partir de la Resolución Rectoral N° 119/2020 se establecieron los criterios excepcionales para los cursos del primer cuatrimestre del año.

Cabe aclarar que las decisiones que se abordan en esta investigación presentan antecedentes al inicio de la cuarentena. En todos los casos hubo significativas adaptaciones al escenario que se conformó en la emergencia sanitaria, no solo por las demandas sociales sino también por los cambios en las lógicas de los procesos educativos definidos con anterioridad y altamente arraigados en la comunidad educativa.

La Universidad Nacional de La Matanza demuestra una marcada intención de inclusión y equidad educativa, no solo a través de su documento fundacional, donde se dejan en claro las finali-



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

dades del proyecto orientadas al rol social que persigue la institución, que procura ser instrumento y factor de cambio, sino también a través de las acciones llevadas a cabo por las unidades académicas y por las áreas de apoyo a través de diversos esfuerzos orientados a fortalecer y garantizar la continuidad de las trayectorias académicas durante el tramo formativo, sin descuidar los niveles de calidad educativa necesarios.

En este escenario, es relevante destacar el Plan de Virtualización de la Educación Superior orientado a las universidades nacionales y provinciales de gestión pública, con el propósito de financiar estrategias de virtualización tanto en esta situación particular de la pandemia, como así también en el largo plazo. En el marco de esta política, tanto la Universidad Nacional de La Matanza como el Departamento de Ciencias Económicas participaron de la propuesta a través de un conjunto de acciones para hacer frente a este nuevo desafío de la virtualidad.

Primeros pasos

Durante esta etapa inicial, la Unidad Académica de Ciencias Económicas decidió en primer lugar conformar un equipo interdisciplinario *ad hoc* integrado por representantes del área administrativa, del área pedagógica y por las autoridades de la Unidad Académica, que estuvo en constante intercambio con la Secretaría Académica de la institución.

Se enumeran las acciones iniciales realizadas en este escenario de transformación acelerada:

- Diagnóstico de situación preliminar.
- Evaluación de alternativas según recursos disponibles.
- Evaluación de alternativa elegida en el marco del Plan de Contingencia Institucional.
- Análisis y planteamiento del posicionamiento departamental.

A continuación, se desarrollan brevemente cuatro conjuntos de decisiones departamentales asumidas en este contexto.

1. Continuidad formativa a través de la tecnología educativa



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

En el 2001 se puso en funcionamiento el proyecto destinado a la creación de la Plataforma MleL, que consistió en una plataforma web de gestión desarrollada y administrada por docentes de la Universidad Nacional de La Matanza. Nació como resultado de un proyecto de investigación, con la finalidad de cubrir el déficit de laboratorios y equipamientos que se produjo al crearse la asignatura Computación Transversal y fue puesta en funcionamiento en el transcurso del ciclo lectivo 2001.

Por medio de esta herramienta se gestionan asignaturas de grado, posgrado, cursos abiertos a la comunidad y de perfeccionamiento docente; permite la administración de contenidos, la interacción entre estudiantes y docentes, así como la toma de evaluaciones y la entrega y corrección de trabajos prácticos.

Durante el 2011 se creó la Unidad de Educación a Distancia (UEaD), la cual consiste en un área multidisciplinaria dependiente de la Secretaría Académica de la Universidad. Su responsabilidad se centra en desarrollar y gestionar las herramientas tecnológicas que componen la plataforma institucional de educación a distancia; proveer asesoramiento, capacitación tutorial y orientación relacionada con el diseño de currículas y contenidos dentro de la modalidad; además de realizar la difusión de las actividades vinculadas a su quehacer.

Según los documentos relevados, la creación de la UEaD fue analizada por la Comisión de Docencia e Investigación y tratada en el Consejo Superior de la institución. Como resultado de este proceso se dictaminó a través de una resolución, que define la visión, la misión, los valores, y los objetivos, como así también la estructura interna de la unidad operativa mencionada anteriormente.

Cuando en marzo de 2020 se comunicó el período de aislamiento obligatorio a través de las cadenas nacionales, decretos del Poder Ejecutivo y de las comunicaciones realizadas por los organismos oficiales de salud y educación, una de las principales decisiones académicas tuvo que ver con la continuación del dictado de las clases a través de un formato a distancia. Se entiende a esta última como una opción pedagógica y didáctica en la cual, debido a que la relación docente-estudiante se encuentra separada en el tiempo o en el espacio, deben utilizarse recur-



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

tos tecnológicos, informáticos y de comunicación diseñados especialmente con la finalidad de alcanzar los objetivos de la propuesta educativa.

Para lograr una implementación ordenada a nivel institucional, teniendo en cuenta el universo de 41.000 estudiantes de la Universidad (2020) y que el proceso de adaptación fue bajo por requerimientos de extrema inmediatez, según lo informado por los equipos técnicos responsables de este proyecto, se llevó a cabo un trabajo sumamente articulado entre los expertos en tecnologías educativas, los equipos de programación y pedagogos para que esta iniciativa pueda llevarse a cabo desde el comienzo del primer cuatrimestre del año.

Las autoridades de la Universidad, a través de una decisión estructurada, optaron por establecer como lineamiento prescriptivo hacia los departamentos la utilización de la Plataforma MIEl para el dictado de las clases virtuales, como así también el complementar la propuesta con la implementación de la plataforma MS Teams con la intención de ofrecer un espacio sincrónico de encuentros en línea.

Es por ello por lo que a nivel departamental se diseñó material didáctico estructurante para dar apoyo a las propuestas pedagógicas de las diferentes asignaturas durante la adaptación a la virtualidad y su carga en la plataforma. El corpus se trabajó con los referentes de cada asignatura con la intención de llevar adelante los ajustes necesarios en función a las demandas específicas, como así también brindando soporte administrativo, técnico y pedagógico a los equipos docentes durante la carga en la plataforma. A su vez, se diseñó una caja de herramientas para potenciar el proceso de virtualización de la asignatura.

Con el propósito de potenciar los esfuerzos individuales y de innovación educativa se fortaleció el trabajo colaborativo intrainstitucional en la dimensión tecnológica, académica y pedagógica.

En este sentido, a partir de la necesidad de adaptar a la modalidad digital los canales de comunicación (difusión e información) de novedades académicas, eventos y otros avisos importantes destinados a docentes y estudiantes de la Unidad Académica, se fortalecieron herramientas como el WhatsApp como canal directo de comunicación con los docentes, y se crearon equipos en MS Teams de comunicación y consulta para docentes y estudiantes.



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

2. Espacios de intercambio institucional

A los fines de socializar la línea de trabajo enmarcada en el Plan de Contingencia propuesto se reforzaron las instancias de trabajo cooperativo entre las diferentes áreas de la institución para dar soporte a las unidades académicas, integradas por los referentes de los departamentos como así también por los miembros de las áreas de gestión específicas (dimensión académica, pedagógica y tecnológica).

A los fines de este trabajo, se menciona la labor realizada por la Red de Asesores Pedagógicos de las Unidades Académicas con la Coordinación de la Dirección de Pedagogía Universitaria, la cual consiste en un espacio de trabajo y reflexión acerca de temas vinculados con el proceso de enseñanza, como así también de producción de diversos materiales que pretenden abordar las demandas que van surgiendo. A su vez, los productos generados colectivamente se trabajan y contextualizan al interior de cada una de las dependencias académicas; entre ellos se puede mencionar la construcción de un documento sobre evaluación de aprendizajes en la virtualidad.

En esta misma línea, el Equipo de Formación Docente de la Universidad generó una serie de recursos didácticos audiovisuales para compartir con los equipos docentes de cada departamento, lo cual permitió ir adaptando las propuestas pedagógicas a las nuevas dinámicas. Entre los temas trabajados se pueden mencionar la secuencia didáctica, la interacción en foros, la bitácora del docente y la presentación de la asignatura.

