



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DOCTORADO EN ADMINISTRACION

TESIS

Gestión Universitaria:

toma de decisiones en la dinámica académica

Autor: Julio Alejandro Nicolás Martínez

Directora de Tesis: Elisa Marta Basanta

Codirector de Tesis: Marcelo Claudio Perissé

Posadas (AR), agosto 2022

JULIO ALEJANDRO NICOLÁS MARTÍNEZ

GESTIÓN UNIVERSITARIA:
TOMA DE DECISIONES EN LA DINÁMICA ACADÉMICA

Tesis de Doctorado Presentada a la
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del
Título de Doctorado en Administración

Posadas (AR), agosto 2022

GESTIÓN UNIVERSITARIA:
TOMA DE DECISIONES EN LA DINÁMICA ACADÉMICA

JULIO ALEJANDRO NICOLÁS MARTÍNEZ

Tesis de Doctorado en Administración Defendida y Aprobada por el Tribunal
Examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación _____ / _____ / _____

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr. Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Posadas (AR),.....

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto dejo constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo, se aclara que este material no fue presentado en esta u otra institución.

Nombre y Apellido: Julio Alejandro Nicolás Martínez

Firma:.....

Índice

Resumen.....	15
Palabras Clave.....	15
Abstract.....	17
Keyword.....	17
Introducción.....	19
Fundamentación.....	19
Problema.....	21
Hipótesis.....	22
Objetivos.....	22
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos.....	22
Metodología.....	23
Aportes de la tesis.....	28
Breve estructura de la tesis.....	29
Capítulo 1 - Marco Teórico.....	33
Antecedentes.....	33
1.1 La administración y el proceso de toma de decisión en el marco de la teoría general de sistemas.....	39
1.1.1 Sistemas y organizaciones.....	46
1.1.2 La racionalidad perfecta y la racionalidad limitada.....	52
1.1.3 Elementos constitutivos del proceso decisorio.....	58
1.1.4 Modelo secuencial.....	60
1.1.5 El proceso decisorio.....	62
1.1.6 La evaluación en el proceso de toma de decisión.....	66
1.1.7 La toma de decisiones en la universidad.....	67
1.1.8.1 Estructura y organización académica-administrativa.....	69
1.1.8.2 La estructura de cátedra y departamento.....	74
1.1.8.3 Modelos alternativos.....	78
1.1.8.4 La función social de la Universidad.....	82
Capítulo 2 - Diseño metodológico.....	89
2.1 Requisitos de una metodología sustentada en el estructuralismo.....	90
2.1.1 Dimensiones de expresión: categorías a analizar en cada acción.....	91

2.1.2 Diseño y aplicación del dispositivo de relevamiento de experiencias: la entrevista.....	94
2.2 Análisis de estudio fáctico.....	95
Universidad Nacional de La Matanza.....	95
Universidad Nacional de Quilmes.....	103
Universidad Nacional General San Martín.....	112
2.2.1 Las áreas de Ciencias Económicas de UNLaM, UNQ y UNSAM.....	126
El Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM.....	126
El Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Quilmes.....	129
La Escuela de Economía y Negocios de la Universidad Nacional de San Martín.....	135
2.2.2 Las decisiones en la Universidad.....	139
- Universidad Nacional de La Matanza.....	139
- Universidad Nacional de Quilmes.....	151
- Universidad Nacional de San Martín.....	162
2.2.3 Contexto Social de la Universidad de la Universidad Nacional de La Matanza, la Universidad Nacional de Quilmes y la Universidad Nacional de San Martín.....	173
2.2.4 Acciones institucionales destinadas a mantener las trayectorias educativas en la Universidad Nacional de La Matanza, la Universidad de Quilmes y la Universidad Nacional de San Martín.....	175
Capítulo 3 - Resultados.....	183
3.1. Universidad Nacional de La Matanza.....	185
3.1.1 Sistema de Tutorías.....	185
3.1.2 Sistema de Becas.....	195
3.1.3 Sistema de Formación Docente.....	201
3.1.4 Sistema Curso de Verano.....	204
3.2 Universidad Nacional de Quilmes.....	208
3.2.1 Sistema de Tutoría.....	209
3.2.2 Sistema de Becas.....	213
3.2.3 Sistema de Formación docente.....	217
3.2.4 Sistema de Curso de Verano.....	220
3.3 Universidad Nacional de San Martín.....	221
3.3.1 Sistema de Tutoría.....	221
3.3.2 Sistema de Becas.....	225

3.3.3 Sistema de Formación docente.....	230
3.3.4 Sistema de Curso de Verano.....	234
3.4 Modelo de Gestión Integral.....	236
Conclusiones.....	245
Bibliografía.....	251
Anexo.....	263
Guía de preguntas a responsables en la toma de decisiones.....	263

Índice de tablas

Tabla 1 Niveles de incertidumbre.....	45
Tabla 2 Dinámica de Sistemas.....	49
Tabla 3 Relaciones entre el proceso y el análisis de políticas.....	64
Tabla 4 Diferencias formales entre el modelo de estructura por facultades y el modelo por departamentos.....	77
Tabla 5 Evolución de la población estudiantil de 2014 a 2018.....	128
Tabla 6 Órganos de decisión en la Universidad Nacional de La Matanza.....	139
Tabla 7 Órganos de decisión en la Universidad Nacional de Quilmes.....	152
Tabla 8 Órganos de decisión en la Universidad Nacional de San Martín.....	162
Tabla 9 Acciones institucionales según variables organizacionales UNLaM.....	176
Tabla 10 Acciones institucionales según variables organizacionales UNQ.....	178
Tabla 11 Acciones institucionales según variables organizacionales UNSAM.....	179
Tabla 12 Ciclo de la decisión del Sistema de Tutorías.....	194
Tabla 13 Ciclo de la decisión del sistema de becas.....	200
Tabla 14 Ciclo de la decisión del Programa de Formación Docente.....	203
Tabla 15 Ciclo de la decisión del Curso de Verano.....	207
Tabla 16 Ciclo de la decisión del Sistema de Tutorías.....	212
Tabla 17 Ciclo de la decisión del sistema de becas.....	217
Tabla 18 Ciclo de la decisión del Programa de Formación Docente.....	220
Tabla 19 Ciclo de la decisión del Sistema de Tutorías.....	225
Tabla 20 Ciclo de la decisión del sistema de becas.....	230
Tabla 21 Ciclo de la decisión del Programa de Formación Docente.....	233
Tabla 22 Ciclo de la decisión del Curso de Verano.....	236
Tabla 23 Modelo de gestión universitaria: sistemas y unidades de gestión en la dinámica institucional.....	241

Índice de Figuras

Figura 1 Esquema del proceso decisorio.....	60
Figura 2 Etapas del proceso decisorio.....	62
Figura 3 El ciclo.....	63
Figura 4 Proceso de las políticas públicas.....	65
Figura 5 Matriz de análisis de la acción.....	92
Figura 6 Ciclo dinámico de la decisión.....	92
Figura 7 Circuito de la decisión.....	93
Figura 8 Organigrama de la Universidad Nacional de La Matanza.....	140
Figura 9 Organigrama de la Universidad Nacional de Quilmes.....	153
Figura 10 Organigrama de la Universidad Nacional de San Martín.....	163
Figura 11 Micromodelo de gestión de las decisiones.....	239

Agradecimientos

A la Universidad Nacional de La Matanza, por mi formación.

A cada uno de los docentes de la Universidad, por el acompañamiento durante este camino.

A la Universidad Nacional de Misiones, por darme la posibilidad de formar parte del Doctorado en Administración.

A mi Directora de Tesis, Elisa Marta Basanta y a Marcelo Claudio Perissé por su asesoramiento metodológico y disciplinar.

A Javier Augusto Nicoletti y a Antonella Schifrin por la colaboración brindada durante en esta instancia de investigación.

Dedicatoria

A mi Mamá Josefina, una mujer incansable a quien nunca la frenó la adversidad.

A mi Papá Julio, quien siempre tenía la respuesta justa para cada momento y quien me enseñó a no bajar los brazos.

A mi Hermano Daniel, quien está pendiente de que siempre esté bien.

A mis Hermanas Mirta, Liliana y Virginia, por el cuidado y la paciencia.

A mi Esposa Carolina, por el apoyo, el cuidado y la compañía.

A mis Hijos Sebastián, Lucas, Mateo y Pedro, que me alegran cada día y me motivan a seguir en este camino de la vida.

Resumen

Para analizar los procesos de gestión en las organizaciones y más particularmente los de gestión universitaria, que conlleven a una mejora de la efectividad institucional, hemos incursionado en la dinámica sistémica de Forrester, aplicada a la ciencia de la administración y delimitada sobre la teoría general de organización, en el marco de la teoría general de sistemas; y en la teoría de política de gestión de Mintzberg, para demarcar el proceso de toma de decisiones de Simon. A su vez, con el fin de relacionar la estructura organizativa de la universidad con el crecimiento y la estabilidad organizacional se ha asumido una opción metodológica estructuralista.

Con el sentido de conocer modalidades en la toma de decisiones institucionales y reconocer el mapeo de las acciones de gestión derivadas, hemos modelizado a través de diagramas relacionales, políticas y acciones institucionales en tres universidades del conurbano, las cuales se orientan a garantizar la continuidad de trayectorias académicas.

El resultado del trabajo de tesis propone un modelo de sistema viable destinado a optimizar los procesos de gestión académica en universidades de gestión estatal, mejorando con ello la efectividad en la dirección y gestión universitaria de manera más dinámica y comprometida con la realidad social.

Palabras Clave

Organización y gestión - Toma de decisiones - Administración de la educación - Gestión de la educación - Modelo

Abstract

To analyze the management processes in organizations and more particularly those of university management, which lead to an improvement in institutional effectiveness, we have ventured into the systemic dynamics of Forrester, applied to the science of administration and delimited on the general theory of organization, within the framework of general systems theory; and in Mintzberg's management policy theory, to demarcate Simon's decision-making process. In turn, in order to relate the organizational structure of the university with growth and organizational stability, a structuralist methodological option has been assumed.

In order to know modalities in institutional decision-making and recognize the mapping of derived management actions, we have modeled through relational diagrams, policies and institutional actions in three universities in the suburbs, which are aimed at guaranteeing the continuity of academic paths.

The result of the thesis work proposes a viable system model aimed at optimizing academic management processes in state-run universities, thereby improving the effectiveness of university management and administration in a more dynamic and committed way with social reality.

Keyword

Organization and management - Decision making - Education administration - Education management - Model

Introducción

Fundamentación

Abordar el estudio de las relaciones existentes entre las estructuras organizativas y el proceso de toma de decisiones, y su particular problematización en las universidades de gestión del estado, redundará en una mejora de la eficiencia, y eficacia del proceso de gestión universitaria, y en consecuencia, en la calidad formativa de los estudiantes.

Entonces, la fundamentación de esta tesis está dada por el carácter de innovación asumida y en su capacidad de poder construir, a partir del análisis de los datos, una clara idea racional sobre la efectividad de una organización y su proceso en la toma de decisiones.

En este sentido, la adaptación del Modelo de Sistema Viable focalizado sobre la gestión universitaria, es una alternativa de consideración para lograr construir las acciones necesarias para la mejor formación de profesionales en pos de atender las necesidades de la sociedad que los alberga.

En este marco, se identifica un déficit de información sistematizada o compartida por las diferentes áreas institucionales al momento de evaluar las alternativas en el proceso de decisión orientado a las intervenciones en materia de permanencia académica de estudiantes en la propia universidad. Esto generaría como resultado una desarticulación de las acciones institucionales con dicha finalidad.

Por lo tanto, y a través de los diversos aportes de la Teoría de la Decisión, la propuesta de mejorar el proceso de toma de decisión es fundamental para potenciar los resultados en materia de permanencia académica.

Es por ello, que el estudio asume la Sistemática, descrita por Mario Bunge (2009, 2012), como la concepción general ontológica para lograr una visión de integración, cohesión, y coordinación, inherente a la ciencia de la administración, la gestión y los procesos de toma de decisiones.

Particularmente, como fondo formal de teorías y leyes, nos consustanciamos con los modelos propuestos por la cibernética más particularmente, la teoría general de sistemas propuesta por Ludwig von Bertalanffy (1968), la dinámica de sistemas de Jay Forrester (1961), el modelo de sistema viable de Stafford Beer (1972), y la teoría general de la organización de Herbert Alexander Simon (1977).

Desde esta perspectiva teórica entendemos que la ciencia de la dirección, provee una nueva dimensión a la efectividad de la dirección. Siendo su objeto de estudio la naturaleza de la toma de decisiones y el lugar que ocupan en los procesos de gestión y por consiguiente en la cadena de medios a fines de la administración organizacional.

Como más adelante se detallará los dos principales objetivos que se persiguen en este estudio se pueden enmarcar desde la perspectiva:

1. Analítica: Determinar cómo la información y la política, como proceso para la toma de decisiones, crean el carácter de la estructura orgánica de las organizaciones, con el objeto de lograr el desarrollo socioeconómico (Forrester, 1961).
2. Sintética: Elaborar Modelos destinados a la dinámica de la formación profesional universitaria, que conlleven una dinámica del desarrollo social.

En tanto el espacio de investigación dado entre las denominadas ciencia de la dirección (Beer, 1972), y gerencia en ejecución (Mintzberg, 1994), como un camino del análisis a la síntesis, buscando conjugar los postulados con las experiencias, siendo el principal desafío el de diseñar universidades mejoradas, en las que se permita compatibilizar políticas nacionales con políticas propias de las universidades de gestión estatal.

Problema

El trabajo de tesis hace frente al problema de la toma de decisión que necesariamente ocurren dentro de las organizaciones de educación superior, y más particularmente en las de gestión estatal, como proceso vinculado con dimensiones referidas a: la estructura organizativa, los procesos administrativos, la dinámica y lógica institucional, y consecuentemente con los datos y la información, necesarios para la adaptación de los pensamientos a los hechos.

Al respecto, la decisión se entiende como un proceso atravesado por un ineludible análisis que permite conformar nociones racionales o ideas que contienen el prototipo del uso del entendimiento. A los fines de la investigación y entre las decisiones que se toman al interior de una universidad, se eligió abordar aquellas que estén destinadas a intervenir respecto a la deserción académica durante el tramo formativo de grado.

En este sentido, se reconoce un cierto grado de desarticulación entre las intervenciones institucionales, las cuales son producto de diversos procesos de decisión en el escenario educativo.

- Por tales motivos, durante esta investigación se pretende abordar las siguientes preguntas:
- ¿Cuáles son los aspectos característicos del proceso de toma de decisión?
- ¿Cómo se toman las decisiones en instituciones de educación superior?
- ¿Cuáles son las modalidades de gestión en la toma de decisión generadoras de políticas y acciones en las áreas departamentales y escuelas de ciencias económicas, administración, economía y negocios de universidades estatales del conurbano bonaerense?
- ¿Cuál sería un posible mapeo de acciones producto de dichas modalidades de gestión de las decisiones?
- ¿Cuál podría ser la forma modélica de mejorar el proceso de gestión en la toma de decisiones universitarias?

Hipótesis

El modelo del proceso decisorio de gestión influye en la dinámica institucional universitaria

Objetivos

Objetivo general

Proveer una nueva dimensión a la efectividad en la dirección universitaria, elaborando un modelo destinado a mejorar los procesos de toma de decisión, permitiendo a las universidades de gestión estatal una optimización en su dinámica del desarrollo social.

Objetivos específicos

- Analizar las decisiones institucionales orientadas a la permanencia académica del estudiante universitario en el Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza, en el Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Quilmes y en la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad Nacional General San Martín.
- Determinar qué acciones derivaron de las decisiones del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza, en el Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Quilmes y en la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad Nacional General San Martín.
- Trazar un mapeo de las acciones desarrolladas según las respectivas áreas de gestión.
- Proponer un modelo destinado a la dinámica de los procesos de decisión académicos en las universidades de gestión estatal que provea una nueva dimensión a la efectividad en la dirección universitaria

Metodología

Las primeras percepciones y representaciones en el ambiente en el cual se lleva a cabo este estudio, para lograr conocer los elementos constitutivos y entender sus propiedades, como sus vinculaciones causales se realiza desde la dinámica de sistemas. Además, desde la lógica del método inductivo, se pretende formular regularidades que se observan en los casos singulares que se presentan, para posteriormente esbozar perspectivas teóricas (Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010).

En el proceso preliminar de indagación se recopilaron datos no estandarizados, documentación normativa, producciones discursivas, observaciones, y datos que surgieron de herramientas de recolección diseñadas en la tesis. Esto se llevó a cabo con el propósito de reconstruir la realidad existente del modo más neutral posible, sin incidir ni manipular el estudio de sus partes.

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

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

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

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

registros; y los segundos son generalmente representados por los cuestionarios y encuestas” (Garduño Román, 2003, pág. 7).

A los fines de concretar los objetivos propuestos, el trabajo de tesis asume una metodológica estructuralista, como método seleccionado que desarrolla las categorías mentales que se utilizan en el análisis, es decir, los términos claves del razonamiento que orienta una solución al difícil problema de la generalización y la especificación de la toma de decisiones institucionales.

Para ello, el estudio opta por la técnica cualitativa del análisis de contenido, junto con la aplicación de entrevistas en profundidad.

Vale destacar que, la metodología señalada tiene el sentido de describir, comprender y analizar de forma exhaustiva a las variables en su contexto para que, desde la particularidad y la complejidad de nuestras unidades de análisis, se perciba el sistema, su comportamiento y su dinámica.

En relación a la exploración de nuestro objeto de estudio, se definió que la investigación contemplara, en primera instancia decisiones destinadas a colaborar en el sostenimiento de las trayectorias educativas de La Universidad de La Matanza (UNLaM) desde su génesis en el año 1989 (Ley N° 23.748, 1989), y su comparación con decisiones similares desarrolladas por dos universidades que comparten características similares, como lo es la Universidad Nacional General San Martín (UNSAM), y la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ). Estas instituciones se localizan en el conurbano de la provincia de Buenos Aires atendiendo a un perfil similar del estudiantado, ofertan ampliada variedad de carreras de grado y de posgrado, y a su vez han sido creadas en el mismo lapso temporal (UNLaM creada en 1989, UNSAM creada en 1992 y UNQ creada en 1989)

En una segunda instancia, se seleccionaron un conjunto de decisiones que se consideraron significativas de profundizar, con la intención de realizar un estudio detallado de cada proceso según las decisiones escogidas. Con la necesidad de establecer una muestra hemos seleccionado al Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza, al Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Quilmes y a la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad Nacional General San Martín, constituyéndose como unidades de análisis de la presente investigación.

Las unidades académicas mencionadas se enmarcan, según la Ley de Educación Superior (Ley N° 24.521, 1995, artículo 26), en instituciones de educación superior universitaria de gestión estatal con una importante valoración social.

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

- Se trabajó con documentación externa a la institución, que sirva de base para conocer el escenario educativo en el que está inmerso la Universidad, entre otros:
 - Ley de Educación Superior, N° 24.521 (1995),
 - Lineamientos para la evaluación institucional de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) (1998),
 - Programa de Calidad Universitaria, MEN, Resolución N° 207 del Programa de Calidad Universitaria (2004),
 - Informe de Evaluación Externa de la UNLaM (2007 y 2017).
 - Informe de Evaluación Externa de la UNSAM (2014)
 - Informe de la Evaluación Externa de la UNQ (2010 y 2019)

- A su vez, se relevó documentación institucional:
 - Estatuto de la UNLaM
 - Estatuto de la UNSAM
 - Estatuto de la UNQ
 - Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de La Matanza 2006-2020 (2006,2010,2017)
 - Plan Estratégico Institucional UNSAM 2016-2022 (Res. 75/16)
 - Plan Estratégico Institucional UNQ 2011-2016
 - Extensión del Plan Estratégico (2017)
 - Programa PACENI (MEN, Convenio PACENI, 2009),
 - Informes de Autoevaluación Institucional de la UNLaM 2006
 - Informes de Autoevaluación Institucional de la UNLaM 2015.
 - Informe de Autoevaluación Institucional de la UNSAM 2012
 - Informe Final de Autoevaluación. Segundo proceso de autoevaluación de la UNQ (2018).

Particularmente, en relación al fenómeno de la toma de decisiones de dirección académicas aplicadas a distintos órdenes de la vida universitaria, como por ejemplo, entre otros, la cuestión de evitar la deserción estudiantil (Tinto, 1975, 1987, 2004, 2006, 2012; Parrino, 2010, 2012), se identifican un conjunto de acciones decisorias articuladas (García de Fanelli, 2004; 2014), algunas a nivel institucional y otras a nivel departamental, que pretenden disminuir dicha dificultad y que en su mayoría presentan resultados positivos. Del mismo modo, también pueden reconocerse la necesidad de buscar alternativas en materia de decisiones y gestión institucional para enfrentar a las nuevas realidades como los mecanismos de aseguramiento de la calidad, la diversificación y heterogeneidad universitaria (Fernández Lamarra, 2006).