Con el propósito de poner a disposición de los equipos docentes dicho material (recursos, bibliografía, documentos), el Departamento de Ciencias Económicas creó un ámbito colaborativo de intercambio a través de un Canal de Formación y Desarrollo Docente en MS Teams organizado a través de cuatro dimensiones: Plataformas Tecnológicas, Recursos Pedagógicos, Didáctica y Evaluación.

Cabe destacar que existen otros ámbitos de trabajo colaborativo que funcionaron durante este período de aislamiento, como por ejemplo los equipos técnicos de MS Teams y la plataforma



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

institucional MIEl. Ambos están conformados por miembros de las áreas de informática, de la Unidad de Educación a Distancia y representantes de las unidades académicas, con el propósito de lograr un trabajo mancomunado entre las áreas técnicas y quienes están en permanente contacto con los cuerpos de docentes, y ponen a disposición las diferentes experiencias, como así también quienes trabajan en relación con las dificultades y propuestas de mejora de las distintas herramientas.

A su vez, se puede mencionar el trabajo en conjunto que llevaron a cabo los máximos referentes del área académica, que pusieron a disposición las diferentes experiencias departamentales para ir ajustando los componentes de la planificación educativa en relación con las necesidades disciplinares.

Se puede decir que este fue un conjunto de decisiones estratégicas e institucionales pensadas en relación con las necesidades que surgieron a partir de la realidad educativa, articulando diferentes sectores de la institución en pos de la continuidad formativa del estudiantado en todos sus ámbitos.

3. Formación docente

Con la finalidad de contar con lineamientos focalizados para adaptar de manera situada la modalidad virtual de cursada del Departamento de Ciencias Económicas, y en el marco del Plan de Virtualización de la Educación Superior, la Unidad Académica llevó una serie de acciones destinadas a la formación docente:

- Jornada de Intercambio de Experiencias Pedagógicas (Disp. HCDCE N°01/2021). Transitar el paso del dictado de la clase presencial a la virtual ha sido un desafío que implicó revisar las prácticas docentes, problematizar los contenidos de trabajo y generar nuevas estrategias para nuevos escenarios de enseñanza. En este sentido el objetivo de esta actividad fue la de socializar las diferentes propuestas pedagógicas implementadas por los docentes de la Unidad Académica, en el marco de la virtualidad durante el ciclo lectivo 2020.

- Cantidad de resúmenes recibidos: 13



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

- Fecha de realización: 31 de marzo
 - Cantidad de experiencias presentadas: 13
 - Cantidad de asistentes a la jornada: 25
 - Modalidad de la actividad: virtual
-
- Creación de la Unidad de Recursos Pedagógicos (Disp. HCDCE N° 04/2021). Con la resignificación del espacio áulico surgió la necesidad de atender otras demandas del entorno académico que dieron origen a la idea de configurar un espacio de fortalecimiento de la producción de recursos didácticos para enriquecer los procesos de enseñanza y aprendizaje en las propuestas curriculares del Departamento de Ciencias Económicas (DCE). Este espacio depende de la Secretaría Académica del DCE y está conformado por el Equipo Pedagógico y por personal de apoyo técnico. El modelo de gestión se construyó a partir de la articulación con la investigación C2 ECO 072 “Los recursos didácticos en las propuestas de enseñanza universitarias mediadas por tecnologías: aspectos claves para su abordaje y producción” y que puede aportar grandes propuestas para mejorar y potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Asimismo, fue a través del Plan VES I que fue adquirido el equipamiento para dotar esta Unidad de Recursos Pedagógicos: PC de escritorio completa, dos discos rígidos externos, un puntero láser, un trípode de cámara, un aro de luz, una webcam y auriculares con micrófono.
 - Programa de Formación Docente para Tutores (Disp. HCDCE N°02/2019). Como respuesta a las necesidades e inquietudes de los tutores que protagonizan el proceso de enseñanza y aprendizaje, y con el propósito de garantizar la excelencia en el Sistema de Tutorías del DCE nace el Programa de Formación Docente para Tutores. Su objetivo fue ofrecer un ciclo de formación focalizado para los tutores que integran el Sistema de Tutorías y para los docentes de primer año de las carreras del DCE. Se organizó en cuatro módulos.
 - Programa de Acompañamiento Académico al Estudiante del Departamento de Ciencias Económicas (Disp. HCDCE N°05/2021). Enmarcado en el principio fundante del Sistema de Tutorías de esta Unidad Académica sobre la permanencia de las y los estudiantes



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLAM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

universitarios a través de un acompañamiento en los procesos educativos, mediante la integración de un conjunto de instancias de orientación y apoyo académico. El objetivo del Programa es incorporar espacios de trabajo destinados a potenciar el oficio del estudiante universitario, ya sea en relación con sus procesos de aprendizaje, como también aquellos espacios que brinden herramientas vinculadas al desarrollo profesional, la investigación y la inserción exitosa en el mundo laboral. En este sentido, la estructura de Programa consta de:

- Un espacio de Tutorías y Apoyo Disciplinar
 - Tutorías de Metodología del Estudio
 - Tutorías de Acompañamiento
 - Tutoría de Desarrollo Profesional
 - Tutoría de Investigación
- Ciclo de Capacitación y Actualización sobre el Impacto de la Calidad Académica (CAICA) (Disp. HCDCE N°006/2021). Realizado en el marco de la Unidad de Recursos Pedagógicos (Disp. HCDCE N° 04/2021) perteneciente al Programa de Virtualización de la Educación Superior del Departamento de Ciencias Económicas (Disp. N° 14/2021) y con el objetivo de capacitar en materia de diseño, producción, gestión y publicación de materiales pedagógicos a los Decentes del DCE, se realizaron las siguientes actividades:
 - Organización en forma conjunta con la Biblioteca Leopoldo Marechal de la Capacitación sobre Referencias con Estilo APA 7ma. edición. Temas tratados: conceptos básicos, esquemas de referencia de fuentes comunes, introducción a gestores bibliográficos. A cargo de la bibliotecaria Daniela Rodríguez. Aprobada por Disposición HCDCE Nro. 007/2021. Cantidad de asistentes: 28. Modalidad de la actividad: virtual.
 - Organización en forma conjunta con la Biblioteca Leopoldo Marechal de la Capacitación sobre Derechos de Autor. Temas tratados: conceptos básicos, protección de textos en entornos digitales, protección mediante licencias Creative Commons. A cargo de la bibliotecaria Daniela Rodríguez. Aprobada por Disposición HCDCE Nro. 007/2021. Cantidad de asistentes: 24. Modalidad de la actividad: virtual.



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

- Capacitación "Evaluación formativa y rúbricas de evaluación para fortalecer los procesos de enseñanza" a cargo de la Mag. Alejandra Conde. Aprobada por Disposición HCDCE Nro. 025/2021. Cantidad de asistentes: 27. Modalidad de la actividad: virtual.
 - Capacitaciones "Ideas, Recursos y Actividades Digitales para Docentes" (Dictamen N°017/2021-Disp. HCDCE N°030/2021). A partir del relevamiento de necesidades docentes realizado en el DCE se desarrollaron las siguientes capacitaciones: Canva para Docentes; Crea tus propios Recursos, Genially para Docentes; Aprendizaje interactivo, y Jamboard para Docentes; Pantalla interactiva; Edición de videos educativos.
 - Intercambio con Mabel Mora, especialista en educación y discapacidad. A partir de la investigación C2 CYTMA ECO 072 se llevó a cabo una reunión con la docente con la intención de solicitar su asesoramiento en materia de discapacidad. Se trabajó la estrategia de la anticipación como forma de prepararse para recibir a los estudiantes con discapacidad. Asimismo, a partir de un trabajo conjunto con las Tutorías de Acompañamiento Institucional se trabajó en la accesibilidad universal de los recursos didácticos.
- Convocatoria de publicación de material académico y didáctico (Disp. HCDCE N° 024/2021). La iniciativa tuvo como fin promover y consolidar publicaciones bajo el sello editorial de la institución en formato gráfico que divulguen resultados valiosos a toda la comunidad universitaria, producto del proceso de enseñanza, de las prácticas estudiantiles y el ejercicio profesional. Para llevar adelante la convocatoria se aprobó un procedimiento para la publicación de material académico y didáctico. Las publicaciones finales bajo el sello editorial de la UNLaM se realizaron con los fondos dispuestos por el Plan VES II, según consta en expediente 1180/21. Las propuestas presentadas en esta Unidad Académica que cumplieron con todas las etapas del procedimiento mencionado fueron:

- Libro: *Cálculo financiero de las operaciones simples*

Autor: Luis Alberto Fernández

Editorial: Universidad Nacional de La Matanza

Lugar: San Justo, Buenos Aires

Año de publicación: 2022, 1.ª ed.

ISBN: 978-987-8931-43-2



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

- Libro: *Estadística práctica: usos y aplicaciones de las Ciencias Económicas*
Autores: Laura C. Polola, Liliana S. Pagano, Gabriela I. Beordi, Mónica A. Bortolotto, Sandra E. Rodríguez y Pablo F. López
Editorial: Universidad Nacional de La Matanza
Lugar: San Justo, Buenos Aires
Año de publicación: 2022, 1.ª ed.
ISBN: 978-987-8931-41-8 1
- Cuadernillo: *Guía de Trabajos Prácticos, Sistema de información*
Autor: compilado por la Lic. Carina Vázquez de Sowa. Autores: Mg. Ernesto Salvato, Lic. Lina Rossi, Lic. Carina Vázquez de Sowa y Lic. Marcos Avendaño
Editorial: Universidad Nacional de La Matanza
Lugar: San Justo, Buenos Aires
Año de publicación: 2022, 1.a ed.
ISBN: 978-987-8931-44-9
- Libro: *Manual de Derecho Societario para Ciencias Económicas*
Autores: Aníbal Gustavo Aguirre y Alejandro José Gonçalves
Editorial: Universidad Nacional de La Matanza,
Lugar: San Justo, Buenos Aires
Año de publicación: 2022, 1.ª ed.
ISBN: 978-987-8931-40-1

4. Políticas institucionales de sostenimiento de trayectorias académicas

Desde hace 30 años la Universidad lleva a cabo una serie de acciones con el objetivo de favorecer la permanencia académica. En publicaciones anteriores estas fueron categorizadas según las siguientes variables: académicas, plan de estudios, recursos humanos, equipamientos e infraestructura, financieros y gestión. Dicho trabajo metodológico se realizó teniendo en cuenta la necesidad de identificar las acciones con el objeto de conocer los procesos de decisión. Estas fueron relevadas a través del análisis de documentación institucional: actas, disposiciones, resoluciones, informes de evaluaciones, planes de desarrollo institucional, estatuto, así como



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

también publicaciones que dan cuenta de la existencia de las políticas. Se lograron identificar 43 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 (Martínez, 2020).

Entre ellas podemos mencionar el curso de verano, las cuatro reincorporaciones para los estudiantes que pierden la regularidad, el sistema de tutorías, las clases de apoyo, la biblioteca y sus espacios de lectura (apertura los domingos), la adecuación de materiales de estudio, la biblioteca sonora, las becas (estipendio económico, apuntes, comedor, deporte, financiamiento externo) y adecuación de las instalaciones para estudiantes con discapacidad, entre otras.

Durante la etapa de distanciamiento, la mayoría de las políticas de retención académica se debieron adaptar a las condiciones y necesidades de los estudiantes, lo que requirió un sólido trabajo por parte de los decisores en conjunto con sus equipos asesores. En este sentido, es preciso analizar y planificar las políticas en relación con las tecnologías educativas debido a que hoy significan una condición al momento de acceder y permanecer a los servicios educativos que brinda la Universidad. En otras palabras, las tecnologías educativas terminan mediando el proceso educativo entre los estudiantes y la institución en su conjunto, y se vuelven imprescindibles.

Asimismo, se reconoce que el uso crítico de las tecnologías abrirá recorridos más significativos, por ello es necesario incluir los recursos y tener una clara idea respecto de qué tipo de recursos se trata, conocerlos y comprender las implicancias de su uso, ya que propiciamos una inclusión genuina de tecnologías (Maggio, 2012), es decir que las adoptamos pensando en la enseñanza, en los modos de conocer, de pensar y de aprender; como así también en las diversas situaciones socioeconómicas por las que atraviesa el educando.

Por tal motivo, mencionaremos a continuación las políticas que se decidieron adaptar en relación con dichas necesidades y que contemplan lo mencionado anteriormente:



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

- Acceso a la bibliografía y materiales pedagógicos a través de un catálogo digital, un repositorio virtual y una plataforma en línea que ofrece una selección personalizada para la institución. Vinculación con la Biblioteca Digital (BiDi) para la adquisición de bibliografía. El acuerdo con la Plataforma BiDi se encuentra formalizado en el Expediente Nro. 504/2021, en el marco del Programa de Virtualización de la Educación Superior del Departamento de Ciencias Económicas, aprobado por Disposición HCDCE Nro. 014/2020. Constó de la adquisición de 23 libros digitales con acceso para estudiantes y docentes.
- Adaptación de los materiales didáctico-pedagógicos para los estudiantes que presentan alguna discapacidad. A nivel institucional la Biblioteca Central Leopoldo Marechal, en conjunto con la Dirección de Bienestar Estudiantil a través del Programa de Voluntariado titulado "Adecuación de Materiales de Estudio", llevó adelante la iniciativa para garantizar la accesibilidad académica de todos los estudiantes de la UNLaM. En este sentido, se trabajó en la digitalización de apuntes y material bibliográfico destinado, principalmente, a aquellas personas con disminución visual total o parcial, y se desarrollaron acciones para la adaptación de textos y escritos del material de estudio. A partir de esta propuesta y como resultado del Proyecto de Investigación CYTMA C2-ECO-026 "La cooperación de la comunidad educativa universitaria y la optimización de los recursos para garantizar la inclusión de las personas con discapacidad en la institución" la Unidad Académica acompañó la gestión de la Biblioteca Leopoldo Marechal.
- Docentes intérpretes para estudiantes con discapacidad auditiva. La Dirección de Bienestar Estudiantil gestionó docentes de acompañamiento específico para los estudiantes con este tipo de discapacidad.
- Acceso sin consumo de datos a la Plataforma MIEl, debido a que se encuentra alojada en el dominio de una Universidad Nacional (Enacom). La UNLaM formó parte de las 57 Universidades Nacionales a la que se les otorgó la liberación del uso de datos celulares para los estudiantes a fin de acceder de forma gratuita a las plataformas educativas y aulas virtuales. Debido a esta medida el acceso a la Plataforma MIEl durante la suspensión de las clases presenciales no implicó el consumo de datos celulares.



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

- Becas de conectividad y económicas. Implementadas en conjunto con la Secretaría de Informática y Comunicaciones, el centro de estudiantes Liga Federal Universitaria y la Dirección de Bienestar Estudiantil. Las becas de conectividad permitieron que los estudiantes puedan acceder a cualquier plataforma de la Universidad que se utilice para el dictado de clases virtual sin necesidad de consumir los datos móviles, de manera tal que puedan continuar con sus estudios y evitar la deserción escolar por una problemática que tiene que ver con el acceso a internet o la falta de wifi. Durante el período 2020-2021 se otorgaron 232 becas de conectividad a estudiantes de la UNLaM, de las cuales el 20 % (46 Becas) se corresponde a estudiantes del Departamento.
- Tutorías y clases de apoyo en formatos a distancia mediante encuentros virtuales sincrónicos, y a su vez a partir de un intercambio asincrónico a través de los foros con el sostenimiento de los docentes especializados.
- Canales de comunicación propios del Departamento para mantener la inmediatez en la atención a consultas por parte de los docentes y de los estudiantes. Algunas de las acciones realizadas fueron:
 - Creación de un espacio asincrónico y colaborativo de intercambio informativo para docentes en la Plataforma MleL denominado SACECO.
 - Adaptación del proceso de comunicación de la UA a las herramientas digitales dentro del contexto de enseñanza virtual, para lo cual se diseñaron y aplicaron los nuevos canales digitales y virtuales de asistencia, según las necesidades académicas y administrativas. La implementación se realizó a través del “Protocolo de Autorización” para cada publicación, y a su vez cada una debía ser aprobada por las máximas autoridades departamentales (Disposición HCDCE N° 008/2020).
 - Fortalecimiento de la utilización del teléfono móvil (grupos de WhatsApp) y establecimiento de normas de comunicación.
 - Creación de un equipo de comunicación oficial para los docentes en MS Teams (DCE DOCENTES).
 - Creación de un canal de comunicación oficial para el estudiante en MS Teams (DCE ALUMNOS).