Por tales motivos, esta instancia de investigación pretendió desarrollar una metodología destinada a conocer en profundidad el proceso de toma de decisión, identificando cuáles han sido los aspectos que llevaban a dicha situación, y de esta forma se buscó contribuir en

orientar una búsqueda respecto de un modelo de decisión institucional con capacidad de dar respuestas a las problemáticas vinculadas a las decisiones de gestión universitarias.

Aportes de la tesis

La construcción del entendimiento sobre la problemática planteada se hace desde lo que nos es común y fundamenta nuestro conocimiento como sujetos partícipes de las relaciones sociales del trabajo en organizaciones universitarias, por lo que mediante nuestro estudio buscaremos, desde la sistematicidad, dar un orden a nuestros conocimientos.

En palabras de Dawn (2017, pág. 41), se asume el lugar de “insider”, a partir de la cercanía con el objeto de estudio. Esta idea no se da en un sentido absoluto, pero sí permite advertir a un investigador cercano, y con acceso inmediato, en la mayoría de los casos, a distintos tipos de información. Esta situación requiere en este estudio un esfuerzo por hacer de lo “familiar” o “sentido común”, como mundo de nuestra experiencia, y a partir de allí ir a un conocimiento ampliado, procurando alcanzar un aumento del “sentido común”; intentando indagar desde la invisibilidad de la vida cotidiana y entendiendo las limitaciones de que el investigador se encuentre inmerso en el campo de estudio.

En este marco, las contribuciones de esta tesis son:

- Optimizar la gestión académica para enfrentar la complejidad que deriva la propia actividad universitaria.
- Optimizar las redes de comunicación internas en una institución universitaria.
- Transferir, a partir de la información recolectada de muestra de las unidades académicas seleccionadas, la implementación de un modelo de sistema viable que optimice la funcionabilidad de las decisiones.

Breve estructura de la tesis

En esta investigación se analizó la incidencia de los procesos de decisión institucional que afectan la estructura de gestión relativa a la permanencia académica del estudiante universitario. Para ello, se buscó determinar cómo dichos procesos de decisión incidieron en las estructuras de gestión proponiendo mejoras acordes con los estándares universitarios en la materia.

La tesis se organiza a través de los siguientes apartados, en la introducción se presenta la justificación del estudio, junto con el problema y los objetivos a desarrollar. En el Capítulo 1 se expone el marco teórico del trabajo de tesis, especificándose la administración y el proceso de toma de decisión en el marco de la teoría general de sistemas en las organizaciones. Al mismo tiempo se describe la racionalidad y su relación en la búsqueda de la comprensión del vínculo individuo y organización; para finalmente, abordar la evaluación en el proceso de toma de decisión. A partir de esta base teórica en el capítulo se presentan los alcances del trabajo, el objeto de estudio de la investigación, su enfoque delimitando el período y espacio de la misma.

En el Capítulo 2, se describe el diseño metodológico bajo la opción estructuralista que nos permite desarrollar las categorías claves del razonamiento por los cuales nos referenciamos y representamos nuestras observaciones, presentar un análisis de estudio fáctico contextual en áreas académicas vinculadas a las ciencias económicas de la Universidad Nacional de La Matanza, la Universidad Nacional de la Quilmes y Universidad Nacional de San Martín, y analizar acciones institucionales destinadas a mantener las trayectorias educativas que permiten presentar las evidencias necesarias para constituir las bases del modelo propuesto.

El Capítulo 3 se centra en el análisis realizado en la Universidad Nacional de La Matanza, la Universidad Nacional de Quilmes y la Universidad Nacional de San Martín, en las unidades de análisis seleccionadas: tutorías, becas, formación docente y curso de verano, a partir de una serie de matrices. Sobre la base de los planteados desarrollados se presenta un Modelo de gestión integral para fortalecer la toma de decisiones racionales y flexibles.

Capítulo 1

Marco Teórico

Capítulo 1 - Marco Teórico

Antecedentes

Abordar un estudio que analiza la modalidad de gestionar en el marco de la universidad, conlleva adentrarse en la búsqueda de los antecedentes que enmarcan las distintas estrategias que se vienen implementando en distintos contextos.

En este sentido, encontramos estudios como el de Lolas Stepke (2006), el cual ya distinguía la relación que existe entre el denominado gobierno y la propia gobernabilidad que se desarrolla en la universidad. Por ello, identifica y describe tareas que realiza la autoridad universitaria y señala los diferentes modelos de gestión, como, por ejemplo, el autoritario, el participativo, el empresarial, el demagógico/amorfo, el conflictual/feudal, entendiendo que en los modelos de gestión puede haber un desconcierto entre los planos estratégicos y los planos tácticos.

Por su parte, se observa el trabajo de Sacasas López y Cejas Montero (2013), el cual pone de manifiesto que tanto el control de la gestión como el enfoque a procesos son metodologías de apoyo fundamentales, por ejemplo, para orientar las estrategias que se deberían seguir en las universidades; puesto que gestionar no significa solamente adquirir y manejar algunas técnicas es algo mucho más complejo, dado que tiene que servir para un sentido de futuro de las decisiones que se toman en el presente, preparando a las organizaciones para el futuro desentrañando tanto las oportunidades como las amenazas que pudieran ocurrir (Narváez, 2008).

Encina Rojas (2008), estudia la gestión del conocimiento en la educación universitaria, como un proceso que involucra muchos aspectos, y la define como un componente que es fundamental para el proceso de enseñanza y aprendizaje, dejando en claro que *“se ha demostrado que los países, las empresas y las instituciones de enseñanza que la aplican correctamente presentan mejores oportunidades de competitividad”*.

En este sentido, cobra valor destacar que la gestión es un campo complejo que atraviesa los distintos actores que participan de los procesos educativos. De allí que el trabajo de Espinoza Freire y Guamán Gómez (2018), coloca una mirada a la gestión universitaria, pero desde los propios educandos. El estudio explica que son los propios educandos quienes perciben algunas fisuras en el ámbito de la gestión universitaria, por ejemplo en aspectos que parten desde la calidad de la enseñanza, pasando por cuestiones didáctica y metodológica, asesorías, participación en actividades de índole científicas, hasta llegar a los aspectos relacionados con la relación de la enseñanza y necesidades institucionales y sociales, servicios del área de la salud, bibliotecas, mantenimiento de las instalaciones, entre otros.

Es evidente que la gestión y sus procesos se articulan con todos los campos organizacionales, y que las técnicas de gestión modernas en procesos universitarios cada vez adquieren mayor importancia y repercusión en el desempeño de las instituciones (Álvarez, Montero, Robaina, Becerra, 2013), en especial a lo que se refiere a lograr una gestión eficiente de la Universidad (Narváez, 2013), por ello es necesaria su permanente investigación.

De allí que, por ejemplo, Pérez Martínez, Naranjo Pérez y Mesa Espinosa (2017), preocupados por mejorar la gestión incorporando nuevos enfoques relevantes, y sobre la base que el procedimiento de gestión requiere dar participación a un mayor número de actores con distintos conocimientos, experiencias y funciones en la universidad, realizan un estudio donde diseñan un procedimiento de gestión de la responsabilidad social universitaria en la dirección estratégica de las universidades.

Más recientemente, Ortiz Pérez, Pérez Campaña y Velázquez Zaldívar (2019), estudian la gestión universitaria con enfoque de procesos, planteando que la institución universitaria, como sistema, se compone de procesos interrelacionados, y que, en consecuencia, demandan un modelo de gestión integrado, estratégico y, especialmente, orientado a satisfacer las demandas de la sociedad. Para los autores, *“con el enfoque de sistema, se tiene la posibilidad de analizar a la universidad, en su complejidad y la integración entre todos sus procesos (estratégicos, transversales, sustantivos y de apoyo)”* (Ortiz Pérez, Pérez Campaña, y Velázquez Zaldívar, 2019). Además, llegan a la conclusión que estudiar a la universidad como un sistema de procesos, evidencia características y diferencias respecto de otro tipo de organizaciones.

Otro antecedente que encuadra el presente trabajo, es el estudio de Cejas, y Alfonso-Robaina (2013), que refiere al estado y algunas tendencias que asume la gestión universitaria en América Latina. En dicho trabajo, los autores parten de la comparación de diferentes metodologías que se realizan en la gestión universitaria, señalando como una necesidad, la presencia de un nuevo modelo de gestión orientado a lograr una integración de las características que son fundamentales para la dirección universitaria, buscando mayor calidad y organización.

Es interesante el antecedente del trabajo Gobernanza, balance del proceso de Bolonia, condiciones laborales y profesionalidad docente en Educación Superior, editado por Alfageme González, Rodríguez Entrena y Torres Soto (2016), porque aborda temas referidos al gobierno de las universidades y explora interrogantes como las conexiones entre las decisiones que se toman más allá, no solo de universidades singulares, sino también de políticas nacionales, entendiendo que hay nuevos actores además del gobierno, entre ellos, las agencias nacionales e internacionales.

Por su parte, hay antecedentes que analizan la autonomía y gestión de las universidades (Muruzabal Lerga, 1995) y la inequidad que puede presentarse en la gestión universitaria (Mentado Labao, Tomàs-Folch, y Ion, 2013).

El trabajo de Briones, Becerra, Triana y Robaina (2016), pone el foco en la existencia de variables que influyen en la gestión, como son la infraestructura y también la gestión de la información, proponiendo diversos componentes y herramientas destinadas a que puedan

concretarse una mayor integración entre los enfoques de gestión tanto por proyectos, como por procesos en el interior de la universidad. De esta manera buscan inscribir bases que redundarán en una mayor calidad y una mayor efectividad en la aplicación de los enfoques de la gestión en la institución. El estudio de Greco (2001:93), sobre indicadores de la gestión universitaria y herramientas para la dirección estratégica y la mejora de la calidad, concluye con la idea que la construcción de un Cuadro de Mando Integral permite, entre otras cuestiones “*contar con información sintética y actualizada como base para sus decisiones estratégicas y modelar un sistema de mejora continua de la calidad*” (Greco, 2001).

A su vez, Ortiz Pérez, Funzy Chimpolo, Pérez Campaña, Velázquez Zaldívar (2014), proponen un modelo para la gestión integrada de los procesos en universidades, a partir del estudio de catorce modelos de gestión universitaria. Del mismo modo, realizan una investigación proponiendo un modelo de gestión que denomina multi-campus, lo que involucra una articulación de funciones universitarias con aquellos niveles de la organización que son estructurales. Para el autor González Gil (2018), “*la universidad como organización compleja y sistémica afronta el reto de su integración interna para responder al entorno desde su autonomía*”. Se tratará de un modelo de gestión que combine unidad de la institución con la diversidad de sus campus.

También se observan estudios sobre la búsqueda de modelos alternativos para la gestión universitaria latinoamericana (Gregorutti, 2014), dado que no puede negarse que las universidades pasan por diversas etapas y van reflejando e impactando lo que está sucediendo en su contexto, por eso debe tratarse de lograr un “*equilibrio entre las demandas misionales ya establecidas en la universidad y lo que una sociedad necesita*”, enriqueciendo a la universidad con nuevos modelos de gestión. Conjuntamente, son importantes de destacar como antecedente los estudios compilados en el trabajo de Almuiñas Rivero (2016), puesto que permiten focalizan la importancia de estudiar la gestión de las universidades y sus respectivos modelos, dado que el modelo de gestión institucional y académica que se adopten en distintas instituciones de educación superior de América Latina tendrá una gran influencia para el logro significativo de los diferentes objetivos estratégicos que se proponen. Por eso, es necesario poner el énfasis en mejorar la calidad de la gestión de las universidades garantizando mayor eficiencia y más participación.

El trabajo que realizan Hell, Leguizamón y Santín (2015), aborda las tensiones y las articulaciones entre las políticas públicas de educación superior y las configuraciones institucionales, focalizando el caso de la Universidad Nacional de Quilmes. Además, un estudio realizado sobre la Universidad Nacional de La Matanza (Martínez, 2020), ofrece información que muestra que la gestión de la toma de decisiones es un proceso relacionado con la transformación social.

La coordinación que realizan Cambours de Donini y Gorostiaga (2016), analiza estrategias de la Universidad Nacional de General Sarmiento, la Universidad Nacional de Lanús, la Universidad Nacional de San Martín y Universidad Nacional de Tres de Febrero.

A su vez, en relación con la realidad que estamos viviendo, diversos estudios (Muiños de Britos, Cambours de Donini y Lastra, 2020; Arias Núñez, Cambours de Donini, y Lastra,

2021), presentan desafíos, dificultades y respuestas en el escenario de la pandemia por parte de las universidades del conurbano bonaerense.

El trabajo de Duek (2016), realiza un análisis pormenorizado de distintas universidades nacionales del conurbano, explicando que instituciones como la Universidad Nacional de La Matanza, la Universidad Nacional de Lanús, la Universidad Nacional de Quilmes, la Universidad Nacional de Tres de Febrero, y la Universidad Nacional General Sarmiento ya cuentan con identidad propia, dado que cada una tiene un proyecto institucional que le es propio. Por su parte, también señala que aquellas instituciones de educación superior que fueron creadas en los años más recientes, como son los casos de la Universidad Nacional Arturo Jaureche, la Universidad Nacional de Avellaneda, la Universidad Nacional José C. Paz, o la Universidad Nacional de Moreno, se encuentran en procesos de conformación.

La realidad de la universidad en la República Argentina, justifica, desde hace tiempo, la importancia de estudiar los modelos de gobernabilidad que tienen de las universidades públicas a nivel de América Latina y en especial en Argentina (Fernández Lamarra, Marquina y Rebello, 2008).

De hecho, el trabajo de Rovelli y Atairo (2005), que analizaba los modelos de la Universidad Nacional de Quilmes, la Universidad Nacional de San Martín y la Universidad Nacional General Sarmiento, daba cuenta las tensiones entre el modelo de universidad y las demandas intra y extrauniversitarias.

Las conclusiones del trabajo de Santín (2019, Pag 12), reflejan que el análisis de la gestión institucional en las universidades nacionales argentinas en el periodo comprendido entre los años 2003 al 2015, muestra que a nivel de gobernanza hubo avances en “*creación de unidades de análisis institucional, fijación de metas, planificación estratégica, utilización de indicadores de desempeño y programas de mejoramiento*”. Entre los distintos resultados preliminares de la investigación que realizaron Herbón y Quinteros Vivas (2015), sobre los cambios en la estructura organizacional de universidades nacionales del conurbano, se destaca la aparición de nuevas áreas, como departamentos, secretarías de acuerdo a la realidad organizacional de cada universidad.

La investigación de Martínez, Schifrin, Galanti, Kabobel, Scrocchi, y Casse (2020), se dedica a realizar una revisión conceptual de diferentes elementos considerados como claves para la administración y gestión de decisiones de universidades nacionales de Argentina, sus características, estructuras y modelos de organización, puntualizando precisamente su estudio en la Universidad Nacional de La Matanza. Se concluye en la idea central que es necesario seguir conociendo las estructuras y niveles de decisión de las instituciones universitarias para su continua mejora.

Esta situación lleva a la necesidad de pensar en poder contar con estructuras institucionales y de gestión que sean innovadoras, lo que se traduce, siguiendo el planteo de Fernández Lamarra y Aiello (2016), en nuevas modalidades de conducción y también en la forma de tomar decisiones, de una manera democrática, amplia y participativa.

En síntesis, la gestión como modelo que permite la organización y direccionamiento de las universidades se presenta como un aspecto clave de analizar al momento de pensar la universidad del presente y la universidad futura, sobre todo teniendo en cuenta los grandes

desafíos que enfrentan las instituciones, no solamente frente a su propia misión, sino también frente a las dificultades que inesperadamente se hacen presentes en el día a día.

1.1 La administración y el proceso de toma de decisión en el marco de la teoría general de sistemas

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

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

Podríamos afirmar que las decisiones se encuentran presentes en todos los aspectos de la vida. Mientras que muchas de ellas se llevan a cabo de un modo voluntario, otras suceden sin ser contempladas. Así es que un sujeto debe tomar numerosas decisiones por día. En este sentido, podemos considerar que el ser humano se encuentra ante diferentes disyuntivas que implican para el decisor modificar al universo y a sí mismo, no sólo adaptando su contexto sino también acomodándolo a sí mismo. Pavesi (2005), explica que la decisión es, entonces, la esencia de la influencia que implica la intervención, la injerencia del decididor en el universo.

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

Asimismo, Simon (1984), en su obra titulada: *El comportamiento Administrativo*, desarrolla el concepto de decisión como un sinónimo de elección, las cuales se evidencian en las acciones y el comportamiento de los recursos humanos dentro de una organización. Su teoría se basa en que todo comportamiento implica una decisión, que induce a seguir determinada línea de acción renunciando a otras, pero que la misma puede ser consciente o inconsciente. El autor describe la importancia de la racionalidad necesaria para la toma de decisiones, incluso aunque la misma no pueda ser de carácter total dentro de una organización, como resultado de la incapacidad de todos los sectores que la componen para procesar la información. Sin embargo, existen otros pensadores, en el campo del conocimiento de la administración, que plantean una perspectiva a partir de un escenario de racionalidad limitada en el proceso decisorio, lo que describiremos más adelante (ver página 42).

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

Durán y Foutel (2009), explican, que para generar decisiones estratégicas deben interactuar variables de sujetos atravesados por diversos factores internos y externos a la propia organización, como por ejemplo expectativas e intereses de la misma institución o del propio sistema, lo cual conduce a procesos politizados al interior de las universidades. La mayoría de estas decisiones son de alto grado de trascendencia, debido al número de individuos que alcanza, por este motivo se requiere de una profunda reflexión y de juicio por parte del responsable último.

Según Pavesi (2005), se considera que la decisión estratégica es aquella que se refiere a conjuntos globales, sobre un período de tiempo prolongado, afectando a la totalidad de un sistema con un horizonte de futuro.

Comprendiendo el universo amplio donde las decisiones se gestan y son ejecutadas, suelen destacarse cuatro clasificaciones de decisiones administrativamente más aceptadas (Simon, 1977, Pavesi, 2005, Menguzzato y Renau, 1991, Eppen, 2000): según el método utilizado para la toma de decisiones (programadas - no programadas), según el universo que pretenden modificar (adaptativas - de diseño – modificatorias), según el nivel jerárquico

donde se toma la decisión (estratégicas - tácticas- operativas), y según el contexto en el cual se toman (bajo certeza - bajo riesgo - bajo incertidumbre).

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

Pavesi (2005), sostiene como premisa el hecho de que todas las decisiones ambicionan con modificar el universo. Por esta razón, aporta una clasificación ubicando a las decisiones en dos categorías: adaptativas y de diseño o modificatorias. Las primeras consisten en el reacondicionamiento del decididor y del grupo de variables que posee *“bajo su control de su propio universo (él mismo, su familia, su área de responsabilidad, la empresa asesorada, o dirigida por él), a los hechos, sucesos, eventos ajenos al mismo y no controlables por él”* (Pavesi, 2005, pág. 15). Las mismas implican modificar el comportamiento del universo propio, adaptándose al universo ajeno, así podrían verse cambios en el plan de estudio por incorporación de nuevas tecnologías por parte de un consejo departamental. Las segundas, *“implican reformar el acontecer de eventos continuados que poseen injerencia sobre los objetivos del decididor, es decir modifican la estructura o el comportamiento del universo ajeno”*, como podría ser la exención de correlatividades al alumno que así lo solicita cuando faltan cinco asignaturas para cumplir con la totalidad del plan de estudio.

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

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

Por otra parte, las actividades diarias y corrientes de la organización se encuentran administradas por las decisiones de carácter operativo. Las mismas son opuestas a las anteriores, ostentando altos grados de repetitividad, plasmados en procedimientos automatizados basados en información fácilmente disponible. Poseen como características la corrección de errores de forma expeditiva y el corto plazo de ejecución, en este sentido podríamos pensar en cuál sería el momento oportuno de la clase para tomar asistencia a los estudiantes.