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

- Canal de "Formación y Desarrollo Docente" donde los temas que se abordan se organizan por anuncios, de acuerdo con las siguientes categorías: plataformas MIELE y MS Teams, recursos pedagógicos, didáctica y evaluación.

- Condición de regularidad adaptada según los aspectos de coyuntura global (Res. Rectoral N° 302/20). A fin de facilitar la continuidad de las trayectorias estudiantiles fue necesario dictar, a nivel institucional, medidas complementarias a las ya establecidas, extendiendo el período de vigencia de las asignaturas regularizadas a fin de que los estudiantes pudieran rendir los exámenes finales correspondientes cuando estuvieran dadas las condiciones sanitarias. Por lo tanto, se aprobó la suspensión del sistema de correlatividades en las asignaturas cursadas en el segundo cuatrimestre de 2020 y se habilitó la inscripción a una asignatura cuando la materia correlativa anterior se encontrase en condición de cursada.

En el marco de los procesos de decisión institucional, tanto el Rectorado como el Consejo Superior determinaron que se continuara con la formación más allá del contexto. Tal como se ha detallado, dicha decisión requirió de un trabajo sumamente articulado entre las diferentes áreas institucionales y de la Unidad Académica para poder transformar las propuestas vigentes al inicio de la pandemia.



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

METODOLOGÍA

La presente investigación se realizó con una base conceptual desarrollada en los proyectos de investigación anteriores, de manera que se ha podido utilizar dicha información para el análisis de las políticas propuestas. Este proyecto se ha desarrollado mientras iban transcurriendo algunos de los momentos abordados en un escenario coyuntural sin precedentes en el ámbito social y educativo. En lo que refiere a la institución hubo diversas instancias de relevamiento de información de primera fuente con la intención de profundizar aquellas decisiones que se iban gestando para dar lugar a un proceso de virtualización que atravesaría a cada uno de los actores que conforman la comunidad educativa. En este sentido, hemos contado con los testimonios de diferentes informantes claves en relación con el caso de la Universidad Nacional de La Matanza. Cabe destacar que se llevó a cabo una entrevista al Rector de la Universidad con el objetivo de continuar profundizando acerca de la manera de tomar decisiones en una institución de educación superior de gestión estatal.

Asimismo, para robustecer el análisis se utilizaron diversas fuentes secundarias con el objetivo de ofrecer un marco normativo y oficial, como así también documentación institucional. A su vez, se accedió a diversas encuestas realizadas por la Secretaría Académica de la Universidad que aportaron datos que permitieron trazar algunas definiciones conceptuales y poner en discusión algunos problemas comunes que fueron parte de este proceso de reconfiguración colectiva.



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLAM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

CONSIDERACIONES FINALES

A continuación, se enumeran algunos aspectos en relación con la experiencia analizada según las decisiones académicas orientadas al proceso de virtualización de la educación superior:

- Si bien esta situación sorprendió por completo a todo el sistema educativo, con el esfuerzo y el compromiso de los actores que lo conforman fue posible sostener un servicio de calidad y mantener la perspectiva de equidad educativa que caracteriza a la institución.
- Cabe destacar la celeridad con la que se adoptaron las decisiones a la realidad actual y en relación con los recursos disponibles, que tuvieron en cuenta la situación de aislamiento de todos los miembros de la institución.
- Se reconoce el trabajo colaborativo que se dio entre las diferentes áreas, como así también entre el cuerpo docente para generar propuestas colectivas y aplicables a las diferentes situaciones del campo académico, de gestión y disciplinar.
- Se valora la disponibilidad de información para poder realizar los diagnósticos previos a la toma de decisiones.
- Se identifica un conjunto de antecedentes que fueron condición *sine qua non* para que las propuestas formativas puedan ofrecerse, y que tuvieron en cuenta nuestra comunidad universitaria situada en el conurbano bonaerense.
- En este escenario de virtualidad, se observa un incremento en la generación de datos a través de los diferentes canales habilitados para cada una de las acciones puestas en funcionamiento a través de encuestas, estadísticas de uso, entre otras. Entre los esfuerzos por realizar se encuentra el análisis de dicha información con el propósito de retroalimentar el sistema con la intención de corregir desvíos o plantear mejoras para fortalecer las diferentes propuestas destinadas a los estudiantes del Departamento de Ciencias Económicas.
- El reconocimiento de los procesos de toma de decisiones es un factor fundamental al momento de gestionar en situaciones de incertidumbre y desconocimiento.



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

A.1. Grado de ejecución de los objetivos inicialmente planteados, modificaciones o ampliaciones u obstáculos encontrados para su realización (desarrolle en no más de dos (2) páginas).

Objetivos	Grado de ejecución
Describir y analizar las decisiones académicas que se han desarrollado en el contexto de la emergencia sanitaria producida por el COVID-19 en la Universidad Nacional de La Matanza, específicamente en el Departamento de Ciencias Económicas, desde un marco conceptual de la teoría de la decisión.	Satisfactorio. Se ha abordado una secuencia de decisiones académicas en relación con el Plan de Virtualización de la Educación Superior (2020) emanado por el Ministerio de Educación y la Secretaría de Políticas Universitarias, que dio lugar a un conjunto de políticas institucionales llevadas a cabo por la Universidad Nacional de la Matanza, y en esta línea a una serie de intervenciones puestas en funcionamiento por el Departamento de Ciencias Económicas para fortalecer la enseñanza en la virtualidad. Se logró a través de la sistematización y el análisis de normativa oficial e institucional y se consultó a diversas fuentes de información. También se concurrió a la revisión de documentación institucional.
Identificar los obstáculos y oportunidades que surgieron en la institución durante la adaptación de la enseñanza universitaria a entornos virtuales, con el propósito de problematizar y definir una serie de desafíos prospectivos en materia de virtualización de la educación superior.	Satisfactorio. A través del registro de los hallazgos relevados se pudieron identificar un conjunto de problemáticas y fortalezas para trabajar en el marco de la virtualización de la educación superior, como un tema que continúa vigente en el sistema universitario argentino. Se llegó a esta información a través de las encuestas analizadas y de la entrevista en profundidad llevada a cabo.

B. Principales resultados de la investigación

B.1. Publicaciones en revistas (informar cada producción por separado)

Artículo 1:	
Autores	Julio Alejandro Martínez (Indexada e Scielo)



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLAM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

Título del artículo	Gestión Universitaria: toma de decisiones en la dinámica académica
N° de fascículo	En edición, con certificado de aprobación. Se encuentra a disposición el documento de aprobación.
N° de Volumen	-
Revista	<i>Revista Gestión de las Personas y Tecnología</i>
Año	2021
Institución editora de la revista	Universidad de Santiago de Chile
País de procedencia de institución editora	Chile
Arbitraje	Si
ISSN:	0718-5693
URL de descarga del artículo	-
N° DOI	-

Artículo 2:	
Autores	Schifrin, Antonella
Título del artículo	Estrategias para garantizar la continuidad académica en las universidades nacionales argentinas del conurbano bonaerense
N° de fascículo	88
N° de Volumen	Sept. - dic. 2023
Revista	<i>Revista Educere</i> (Indexada en Scielo)
Año	2023
Institución editora de la revista	Universidad de Los Andes, Facultad de Humanidades y Educación, Escuela de Educación. Programa de perfeccionamiento y actualización docente
País de procedencia de institución editora	Venezuela
Arbitraje	Sí
ISSN:	1316-4910
URL de descarga del artículo	-
N° DOI	(en prensa)