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

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

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

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

Tabla 1 Niveles de incertidumbre

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

Fuente: Bonatti (2011)

En esta línea, Pavesi (2005) entiende que “decidir” en un sentido restringido es seleccionar entre varias, una sola alternativa; y profundiza explicando que este concepto consiste en llevar a cabo un proceso por el cual se establecen, analizan, y evalúan acciones a fin de seleccionar una y sólo una entre ellas. A su vez, Bonatti (2011) hace referencia a que el concepto “decidir” consiste en un juicio resolutorio sobre algo dudoso o contestable. A partir de esto, la autora propone:

“que la incertidumbre lleva implícito el concepto de duda, implica ignorancia, desconocimiento, carencia de certezas, y ello nos provoca angustia, siendo un fenómeno esencialmente subjetivo. La incertidumbre depende de un decisor (porque es subjetiva), de la información en su poder (conocimiento), y del momento de observación” (Bonatti, 2011, pág. 70).

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

1.1.2 Sistemas y organizaciones

Debemos considerar la importancia que suscitó la Teoría General de los Sistemas del biólogo alemán Von Bertalanffy (1968), en todos los campos de la ciencia, desempeñando un rol predominante en diferentes ámbitos de aplicación, desde un nuevo enfoque de sistemas. Es así que define al sistema como un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes y una marcada tendencia de integrar las ciencias. En esta línea, y durante aquella época en el campo de las ciencias sociales emerge una nueva conclusión acerca de que los fenómenos sociales deben ser tenidos en cuenta en términos de sistemas.

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

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

Por otra parte, podemos hacer referencia a los desarrollos de Forrester (1961), desde los años 1950, en los cuales se basó la teoría propuesta por Bertalanffy en 1968, mencionada en párrafos anteriores. Forrester plantea que la “dinámica de sistemas” combina teoría, métodos y la filosofía para analizar el comportamiento de los sistemas, para una mejor comprensión de la administración. Los conceptos desarrollados en el marco de esta teoría, los volveremos a retomar durante el análisis de las decisiones institucionales.

Forrester (1961), considera que hay una profesionalidad en el proceso de diseños de sistemas y que la principal esencia en el diseño de sistemas es la de equilibrar los requisitos del ambiente externo con las capacidades internas de la operación. En este sentido, dicho análisis permite:

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

Ahora bien, desde este marco teórico y considerando a la política de gestión como conocimiento sistémico surgente de la teoría descriptiva basada en la investigación empírica (Mintzberg, 1999, págs. 4-10), podemos mencionar los siguientes componentes:

- Los elementos básicos denominados operaciones, que desde la perspectiva de una estructura universitaria son las unidades académicas, y conectadas por canales de comunicación está
 - la dirección general de cada operación,
 - las responsabilidades de la dirección general, que son las de:

- mantener a las operaciones en el marco del sistema,
- vincular a las operaciones con la visión (metas y objetivos) de la organización,
- mantener la autonomía de las operaciones en el marco de las pautas de la dirección general.

Tabla 2 Dinámica de Sistemas

Sistemas	Funciones
Dirección General o Metasistema	Mantener la cohesión entre las Operaciones o Unidades Operativas en el marco del sistema. Planificar la misión, mediante la elaboración de estrategias y tácticas, que permitan vincular a las Operaciones con la visión (metas y objetivos) del sistema. Mantener la adhesión, y la autonomía de las «Operaciones» en el marco de las pautas del Metasistema. Cuidar el equilibrio, y la sinergia de las Unidades Operativas, a fin de optimizar la producción. Desarrollar los algedonics para hacer frente a los desequilibrios que se presenten.
Operación	La Operación realiza todo el trabajo básico (producción, distribución, ganar dinero) y está compuesta por varias Unidades Operativas. Las Unidades Operativas realizan las actividades básicas del sistema en foco; y todas, en sí mismas, serán sistemas viables (recursividad), por lo tanto, deben poder mantener una existencia por sí.
Sistema 5 Dirección Superior	Establece la identidad del sistema como un todo, elaborando la visión (valores: objetivos y metas). Define las políticas, postula las decisiones, y brinda orientaciones generales para hacer cumplir la misión (acciones: estrategias, y tácticas). Monitorea la iteración entre los Sistemas 3 y 4.
Sistema 4 Dirección de Planeamiento y Desarrollo	Analiza y evalúa lo que ocurre en el Ambiente Externo. Considera a la «innovación», para afrontar el futuro. Establece la Misión (acciones: estrategias y tácticas), como medios que permitan alcanzar los fines establecidos en la misión (valores: metas y objetivos). Elabora una planificación (con proyecciones y previsiones) que garantice la viabilidad del sistema. Toma las decisiones, que son necesarias, para operacionalizar las políticas establecidas por el Sistema 5. Atiende sobre los conflictos de intereses, que puedan presentarse, con el Sistema 3.
Sistema 3 Dirección Operacional	Incorpora los objetivos de la organización al Sistema 1. Analiza y establece la «sinergia» entre las Unidades Operativas. Fija los niveles de actividad al Sistema 1. Establece el presupuesto. Asigna recursos a las actividades que realizan las Operaciones. Controla la eficacia y la eficiencia general de la organización. Intervenir dentro de una Unidad Operacional si esa unidad está amenazando la viabilidad de todo el sistema. Tiene tres tipos de canales con el Sistema 1: Canales verticales: instrucciones y requerimientos generales de ida y vuelta, que dan cuenta por excepción de las anomalías; Canales a la izquierda: comunica a la Dirección Operacional con las unidades operacionales, pasando por alto las Direcciones Divisionales; Canales que responden a la práctica rutinaria y diaria. Actúa sobre el sistema 4 que se esfuerza en adaptar al sistema vigente mirando al futuro. Requiere información, sobre las Operaciones, al Sistema 3*
Sistema 3 * Auditoría	Proporcionar la información necesaria para completar el modelo que necesita el Sistema 3. Búsqueda de signos de fatiga o estrés en las Unidades Operacionales.
Sistema 2 Regulador	Tiene a su cargo la función de regular el equilibrio, entre las operaciones de las Unidades Operativas, y asegurar que su interacción se mantenga estable (integración, cohesión, coordinación).
Sistema 1 Unidades Operativas	Son las Operaciones» que realizan las Unidades Operativas. Las actividades básicas (bits) que hacen las Unidades Operativas del sistema (producir, distribuir, ganar dinero)

Fuente: Perisse (2019) ; Beer (1972).

Otro de los conceptos que servirán para comprender este estudio, tiene que ver con las políticas, entendiendo que éstas son:

“una regla que establece como son tomadas día a día las decisiones operativas, es decir, las decisiones son acciones tomadas en un momento en particular y resulta de aplicar las políticas, a las particulares condiciones que prevalecen en ese momento”. (Forrester, 1997, pág. 18)

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

Estamos de acuerdo que las organizaciones son sistemas abiertos porque intercambian materia, energía e información con el ambiente y lo transforman dentro de sus límites:

“se trata de entidades dinámicas, y por lo tanto en constante transformación, en las que la toma de decisiones constituye un proceso dinámico en el que interviene el conflicto. El enfoque sistémico de la administración proporciona principios y modelos generales para todas las ciencias involucradas. En este contexto de comprensión, un sistema surge en un proceso precisamente de reducción de la complejidad. Una de las principales características es que el sistema debe ser menos complejo que su entorno, mientras que sus límites respecto a él no son los físicos y por lo tanto visibles, sino que se trata de unos límites sólo de sentido, delimitados por el observador”. (Vidal, 2012, pág. 139)

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

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

1.1.3 La racionalidad perfecta y la racionalidad limitada

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

La economía neoclásica considera al sujeto u homo economicus como un ser plenamente racional, cuya capacidad de análisis le permite examinar todas las alternativas posibles y sus consecuencias para seleccionar la mejor opción Deubel, plantea que:

“la teoría de la elección racional considera que el comportamiento de los actores se caracteriza por la maximización de sus utilidades (o intereses), y en este sentido, los actores son seres racionales y capaces de ordenar sus preferencias” (Deubel, 2008, pág. 80).

A su vez, considera que éstos actúan de forma independiente a otros actores y siempre buscan maximizar sus intereses.

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

Por su parte, la psicología se ha focalizado en comprender la naturaleza del proceso y la forma en que sus elementos son establecidos y modificados por la experiencia de las personas, considerando que el comportamiento es local, cambiante, adaptativo al contexto e influenciado por una red compleja de interacción entre percepción, actitud y emociones (Bonatti, 2011, pág. 362). Para esta perspectiva, la toma de decisión es una fase dentro de un proceso que precede al acto volitivo como resultado de la actividad psicológica, que prepara al sujeto para la selección de una alternativa entre las opciones disponibles. Estas fases son: la aparición del motivo, la reflexión, la decisión y finalmente la ejecución. Aquí se puede identificar la influencia del modelo secuencial propuesto inicialmente por Lasswell (1953), que permite examinar un objeto de estudio a partir de su subdivisión en varias etapas o fases que facilitan su análisis. A su vez, este tipo de análisis permite desarrollar teorías para cada una de las etapas, generando una capacidad de análisis flexible para cada caso.

Los modelos económicos clásicos dirigieron sus estudios a la observación de la elección y no al proceso que llevó a ella. A diferencia de las corrientes psicológicas, éstos consideran al individuo como un ser racional, entendiendo que *“todas las decisiones serán informadas, motivadas por un conocimiento claro del valor de los bienes y servicios y la cantidad de felicidad (utilidad) que esas decisiones probablemente le produzcan”* (Ariely, 2009, pág. 240).

De acuerdo a esta perspectiva, el agente elegirá entre sus opciones siempre en forma coherente y consistente, considerando a la capacidad de razonamiento como ilimitada.

En esta teoría se asume que el individuo, en su vida diaria, computa el valor de todas las opciones que se le presentan y selecciona la mejor opción posible, tal como lo plantea Ariely (2009). A su vez, el autor destaca que cuando se produce un error y se actúa de forma irracional, los economistas tradicionales indicarán que eso servirá para que automáticamente aprenda del error “*por nuestros propios medios o con la ayuda de las fuerzas del mercado*” (Ariely, 2009, pág. 239).

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

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

En contraposición al hombre perfectamente racional, omnisciente y maximizador, Simon (1945, pág. 79), sostiene que el agente económico busca diversas alternativas y cuando encuentra la que se ajusta a su nivel de apreciación, deja de buscar otras alternativas y selecciona esa. El individuo sólo puede considerar los factores que están más estrechamente vinculados con la decisión. A esta forma de búsqueda de alternativas, él la denomina selección de satisfacción porque los agentes económicos más que maximizar sus utilidades, las satisfacen. El autor plantea este modelo para conocer cómo se realiza en la realidad el proceso de toma de decisión cuando efectivamente las alternativas y sus consecuencias son conocidas de manera imperfecta.

El problema que se sucede ante esta incapacidad del sujeto es bajo qué criterios determina cuáles son los factores que son importantes para esa decisión en particular y cuáles no. La elección racional sólo podrá ser posible si se realiza en el marco de un sistema cerrado de variables, es decir en la medida en que falten los efectos significativos indirectos. Si el sujeto se detiene a considerar todos los criterios y posibles alternativas es probable que se quede inmóvil sin poder decidir, debido a que la multiplicidad de escenarios posibles le lleven toda una vida para ser identificados y analizados, incluso en una sola decisión (Pascale y Pascale, 2007).

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

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

Si la racionalidad humana fuese ilimitada la teoría administrativa carecería de sentido dado que el individuo podría elegir, siempre entre las alternativas disponibles, la que permita un cumplimiento más completo de sus finalidades. La teoría administrativa tiene por objeto ayudar al individuo en la toma de decisión, debido a los límites que existen en su racionalidad. Además, como éstos no son estáticos, la tarea de la administración es acercar al individuo “*todo lo posible en sus decisiones a la racionalidad (juzgada de acuerdo con las finalidades de la organización)*” (Simon H. A., 1945, pág. 228). Esto es viable si el sujeto es capaz de seguir una determinada vía de acción, tiene un concepto correcto de la finalidad de esa acción y se encuentra informado sobre las condiciones que rodean dicha acción.

Continuando con las ideas de Simon (1984, pág. 245), es necesario analizar cuáles son las limitaciones con las se enfrenta cada miembro de la organización al momento de tomar una decisión. Por un lado, se destacan su capacidad, hábitos y reflejos, que determinan sus posibilidades de ejecución. Por otro lado, indica que sus valores y los conceptos de finalidad influyen en él para tomar sus decisiones. En este sentido, destaca por ejemplo el rol fundamental de la lealtad para con la organización dado que influirá en si el individuo acepta los objetivos de la misma o antepone sus propios móviles.

Un último ítem que se destaca es el nivel de conocimiento que el sujeto presenta de las cosas relacionadas con su tarea. Esto implica la capacidad de información que puede retener un sujeto, qué conocimiento se transmiten con facilidad y cuáles no, entre otros factores a analizar. Como consecuencia del análisis de estos factores, la teoría administrativa tiene que conocer los límites que presenta la racionalidad del individuo para facilitar su capacidad de ejecución y toma de decisión. Consecuentemente, dos personas, con las mismas capacidades, los mismos objetivos y valores, el mismo conocimiento y la

misma información, solo pueden decidir racionalmente la misma línea de acción (Simon, 1984, pág. 39).

Ariely (2009, pág. 239), en el libro *Predictably irrational: the hidden forces that shape our decisions*, plantea que los individuos no sólo no son tan racionales como se los considera de acuerdo a esta última teoría, sino que estos comportamientos irracionales suceden de forma repetida, una y otra vez, es decir de forma predecible. El autor explica, a partir de diversos ejemplos basados en experimentos cotidianos, que las decisiones de los individuos lejos de ser racionales, son predeciblemente irracionales. Por este motivo, el autor propone repensar la forma de analizar la toma de decisiones, reconociendo la irracionalidad como una característica del individuo.

Por un lado, es importante identificar que los individuos toman decisiones de forma irracional debido a que no poseen la capacidad computacional para procesar de forma inmediata todas las opciones posibles y sus consecuencias. A su vez, cuando actúan de forma irracional, lo hacen de forma predecible, es decir con un patrón, basados en sesgos. Como consecuencia, resulta fundamental modificar su arquitectura de opciones, es decir la forma, el orden, y la intensidad en que se presentan las alternativas para evitar que se comenten sucesivamente los mismos errores; en este sentido Sendhil Mullainathan (2000, pág. 5), indica que *“mientras que existan costos de oportunidad de aprender o experimentar con una nueva estrategia, incluso un aprendiz completamente “racional”, elegirá no experimentar”*.

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

En este sentido, la economía del comportamiento surge como un campo emergente basado en la idea de que las personas no siempre actúan de forma racional y comenten errores en el proceso de toma de decisiones. *“Su objetivo de estudio no es describir lo que piensa la gente, sino lo que ésta realmente hace, en situaciones específicas”* (Bonatti, 2011, pág. 363). De acuerdo con esta teoría, *“las personas son susceptibles a las influencias irrelevantes de su entorno inmediato (lo que llamamos efectos contextuales), emociones irrelevantes, miopía y otras formas de irracionalidad”* (Amir, Ariely, y Cooke, 2005, pág. 240).

La idea más relevante de esta concepción es que al comprender que el individuo no es racional constantemente y, por lo tanto, puede no tomar decisiones racionales que los lleven a repetir errores sistemáticos permite estar alerta. Desde este punto de partida resulta estratégico pensar en desarrollar nuevas formas y métodos que mejoren la toma de decisiones,

es decir que identificar los sesgos que influyen en las decisiones podría facilitar el proceso y dar como resultado mejores decisiones (Amir, Ariely, y Cooke, 2005, pág. 365).

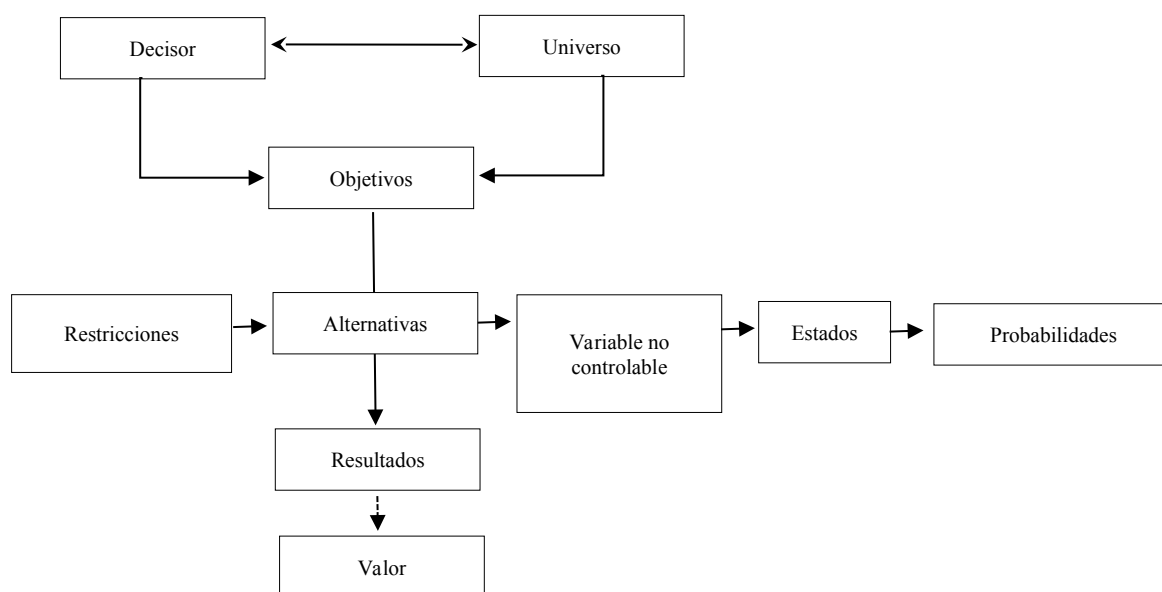
1.1.4 Elementos constitutivos del proceso decisorio

Para poder comprender holísticamente cómo se conforma un proceso de decisión, en primer lugar, es necesario definir los elementos que lo componen. Bonatti (2011), retoma planteos de diversos autores como Serrano, señalando un esquema del proceso con sus respectivos componentes y relaciones; y explica que el decisor consiste en “un sistema sujeto”. Éste busca modificar el universo, y pretende que el universo adopte otro estado, pero modifica la situación en dirección a una situación futura deseada, lo que no implica que pueda mantener el estado actual del universo, preservar las modificaciones y perturbar que del mismo universo puedan surgir para cambiar el mismo. Y a su vez, el universo es un “sistema objeto de la toma de decisión que tiende a la modificación de este universo para satisfacer los objetivos y fines del decisor. Es el input del proceso decisorio, es el complemento del decisor, es toda realidad del sistema sujeto” (Bonatti, 2011, pág. 108).

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

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

Figura 1 Esquema del proceso decisorio



Fuente: Bonatti (2011)

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

1.1.5 Modelo secuencial

En los años '50, Lasswell (1953), propuso una serie de criterios para simplificar el análisis entre las variaciones posibles del fenómeno a estudiar y la necesidad de guiar al investigador en su búsqueda por medio de un esquema en materia de política pública. Según el autor, “*las clasificaciones son útiles cuando son tentativas y no dogmáticas, y cuando guían a la actividad académica en direcciones que son actualmente aceptadas como valiosas*” (1953, pág. 39). Tomando las palabras de Estévez (Estévez, 2008), Nakamura (1987, pág. 74) entendía que:

“el modelo de Lasswell se correspondía con cierta concepción de política pública, en la cual, ésta era entendida como secuencial (en el sentido de que una etapa lleva a la próxima), con etapas diferenciadas funcionalmente (en la medida que cada etapa tiene una función o razón de ser que naturalmente llevaría al momento subsiguiente) y acumulativas (ya que cada etapa cumplida, retroalimenta a las posteriores). La imagen de la política pública como una sucesión de etapas, logró mucho impacto por quienes tomaron las ideas de Lasswell, como ser Jones, Anderson y Polsby aunque cada uno de estos autores también dejó su impronta sobre el modelo” (Nakamura, 1987, pág. 74).

En relación a la definición de política pública, Oszlak y O’Donnell (1982), proponen que son conjunto de acciones u omisiones que en concreto terminan manifestando una determinada modalidad de intervención del Estado. Se caracterizan por llamar la atención, el interés o la movilización de distintos actores de la sociedad civil. En este trabajo no abordaremos políticas a nivel estatal, sino que lo haremos a nivel institucional, y particularmente a nivel departamental en el marco de instituciones universitarias seleccionadas. Desde el análisis teórico se tomarán algunos conceptos de este campo para trabajar el proceso de decisión en la universidad, haciendo referencia a los marcos propuestos inicialmente en la gestión de la política pública.

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

Figura 2 Etapas del proceso decisorio



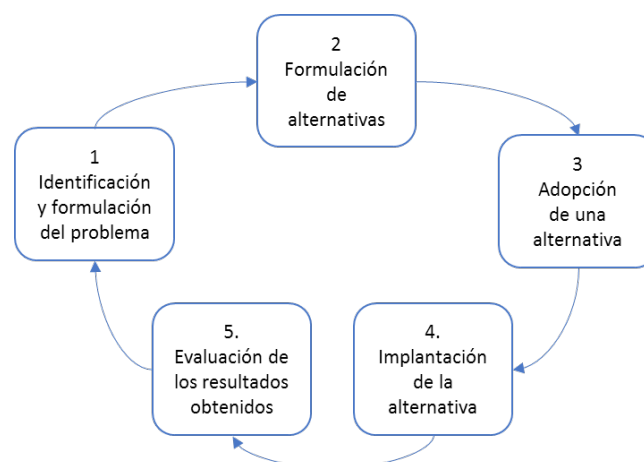
Fuente: Lasswell (1953)

1.1.6 El proceso decisorio

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

En primer lugar, tomaremos la gestión de políticas públicas como una actividad que se proyecta desde la ciencia política, y que presenta diversos puntos de contacto con las teorías propuestas desde la administración, entendiendo que las políticas públicas “*son el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno considera prioritario*” (Tamayo Sáez, 1997, pág. 281). En este sentido haremos una analogía teniendo en cuenta que en el caso de las Instituciones de Educación Superior las políticas tienen tanto impacto en el interior de su organización como así también en su entorno. El ciclo propuesto para la construcción de una política pública es el siguiente:

Figura 3 El ciclo



Fuente: Tamayo Sáez (1997)

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

Tabla 3 Relaciones entre el proceso y el análisis de políticas

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

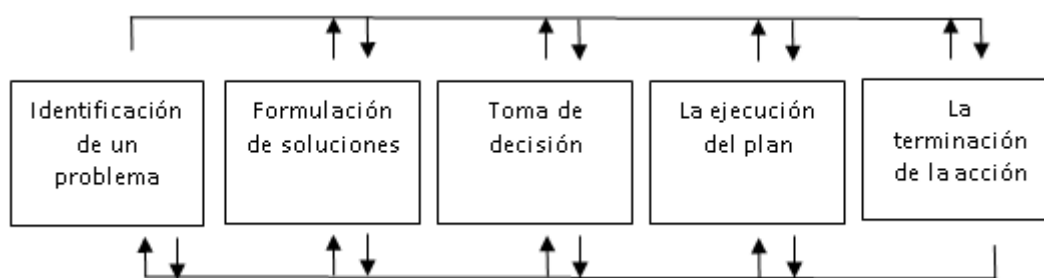
Fuente: Elaboración propia Tamayo Sáez (1997) y Starling (1988).

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

El proceso se compone de cinco fases:

1. La identificación de un problema: el sistema advierte que un problema exige un tratamiento y lo incluye en la agenda.
2. La formulación de soluciones: se estudian las respuestas, se elaboran y se negocian para establecer un proceso de acción por la autoridad.
3. La toma de decisión: el decisor público oficialmente habilitado elige una solución particular que se convierte en política legítima.
4. La ejecución del plan: una política es aplicada y administrada en terreno. Es la fase ejecutiva.
5. La terminación de la acción: se produce la evaluación de los resultados que desemboca en el final de la acción emprendida.

Figura 4 Proceso de las políticas públicas



Fuente: Mény y Thoeing, (1992),y Jones (1970)

1.1.7 La evaluación en el proceso de toma de decisión

Sería complejo pensar la evaluación sin la instancia de toma de decisión. En este sentido, entendemos a la evaluación como el proceso que permite obtener información para formar juicios de valor para la toma de decisiones, ya que ésta es el fin último de la evaluación. En esta dirección, la evaluación debe estar presente durante todo el ciclo de la decisión: desde la identificación de la problemática hasta la medición del impacto de la acción implementada. Toda evaluación es un proceso cognitivo que implica una comparación con una serie de criterios preestablecidos. La evaluación es una cuestión técnica, política y

ética que requiere de una sensibilidad profesional que motive a la valoración en un marco de actuación en permanente conexión con el medio (Tenbrink, 2006).

En esta línea, la evaluación es un proceso de obtención de información que favorece el debate y participación colectiva para la toma de decisiones. Si nos adentramos en el campo de la toma de decisión, la evaluación se hace presente en las instancias preliminares de diagnóstico, análisis de factibilidad, ponderación de alternativas, como así también durante el análisis estratégico para definir los cursos de acción, en el monitoreo de las acciones que se van definiendo a lo largo del ciclo decisorio y finalmente en la medición del impacto de las medidas tomadas (Kemmis y McTaggart, 1988).

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

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

1.1.8 La toma de decisiones en la universidad

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

La toma de decisión en las instituciones de educación superior es un proceso significativamente complejo, el cual está vinculado con dimensiones referidas a la estructura organizativa, la dinámica y lógica institucional, los procesos, los datos y la

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

La gestión corresponde a una actividad transversal en la universidad, cotidianamente se toman decisiones en materia de extensión y vinculación con el medio, formación, docencia y enseñanza e investigación. Debido a la autonomía que invisten las instituciones de altos estudios, los procesos de decisión varían en función a los elementos que anteriormente mencionamos. Si pensamos en la administración como el arte de conseguir que se hagan las cosas, podríamos decir que, en las universidades, al igual que en otro tipo de instituciones, se le da una atención especial a los procesos y métodos orientados a garantizar una acción exitosa. Aunque no se le presta demasiado interés a la elección que precede a toda acción.

En general, la mayor cantidad de decisiones que se toman en una organización son intencionadas, están focalizadas a metas u objetivos. Pero si el objetivo de la administración es “conseguir que se hagan las cosas” la finalidad debe aportar un primer criterio para decidir cuáles son las cosas que hay que llevar a cabo. En este sentido, cada decisión alcanza la selección de una meta y un comportamiento vinculado con la misma, esta meta puede a su vez ser un medio para una finalidad algo más alejada (Simon, 1978).

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

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

Asimismo, Simon (1984), desarrolla el concepto de decisión como un sinónimo de elección, las cuales se evidencian en las acciones y el comportamiento de los recursos humanos dentro de una organización. Su teoría se basa en que todo comportamiento implica una decisión, que induce a seguir determinada línea de acción renunciando a otras, pero que la misma puede ser consciente o inconsciente. Describe la importancia de la

racionalidad necesaria para la toma de decisiones, aunque la misma no es perfecta, debido a que los individuos no poseen la capacidad de procesar de forma inmediata todas las opciones posibles y sus consecuencias.

1.1.8.1 Estructura y organización académica-administrativa

Tanto la estructura como la organización de las instituciones educativas forman parte de los aspectos que necesitamos analizar para conocer en profundidad cómo funcionan las universidades. A lo largo del tiempo, y de los cambios que fueron sucediendo en el ámbito académico, los modelos de organización se fueron transformando con el propósito de adaptar los formatos administrativos a las necesidades de los establecimientos que imparten servicios educativos. En este trabajo abordamos este tema, teniendo en cuenta la incidencia que tienen estas formas de organización en los procesos de decisión.

A continuación, mencionaremos las principales cuestiones conceptuales que debemos tener en cuenta al momento de estudiar la estructura académica-administrativa de las universidades de gestión estatal y del estudio de caso en particular, por el cual realizaremos el proceso experimental que nos permita corroborar nuestro presupuesto hipotético, en el marco de las concepciones generales, como la teoría general de sistemas, la teoría de las decisiones, y la teoría general de la organización.

Para comenzar a comprender dicho escenario, Clark (1991, pág. 4), plantea que *“las actividades académicas están divididas y se agrupan básicamente de dos maneras: por disciplina, y por establecimientos”*.

La primera es un modo de organización especializado, trasciende los establecimientos, articulando los sectores similares. Por lo tanto, tiene un alcance nacional e internacional. Clark (1991, pág. 4), explica que la disciplina se comporta como la fuerza dominante de la vida laboral de los académicos; y por otra parte, señala al establecimiento como la institución individual, que referenciado por un “agrupamiento comprensivo”, enlaza a especialistas de dispares disciplinas, y su alcance se limita a un delimitado conjunto de campos.

Por consiguiente, Toribio (1999), 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. Complementariamente Clark (1991), 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.

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 Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria - CONEAU (1998), *“la gestión institucional está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión”*.

En este sentido, Martínez Noguera y Góngora (2000, pág. 11), identifican tres conceptualizaciones convencionales que difieren en la cobertura temática de la gestión, a saber:

1. La primera, referida a la captación, al ordenamiento, y la utilización de recursos necesarios para el cumplimiento de los fines organizacionales. La gestión se asimila al “manejo cotidiano de estos recursos” en el marco de una estructura que establece atribuciones y responsabilidades.
2. La segunda, incorpora las “dimensiones vinculadas al gobierno”, entendiéndose por tal el despliegue de la capacidad para:
 - a. la definición de la misión y del diseño institucional,
 - b. la fijación de la orientación estratégica,
 - c. la determinación de los objetivos operacionales y de las ofertas académicas,
 - d. el dictado de las políticas que regulan su funcionamiento, la naturaleza y atributos de los destinatarios de sus servicios,
 - e. la definición de estándares de calidad para sus actividades,
 - f. el establecimiento de los criterios para la captación de recursos y su asignación entre las diversas funciones,
 - g. el seguimiento y la evaluación de la ejecución de las acciones que se derivan de las definiciones y mandatos anteriores.
3. La tercera, se expande cuando se introduce la “idea de gobernabilidad”, expresión de la capacidad de hacer efectivas las decisiones y de preservar la unidad institucional, sus contenidos simbólicos y su proyección en el

tiempo. El análisis trasciende a los órganos formalmente establecidos y a las funciones asignadas: dirige la atención a los procesos decisorios y de implementación sobre los que las estructuras de gobierno tienen incidencia, a las respuestas y consecuencias de las políticas institucionales y a los niveles de legitimidad y consenso alcanzados. Su propósito es identificar los factores intervinientes para explicar las capacidades de orientación y conducción institucional, así como las predisposiciones para percibir, atender y encauzar la creciente complejidad en que se debate la institución universitaria.

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

Por su parte, Martínez Nogueira y Góngora (2000, págs. 14-15), suman una dimensión temporal de la gestión, donde determinan cuestiones referidas a la temporalidad de la misma, diferenciando una conceptualización estática y una dinámica. La primera categorización hace referencia al análisis que atiende a los medios institucionales y marcos que conforman la infraestructura de la gestión, como por ejemplo, los insumos, los mecanismos, las condiciones de acción, entre otras. La segunda categorización apunta al análisis dinámico y privilegia los procesos, las conductas, los aprendizajes y los impactos. En este sentido, la gestión como proceso es una confrontación permanente con tensiones entre la preservación de la unidad institucional y la diversidad de su interior, por la actividad, por las disciplinas, por los ámbitos académicos, y por los claustros.

Teniendo en cuenta los antecedentes citados, se considera que, para llevar adelante el análisis de la gestión universitaria desde la toma de decisiones en la dinámica académica, entre otros aspectos, ha de tenerse en cuenta su ideario institucional, su estatuto, sus disposiciones estatutarias, su historial académico, como así también sus sistemas de información. A su vez, y desde un punto de vista más dinámico, debe identificarse en los procesos posibles racionalidades e incentivar a la reflexión institucional así como también, construir una práctica dialógica que conduzca a trabajar en los diagnósticos propios de la organización y de la temática trabajada tal como lo expresa Martínez Nogueira (2000).

1.1.8.2 La estructura de cátedra y departamento

Ahora bien, como hemos mencionado anteriormente (ver página 55), entre las formas de organización académica podemos encontrar a la cátedra y al departamento. El primero surge en la universidad medieval, y funcionó como el modelo clásico de las universidades europeas y latinoamericanas. La agrupación de un conjunto de cátedras se conoce como facultad. Su dirección principal recae sobre un catedrático, cabe destacar que en América Latina se pusieron en práctica ambos modelos (Clark, 1991).

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

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

Durand (1997), explica que el surgimiento del departamento académico significó un avance en la democratización de los modos de organización de las universidades. El autor toma las palabras de Clark (1995, pág. 155), quien plantea que *“la departamentalización se contrapone con la basada en cátedras, el departamento es más flexible y expandible que la cátedra europea, reemplazó la hegemonía del profesor singular por los controles colegiales del grupo disciplinario”*.

Claverie (2013, pág. 12), explica que, luego de la Segunda Guerra Mundial, en América Latina las universidades comenzaron a implementar procesos de departamentalización; atribuyéndose al modelo departamental, el propósito de mejorar la eficiencia de las instituciones universitarias.

Particularmente en Argentina, y debido a la autonomía que gozan las casas de altos estudios, es decisión de cada institución elegir cuáles serán sus formas de organización académicas y administrativas.

Cabe destacar que en la Ley de Educación Superior la (Ley N° 24.521, 1995, Art. 29) se determina que la elección de la estructura de las universidades, la definición de sus órganos de gobierno, el establecimiento de sus funciones y su integración es atribución de las mismas universidades. Dichas decisiones deberán ser declaradas y actualizadas en el Estatuto, allí se debe “*prever explícitamente: su sede principal, los objetivos de la institución, su estructura organizativa, la integración y funciones de los distintos órganos de gobierno, así como el régimen de la docencia y de la investigación y pautas de administración económica-financiera*” (Ley N° 24.521, 1995, Art. 34).

En referencia a la autonomía universitaria, creemos oportuno destacar que en el año 1918 en Argentina, se llevó a cabo la Reforma Universitaria de Córdoba; la cual, según Tünnermann Bernheim (2008, pág. 17) , la Reforma Universitaria trajo a las Universidades latinoamericanas a la autonomía universitaria, como su esencia más preciada. Su conquista ha sido fundamental para el desenvolvimiento de las universidades.

En cuanto a la función social de la Universidad, por la cual abogó el movimiento, la elección de las autoridades universitarias por la propia academia y el cogobierno son postulados que hoy están consagrados en las leyes y estatutos universitarios de la región.

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

En la siguiente Tabla 4 se expone una síntesis de las características de ambos modelos de facultades y departamental, considerando que en la realidad educativa dichos modelos se aplican con diversas variaciones en función de las necesidades que consideran las instituciones de educación superior.

Tabla 4 Diferencias formales entre el modelo de estructura por facultades y el modelo por departamentos

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

Fuente: Claverie (2013, pág. 12)

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

1.1.8.3 Modelos alternativos

Toribio (1999), manifiesta que existe una alternativa frente al modelo departamental, al que Durand (1997), denomina modelo matricial. Dicho modelo matricial, consta de un

agrupamiento funcional, a través del cual los especialistas de una disciplina trabajan juntos con una coordinación de las interdependencias del trabajo académico.

Faggionato y Otero (1999), entre los años de 1998 y 1999, elaboran un trabajo acerca de la organización satelital en la universidad. En este trabajo titulado: Principios de organización en el marco de la estructura de la red satelital, se afirma que las ideas referidas en la propuesta se escapan del modelo funcional; y en tal sentido, resalta que en cuanto a la universalidad que caracteriza a la universidad, supone que la coherencia dentro del proyecto institucional no es algo común, ya que se deben prever sus órganos de gobierno, definir roles, lo que trazará de forma definitiva el funcionamiento institucional.

Las cualidades de sencillez (por lo bien elaborado, y en oposición a tosco o burdo) y flexibilidad del modelo satelital, permite un flujo más dinámico entre los distintos satélites que conforman la red. En el ámbito de la autonomía y autarquía universitaria, se proyecta en direcciones distintas coordinando con los otros actores del sistema, con el propósito de cumplir sus objetivos de creación con economía, eficacia y eficiencia, equidad y justicia social.

Faggionato (1998, pág. 54), plantea que *“en esencia, la técnica resulta del agrupamiento en una estructura central de determinados niveles de decisión, responsabilidad y control. Se desconcentra y descentraliza el resto de las tareas específicas a partir de los objetivos”*.

El suministro de recursos se desconcentra y centraliza en áreas determinadas, y a su vez se centraliza en la medida que la proveedora es la unidad principal, el centro de la organización. De este modo, el control se centraliza, a cargo de un solo órgano. En esta división, se puede ubicar en el núcleo central, como eje de la organización, un órgano unipersonal y un órgano colegiado. Es por esto, que todas aquellas áreas excéntricas se denominan satélites, los cuales implican la transferencia de objetivos.

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

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

- Competencia radial. Acción, interacción, integración e interconexión.
- Jerarquía y heterarquía.
- Concentración y centralización de la decisión y del control (desatomización).
- Descentralización del resultado (reparto exocéntrico, a través de la distribución de responsabilidades, burocratización y división del trabajo).
- Omnidireccionalidad del procedimiento interno.
- Coherencia en los objetivos.
- Determinación autónoma curricular del alumnado.

- Oferta curricular flexible.
- Estructura curricular extracéntrica, satelital, de orientación flexible, interdisciplinaria e integrativa.
- Regeneración constante del conocimiento (conocimiento generativo).

Con el fin de poder conocer cómo la estructura de las nuevas universidades se diferencian del modelo por facultades, aunque a simple vista pareciera que todas poseen un mismo formato de organización y estructura, buscamos evidencias en un estudio realizado por la Universidad Nacional de Tres de Febrero durante el 2015, en conjunto con el Núcleo Interdisciplinario de Formación de Estudios para el Desarrollo de la Educación (NIDEFE), en el cual se abordó la innovación en las Universidades Nacionales, haciendo foco en los aspectos endógenos que inciden en su surgimiento y desarrollo. Mediante las evidencias recopiladas en esta etapa de la revisión de la literatura científica, y por los resultados obtenidos, se puede referenciar que la función de la universidad menos propensa a la innovación se da a nivel del gobierno institucional. Entre las dimensiones sobre las cuales ahonda el estudio está la relacionada con nuevas estructuras de organización y gobierno.

En este sentido, se desarrollan diferentes aportes y experiencias sobre la temática y entre los casos que se analizaron más detalladamente se encuentra la Universidad Nacional del Sur, La Universidad Nacional de Río Cuarto, la Universidad Nacional de la Patagonia Austral, Universidad Nacional de General Sarmiento, Universidad Nacional de Lanús y Universidad Nacional del Litoral (Fernández Lamarra, 2018) .

Fernández Lamarra (2016), también destaca que la organización por facultades ha presentado ciertos obstáculos al momento de generar espacios de innovación. Es por esto que, en este escenario, han surgido nuevas experiencias innovadoras en cuanto a la organización en base a la departamentalización, la creación de institutos, y unidades académicas descentralizadas.

Por último y en relación a la naturaleza de la misión de la universidad y el modo en que se hace eficaz en cada una de sus unidades de gestión precisamos mencionar el concepto de ethos, el cual lo abordaremos desde dos perspectivas:

1. Como el conjunto de comportamientos, hábitos y convicciones que pertenecen a la esencia de la institución universitaria, y a los que ella debe tender. Bajo esta premisa se sostiene que: El ethos de la universidad es el de la identidad de cada comunidad académica con sus tradiciones e ideales, y, a la vez, su apertura a otras comunidades, el reconocimiento de la diferencia y la actitud crítica para buscar en el diálogo la verdad, lo correcto y lo auténtico. En

esta búsqueda, los mínimos éticos de la convivencia ciudadana son lo primordial.

2. Otro modo de enfocar el ethos consiste en dar cuenta de los rasgos típicos que conforman el carácter de una institución universitaria particular: el modo como se han gestado a través de su historia, tanto sus prácticas académicas y administrativas como la manera de concebir sus fines, los cuales hacen de esta una comunidad específica. Tales prácticas y fines van conformando modos típicos de investigación y de enseñanza, que a su vez giran alrededor del saber, del saber hacer, del crear y del reorientar críticamente la sociedad, vale decir, del saber y del ejercer la acción crítica y creativa en la medida en que ello se hace posible desde la razón y la sensibilidad humanas Vargas Bejarano (2010, págs. 80-81).

En este sentido Vargas Bejarano (2010, pág. 80), hace referencia a que ambas perspectivas son útiles para pensar los rasgos propios a los que debe tender la institución en un contexto actual como así también acentuando la relación entre las prácticas y orientaciones propias de una comunidad académica, y los fines que ella se propone en los ámbitos de la investigación, de la conservación de la tradición mediante la enseñanza y el desarrollo del juicio crítico.

1.1.8.4 La función social de la Universidad

Las universidades son instituciones formativas por excelencia y en esta función primordial, son transformadoras de la realidad. Coincidimos con Bolton (2014), en que todo conocimiento es una mirada del mundo, una palabra sobre el mundo, un sentir y valorar al mundo. El conocimiento es entendido por este autor como una construcción histórica y comunitaria, que se sistematiza en función de respuestas a preguntas existenciales, vitales y cotidianas que una sociedad sistematiza y luego transmite por generaciones.