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLAM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

Artículo 3:	
Autores	Martínez, Julio Alejandro; Garber, Sebastián; Kabobel, Romina; Schifrin, Antonella y Casse, Juliana
Título del artículo	Decisiones académicas para garantizar la continuidad formativa
N° de fascículo	54
N° de Volumen	Noviembre 2021
Revista	<i>Revista Avances</i>
Año	2021
Institución editora de la revista	Universidad Nacional de La Matanza
País de procedencia de institución editora	Argentina
Arbitraje	No
ISSN:	2422-7773
URL de descarga del artículo	https://www.revistaavances.com.ar/upload/revistas/nro12/revista_avances_12.pdf
N° DOI	-

B.2. Trabajos presentados a congresos y/o seminarios

Autores	Martínez, Julio Alejandro; Perissé, Marcelo Claudio y Schifrin, Antonella
Título	Gestión universitaria: toma de decisiones sostenibles en la dinámica académica en un marco de virtualidad
Año	2021
Evento	International Conference The Economic Development and Social Sustainability-Research Group de la Universidade da Coruña, Spain
Lugar de realización	Virtual. Universidade da Coruña, Spain
Fecha de presentación de la ponencia	1 y 2 de diciembre de 2021
Entidad que organiza	Universidade da Coruña, Spain y Universidad Nacional de La Matanza, Argentina



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

URL de descarga del trabajo (especificar solo si es la descarga del trabajo; formatos pdf, epub, etc.)	
--	--

Autores	Martínez, Julio Alejandro; Perissé, Marcelo Claudio y Schifrin, Antonella
Título	Ponencia: Gestión Universitaria: Decisiones del ámbito de la investigación y el desarrollo para la comunicación de la ciencia
Año	2021
Evento	III Jornadas Científicas del Instituto de Materiales de Misiones, UM, CONICET
Lugar de realización	Virtual. Universidad Nacional de Misiones
Fecha de presentación de la ponencia	3, 4 y 5 de noviembre de 2021
Entidad que organiza	CONICET; Universidad Nacional de Misiones
URL de descarga del trabajo (especificar solo si es la descarga del trabajo; formatos pdf, epub, etc.)	https://www.youtube.com/watch?v=YCA3b-DpANAc&t=1s

Autores	Martínez, Julio Alejandro; Schifrin, Antonella y Kabobel, Romina
Título	Ponencia: Avances de una investigación en proceso. Decisiones académicas orientadas al proceso de virtualización de la educación superior: Un estudio de caso en una universidad de gestión estatal
Año	2022
Evento	I Jornadas de Investigación en Política Educativa
Lugar de realización	Sede Rectorado UBA, J. E. Uriburu 950, CABA
Fecha de presentación de la ponencia	1, 2 y 3 de junio de 2022
Entidad que organiza	Red de equipos de cátedras en política educativa de la Argentina y la Red Latinoameri-



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

	cana de Estudios Epistemológicos en Política Educativa (RELEPE), con el apoyo de la Sociedad Argentina de Investigación en Educación (SAIE)
URL de descarga del trabajo (especificar solo si es la descarga del trabajo; formatos pdf, epub, etc.)	-

Autores	Schifrin, Antonella; Galanty, Melody y Presedo, Camila Marlene
Título	Ponencia: Adaptación y articulación a la virtualidad de los servicios de apoyo para la permanencia de los estudiantes: el Programa de Acompañamiento Académico al Estudiante de Ciencias Económicas
Año	2022
Evento	IV Jornadas de Educación a Distancia en el Nivel Superior Virtualidad, pandemia y después: transformaciones en educación superior
Lugar de realización	Virtual
Fecha de presentación de la ponencia	11 y 12 de agosto de 2022
Entidad que organiza	Área de Educación a Distancia, Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Entre Ríos
URL de descarga del trabajo (especificar solo si es la descarga del trabajo; formatos pdf, epub, etc.)	https://drive.google.com/file/d/1M734iAq_zvi5fwjMC44tHUuCyE2rt804/view

Autores	Martínez, Julio Alejandro; Perissé, Marcelo Claudio y Schifrin, Antonella
Título	Ponencia: Políticas para el fortalecimiento de la formación del Contador Público: la



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

	experiencia de la Universidad Nacional de La Matanza
Año	2022
Evento	XXVIII Encuentro Nacional y II Encuentro Internacional de Investigadores Universitarios del Área Contable
Lugar de realización	CABA
Fecha de presentación de la ponencia	29 de septiembre de 2022
Entidad que organiza	CODECE; Universidad Nacional de Buenos Aires; Universidad Nacional de La Matanza
URL de descarga del trabajo (especificar solo si es la descarga del trabajo; formatos pdf, e-pub, etc.)	https://rince.unlam.edu.ar/index.php/rince/article/view/283/279

B.3. Otras publicaciones

Autores	Estudiantes (Beca UNLaM): Presedo, Camila; Campos, Ignacio. Docentes: Mag. Schifrin, Antonella; Mag. Varvuzza, Mailén
Año	2022
Título	Póster científico: Políticas para el sostenimiento de trayectorias Académicas: Espacios de apoyo a la enseñanza, la investigación y la extensión para estudiantes en el ámbito de las ciencias económicas
Evento	I Encuentro de Estudiantes Investigadores del Área Contable de la Universidad Nacional de la Matanza
Medio de publicación	Impreso



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

Evidencia:

Imagen. Póster científico presentado por los dos becarios



Imagen. Fotografía del momento de la exposición del póster científico





Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019



C. Otros resultados. Indicar aquellos resultados posibles de ser protegidos a través de instrumentos de propiedad intelectual, como patentes, derechos de autor, derechos de obtentor, etc. y desarrollos que no pueden ser protegidos por instrumentos de propiedad intelectual, como las tecnologías organizacionales y otros. Complete un cuadro por cada uno de estos dos tipos de productos.

No corresponde.

D. Formación de recursos humanos. Trabajos finales de graduación, tesis de grado y posgrado. Completar un cuadro por cada uno de los trabajos generados en el marco del proyecto.

D.1. Tesis de posgrado: Maestría

Director (apellido y nombre)	Tesista (apellido y nombre)	Institución	Calificación	Fecha/en curso	Título de la tesis
Pérez Rasetti, Carlos	Varvuzza, Maílén Elisa	Maestría en Gestión de la Educación Superior, Universidad Nacional de La Matanza	9	2021 (defendida y aprobada)	La Nueva Gestión Pública en la universidad: Una interpretación de técnicas de gobernanza en la Universidad Nacional de La Matanza
Martínez, Julio Alejandro y Schifrin, Antonella	Kabobel, Romina Paola	Maestría en Gestión de la Educación Superior	10	2021 (defendida y aprobada)	La gestión de la calidad en las universidades: un estudio de



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

		rior, Univer- sidad Na- cional de La Matanza		da)	caso
--	--	---	--	-----	------

D.2. Tesis de posgrado: Doctorado

Director (apellido y nombre)	Tesista (apellido y nombre)	Institución	Calificación	Fecha/en curso	Título de la tesis
Basanta, Elisa	Martínez, Julio Alejandro	Doctor en la carrera de Posgrado del Doctorado en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones	10	2021 (defendida y aprobada)	Gestión Universitaria: toma de decisiones en la dinámica académica

D.3. Trabajos de Posdoctorado

Director (apellido y nombre)	Posdoctorando (apellido y nombre)	Institución	Calificación	Fecha/en curso	Título del trabajo	Publicación
Palhen Acuña, Ricardo	Perissé, Marcelo Claudio	Programa de Posdoctorado en Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Económicas,	NC	En ejecución 2023	El balance social como instrumento con-	-



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLAM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

		Universi- dad de Buenos Aires			table para el desa- rrollo soste- nible	
--	--	--	--	--	---	--

E. Otros recursos humanos en formación: estudiantes/investigadores (grado/posgrado/posdoctorado)

Apellido y nombre del recurso humano	Tipo	Institu- ción	Pe- ríodo	Actividad asignada ¹
Presedo, Camila	Estudiante be- caria	Universi- dad Na- cional de La Matan- za	2022	Relevamiento de legislación, armado de reseñas de la normativa, colaboración en ponencia para jornada de intercambio. Se desarrolla a continuación.
Campos Castellano, Ignacio	Estudiante be- cario	Universi- dad Na- cional de La Matan- za	2022	Colaboración en la revisión bibliográfica, sistematización de normativa, relevamiento de eventos y espacios de intercambio para compartir con la comunidad académica y de investigación los avances, citación bibliográfica. Se desarrolla a continuación.