Las nuevas generaciones reciben el conocimiento, lo apropian y luego reconfiguran la mirada sobre los conceptos transmitidos y aprendidos, lo que les permite realizar un cambio de posiciones sobre el mundo y la sociedad misma. Será entonces la universidad como institución académica uno de los actores sociales que provoque este cambio de mirada y de concepción de realidades. La función de enseñar o educar implica también la construcción de un conocimiento social y significativo para el colectivo.

En este sentido, Bolton (2014), destaca que uno de los principales objetivos de la educación es abrir las ventanas al mundo a través de un conocimiento que sea socialmente significativo, humanamente transformador y propiciador de la igualdad. El rol que cumple la Universidad en este aspecto es fundamental ya que a través de su función académica, de extensión y de investigación crea nuevas concepciones sociales y comunitarias. Entonces es allí donde reside la función transformadora. Un conocimiento que se construye

comunitariamente genera una sociedad con mayores posibilidades de crecer, y aún más si en ese proceso intervienen diferentes actores sociales como por ejemplo las instituciones educativas.

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

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

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

La Universidad desde su rol social es sin dudas el reflejo de la sociedad en su conjunto. Algunos pedagogos lo han dado en llamar la justicia cognitiva. No es posible hablar de la universidad sin mencionar el contexto social en el que existe, no podemos omitir su función social y humanista (Bogado de Scheid y Fedoruk, 2011). Es el agente que debe proporcionar la formación avanzada y conocimiento emancipador a la comunidad.

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

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

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

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

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

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

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

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

Capítulo 2

Diseño metodológico

Capítulo 2 - Diseño metodológico

En este capítulo se detallan las principales teorías y leyes que nos permitirán obtener, de nuestras observaciones, las evidencias necesarias para constituir los modelos por los cuales nos referenciamos y representamos nuestras observaciones. Entonces veremos cómo desde la sistematicidad, y más particularmente desde la dinámica de sistemas y la teoría de las decisiones, abordaremos los procesos de decisión en Instituciones de Educación Superior.

Kliksberg (1978, pág. 225), propone rescatar la opción metodológica estructuralista como método para desarrollar las categorías mentales que se utilizan en los estudios analíticos, es decir, los términos claves del razonamiento, y por dónde se deberá dar una solución al difícil problema de la generalización y la especificación.

Consecuentemente, para la aplicación concreta de esta opción metodológica estructurada, aplicada al estudio de la administración, se utilizan los principios descriptos y sustentados por Kliksberg (1978, pág. 233) en su obra titulada *El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la organización* y sostenida a través de décadas en *El pensamiento organizativo: de los dogmas a un nuevo paradigma gerencial* (Kliksberg, 1990).

Vale destacar que esta metodología tiene el sentido de describir, comprender y analizar de forma exhaustiva las variables en su contexto determinado, para que, desde la particularidad y la complejidad de las unidades de análisis, se comprenda su dinámica identificando las circunstancias más relevantes (Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2010, pág. 141).

2.1 Requisitos de una metodología sustentada en el estructuralismo

Para la aplicación concreta de esta opción metodológica estructurada aplicada al estudio de la ciencia de la administración, se utilizaron los principios que describen y explican analíticamente el pensamiento organizativo sustentados en la teoría de la organización de Kliksberg (1978, pág. 233), dado que la estructura del fenómeno organizacional requiere, en líneas generales, del empleo de una metodología de análisis sustentada en el estructuralismo, el cual involucra los siguientes requisitos:

- Diferenciar las dimensiones principales de expresión de la organización y el contexto de la gestión universitaria que se plantea en el estudio de la tesis (ver página 50).
- Definir, por cada dimensión relevante detectada, un nivel de análisis estructural, semántico y ontológico o de significado correspondiente (ver página 33).
- Desarrollar cada nivel de análisis bajo dos aspectos:

1. Determinar las relaciones de cada dimensión con las demás, en cuanto a (ver páginas 37 y 42):
 - sus calidades de enmarcada o enmarcadora,
 - sus variables,
 - fenómenos y procesos, en que se materializan las relaciones de enmarcación.
2. Especificar las leyes de comportamiento propias de la dimensión examinada (ver página 55).

Particularmente para este último paso, se ha implementado una conjunción de la hermenéutica de corte gadameriano y el método de historia oral expuestos por Santorsola (2012), en la fusión de horizontes como categoría de análisis en un caso de historiografía en su trabajo *La Filosofía Académica en la Argentina en la segunda mitad del Siglo XX*, una práctica de historia oral.

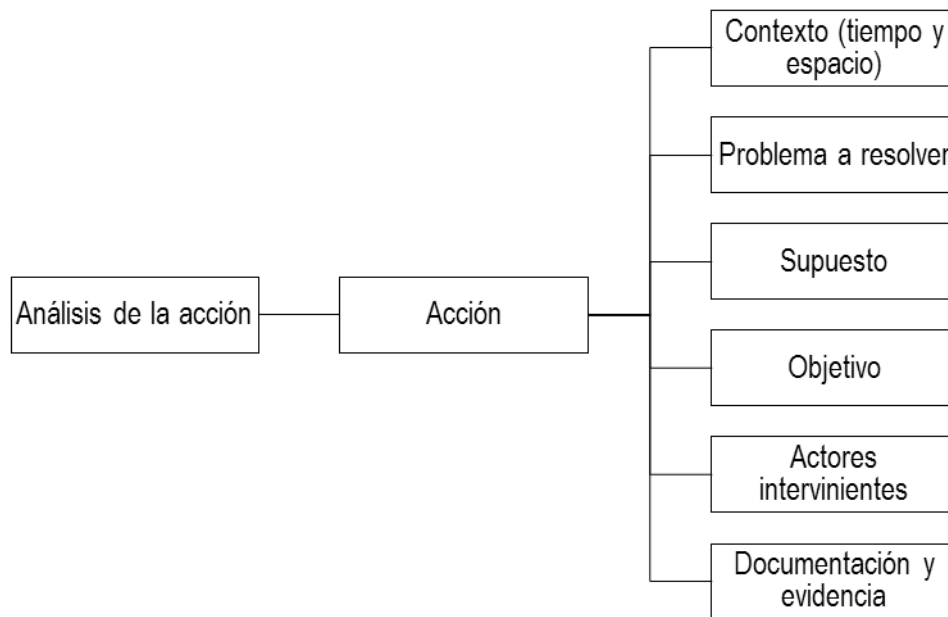
Atendiendo a lo descrito por Maliandi (1991, pág. 74 y 83), es importante destacar que, en todo el análisis, los hechos son observados como procesos sistémicos y dinámicos, lo que implicó estudiarlos en sus relaciones y condiciones de interacción en cada momento (“mutatis mutandis”), teniendo como marco de referencia el proceso histórico-global correspondiente (“diacrónico-sincrónico”). Entonces, el conjunto de los análisis fue totalizado en un nivel integrador, desde donde se constituyó el “modelo estructuralista” explicativo.

Para la resolución de los problemas de interrelación entre niveles y de totalización que se plantean, y para toda su instrumentación, la aplicación de esta metodología exige el despliegue de una tarea transdisciplinaria activa y constante.

2.1.1 Dimensiones de expresión: categorías a analizar en cada acción

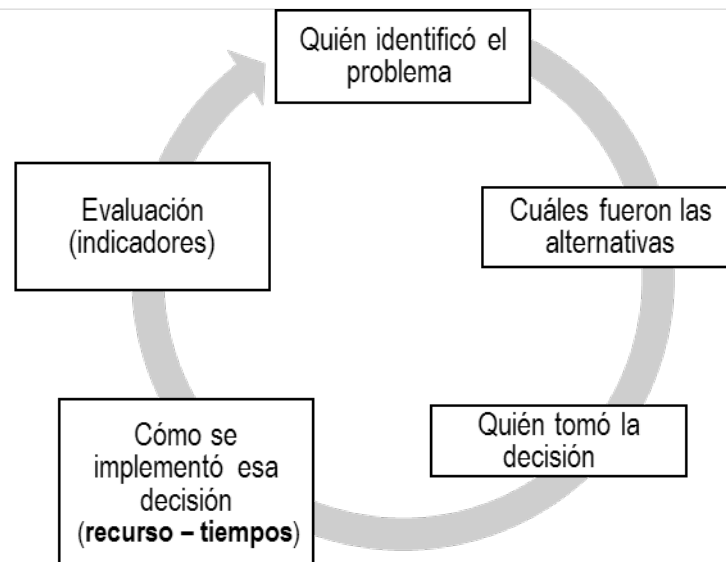
Hemos desarrollado una serie de matrices que nos permitieron hacer foco en aspectos específicos en el análisis de la decisión y de la acción, como así analizar actores y áreas intervinientes.

Figura 5 Matriz de análisis de la acción



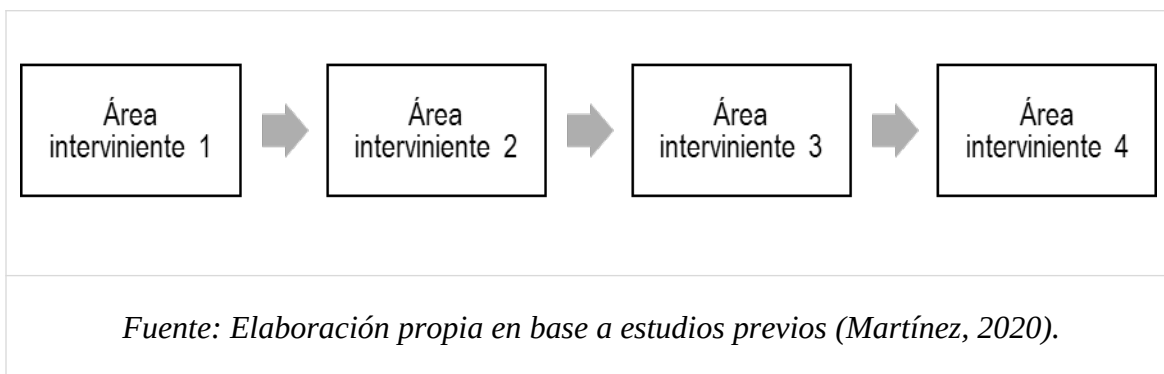
Fuente: Elaboración propia en base a estudios previos (Martínez, 2020).

Figura 6 Ciclo dinámico de la decisión



Fuente: Elaboración propia en base a estudios previos (Martínez, 2020).

Figura 7 Circuito de la decisión



Tanto con la información identificada en la documentación relevada para este estudio, como así también con las entrevistas realizadas durante el trabajo de tesis a los actores intervinientes en procesos de decisión del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza, del Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Quilmes y de la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad Nacional General San Martín, se analizaron elementos y áreas que conforman el ciclo de la decisión. .

Para ello, en cuanto al proceso metodológico de investigación, el mismo constó de cinco etapas:

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

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

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

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

La entrevista esencialmente se pensó como una guía de preguntas abiertas para que los sujetos consultados puedan narrar sus experiencias guiándolos en relación a los aspectos que nos interesaba indagar. En este sentido, se seleccionaron un total de 23 participantes claves correspondientes a la Universidad Nacional de La Matanza (9), la Universidad Nacional de Quilmes (7) y la Universidad Nacional de San Martín (7), quienes presentaron una notable predisposición a las preguntas realizadas y han denotado un gran compromiso con la Institución en análisis. El perfil seleccionado de los entrevistados reúne las características de profesor titular e investigador de la universidad correspondiente. La guía de las entrevistas fue validada a los fines de cumplir con el rigor metodológico correspondiente. Para ello participaron tres expertos con grado de Doctorado y especialistas en metodología de la investigación.

El nivel de análisis es sintético-analítico. Por ello hemos llegado a apreciar la gran utilidad del acercamiento empírico; pues con él, estudiamos una serie de situaciones individuales, y a partir de ellas generalizamos.

2.2 Análisis de estudio fáctico

Universidad Nacional de La Matanza

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

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

- “Disponer su capacidad universitaria al servicio de la consolidación de un modelo nacional, en el que se inserte la problemática regional, incorporando a tales efectos las cuestiones relativas a la solidaridad social, al empleo y la producción”.
- “Recibir y evaluar las inquietudes y aspiraciones de la población para asumir el análisis de la realidad desarrollando toda la capacidad crítica, reflexiva y creadora en procura de acciones transformadoras”.
- “Aportar al mejoramiento de los sistemas educativos específicos, promoviendo la capacitación y perfeccionamiento de los recursos humanos de la región” (Asamblea General Universitaria, 2003, Art. 4).

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

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

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

De esta forma, y siguiendo la lógica de funcionamiento organizacional, las metas establecidas y trabajadas anualmente por la Universidad, según lo observado en los informes y planes de desarrollo institucional, se orientan a la retención del alumnado.

En relación a los valores institucionales mencionados en el Plan de Desarrollo Institucional (2006) se encuentra en primer lugar la integridad y la dignidad humana, el énfasis en el alumno de grado y posgrado, la coordinación y el trabajo en equipo, como así también la excelencia en los servicios de docencia, investigación y extensión. Además, el

sostenimiento permanente de una cultura organizacional significativa y peculiar, y trascendencia en el seno de la comunidad.

En cuanto a su estructura y oferta académica, la Universidad Nacional de La Matanza cuenta con una oferta de carreras de grado y pregrado dictadas por Departamentos, definidos como unidades académicas de enseñanza e investigación. Actualmente, son cinco los Departamentos de la universidad (UNLaM, 2022):

Ciencias Económicas. Las carreras son:

- Contador Público
- Licenciatura en Administración
- Licenciatura en Comercio Internacional
- Licenciatura en Economía

Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas. Las carreras son:

- Ingeniería Informática
- Ingeniería Electrónica
- Ingeniería Industrial
- Ingeniería Civil
- Arquitectura
- Ingeniería Mecánica
- Tec. Universitario en Desarrollo Web (Tecnatura)
- Tec. Des. de Aplicaciones Móviles (Tecnatura)

Humanidades y Ciencias Sociales. Las carreras son:

- Comunicación Social
- Trabajo Social
- Relaciones Laborales
- Educación Física
- Relaciones Públicas
- Ceremonial y Protocolo (Tecnatura)

Derecho y Ciencia Política. Las carreras son:

- Abogacía
- Ciencia Política
- Procurador
- Tecnicatura en Gestión Pública (Tecnicatura)

Ciencias de la Salud. Las carreras son:

- Enfermería
- Medicina
- Nutrición
- Kinesiología y Fisiatría
- Tecnicatura en Anatomía Patológica (Tecnicatura)

La Universidad también cuenta con una **Escuela de Posgrado** (UNLaM, 2022), que oferta distintas opciones formativas. Las carreras son:

Doctorados:

- Doctorado en Ciencias Jurídicas
- Doctorado en Ciencias Económicas

Maestrías:

- Educación Superior
- Relaciones Económicas Internacionales
- Salud Pública
- Psicoanálisis

Especializaciones:

- Docencia de la Educación Superior
- Derecho Administrativo
- Procedimiento Tributario

- Administración Bancaria
- Psicoanálisis con Orientación Clínica en Adultos

Además, la universidad tiene una **Escuela de Formación Continua** que ofrece las siguientes carreras destinadas a complementar la formación en disciplinas que no cuentan con títulos de grado que los habilitan para ejercer profesionalmente.

Las carreras son:

- Licenciatura en Gestión Educativa
- Licenciatura en Lengua y Literatura
- Licenciatura en Matemática Aplicada
- Licenciatura en Educación Física
- Licenciatura en Enfermería
- Licenciatura en Historia
- Martillero, Corredor Público y Tasador
- Licenciatura en Marketing
- Licenciatura en Lengua Inglesa
- Licenciatura en Gestión de Tecnología
- Licenciatura en Psicopedagogía
- Tecnatura Universitaria en Psicopedagogía

En el campo de la gestión se utilizan diversos sistemas de información que permiten tener una serie de registros sistematizados y de consulta permanente, entre ellos el SIU Guaraní, SIU Araucano, SIU Kolla. (Universidad Nacional de La Matanza , 2019)

La Ley de Educación Superior, (Ley N° 24.521, 1995), afirma que el *“ingreso debe ser complementado mediante los procesos de nivelación y orientación profesional y vocacional que cada institución de educación superior debe constituir, pero que en ningún caso debe tener un carácter selectivo excluyente o discriminador”*. Por tal motivo, en la Universidad Nacional de La Matanza se creó una instancia de nivelación que le permite al estudiante realizar un curso preparatorio para el ingreso a los estudios superiores. Éste se puede realizar en dos instancias: durante el año lectivo con una duración de 3 meses y en el mes de febrero en un formato intensivo. Según los datos obtenidos, la cantidad de aspirantes ha venido creciendo desde la implementación del curso de ingreso en forma

permanente, por ejemplo, durante el 2018 y 2019, hubo 24.000 aspirantes con intenciones de ingresar a la Universidad (Universidad Nacional de La Matanza , 2019).

El gobierno y la administración de la Universidad Nacional de La Matanza, según su propio Estatuto (Asamblea General Universitaria, 2003, pág. 16), deben ser realizados con la participación de los distintos sectores y actores universitarios *“docente, estudiantes, personal no docente, y representantes del claustro de graduados a través de la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior, el Rector, los Consejos Departamentales, y los Decanos de los Departamentos”*.

La Universidad Nacional de La Matanza 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). Por lo tanto, una Unidad Académica de disciplinas es un espacio afín para la docencia, la investigación, y la extensión. Los Departamentos proveen el cuerpo docente a las carreras, al momento de realizar esta tesis, la planta corresponde a 3.300 agentes, quienes facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Como veremos más adelante, cada carrera tiene un Coordinador responsable, cuya función es supervisar las actividades docentes de la carrera, asesorar a docentes y estudiantes sobre incumbencias, metodologías de estudio, y cuestiones académicas. Cada Departamento tiene un Decano y Vicedecano, a los cuales les corresponde supervisar las actividades del Departamento, presidir las sesiones del Consejo Departamental, y planificar las actividades de enseñanza e investigación (Universidad Nacional de La Matanza , 2017).

Con fecha de creación en el año 1989, la Universidad se comenzó a pensar como “un nuevo modelo de Universidad Nacional”, expresión utilizada por Martínez (2013), en su libro *Gestión en la universidad pública*, donde sintetiza los aportes del modelo departamental aplicado en la Universidad Nacional de La Matanza. Según el actual Rector de la Institución, la propuesta incluye el análisis a nivel teórico de la recomendación de Mintzberg (1994), quien asocia a las instituciones educativas con el modelo de burocracia profesional. Esto no significa que el modelo deba aplicarse en forma pura, sino que deben aprovecharse las diversas experiencias para centralizar las tareas estratégicas y de gestión común y descentralizar aquellas funciones que por su especificidad es más eficiente organizar de esa forma, principalmente la actividad académica. Martínez (2013), propone que se puede combinar lo mejor de dos configuraciones estructurales: la forma divisional y la burocracia profesional.

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

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

En el 2019, la Institución cuenta con una matrícula estudiantil de 41.000 estudiantes (Universidad Nacional de La Matanza , 2019). Entre las características que posee el estudiantado de la UNLaM, se puede mencionar que (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, 2017):

- el 75% de la matrícula corresponde a estudiantes de primera generación de universitarios en sus familias,
- el 2% posee becas y el 66,5% utiliza transporte público para asistir a la Universidad. Por otro lado, del total de alumnos,
- el 66,8% estudian y trabajan, lo que dificulta la dedicación exclusiva a los estudios.

Universidad Nacional de Quilmes

En el Informe de Evaluación Externa correspondiente al año 2010 publicado por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, se describe que la Universidad Nacional de Quilmes es una institución con sede en la localidad de Bernal, Municipio de Quilmes, localizado en el conurbano de la Provincia de Buenos Aires.

Su radio de influencia más inmediata abarca el propio Municipio, pero además los municipios de Berazategui, Florencio Varela, Avellaneda, Lanús, Almirante Brown y Lomas de Zamora. También recibe alumnos provenientes de la Zona norte del conurbano bonaerense, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, del interior de la Provincia de Buenos Aires y también, aunque en menor medida de otras provincias del país.

El Municipio donde está la Universidad Nacional de Quilmes está ubicado a 20 km. de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, ocupando una superficie total de 95 km² y con una población que supera los 600.000 habitantes.

Esta situación lo convierten en el segundo partido más poblado del gran Buenos Aires (luego del Partido de La Matanza), sumando alrededor del cinco por ciento la población total que reside en toda la Provincia de Buenos Aires.