Ambos estudiantes participaron de las Tutorías de Investigación en el marco del Programa de Acompañamiento Académico al Estudiante de Ciencias Económicas:

Tutoría: Cómo diseñar un póster científico (29/08/2022, Lugar: 18 h, aula 340)

Campos Castellanos, Ignacio y Presedo, Camila participaron en el evento: En una primera instancia del encuentro se abordaron cuestiones de forma y de contenido para la elaboración del póster como herramienta de comunicación visual. Luego se trabajó de forma personalizada con cada presentación.

¹ Descripción de la/s actividad/es a cargo (máximo 30 palabras).



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

Tutoría: Recomendaciones para la exposición del Póster Científico (19/09/2022, Lugar: 18 h, aula 340)

Campos Castellanos, Ignacio y Presedo Camila participaron en el evento: En el marco de la elaboración del póster científico, a los fines de ser presentado en el I Encuentro de Estudiantes Investigadores, se abordaron estrategias expositivas. Luego, se dedicó un espacio para trabajar necesidades particulares en relación con lo visto.

I Encuentro de Estudiantes Investigadores del Área Contable de la UNLaM (22/09/2022, Lugar: 16 h, Auditorio Biblioteca Leopoldo Marechal)

Campos Castellanos, Ignacio: El becario ha participado del encuentro como expositor. En el marco del Proyecto de Investigación PROINCE B 230: “Decisiones académicas orientadas al proceso de virtualización de la educación superior: un estudio de caso en una universidad de gestión estatal” ha confeccionado, como herramienta de comunicación visual, un póster científico denominado Políticas para el sostenimiento de trayectorias académicas: espacios de apoyo a la enseñanza, la investigación y la extensión para estudiantes en el ámbito de las ciencias económicas.

Presedo, Camila: La becaria ha participado del encuentro como expositora. En el marco del Proyecto de Investigación PROINCE B 230: “Decisiones académicas orientadas al proceso de virtualización de la educación superior: un estudio de caso en una universidad de gestión estatal” ha confeccionado, como herramienta de comunicación visual, un póster científico denominado Políticas para el sostenimiento de trayectorias académicas: espacios de apoyo a la enseñanza, la investigación y la extensión para estudiantes en el ámbito de las ciencias económicas.

F. Vinculación²: Indicar conformación de redes, intercambio científico, etc., con otros grupos de investigación, con el ámbito productivo o con entidades públicas. Desarrolle en no más de dos (2) páginas.

G. Otra información. Incluir toda otra información que se considere pertinente.

² Entendemos por acciones de “vinculación” aquellas que tienen por objetivo dar respuesta a problemas, generando la creación de productos o servicios innovadores y confeccionados “a medida” de sus contrapartes.



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

Referencias bibliográficas

- Ballina, F. (2015). Ventajas competitivas de la flexibilidad numérica en micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal. *Problemas Del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 183(46), 165-188. <https://doi.org/10.1016/j.rpd.2015.10.008>
- Bonatti, P. (Coord.). (2011). *Teoría de la Decisión*. Pearson Education.
- Cardini, A. y Matovich, I. (2021). *El impacto de la pandemia en la educación secundaria en Argentina y América Latina*. CIPPEC. <https://www.cippec.org/proyecto/el-impacto-de-la-pandemia-en-la-educacion-secundaria/>
- Departamento de Ciencias Económicas. (2016). *Manual de Funciones*. Universidad Nacional de La Matanza.
- Ferraro, M. A. (2021, 14 de octubre). *La épica de la universidad pública en pandemia*. Télam. <https://www.telam.com.ar/notas/202110/571703-la-epica-de-la-universidad-publica-en-pandemia.html>
- Lazzati, S. (1991). *Claves de la decisión en la empresa. Método y participación*. Ediciones Macchi.
- Lazzati, S. (2018). *La toma de decisiones. Principios, procesos y aplicaciones*. Garnica.
- Ley 24430 (1994). Constitución de la Nación Argentina. 15 de diciembre de 1994. B. O. N° s/n. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>
- Ley 24521 (1995). Ley de Educación Superior 10 de agosto de 1995. B. O. N°28204. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25394/texact.htm>
- Ley 26206 (2006). Ley de Educación Nacional. 28 de diciembre de 2006. B. O. N° 31062. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/120000-124999/123542/texact.htm>
- Maggio, M. (2012). *Enriquecer la enseñanza. Los ambientes con alta disposición tecnológica como oportunidad*. Paidós.
- Martínez, D. (2013). *Gestión de la universidad pública: aportes del modelo departamental basado en la descentralización académica con centralización administrativa*. Editorial UNLaM.



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

Martínez, J. A. (2020). 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*, 11(21), 1-34. <https://rince.unlam.edu.ar/index.php/rince/article/view/17/16>

Ministerio de Educación. (2004). *Programa de Calidad Universitaria*. Secretaría de Políticas Universitarias.

Pavesi, P. F. J. (1991). Cinco lecturas prácticas sobre el decidir. *Alta Gerencia Management*, 1(1), 15-30.

Pavesi, P. F. J. (2005). *La decisión*. Ediciones Cooperativas.

Pavesi, P. F. J., Bonatti, P. y Avenburg, D. A. (2004). *La decisión: su teoría y práctica, aplicaciones conceptuales, casos*. Grupo Editorial Norma.

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, 149-171. <https://sintesisdejurisprudencia.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/47261/49283>

Resolución 108/2020 [Ministerio de Educación Nacional]. Por la cual se establece la suspensión temporal de las actividades de enseñanza presenciales. 15 de diciembre de 2020. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226752/20200316>

Resolución 119/2020 [Ministerio de Educación Nacional]. Por la cual se requiere minimizar el contacto entre las personas humanas que trabajan en la Administración Pública Nacional. 22 de abril de 2020. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/228140/20200422>

Secretaría Académica de la Universidad. (2020). Informe. Universidad Nacional de La Matanza.

Secretaría de Políticas Universitarias. (2021). *Síntesis de Información Estadísticas Universitarias 2019-2020*. Ministerio de Educación de la Nación. <https://drive.google.com/file/d/1xAJ-me5qRX0BRwmOLWZmojlHxZBZHRDQt/view>

Simon, H. A. (1945). *Administrative Behaviour*. The Free Press.

Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision*. Prentice-Hall.



Código	FPI-009
Objeto	Guía de elaboración de Informe final de proyecto
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	03/9/2019

Simon, H. A. (1978). Rationality as process and as product of thought. *The American Economic Review*, 68(2), 1-16. <https://www.jstor.org/stable/1816653>

Simon, H. A. (1984). *La nueva ciencia de la decisión gerencial*. El Ateneo.

Universidad Nacional de La Matanza (2003). *Estatuto de la Universidad Nacional de La Matanza (Texto ordenado)*. UNLaM.

Universidad Nacional de La Matanza (2016). *Manual de Organización*. UNLaM.

Universidad Nacional de La Matanza (2006). *Plan de Desarrollo Institucional 2006-2010*. UNLaM

Universidad Nacional de La Matanza (2017). *Plan de Desarrollo Institucional 2017-2020*. UNLaM.

Dr. Julio Alejandro Martínez

Firma y aclaración
del director del proyecto.

Lugar y fecha: San Justo, 22 de mayo 2023



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	3
Vigencia	04/09/2019

Unidad Ejecutora:

Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza

Programa de acreditación:

PROINCE

Título del proyecto de investigación:

Decisiones académicas orientadas al proceso de virtualización de la educación superior:
un estudio de caso en una universidad de gestión estatal

PIDC:

Elija un elemento.

PII

Elija un elemento.

Director del proyecto:

Martínez, Julio Alejandro

Co-Director del proyecto:

Duek, Gustavo

Integrantes del equipo:

Garber, Sebastián; Kabobel, Romina; Perisse, Marcelo; Schifrin, Antonella; Galanti, Melody;
Varvuzza, Mailén; Casse, Juliana; Merino, Romina; Scrocchi, Ignacio, Campos Ignacio y Presedo
Camila

Fecha de inicio:

01/01/2021

Fecha de finalización:

31/12/2022

Sumario

1-Cuadro resumen de horas semanales dedicadas al proyecto por parte de director e integrantes del equipo de investigación:	3
2-Plan de investigación	4
3-Recursos existentes.....	15
4-Presupuesto solicitado	15

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

Rol del integrante	Nombre y Apellido	Cantidad de horas semanales dedicadas al proyecto
Director	Julio Alejandro Martínez	9 Hs.
Co-director	Gustavo Duek	9 Hs.
Docente-investigador UNLaM	Sebastián Garber	9 Hs.
Docente-investigador UNLaM	Romina Kabobel	9 Hs.
Docente-investigador UNLaM	Marcelo Perisse	9 Hs.
Docente-investigador UNLaM	Antonella Schifrin	5 Hs.
Docente-investigador UNLaM	Melody Galanti	5 Hs.
Docente-investigador UNLaM	Mailén Varvuzza	5 Hs.
Docente-investigador UNLaM	Juliana Casse	2 Hs.
Docente-investigador UNLaM	Ignacio Scrocchi	5 Hs.
Docente-investigador UNLaM	Romina Merino	5 Hs.
Alumno UNLaM	Campos Ignacio	4 Hs.
Alumno UNLaM	Presedo Camila	4 Hs.

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

2-Plan de investigación

2.1. Resumen del Proyecto:

La pandemia ocasionada por el Covid-19 impulsó el uso de las tecnologías en los procesos académicos que tiene lugar al interior de las universidades. En este contexto, se estudiarán las políticas como procesos de decisión de las acciones académicas que se llevaron a cabo en un marco desde el campo disciplinar de la didáctica y la pedagogía a partir de marzo de 2020 en la Unidad Académica del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza, en relación con el Plan de Contingencias propuesto por la Secretaría Académica de la Institución.

Se proyecta analizar las potencialidades del Sistema de Educación a Distancia (SIED) en el Departamento de Ciencias Económicas como así también aquellas decisiones orientadas a fortalecer la virtualidad en la Unidad Académica (conjunto de normativas, requerimientos, planes de mejora).

Se busca dilucidar los procesos de decisión y hallar posibles puntos de articulación para el logro de la eficiencia en cada una de las acciones identificadas con la intención de definir una serie de desafíos prospectivos en materia de virtualización de la educación superior.

En relación a la presente propuesta se continuará trabajando en línea con el corpus conceptual y el análisis institucional desarrollado en la Investigación titulada: 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 (2019 - 2020).

Tanto las políticas de retención académica como la eficiencia en los procesos de decisión se seguirán considerando dos particularidades del proceso formativo superior, esta vez en relación a la informatización de los procesos de enseñanza de la educación superior.

2.2. Palabras clave: EDUCACIÓN, UNIVERSIDAD, DECISIÓN, ACADÉMICAS, VIRTUALIDAD

2.3. Tipo de investigación:²

2.3.1. Básica: -

2.3.2. Aplicada: X

2.3.3. Desarrollo Experimental: -

2.4. Área de disciplina (código numérico y nombre):³

4300 EDUCACIÓN

2.5. Campo de aplicación (código numérico y nombre):⁴

4301 Administración de Sistemas Educativos // 4399 Otras

RESUMEN

2.6. Estado actual del conocimiento:

En relación a la problemática a investigar se realizó una revisión de la literatura científica que arrojó diversos trabajos enfocados en la teoría de la decisión (Simon, 1978; Pavesi, 1991), como así también estudios acerca de decisiones que tienen lugar en las universidades (Pont Vidal y Andre, 2016). Consecuentemente, en esta línea, se trabajarán aspectos vinculados a las decisiones académicas (Clark, 1991; Toribio, 1999, Roberto Vega et al, 2010) relacionadas con la virtualización de los procesos de enseñanza en un contexto de pandemia generalizado (Britos et al, 2021). Como fuera dicho de la revisión sistemática surgen evidencias sobre la existencia de trabajos en instancias de desarrollo debido a la proximidad del fenómeno.

2.7. Problemática a investigar:

Debido a la emergencia sanitaria decretada a causa del COVID 19, las universidades argentinas han tenido que delinear **nuevas estrategias académicas** para enfrentar y dar respuestas a un escenario educativo imprevisto e incierto, debiendo adaptar sus procesos de enseñanza a un nuevo espacio diferente al habitual.

² Marcar con una X según corresponda.

³ Listado disponible en: [web SCyT UNLaM](#)

⁴ Listado disponible en: [web SCyT UNLaM](#)

La universidad posee una configuración del saber y el hacer profesionalmente formalizada y sistemáticamente estructurada. Desde el inicio de la pandemia las prácticas académicas debieron adaptarse al nuevo contexto precipitado sin dejar de lado aquellos factores que hacen a la propia esencia institucional de formación profesional. Por tal motivo, el conjunto de decisiones académicas, orientadas a ofrecer una continuidad pedagógica debieron garantizar el acceso, la permanencia y el rendimiento de los estudiantes en los espacios de aprendizaje, manteniendo la calidad y la dinámica educativa en cada una de sus propuestas.

2.8. Objetivos:⁵

- Describir y analizar las decisiones académicas que se han desarrollado en el contexto de la emergencia sanitaria producida por el Covid 19 en la Universidad Nacional de La Matanza, específicamente en el Departamento de Ciencias Económicas, desde un marco conceptual de la Teoría de la Decisión.
- Identificar los obstáculos y oportunidades que surgieron en la Institución durante la adaptación de la enseñanza universitaria a entornos virtuales, con el propósito de problematizar y definir una serie de desafíos prospectivos en materia de virtualización de la educación superior.

2.9. Marco teórico:

Como ya lo hemos mencionado, se continuará trabajando sobre el desarrollo conceptual realizado en la línea de investigación y su respectivo programa anteriormente citado. Estará enfocado a los procesos de decisión en Universidades Nacionales de Gestión Estatal, y cómo la estructura incide en las particularidades de dichos procesos. 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 de forma eficaz y eficiente su formación académica. Se quiere destacar que aquellas intervenciones destinadas

⁵ Detallar objetivo general y objetivos específicos.

a disminuir la deserción estudiantil y su dinámica académica 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 saberes 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, donde 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.

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.

Herber Alexander 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.

Pedro 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.

En esta línea, 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 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 marco, 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, 2013) (Plan de Desarrollo Institucional, 2017).

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.

En relación con el análisis ya realizado de la Institución, sus rasgos fundacionales como así su estructura y dinámicas de gestión se podrá avanzar en un análisis situado en relación a políticas

destinadas a garantizar la continuidad pedagógica y sus disposiciones para atender la urgencia de la situación.

Asimismo, se trabajará con documentación externa a la Institución, como por ejemplo la Ley de Educación Superior N° 24.521 (1995), los Lineamientos para la evaluación institucional de la CONEAU (1998), los Decretos de Necesidad y Urgencia que determinan el Aislamiento Preventivo y Obligatorio nacional (ASPO), Documentación publicada por el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), y la normativa referida al Sistemas

Y a su vez, se trabajará con documentación institucional, como el Estatuto de la Universidad Nacional de La Matanza, los Planes de Desarrollo Institucional (2006-2010 y 2017-2021), los Informes de Autoevaluación Institucional 2006-2015, y la normativa institucional definida en un marco de excepcionalidad pedagógica.