La universidad fue creada el 29 de septiembre de 1989 por medio de la Ley 23749, y como toda universidad de gestión estatal, cuenta con un Estatuto que es la norma que rige su funcionamiento y, por supuesto, por encima del mismo, se encuentra la denominada Ley de Educación Superior (LES) N° 24521, sus Decretos Reglamentarios y la Constitución Nacional.

Desde su creación en el año 1989, siempre mantuvo un crecimiento sostenido, incorporando nuevas carreras de pregrado, grado y posgrado. Ha creado nuevas unidades académicas y diversificado y reorganizando su programación académica, en especial luego de procesos de evaluación institucional y programas de desarrollo institucionales.

El Estatuto del año 2015 expresa en su Título I, cuáles son los principios y fines de la institución, los cuales son llevar adelante la producción, la enseñanza y la difusión de conocimientos, del más alto nivel, detallando que debe realizarse en términos de igualdad y también pluralidad (Artículo 5°). Según el Informe de evaluación externa, esto implica, enfatizar, además, pluralidad en las ideas.

El Artículo 6° detalla las funciones básicas de la institución, y las detalla en docencia, investigación, extensión, formación de recursos humanos, desarrollo tecnológico, innovación productiva y promoción de la cultura.

Los diferentes órganos de gobierno colegiados que existen en la Universidad deben regirse por el Estatuto vigente (Artículo 4°), y sus *reglamentos internos y, supletoriamente, por el reglamento interno de la Cámara de Senadores de la Nación, que también servirá como fuente de interpretación de las presentes normas.*

En cuanto a su estructuración, es una institución que cuenta una estructura definida como departamental como base para todo lo relacionado con su organización académica. El Artículo 39° señala que la adopción de esta estructura se realiza “*con el objeto de proporcionar orientación sistemática a las actividades docentes y de investigación mediante el agrupamiento de las disciplinas afines y la comunicación entre docentes y estudiantes de distintas carreras. Asimismo, se podrán crear Escuelas Universitarias con especificidad disciplinar*”.

Los Departamentos son las unidades académicas de la universidad responsables de diseñar, planificar y ejecuta (Artículo 40°):

- la docencia,
- la investigación,
- el desarrollo,
- la transferencia
- la extensión.

En relación a la gestión que llevan a delate los diferentes Departamentos, queda determinado que la máxima autoridad son los Consejos Departamentales que cuentan con una dirección que funciona bajo la figura de un Director (Artículo 41° y Artículo 42°).

A su vez, el Artículo 43° y el Artículo 44°, aclaran que de los Departamentos dependen las unidades curriculares definidas como carreras y diplomaturas, las cuales están dirigidas por un Director designado por el Consejo Departamental.

En cuanto al modelo de gobierno y gestión de la administración, se observa que en la Universidad son ejercidos por los miembros de la Comunidad Universitaria a través de los siguientes estamentos (Artículo 51°):

- Asamblea Universitaria
- Consejo Superior
- Rector o el Vicerrector
- Consejos Departamentales
- Consejos de Escuelas Universitarias
- Directores o Vicedirectores de Departamento
- Directores de Escuelas Universitarias

El Artículo 62° del Estatuto, aclara que la Asamblea Universitaria será presidida por el Rector; y en caso de ausencia, por el Vicerrector. Además, si estuvieran ambos ausentes asume el Asambleísta del Claustro Docente, siendo aquel encabezó la lista de Consejeros Superiores más votada, y es quien llamará a que se elija a un asambleísta del Claustro Docente por mayoría simple de votos de los presentes para que la presida.

El Informe Final de Autoevaluación Institucional del año 2018 correspondiente al Segundo Proceso de Evaluación Institucional explicita tanto fundamentos como aquellos aspectos teóricos y metodológicos, presentado las problemáticas y temas prioritarios que son claves para el desarrollo institucional.

Se detalla que la institución está realizando un cambio en su organización y que este proceso implica modificaciones.

El desarrollo en toda la historia institucional en cuanto a gestión y gobierno, gestaron un perfil propio, que resalta la innovación y la capacidad de producir ideas nuevas y libertad para llevarlas adelante. El compromiso que asume la universidad como ejes son la inclusión, la calidad educativa y la pertinencia social, en un marco de predisposición al diálogo y a la gestión de puertas abiertas. Para ello, se han formulado canales abiertos al diálogo y a la recepción de las necesidades del territorio, acompañando la dinámica de los cambios de la sociedad.

La Resolución CS N° 125/08 es la que establece organigrama, objetivos, responsabilidades primarias y acciones que deben desarrollarse en cada Unidad Orgánica y los Programas y Coordinaciones.

La estructura administrativa se establece por dicha Resolución CS N° 125/08 y sus modificatorias, reflejando una orientación centralizada que se evidencia como adecuada para su tamaño.

Por su parte, los informes revelan que la mayoría de sus actores ocupan un espacio físico en común que es el campus, situación que facilita el uso común de los servicios administrativos.

El Informe de Autoevaluación del año 2018, remarca que, si bien varios programas de reforma e innovación ya han sido puestos en marcha, será necesario que quede expresado en un próximo plan. Es decir, el mismo planeamiento institucional necesitará ser actualizado en función de los cambios propuestos.

En cuanto a su estructura y oferta académica, la Universidad cuenta tres Departamentos, una Escuela Universitaria y un Colegio Secundario. Las Escuelas Universitarias son unidades académicas con especificidad disciplinar responsables del diseño, la planificación y la ejecución de la docencia, la investigación, el desarrollo, la transferencia y la extensión.

La información institucional (UNQ, 2022), describe que las carreras dependientes de los Departamentos se organizan mayoritariamente en los denominados Ciclos y se distribuyen de la siguiente manera:

- Departamento de Ciencia y Tecnología

Modalidad presencial:

3 titulaciones de tecnicatura

3 carreras de grado

- Departamento de Ciencias Sociales

Modalidad presencial:

3 titulaciones de profesorado

8 carreras de grado

Modalidad no presencial:

1 titulación de tecnicatura

3 carreras de grado

- Departamento de Economía y Administración

Modalidad presencial:

1 titulación de tecnicatura

4 carreras de grado

Modalidad no presencial:

1 titulación de tecnicatura

4 carreras de grado

- Escuela Universitaria de Artes

Modalidad presencial:

1 titulación de tecnicatura

3 carreras de grado

Modalidad no presencial:

1 titulación de grado

A nivel de estudios de posgrado, la Universidad Nacional de Quilmes cuenta con Secretaría de Posgrado, la cual tiene una oferta de Diplomaturas, Especializaciones, Maestrías y Doctorados.

Las carreras de posgrado son las siguientes:

- Diplomaturas

Diploma de Posgrado en Finanzas para el Desarrollo

Diploma de Posgrado en Gestión de Proyectos Culturales

Diploma de Posgrado en Gestión Integral de Empresas Industriales y de Servicios

Diploma de Posgrado en Géneros, Feminismos y Derechos Humano

Diploma de Posgrado en Historia Pública y Divulgación Social de la Historia

Diploma de Posgrado en Planeamiento, Gestión y Evaluación de Proyectos y Políticas Educativas en Contextos Digitales

Diploma de Posgrado en Tecnología y Estructuras en Materiales Compuestos

Diploma de Posgrado en Bases y Herramientas para la Gestión Integral del Cambio Climático

Diploma de Posgrado en Biotecnología, Industria y Negocios

Diploma de Posgrado en Cannabis, Regulación y Política de Drogas

Diploma de Posgrado en Ciberdelincuencia

Diploma de Posgrado en Ciencia, Arte, Tecnología y Educación Superior

Diploma de Posgrado en Ciencias Humanas: Estudios Agrarios Latinoamericanos

Diploma de Posgrado en Contabilidad Financiera

Diploma de Posgrado en Diseño Estratégico de Tecnologías para el Desarrollo Inclusivo Sustentable

Diploma de Posgrado en Enfoques, Experiencias y Aprendizajes en Economía Social y Solidaria (DiPESS)

Diploma de Posgrado en Enseñanza de las Ciencias en Carreras Científico-Tecnológicas

- Especializaciones

Especialización en Ambiente y Desarrollo Sustentable

Especialización en Ciencias Sociales y Humanidades

Especialización en Comunicación Digital Audiovisual

Especialización en Comunicación, Gestión y Producción Cultural de la Ciencia y la Tecnología

Especialización en Criminología

Especialización en Desarrollo y Gestión del Turismo

Especialización en Docencia en Entornos Virtuales

Especialización en Docencia Universitaria Secretaría

Especialización en Gestión de la Economía Social y Solidaria

Especialización en Gestión del Desarrollo Territorial y Urbano

Especialización en Gobierno Local

Especialización en Nanotecnología Aplicada a la Salud

Especialización en Terapia Ocupacional Comunitaria

- Maestrías

Maestría en Ambiente y Desarrollo Sustentable

Maestría en Arte Sonoro Secretaría de Posgrado

Maestría en Bioinformática y Biología de Sistemas

Maestría en Biotecnología
Maestría en Ciencia, Tecnología y Sociedad
Maestría en Ciencias Sociales y Humanidades
Maestría en Comercio y Negocios Internacionales
Maestría en Comunicación Digital Audiovisual
Maestría en Criminología
Maestría en Desarrollo Territorial y Urbano
Maestría en Desarrollo y Gestión del Turismo
Maestría en Educación Secretaría de Posgrado
Maestría en Filosofía Secretaría de Posgrado
Maestría en Gobierno Local
Maestría en Historia Intelectual
Maestría en Historia pública y divulgación de la historia
Maestría en Industrias Culturales: políticas y gestión

- Doctorados

Doctorado en Ciencia y Tecnología
Doctorado en Ciencias Sociales y Humanas
Doctorado en Desarrollo Económico
Doctorado en Estudios Territoriales

En el campo de la gestión para procesos administrativos se utilizan diversos sistemas de información que permiten tener una serie de registros sistematizados y de consulta permanente, entre ellos el SIU Guaraní.

Además, la Resolución Convocatoria Evaluación de los Sistemas Institucionales de Educación a Distancia N°2641/2017, establece una nueva regulación para la opción pedagógica y didáctica de Educación a Distancia. La universidad Virtual de Quilmes es considerada pionera en educación superior en entornos virtuales asincrónicos del país, desarrollando procesos de enseñanza y aprendizaje mediados por tecnologías informáticas en carreras de grado universitario.

La Institución cuenta con una matrícula estudiantil de más de 25.000 estudiantes que cursan en la modalidad presencial y no presencial. En cuanto a su distribución, es la siguiente:

- 45% estudiantes del Departamento de Economía y Administración
- 39% Alumnos del Departamento de Ciencias Sociales
- 15 % del Departamento de Ciencia y Tecnología

Universidad Nacional General San Martín

En el Informe de Evaluación Externa correspondiente al año 2014 publicado por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, se describe que la Universidad Nacional de San Martín está ubicada en el Partido de General San Martín, Provincia de Buenos Aires. El Partido de General San Martín tiene una superficie de aproximadamente 56 km² y está ubicado en el primer cinturón del conurbano bonaerense, limitando con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los partidos de Vicente López, San Isidro, Tigre, San Miguel y Tres de Febrero.

El Informe destaca que, impulsada a partir de un respaldo muy fuerte de la comunidad local, es que la Universidad fue creada en 1992 por el Congreso de la Nación mediante la sanción de la Ley 24.095.

Al igual que otras universidades del conurbano, desde su creación siempre mantuvo un crecimiento sostenido, incorporando nuevas carreras de pregrado, grado y posgrado y manteniendo siempre un compromiso de articulación con la comunidad. Por ejemplo, desde el año 1997, la UNSAM forma parte del Polo Tecnológico Constituyentes, en lineamiento con su compromiso con la ciencia y la tecnología.

El Estatuto expresa en su Título I, cuáles son los principios y objetivos de la institución, destacando que la Universidad es una persona jurídica de carácter público creada en junio de 1992, que se define (Artículo 4°), como una comunidad de estudio, de formación, de investigación, de extensión y transferencia, que se encuentra comprometida tanto con la producción y circulación de saberes, como con el desarrollo social, cultural, científico y tecnológico.

Entre sus objetivos fundamentales se pueden señalar, entre otros, contribuir al desarrollo integral de la sociedad brindando formación universitaria de carácter científico, profesional, técnico y artístico, formar respetando los derechos humanos y los valores democráticos, generar conocimiento a través de la investigación científica, tecnológica y cultural con criterios de calidad, desarrollar la extensión y la transferencia, promover el desarrollo sustentable en sus aspectos sociales, económicos, ambientales y culturales en todas las actividades y funciones que realiza (formación, investigación, extensión y transferencia).

El Artículo 6° detalla que la universidad se relaciona con la sociedad a través de sus actividades sustantivas garantizando una vinculación permanente de su comunidad con:

- a) *Los sistemas científicos, tecnológicos, profesionales y educativos nacionales e internacionales.*
- b) *Los gobiernos: nacional, provinciales y municipales, así como las instituciones intermedias de la región, las organizaciones productivas y del trabajo, las organizaciones políticas, sociales y territoriales.*
- c) *La sociedad civil en su conjunto, aportando al pleno desarrollo del país y de la región.*

En relación a su estructura académica, el Artículo 7° del Estatuto de la universidad señala que se adopta como base de organización académica la estructura de:

- Escuelas
- Institutos Asociados.

Además, aclara que la dirección de estas unidades académicas es ejercida por un Decano o Decana.

El Artículo 9°, describe que las Escuelas son unidades organizativas y de gobierno y su fin es la formación, la investigación, la extensión y la transferencia. Entre sus atributos y condiciones, se encuentran:

- *Desarrollo pleno de los niveles de formación universitaria de grado y posgrado, expresado en la consolidación de sus planteles docentes de carácter ordinario.*
- *Producción de conocimiento científico, tecnológico y/o artístico acreditada en sus áreas de desarrollo disciplinar.*
- *Representación política estructurada en el Consejo de Escuela integrado por los claustros docente, No docente y de estudiantes.*

Los diferentes órganos de gobierno que existen en la Universidad deben regirse por el Estatuto vigente, el cual señala que el gobierno y la administración de la Universidad son ejercidos a través de: la Asamblea Universitaria- el Consejo Superior - el Rector/a -el Decano/a de unidades académicas - los Consejos de Escuela. La Asamblea Universitaria es el órgano máximo de gobierno de la Universidad, y está integrada con la totalidad de los miembros titulares del Consejo Superior y los miembros titulares de los Consejos de Escuela (Artículo 38° y Artículo 39°).

El Informe de Gestión 2021, detalla que la modalidad de dictado es presencial (91% de las carreras) y a distancia (9% de las carreras). En cuanto a su estructura y oferta académica, la

Universidad cuenta con unidades académicas de escuelas e institutos, consecuencia de un proceso de reconfiguración institucional.

La información institucional (UNSAM, 2022), da cuenta que actualmente la de distribución de la oferta de carreras en cada unidad académica es la siguiente:

Escuela de Ciencia y Tecnología. Las carreras son:

- Diagnóstico por Imágenes - Tecnicatura
- Electromedicina - Tecnicatura
- Programación Informática - Tecnicatura
- Redes Informáticas - Tecnicatura
- Transporte - Ingeniería
- Ambiental - Ingeniería
- Biomédica - Ingeniería
- Electrónica - Ingeniería
- Energía - Ingeniería
- Telecomunicaciones - Ingeniería
- Industrial - Ingeniería
- Análisis Ambiental - Licenciatura
- Biotecnología - Licenciatura
- Física Médica - Licenciatura
- Ciencia de Datos - Licenciatura
- Diagnóstico por Imágenes – Licenciatura Grado CCC
- Tecnología e Instrumentación Biomédica – Licenciatura Grado CCC
- Física de la Medicina Nuclear – Especialización
- Ciencias aplicadas y de la ingeniería - Doctorado

Escuela de Economía y Negocios. Las carreras son:

- Martillero Público y Corredor de Comercio - Martillero
- Economía - Licenciatura
- Administración y Gestión Empresarial - Licenciatura
- Turismo - Licenciatura
- Contador Público - Contador
- Economía de la Innovación - Doctorado
- Economía y Desarrollo del Turismo - Maestría
- Gestión de la Tecnología y la Innovación – Especialización

Escuela de Humanidades. Las carreras son:

- Estudios de la Comunicación - Licenciatura
- Historia - Licenciatura
- Psicopedagogía - Licenciatura
- Filosofía - Licenciatura
- Letras - Profesorado
- Ciencias de la Educación - Profesorado
- Educación - Licenciatura
- Profesorado Universitario AD - Licenciatura CCC
- Filosofía - Licenciatura CCC
- Psicopedagogía - Licenciatura CCC
- Comunicación Audiovisual- Licenciatura -CCC
- Lengua Inglesa - Licenciatura CCC
- Artes AD – Licenciatura CCC
- Enseñanza de las Ciencias AD – Licenciatura - CCC
- Enseñanza de las Ciencias Sociales AD - Licenciatura CCC

- Enseñanza de la Lengua y la Literatura AD - Licenciatura CCC
- Educación Inicial AD - Licenciatura CCC
- Educación Especial AD- Licenciatura CCC
- Ciencias Humanas- Doctorado
- Educación- Doctorado
- Filosofía- Doctorado
- Historia Conceptual - Maestría
- Periodismo narrativo - Maestría
- Educación - Maestría
- Derechos Humanos y Democratización en América Latina y el Caribe - Maestría
- Cooperación Internacional - Maestría
- Derechos Humanos y Políticas Sociales - Maestría
- Educación, Lenguajes y Medios - Maestría
- Estudios Latinoamericanos - Maestría
- Literaturas de América Latina - Maestría
- Cooperación Internacional - Especialización
- Derechos Humanos y Políticas Sociales - Especialización
- Educación, Lenguajes y Medios - Especialización
- Enseñanza de las Ciencias Experimentales y Matemática- Especialización
- Literatura Infantil y Juvenil - Especialización
- Teoría y Práctica Psicoanalítica - Especialización

Escuela de Política y Gobierno. Las carreras son:

- Ciencia Política - Profesorado
- Relaciones Internacionales - Licenciatura

- Administración Pública - Licenciatura
- Ciencia Política - Licenciatura
- Administración Pública AD – Licenciatura CCC
- Administración Pública - Licenciatura CCC
- Evaluación de Políticas Públicas - Especialización
- Gestión de la Sustentabilidad Urbana - Especialización
- Auditoría Gubernamental - Especialización
- Planificación y Evaluación de Políticas Públicas - Maestría
- Compras Públicas AD - Maestría
- Gobierno y economía política - Maestría
- Estudios Electorales AD - Maestría
- Análisis, Derecho y Gestión Electoral - Maestría
- Políticas Públicas y Gerenciamiento del Desarrollo - Maestría
- Política y Gestión Local - Maestría
- Política y Gobierno - Maestría
- Relaciones Internacionales - Maestría
- Ciencia Política - Doctorado
- Relaciones Internacionales- Doctorado

Escuela Interdisciplinaria de Altos Estudios Sociales – IDAES. Las carreras son:

- Sociología -Licenciatura
- Antropología Social y Cultural - Licenciatura
- Estudios Feministas -Maestría
- Sociología Política -Maestría

- Economía Política - Doctorado
- Desarrollo Económico - Maestría
- Sociología – Doctorado
- Historia - Doctorado
- Clínica Psicoanalítica - Maestría
- Antropología Social - Doctorado
- Ciencia Política - Maestría
- Historia - Maestría
- Historia del Arte Argentino y Latinoamericano - Maestría
- Sociología de la Cultura y Análisis Cultural - Maestría
- Sociología Económica - Maestría
- Antropología Social - Maestría
- Gestión Cultural y Políticas Culturales - Especialización

Escuela De Arte y Patrimonio. Las carreras son:

- Animación 3D y Efectos Visuales - Tecnicatura
- Conservación y Restauración del Patrimonio Cultural- Licenciatura
- Artes Escénicas - Licenciatura
- Cine Documental- Licenciatura
- Fotografía -Licenciatura
- Música Argentina - Licenciatura
- Conservación y Restauración de Bienes Artísticos y Bibliográficos - Maestría
- Conservación y Restauración de Bienes Culturales - Especialización

Instituto de Calidad Industrial. Las carreras son:

- Alimentos - Ingeniería
- Industrial - Ingeniería
- Calidad Industrial - Maestría
- Calidad e Innovación Industrial - Doctorado
- Tecnología y Gestión de la Seguridad contra Incendio - Especialización
- Calidad Industrial en Alimentos -Especialización
- Calidad Industrial -Especialización

Instituto de Rehabilitación y Movimiento. Las carreras son:

- Puericultura y Crianza -Tecnatura
- Enfermería - Licenciatura
- Ortesis y Prótesis - Licenciatura
- Terapia Ocupacional - Licenciatura
- Educación Física - Licenciatura CCC
- Kinesiología y Fisiatría - Licenciatura CCC
- Rehabilitación Visual - Licenciatura CCC
- Neuropsicología Infantil AD - Maestría

Instituto Dan Beninson. Las carreras son:

- Aplicaciones Nucleares - Tecnatura
- Nuclear con orientación en aplicaciones - Ingeniería
- Tecnología Nuclear - Doctorado
- Radioquímica y Aplicaciones Nucleares - Especialización
- Reactores Nucleares y su Ciclo de Combustible - Especialización

- Física de la Radioterapia - Especialización

Instituto de Investigación e Ingeniería Ambiental. Las carreras son:

- Ambiental - Ingeniería
- Ciencia y Tecnología Mención Química - Doctorado
- Ciencias Ambientales - Doctorado
- Control de Plagas y su Impacto Ambiental - Maestría
- Gestión Ambiental -Maestría
- Evaluación de Contaminación Ambiental y su Riesgo Toxicológico - Especialización
- Gestión Ambiental -Especialización
- Industria Petroquímica AD - Especialización
- Tecnologías e Impacto Ambiental de Materiales Plásticos - Especialización

Instituto de Investigaciones Biotecnológicas. Las carreras son:

- Laboratorio - Tecnicatura
- Biotecnología - Licenciatura
- Agrobiotecnología - Ingeniería
- Biología Molecular y Biotecnología - Doctorado
- Microbiología Molecular - Maestría
- Agrobiotecnología - Maestría

Instituto de Tecnología Prof. Jorge Sabato. Las carreras son:

- Materiales - Ingeniería

- Ciencia y Tecnología, mención Física - Doctorado
- Ciencia y Tecnología, mención Materiales - Doctorado
- Astrofísica - Doctorado
- Ciencia y Tecnología de Materiales - Maestría
- Ensayos No Destructivos - Especialización

Instituto del Transporte. Las carreras son:

- Transporte -Ingeniería
- Gestión y Tecnología Ferroviaria - Licenciatura con título intermedio Licenciatura
- Política y Planificación del Transporte - Maestría
- Política y Planificación del Transporte - Especialización
- Gestión del Transporte Aerocomercial - NUEVA AD - Especialización

Observatorio de Educación Superior y Políticas Universitarias (OESPU). Las carreras son:

- Gestión Universitaria - Tecnicatura

Instituto De Arquitectura y Urbanismo. Las carreras son:

- Arquitectura- Arquitectura
- Proyecto de Intervención en el Patrimonio Territorial, Urbano y Arquitectónico – Maestría
- Gestión y Producción del Hábitat - Especialización

En el campo de la gestión para procesos administrativos se utilizan diversos sistemas de información que permiten tener una serie de registros sistematizados y de consulta permanente, entre ellos el SIU Guaraní.