2.10. Hipótesis de trabajo o los supuestos implícitos (según corresponda al diseño metodológico) :⁶

Nuestro espacio de investigación busca confirmar si es correcto afirmar que: desde la sistematicidad y la teoría de las decisiones, los procesos formativos basados en la educación a distancia, en el marco de las políticas establecidas, para dar respuestas académicas al COVID-19, constituidas bajo las normas universitarias vigentes, permiten elaborar procesos de enseñanza que garantizan la continuidad pedagógica con efectividad institucional.

2.11. Metodología:

El estudio se basará en una metodología cualitativa combinando entrevistas, como así también fuentes documentales que den cuenta de la realidad educativa en vinculación con la problemática propuesta. Se aplicarán las matrices diseñadas en la primera parte de la investigación, como guía para la instancia de relevamiento e indagación, sino que además será apropiado para la sistematización de dicha información.

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.

El objeto de estudio de esta investigación, tendrá que ver con las decisiones académicas asumidas por el Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza en relación a la virtualización de los procesos de enseñanza, en un contexto de aislamiento social y obligatorio ocasionado por el Covid 19.

Al igual que en el primer estudio, se advierte 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 investigadores se encuentre inmerso en el campo de estudio.

2.12. Bibliografía:

Libros y artículos

- Britos, S; Camborus, A. y Lastra K. (2021). Desafíos en el escenario de la pandemia en universidades del conurbano bonaerense. En Revista de Educación N°22, 2021.
- Clark, B. (1991). El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica. México: Nueva Imagen y Universidad Autónoma Metropolitana – Azapozalco.
- Martínez, D. (2013). Gestión de la universidad pública: aportes del modelo departamental basado en la descentralización académica con centralización administrativa. San Justo: Editorial UNLaM.
- Pavesi, P. (1991). Cinco lecturas prácticas sobre el decidir. Publicación de Cátedra N° 166 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, tomo I, año I, pág. 15 a 31. Buenos Aires: Alta Gerencia.
- 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.
- Simon, H., (1978). Rationality as process and as product of thought. En American Economic Association.
- Toribio, E. (1999). La evaluación de la estructura académica. Buenos Aires: CONEAU.
- Vega, R. et al (2010). Decisiones en la Universidad Pública. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.

Informes

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

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

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>

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



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	3
Vigencia	04/09/2019

2.13. Programación de actividades (Gantt):⁷

Actividad	Período																							
	Primera etapa												Segunda etapa											
	02/21	03/21	04/21	05/21	06/21	07/21	08/21	09/21	10/21	11/21	12/21	01/22	02/22	03/22	04/22	05/22	06/22	07/22	08/22	09/22	10/22	11/22	12/22	
Relevamiento bibliográfico	X	X	X																					
Indagación documental				X	X	X																		
Adaptación y desarrollo del marco conceptual						X	X																	
Identificación de políticas/acciones							X	X	X	X	X													
Informe de avance											X													
Entrevistas												X	X	X	X									
Análisis de la información														X	X	X	X	X	X					
Conclusiones																				X	X			
Informe Final																						X		
Transferencia																						X		
Divulgación																							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	3
Vigencia	04/09/2019

2.15. Resultados en cuanto a la producción de conocimiento:

Se espera llevar a cabo un estudio detallado de las decisiones académicas acerca de la virtualización de la enseñanza y sus procesos de diseño y gestión con la finalidad de continuar reflexionando acerca de la incidencia de la estructura de académico-administrativa en las acciones desarrolladas por la propia institución. En esta línea, se pretende imbricar los aspectos teóricos y prácticos que conforman un proceso de enseñanza-aprendizaje en un entorno de alta tecnología de las comunicaciones.

2.16. Resultados en cuanto a la formación de recursos humanos:

Al interior del equipo de investigación participarán docentes e investigadores de la Unidad Académica con formación en el campo de la investigación social. A su vez está prevista la formación de jóvenes investigadores con el propósito de acompañarlos en las prácticas metodológicas de la investigación que se vayan llevando a cabo. Cabe mencionar que este trabajo continúa en el marco de la tesis del Director, Julio Alejandro Martínez, quien se encuentra realizando el Doctorado en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

2.17. Resultados en cuanto a la difusión de resultados:

Se prevé realizar diversas instancias de difusión en revistas especializadas en administración y gestión de la educación (Revista Argentina de Educación Superior), como así también al interior de la Institución (Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas, Redes de Asesores Pedagógicos de la Universidad Nacional de La Matanza). Se priorizará la presentación de avances y resultados parciales de la investigación en eventos científico académicos con la intención de compartir con la comunidad científica los hallazgos y reflexiones del equipo de investigación.

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

Se proyectarán instancias de transferencia e intercambio en relación a las prácticas académicas relevadas durante este período, con la Escuela de Formación Continua para las carreras de

complementación curricular, al programa de formación de organizaciones sociales, a la Escuela de Negocios de la Secretaría de Extensión Universitaria.

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

Se planea establecer una línea de transferencia con la Secretaría de Políticas Universitarias, el Ministerio de Educación y la Red Universitaria del Conurbano Bonaerense.

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

Se trabajará con equipos de investigación de la Universidad Nacional de San Martín y de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

3-Recursos existentes⁸

Descripción / concepto	Cantidad	Observaciones
Libros – Teoría de la Decisión/Educación	6	Se han adquirido en la primera parte de la Investigación.
Web Cam	2	Para realizar las reuniones virtuales de equipos y entrevistas en un contexto de distanciamiento.

4-Presupuesto solicitado⁹

	Rubro	Año 1	Año 2	Total
Gastos de capital (equipamiento)	a) Equipamiento (1)			
	a.1)			
	b) Licencias (2)			
	b.1)			

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 \$8000.- se requieren tres presupuestos. (Resolución Rectotal N°272/2019.)

	c) Bibliografía (3)			
	c.1) Libros	\$15.000	-	\$15.000
	Total Gastos de Capital	\$ 15.000	\$ 0,00	\$ 15.000
Gastos corrientes (funcionamiento)	d) Bienes de consumo			
	d.1)	-	-	-
	e) Viajes y viáticos (4)			
	e.1) viáticos para asistir al evento (pasajes y viáticos)	\$30.000	\$20.000	\$50.000
	e.2) aranceles de presentaciones a eventos científicos sobre la temática específica	\$10.000	\$10.000	\$20.000
	f) Difusión y/o protección de resultados (5)			
	f.1) Edición y publicación de resultados	-	\$50.000	\$50.000
	g) Servicios de terceros (6)			
	g.1)	-	-	-
	h) Otros gastos (7)			
	h.1)	-	-	-
	Total Gastos Corrientes	\$ 40.000	\$ 80.000	\$ 120.000
	Total Gastos (Capital + Corrientes)	\$55.000	\$ 80.000	\$135.000

Aclaraciones sobre rubros del presupuesto

- 4.1 Equipamiento: Equipamiento, repuestos o accesorios de equipos, etc.
- 4.2 Licencias: Adquisición de licencias de tecnología (software, o cualquier otro insumo que implique un contrato de licencia con el proveedor).
- 4.3 Bibliografía: En el caso de compra de bibliografía, ésta no debe estar accesible como suscripción en la Biblioteca Electrónica.
- 4.4 Viajes y viáticos: Viajes y viáticos en el país: Gastos de viajes, viáticos de campaña y pasantías en otros centros de investigación estrictamente listados en el proyecto. Gastos de viaje en el exterior: (no deberán superar el 20% del monto del proyecto).
- 4.5 Difusión y/o protección de resultados: Ej.: (Gastos para publicación de artículos, edición de libros inscripción a congresos y/o reuniones científicas).
- 4.6 Servicios de terceros: Servicios de terceros no personales (reparaciones, análisis, fotografía, etc.).
- 4.7 Otros gastos: Incluir, si es necesario, gastos a realizar que no fueron incluidos en los otros rubros.