Actualmente, la institución cuenta con una matrícula estudiantil de más de 26.184 estudiantes de grado y posgrado, de los cuales 21.259 corresponden a carreras de grado, 3.197 a carreras de posgrado y 1.728 a carreras de pregrado

En cuanto a su distribución, es la siguiente:

- 7% estudiantes de pregrado
- 81% Alumnos de grado
- 12 % de postgrado

2.2.1 Las áreas de Ciencias Económicas de UNLaM, UNQ y UNSAM

El Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM

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

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

Entre las carreras de grado que ofrece, al año 2022, el Departamento de Ciencias Económicas, se encuentra:

- Contador Público,
- Licenciatura en Administración,
- Licenciatura en Comercio Internacional, y
- Licenciatura en Economía.

La propuesta de la creación de las carreras viene acompañada de los inicios de la Universidad en sí. Partiendo que la existencia de la Universidad Nacional de La Matanza es consecuencia directa de los intereses locales y su realidad, teniendo en cuenta también que su ubicación geográfica es nada menos que en uno de los partidos más importantes del país desde el punto de vista demográfico, político y económico.

Además, el Partido de La Matanza nunca antes había contado con una institución de enseñanza superior universitaria y esto era un gran punto para reflexionar en dos sentidos. Por un lado, la creación de la UNLaM permitiría estudiar o continuar sus estudios cerca de

su hogar o lugar de trabajo a todos aquellos que vivían en el Partido mencionado o en las cercanías y debían alejarse mucho para cursar una carrera universitaria. Por otro lado, las carreras de la UNLaM se fueron creando a partir de las demandas sociales, vecinales y regionales o de la industria regional. Desde entonces, las carreras del Departamento de Ciencias Económicas, coadyuvan con el desarrollo integral del Partido de La Matanza y de la Nación Argentina.

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

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

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

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

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

Tabla 5 Evolución de la población estudiantil de 2014 a 2018

Año	Cantidad de estudiantes
2014	10194
2015	9895
2016	10123

2017	9975
2018	9935

Fuente: Elaboración propia en base a estudios previos (Martínez, 2019).

El Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Quilmes

Entre sus principales características, el Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Quilmes ha desarrollado, desde sus orígenes, una amplia experiencia en estrategias de implementar la bimodalidad en sus respectivas carreras, utilizando las nuevas tecnologías en sus procesos de enseñanza y aprendizaje, tanto en la modalidad presencial como virtual. Además, debe destacarse su oferta de ciclos de complementación curricular en Administración, en Comercio Internacional y en Turismo y Hotelería.

Por su parte, la información recolectada (UNQ, 2022; Informe Final de Autoevaluación Institucional del año 2018), muestra que en relación al desarrollo de la investigación se llevan adelante variados programas y proyectos que buscan la generación e innovación permanente del conocimiento. Sumado a ello y a los fines mejorar la circulación de la información y la visibilidad pública, cuenta desde el año 2016 con un programa de comunicación institucional interna y externa, que busca optimizar procesos de gestión académica del área.

La información institucional (UNQ, 2022), explica que el Departamento de Economía y Administración, fue aprobado por Asamblea Universitaria en el año 2010, y en diciembre de ese año ya se constituyó el primer Consejo Departamental para proceder a la elección del Director y Vicedirector del Departamento y se realizó la primera sesión ordinaria del Consejo Departamental finalizando el proceso de normalización y comenzando su recorrido hasta el presente. La historia de la unidad académica es valorada por la comunidad académica, contando con un micrositio referido a la misma.

El Reglamento Interno de Consejo Departamental del Departamento de Economía y Administración aprobado por RESOLUCIÓN del Consejo Departamental N° 001/11, establece que integran el Consejo Departamental (Artículo 1°):

- a) El Director del Departamento.
- b) El Vicedirector del Departamento, con voz pero sin voto.
- c) Nueve representantes del claustro docente.
- d) Cinco representantes de los estudiantes de la Diplomatura o Carreras que se dictan en el Departamento.
- e) Un representante de los graduados de las Carreras que se dictan en el Departamento.
- f) Los Directores de Carrera y Diplomatura participan de las sesiones de los Consejos Departamentales, con voz pero sin voto. Tienen voto cuando se traten temas atinentes a sus respectivas Carreras, según lo establece el Art 77° del Estatuto Universitario.

A su vez, determina las atribuciones y deberes del Director, del Vicedirector o de quien en su ausencia lo reemplace (Artículo 9°):

- a) Presidir las sesiones del Consejo.
- b) Dar cuenta de las Resoluciones emitidas por la Dirección en cuestiones urgentes y en las de asuntos que se prevé estatutariamente como a dictarse ad referéndum del Consejo.
- c) Dirigir los debates de conformidad con este Reglamento.
- d) Llamar a los Consejeros a la cuestión y al orden.
- e) Proponer las votaciones y proclamar su resultado.
- f) Determinar los asuntos que han de ser incluidos en el orden del día de las sesiones del Consejo y comunicarlos a sus miembros con la anticipación establecida en el Estatuto.
- g) Autenticar con su firma, cuando sea necesario, todos los actos, órdenes y procedimientos del Consejo.
- h) Abrir las comunicaciones dirigidas al Consejo para ponerlas en su conocimiento.
- i) Citar al Consejo a sesiones ordinarias y extraordinarias.

- j) Ingresar los temas a las respectivas Comisiones para su tratamiento, conforme a la competencia asignada para éstas.
- k) Observar y hacer observar este Reglamento en todas sus partes y ejercer las demás funciones que en él se le asignen.

En la actualidad, la información institucional muestra que el Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Quilmes cuenta con varias carreras en modalidad presencial y no presencial (UNQ, 2022):

La oferta presencial es la siguiente:

- Licenciatura en Administración Hotelera
- Licenciatura en Comercio Internacional
- Licenciatura en Economía del Desarrollo
- Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos y Relaciones Laborales
- Tecnicatura Universitaria en Economía Social y Solidaria
- Tecnicatura Universitaria en Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas

A su vez, la oferta carreras con modalidad no presencial es la siguiente:

- Contador Público Nacional
- Licenciatura en Administración (TU y CCC)
- Licenciatura en Comercio Internacional (TU y CCC)
- Licenciatura en Turismo y Hotelería (TU y CCC)
- Tecnicatura Universitaria en Ciencias Empresariales

En cuanto a la Tasa de ingreso la unidad académica según el Informe Final de Autoevaluación Institucional del año 2018 correspondiente al Segundo Proceso de Evaluación Institucional, se observan los siguientes resultados:

- Carrera: Contador Público Nacional (modalidad presencial):

Cantidad de aspirantes: 864 - Cantidad de ingresantes: 630

Tasa de ingresantes /aspirantes: 0,73

- Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional

Cantidad de aspirantes: 610 - Cantidad de ingresantes: 567

Tasa de ingresantes /aspirantes: 0,93

- Carrera: Licenciatura en Administración hotelera

Cantidad de aspirantes: 360 - Cantidad de ingresantes: 309

Tasa de ingresantes /aspirantes: 0,86

- Carrera: Recursos Humanos y Relaciones Laborales

Cantidad de aspirantes: 291 - Cantidad de ingresantes: 291

Tasa de ingresantes /aspirantes: 1

- Carrera: Licenciatura en Administración. Ciclo de licenciatura (modalidad no presencial)

Cantidad de aspirantes: 373 - Cantidad de ingresantes: 267

Tasa de ingresantes /aspirantes: 0.72

- Carrera: Licenciatura en Administración. (modalidad no presencial)

Cantidad de aspirantes: 299 - Cantidad de ingresantes: 204

Tasa de ingresantes /aspirantes: 0.68

- Carrera: Tecnicatura Universitaria en Ciencias Empresariales (modalidad no presencial)

Cantidad de aspirantes: 247 - Cantidad de ingresantes: 178

Tasa de ingresantes /aspirantes: 0.72

- Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional. Ciclo de Licenciatura (modalidad no presencial)

Cantidad de aspirantes: 152 - Cantidad de ingresantes: 100

Tasa de ingresantes /aspirantes: 0.66

- Carrera: Licenciatura en Turismo y Hotelería (modalidad no presencial)

Cantidad de aspirantes: 132 - Cantidad de ingresantes: 86

Tasa de ingresantes /aspirantes: 0.65

- Carrera: Tecnicatura Universitaria en Economía Social y Solidaria

Cantidad de aspirantes: 111 - Cantidad de ingresantes: 82

Tasa de ingresantes /aspirantes: 0.74

- Carrera: Licenciatura en Economía del Desarrollo (modalidad no presencial)

Cantidad de aspirantes: 77 - Cantidad de ingresantes: 64

Tasa de ingresantes /aspirantes: 0.83

Los resultados muestran una relación entre aspirantes e ingresantes para las distintas carreras, dando cuenta que el índice con valores más cercanos a 1, significa mayores niveles de retención como el caso de la Carrera de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

En cuanto a la comparación de la matrícula de la unidad académica, año 2015, comparada al resto de las unidades académicas de la universidad, se observa que Departamento de Economía y Administración cuenta con cerca de 11.531 estudiantes, los que representa un 45,35% del estudiantado total de la institución; si se compara con el año 2009 donde la matrícula era de 7226 alumnos, se observa un crecimiento en el tiempo.

Dentro de la oferta de carreras que ofrece el Departamento, la de mayor cantidad de estudiantes es Contador Público Nacional (Modalidad no presencial), con 2155 alumnos.

En relación a la oferta de posgrado, cuenta Diplomas de posgrado, Especializaciones, maestrías y Doctorado.

Diplomas de posgrado:

- Diploma de posgrado en Biotecnología, Industria y Negocios
- Diploma de Posgrado en Gestión Integral de Empresas Industriales y de Servicios

Especializaciones:

- Especialización en Desarrollo y Gestión del Turismo
- Especialización en Gestión de la Economía Social y Solidaria
- Especialización en Gobierno Local

Maestrías:

- Maestría en Comercio y Negocios Internacionales
- Maestría en Desarrollo y Gestión del Turismo
- Maestría en Gobierno Local

Doctorados:

- Doctorado en Desarrollo Económico

A su vez se destaca que las distintas actividades de extensión que se realizan en el Departamento de Economía y Administración mantienen una importante relación con algunas carreras y áreas disciplinares del mismo. Finalmente, también es destacable la enorme y variada cantidad de gestión de acciones que, según la Memoria Anual 2020 de la universidad, se vienen desarrollando en las diferentes carreras del Departamento.

La Escuela de Economía y Negocios de la Universidad Nacional de San Martín

El Estatuto de la universidad aprobado por la Asamblea en el año 2019 y por el Ministerio de Educación en el año siguiente, establece que la Dirección de la Escuela de Economía y Negocios es ejercida por un Decano o una Decana. Se detalla que será elegido/a por un colegio de electores cuya integración será reglamentada por el Consejo Superior de la Universidad.

El Artículo 72° del Estatuto señalado, establece que en la Escuela funciona un Consejo integrado por el/la Decano/a, 4 (cuatro) docentes ordinarios/as, 2 (dos) estudiantes y 1 (un/una) No docente, elegidos/as por sus respectivos claustros.

Entre las atribuciones y funciones que tiene los/as Decanos/as de Escuela, el Artículo 76°, señala que son variadas y fundamentales para el desenvolvimiento de la unidad académica, de allí que entre otras funciones, el estatuto señala que son las de: presidir el Consejo de Escuela, implementar las decisiones adoptadas por el Consejo Superior, el/la Rector/a y el Consejo de Escuela, en el área de su competencia, ejercer la representación de la Escuela, coordinar y supervisar las actividades de la Escuela, propiciar la excelencia académica de

sus áreas, elaborar un Informe anual de gestión, formular y elevar al Consejo Superior los planes de estudio de las diversas carreras y sus eventuales modificaciones, resolver las cuestiones de urgencia, designar a los titulares de las Secretarías de la Escuela, designar a los y las docentes interinos/as en acuerdo con el Consejo de Escuela y en casos de urgencia podrá hacerlo ad referendum del Consejo de Escuela., designar a los/as Directores/as de Centros, designar a los/as Coordinadores/as de las Áreas, elevar al Consejo Superior la propuesta de llamado a concurso, la propuesta del presupuesto anual y disponer el crédito asignado por el Consejo Superior y además suscribir convenios con el acuerdo del Consejo de Escuela, ad referendum del Consejo Superior.

La Escuela cuenta con una estructura compuesta por:

- Decano de la Escuela de Economía y Negocios
- Tres secretarías: Secretaría Académica - Secretaría de Extensión - Secretaría de Investigación
- Dos direcciones: Dirección de Administración - Dirección de Asuntos Académicos
- Dos coordinaciones: Coordinación de posgrado - Coordinación de Asistencia Técnica

Por su parte, en relación al desarrollo de la investigación, la Secretaría de Investigación desarrolla actividades que promueven permanentemente la investigación para la innovación y la transferencia de conocimientos a la sociedad. El objetivo es fortalecer todas las áreas que competen a la Escuela y responder a las necesidades de los distintos sectores tanto público como privado. Para ello, gestiona, planifica y desarrolla acciones de investigación científica, en colaboración con equipos de investigadores y becarios.

La información institucional (UNSAM, 2022), pone de manifiesto que también se gestiona la organización de distintas actividades científicas para poder realizar una transmisión del conocimiento en articulación con el entorno social. De esta forma, por ejemplo, se destaca la decisión institucional de realizar Seminarios de Investigación, que están dirigidos a investigadores, a becarios, a los estudiantes de grado de la propia Escuela de Economía y Negocios, y a todos los actores pertenecientes a la comunidad universitaria.

A su vez, cuenta con líneas y áreas de investigación definidas como: Macroeconomía para el desarrollo - Economía teórica y matemática aplicada -Economía Regional, Sectorial y PyMEs - Sector Turismo - Desarrollo sustentable e Innovación productiva - Economía y planeamiento energético - Gestión del talento

El Informe de evaluación externa del año 2014, destaca la biblioteca de la unidad académica Escuela de Economía y Negocios, la cual cuenta con reglamento propio, destacándose que también lleva adelante distintas articulaciones con la propia Biblioteca Central que tiene la institución. Tiene una colección de más de 8000 ejemplares en permanente crecimiento (Informe de Gestión 2020; 2021).

En la actualidad (UNSAM, 2022), la información institucional señala que la Escuela de Economía y Negocios cuenta con una oferta de:

- la carrera de pregrado (Martillero Público y Corredor de Comercio),
- tres licenciaturas (Economía- Administración y Gestión Empresarial – Turismo),

- la carrera de Contador,
- la carrera de Especialización (Gestión de la Tecnología y la Innovación),
- la carrera de Maestría (Economía y Desarrollo del Turismo)
- la carrera de Doctorado (Economía de la Innovación)

También se destaca que las actividades de la Secretaría de Extensión que se realizan en la Escuela mantienen un importante vínculo con algunas carreras y áreas disciplinares de la misma profundizando una estrategia de acción integrada.

Por ello, es un área clave de la Escuela, destinada a realizar programas de formación y capacitación profesional, vinculando a la unidad académica con la Universidad, el propio territorio y todos aquellos actores que sean relevantes dentro del denominado sector socio productivo y laboral.

Para ello, las decisiones que respecto de las vinculaciones que se establecen con las distintas organizaciones se concretan mediante proyectos, programas y acciones. Para ello, se divide en ejes de trabajo como (UNSAM, 2022):

- Capacitación y Formación Profesional
- Bienestar Estudiantil
- Vinculación y Extensión

Además, la información institucional (UNSAM, 2022), señala que entre sus actividades generales pueden mencionarse la decisión de realizar acciones como:

- EDU EMPLEO, en la cual se desarrollan distintas actividades presenciales o a distancia como:
 - simulación de entrevistas de trabajo;
 - espacio de talleres para el armado de curriculum,
 - reconocimiento de habilidades que indagan las empresas;
 - encuentros con especialistas en reclutamiento empresarial
 - ofertas vinculadas a la búsqueda en el campo laboral
- Maratón Emprendedora, en la cual se desarrolla un espacio virtual con actividades destinadas para todos los actores de la comunidad universitaria, brindando herramientas que entrelazan las actividades académicas con la realidad del mundo de la empresa; para ello gestiona:
 - distintas charlas y actividades mediante talleres con la participación de entidades empresariales y entes sociales que están en relación con el emprendedorismo.

Además, las decisiones de la Escuela se orientan a profundizar planteos efectivos para el incentivo al desarrollo y del emprendimiento, colaborando de esta forma con el cambio, la transformación social y la creación del denominado autoempleo; para ello gestiona el ofrecimiento de:

- instrumentos orientados a la complementación de la planificación a partir de del desarrollo de oportunidades.

Finalmente, se destaca que la Escuela de Economía y Negocios asume un compromiso estratégico de vinculación con la sociedad, por medio de la implementación de programas de capacitación universitaria en diferentes campos y temáticas de incumbencia, al conjunto de entidades que conforman el entorno social, como son las empresas y distintas organizaciones de la sociedad.

2.2.2 Las decisiones en la Universidad

- Universidad Nacional de La Matanza

Existen diferentes niveles que toman decisiones en el interior de la estructura propia de cada organización. En el caso de la Universidad Nacional de La Matanza, se pueden identificar diferentes órganos en las cuales se asume la responsabilidad en el proceso de toma de decisión. Según el organigrama de la Institución, existe un primer conjunto de niveles formales. A su vez, y en relación a la dinámica de la universidad, tiene lugar un segundo conjunto de niveles que no corresponden a la disposición oficial.

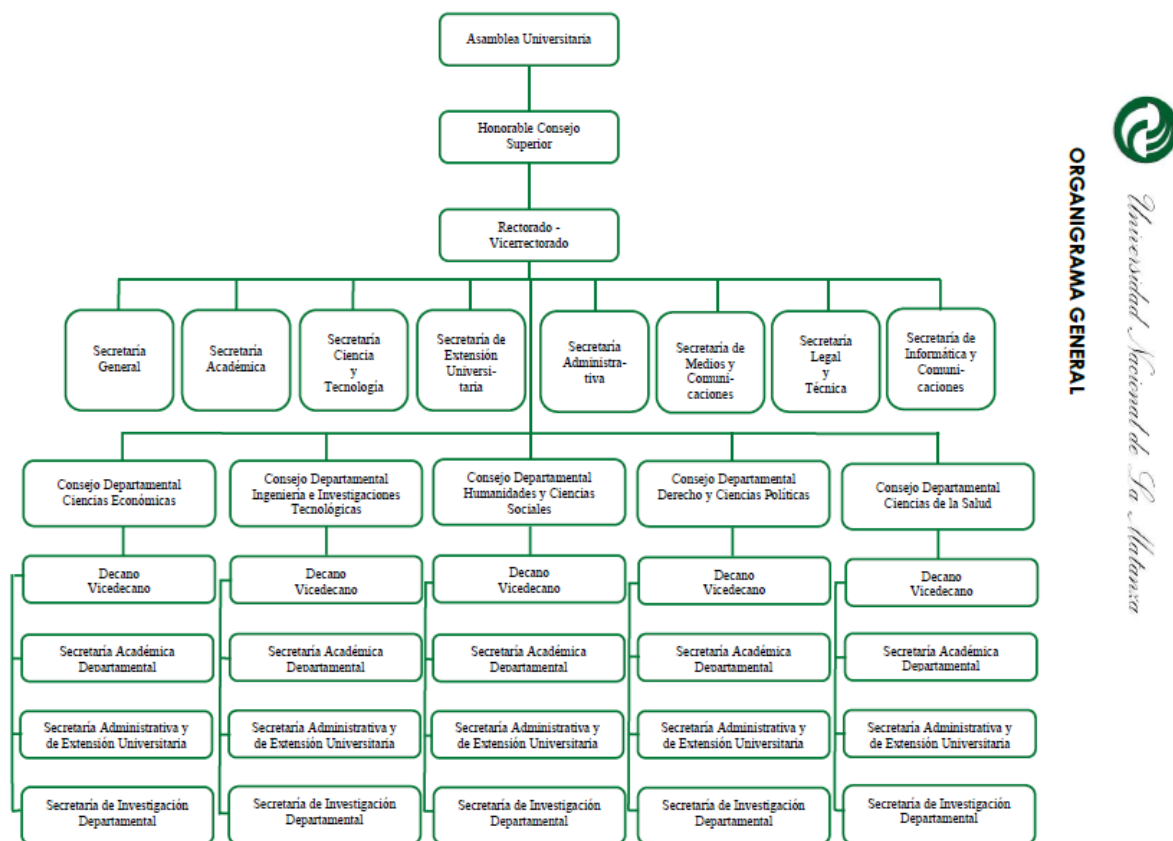
Tabla 6 Órganos de decisión en la Universidad Nacional de La Matanza

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

Las responsabilidades de cada uno de estos niveles de decisión institucional, ejercidos con la participación de todos los sectores de la vida universitaria, constan de una serie de competencias que se enumeran a continuación. Dicha información fue extraída del Estatuto de la Universidad, y sus manuales de función.

A continuación, se presenta el organigrama general de la universidad con la intención de ofrecer herramientas que permitan precisar la estructura institucional formal.

Figura 8 Organigrama de la Universidad Nacional de La Matanza



Fuente: Manual de Organización UNLaM
(Universidad Nacional de La Matanza, 2018)

Se observa una estructura departamental, en la cual las distintas funciones se encuentran interrelacionadas conformando una organización que orienta una viabilidad de gestión y de decisión, respetando jerarquías desde una perspectiva integral y comunicativa de los distintos sistemas de la institución.

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

Integran la Asamblea Universitaria (Art. 40):

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

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

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

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

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

Al Consejo Superior le corresponde (Art. 53):

- Ejercer la jurisdicción superior universitaria y reglamentar el Estatuto universitario, sin perjuicio de las atribuciones del Rector.
- Dictar su reglamento interno, los reglamentos y las ordenanzas necesarias para el régimen común de estudios, disciplina general y el buen gobierno de la Universidad.
- Constituir los órganos que considere necesarios para la solución de problemas específicos, fijando en cada caso la duración y las atribuciones correspondientes.
- Proyectar, autorizar, modificar y reajustar el presupuesto anual y aprobar las cuentas presentadas por el Rector y la inversión de fondos.
- Autorizar todos los contratos compatibles con su condición de persona de derecho público.
- Aprobar convenios de cooperación con otras Universidades o Instituciones del país o del extranjero, suscriptos ad-referéndum por el Rector.
- Aceptar herencias, legados, donaciones y/o toda otra liberalidad.
- Dictar el Reglamento electoral.

- Reglamentar la carrera docente.
- Establecer el régimen de licencias, justificaciones y franquicias del personal docente y no docente.
- Dictar la ordenanza reglamentaria con respecto a la realización de concursos para la provisión del personal docente.
- Dictar el reglamento para el ingreso, inscripción, permanencia y promoción de los alumnos de la Universidad, en conformidad con lo establecido en este Estatuto.
- Reglamentar el año sabático.
- Estructurar el planeamiento general de las actividades universitarias y determinar la orientación general de la enseñanza. Homologar los planes de estudio propuestos por los Departamentos, aprobar el alcance de los títulos y grados, acordar por iniciativa propia o propuesta del Rector el título de Doctor Honoris Causa o Miembro Honorario de la Universidad, y decidir en última instancia, la cuestión sobre equivalencias de títulos, estudios, asignaturas y distinciones universitarias.
- Fijar las contribuciones y los aranceles universitarios cuando hubiese lugar.
- Resolver sobre la creación, supresión de carreras universitarias o títulos. Aprobar los planes de estudios.
- Acordar por el voto de la mayoría absoluta de sus miembros, la creación de nuevos Departamentos, Institutos, Carreras u Orientaciones en el país o en el extranjero.
- Organizar y reglamentar las funciones del Departamento de Graduados.
- Revalidar los diplomas extendidos por Universidades extranjeras, de acuerdo con la legislación pertinente, previo estudio en cada caso, del valor científico, jerarquías de las enseñanzas impartidas por esas instituciones y consideración que merecen sus títulos.
- Acordar licencias extraordinarias con goce de sueldo y ayuda financiera a los docentes que las solicitaren para realizar estudios.
- Resolver los pedidos de licencia del Rector.
- Intervenir los Departamentos por el voto de los dos tercios del total de sus miembros.
- Destituir a los docentes, mediante dictamen fundado, posteriormente elevado a través del rectorado por el organismo competente, con el voto de la mayoría de los miembros del cuerpo.
- Resolver las renunciaciones presentadas por el cuerpo docente concursado.
- Proponer a la Asamblea la suspensión o separación del Rector y del Vicerrector, lo que requerirá una sesión especial en la que se deberá resolver por el voto de las dos terceras partes de sus miembros.
- Suspender o separar al Decano y/o Vicedecano y Consejeros de Departamentos, por irregularidades manifiestas en el ejercicio de sus funciones, mediante dictamen fundado elevado a través del rectorado por el organismo competente, con el voto de las dos terceras partes de sus miembros.

El Rector es el representante de la Universidad y tiene los siguientes deberes y atribuciones (Estatuto, 2003, pág. Art.62):

- Convocar al Consejo Superior y a la Asamblea Universitaria.

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

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

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

El Secretario Académico tiene los siguientes deberes y atribuciones (Universidad Nacional de La Matanza, 2018):

- Asistir al Rector en la organización y desarrollo de las actividades académicas que deba realizar la Universidad, en cumplimiento de sus objetivos institucionales.
Acciones
- Intervenir en la formulación de los planes de estudio y programas de enseñanza; y entender en la implementación de los mecanismos que permitan la periódica revisión y actualización de aquellos.
- Programar y realizar cursos de perfeccionamiento, actualización y capacitación para docentes y graduados.
- Coordinar las tareas para la formulación y seguimiento del plan académico a corto, mediano y largo plazo.
- Administrar el sistema de otorgamiento de diplomas, títulos y certificados que le corresponda emitir a la Universidad.
- Entender en todo lo referente a la habilitación, reválida, y reconocimiento de títulos extranjeros.
- Efectuar el seguimiento y evaluación de la gestión académica.
- Dirigir la biblioteca de la Universidad.
- Llevar los registros académicos y mantenerlos bajo debido resguardo.
- Suscribir juntamente con el Rector, los diplomas de grado que expide la Universidad.
- Entender en la organización de los cursos de admisión a la Universidad y de los cursos correspondientes a las asignaturas transversales.
- Entender en el control de cumplimiento de las normas para la admisión, permanencia, promoción y egreso de alumnos.
- Entender en la recepción y tramitación de las solicitudes de ingreso a la Universidad y de las demás que formulen los alumnos relacionadas con su desempeño académico.
- Promover programas y actividades de orientación vocacional y de asistencia pedagógica al alumno.
- Entender en la elaboración de los proyectos de reglamentaciones y resoluciones del área.

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

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

- Un consejero representante de los Graduados.

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

- Dictar su propio reglamento interno.
- Elevar al Rector el Reglamento de los Departamentos para su aprobación por el Consejo Superior.
- Asesorar al Decano en todas las cuestiones atinentes a sus funciones.
- Asesorar sobre asignaturas que exijan de los profesores determinada dedicación.
- Aprobar y reformar los planes y actividades de los profesores, ejercer anualmente el control de la gestión y ejecución de los mismos, elevándolos al Rectorado para su consideración.
- Proponer modificaciones curriculares de las carreras que dependan del Departamento.
- Proponer al Rectorado la designación de profesores honorarios o visitantes en el área de sus actividades.
- Evaluar la actividad del Departamento y remitir el informe al Decano del mismo.
- Propender a la excelencia académica de su área.
- Proponer y aconsejar sobre temas de investigación y proyectos de producción, que se coordinarán con las unidades específicas que establece el Estatuto.

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

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

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

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

El Secretario Académico de cada Departamento tiene los siguientes deberes y atribuciones:

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

El Secretario Administrativo y de Extensión Universitaria Departamental tiene los siguientes deberes y atribuciones:

- Entender y asistir al Decanato en todo lo relativo al desarrollo de las actividades administrativas y de extensión del Departamento; todo ello de acuerdo a las normas establecidas por la Universidad.
- Programar la actividad anual en términos de apoyos administrativos, representado por las actividades comunes a toda la organización, tanto en sistemas informáticos, administración de personal y administración del patrimonio, entre otros.
- Articular su accionar con la Secretaría Administrativa de la Universidad y demás áreas que participen.
- Atender la demanda de recursos generada en el ámbito departamental.

- Promover el constante mejoramiento de la calidad de la gestión medida en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.
- Organizar y ejecutar su propio sistema de seguimiento, control y evaluación permanente de la gestión administrativa.
- Controlar y certificar la prestación del servicio por parte de los docentes pertenecientes al Departamento.
- Participar en la identificación de riesgos y en las acciones para abordarlos de los procesos en que interviene.

El Secretario de Investigación Departamental tiene los siguientes deberes y atribuciones:

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

Los Coordinadores de Carrera tienen los siguientes deberes y atribuciones:

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

- Universidad Nacional de Quilmes

Existen diferentes niveles que toman decisiones en el interior de la estructura propia de cada organización. En el caso de la Universidad Nacional de Quilmes también se pueden identificar diferentes órganos en las cuales se asume la responsabilidad en el proceso de toma de decisión. Según el organigrama de la Institución, existe un primer conjunto de

niveles formales. A su vez, y en relación a la dinámica de la universidad, tiene lugar un segundo conjunto de niveles que no corresponden a la disposición oficial.

En cuanto al modelo de gobierno y gestión de la administración, se observa que en la Universidad son ejercidos por los miembros de la Comunidad Universitaria a través de los siguientes estamentos (Artículo 51°):

Tabla 7 Órganos de decisión en la Universidad Nacional de Quilmes

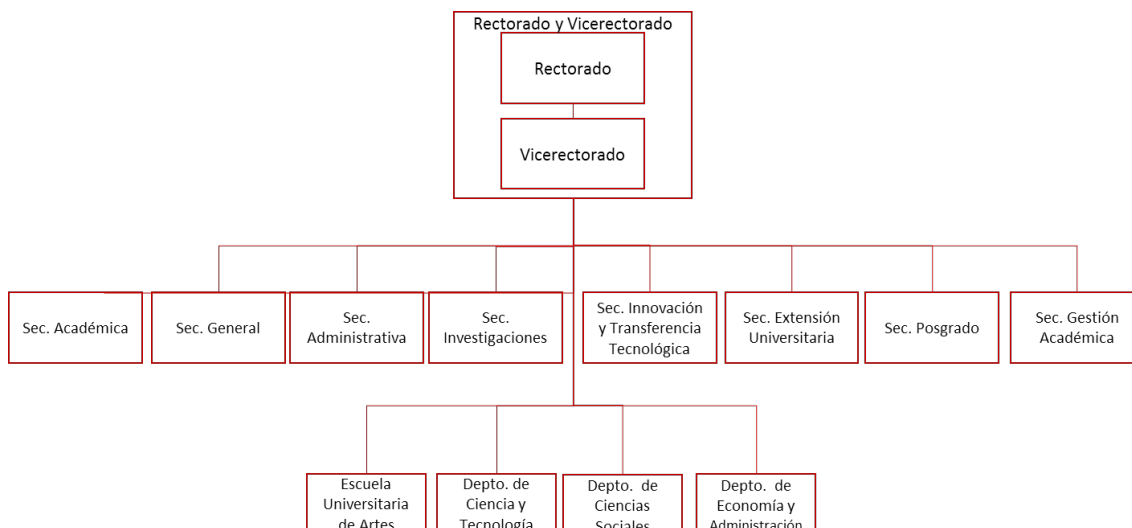
Órgano	Estructura
Asamblea Universitaria	Institucional
Consejo Superior	
Rector o Vicerrector	
Consejos Departamentales	
Consejos de Escuelas Universitarias	
Directores o Vicedirectores de Departamento	
Directores de Escuelas Universitarias	

Fuente: Estatuto UNQ 2015

Al igual que en el caso de la UNLaM, las responsabilidades de cada uno de estos niveles de decisión institucional, ejercidos con la participación de todos los sectores de la vida universitaria, constan de una serie de competencias que se enumeran a continuación.

A continuación, se presenta el organigrama general de la universidad con la intención de ofrecer herramientas que permitan precisar la estructura institucional formal.

Figura 9 Organigrama de la Universidad Nacional de Quilmes



Fuente: UNQ 2022

Nuevamente, en coherencia con lo observado en la Figura 8, se observa una estructura departamental, en la cual las distintas funciones también se encuentran en interrelación y con ello conforman una organización viable en la gestión y la decisión, respetando jerarquías desde una perspectiva integral y comunicativa de los distintos sistemas de la institución.

Se enumeran a continuación, las funciones y atribuciones de los órganos de decisión en la Institución. La información fue extraída del Estatuto y del Reglamento de la Asamblea universitaria (1996) y del Reglamento Interno del Consejo Superior de la Universidad Nacional de Quilmes (2006),

La Asamblea Universitaria de la Universidad Nacional de Quilmes es el órgano máximo de gobierno de esa casa de altos estudios. El lugar donde sesionará está fijado en la sede principal de la Universidad o, en el caso de impedimento material o de fuerza mayor previsto en el lugar que al efectuar la convocatoria hubiera fijado la autoridad convocante (Reglamento de la Asamblea, 1996).

El estatuto de la universidad señala que integran la Asamblea Universitaria (Art. 54°):

- a) Los miembros del Consejo Superior.
- b) Los miembros de los Consejos Departamentales.
- c) Los miembros de los Consejos de Escuelas Universitarias.
- d) Tres representantes elegidos por el personal administrativo y de servicios.

Por su parte, el Vicerrector, los Vicedirectores de Departamentos, los Directores de las Escuelas Universitarias y el representante del Consejo Social Comunitario, tendrán voz y no voto y no cuentan para el quórum.

Respecto a su accionar, la Asamblea cuenta con las siguientes atribuciones (Artículo 55°):

- a) Dicta su reglamento interno.
- b) Acepta o rechaza la necesidad de la reforma total o parcial del Estatuto con el voto de las dos terceras partes de los miembros presentes, siempre que éstos sean por lo menos la mitad más uno del total de los integrantes del cuerpo.
- c) Reforma con el voto de las dos terceras partes de los miembros presentes el Estatuto de la Universidad en Sesión Extraordinaria convocada a tal efecto.
- d) Designa al Rector y al Vicerrector y decide sobre sus renunciaciones.
- e) Suspende o separa al Rector y/o al Vicerrector por las causas previstas en el presente Estatuto, en sesión extraordinaria convocada a tal efecto y con una mayoría de dos tercios de los votos de los integrantes del cuerpo.
- f) Formula los objetivos, fija las políticas de la Universidad y evalúa su cumplimiento.
- g) Decide sobre el gobierno de la Universidad en caso de imposibilidad efectiva de quórum en el Consejo Superior o conflicto insoluble en ese cuerpo. La decisión se adopta con una mayoría de dos tercios de los votos de los miembros presentes.
- h) Ratifica o rectifica, en sesión especial, las intervenciones a los Departamentos o a las Escuelas Universitarias que hubieran sido dispuestas por el Consejo Superior. En dicha sesión las autoridades del Departamento intervenido tendrán voz pero no voto.
- i) Crea y disuelve Departamentos y Escuelas Universitarias con una mayoría de las dos terceras partes de los votos de los miembros presentes, siempre que este número no resultara inferior a la mitad más uno del total de los integrantes del cuerpo.

En relación al Consejo Superior, el mismo está integrado por (Artículo 63°):

- a) El Rector.
- b) El Vicerrector con voz pero sin voto, no contando para el quórum.
- c) Los Directores de Departamentos.
- d) Los Directores de Escuelas con voz pero sin voto, no contando para el quórum.
- e) Diez consejeros elegidos por el claustro docente.
- f) Cinco consejeros elegidos por el claustro estudiantil de grado.
- g) Tres consejeros elegidos por el personal administrativo y de servicios.
- h) Un consejero elegido por el claustro de graduados.
- i) Un consejero por el Consejo Social Comunitario con voz pero sin voto, no contando para el quórum.

El Reglamento Interno del Consejo Superior de la Universidad Nacional de Quilmes (2006), detalla que los integrantes del Consejo Superior deberán asistir a las sesiones ordinarias y extraordinarias del Cuerpo, y a las de las comisiones respectivas de las que fueren miembro (Artículo 2°).

Respecto a las atribuciones del Consejo Superior (Artículo 66°), el Estatuto señala que son las siguientes:

- a) Ejerce la jurisdicción superior universitaria y, por vía de recursos, el contralor de legitimidad y oportunidad sobre las decisiones del Rector, de los Consejos Departamentales y de las Escuelas Universitarias y demás órganos de la Universidad.
- b) Dicta su reglamento interno.
- c) Crea, suspende o suprime organismos y carreras de grado y posgrado y, a propuesta del Rector, aprueba la estructura orgánica funcional de la Universidad.
- d) Dicta los reglamentos generales necesarios para el régimen de estudios de grado y de posgrado, planea las actividades universitarias, orienta la enseñanza y la investigación.
- e) Dispone anualmente el calendario académico, la oferta educativa y las condiciones de admisibilidad para cada ciclo lectivo, de acuerdo con la evolución de los recursos patrimoniales, físicos y humanos de la Universidad así como de sus objetivos.
- f) Aprueba los planes de estudio, a propuesta de los Consejos Departamentales y de las Escuelas Universitarias, aprueba el alcance de los títulos y grados académicos que otorga la Universidad, en concordancia con la legislación vigente, y reglamenta todas las cuestiones referidas a equivalencias.
- g) Establece el régimen laboral y salarial del personal de la Universidad, en concordancia con la legislación nacional vigente; proyecta y aprueba las carreras docente y administrativa y de servicios, y planea los sistemas de evaluación de desempeño respectivos. Reglamenta la creación y el funcionamiento del cuerpo de auxiliares académicos. Reglamenta el año sabático.
- h) Aprueba los reglamentos para la provisión de cargos docentes y la Planta Básica Docente de los Departamentos y de las Escuelas Universitarias; efectúa un plan anual de llamado a concursos para aquélla, designa los profesores ordinarios, y establece un sistema de contrataciones para necesidades transitorias de docencia, investigación y extensión.
- i) Reglamenta la docencia libre que contemple la ampliación de los cursos oficiales, asignaturas paralelas y el desarrollo de temas y/o materias relacionadas con las carreras.
- j) Reglamenta y establece prioridades para la investigación científica y tecnológica de la Universidad.
- k) Designa profesores extraordinarios y otorga el título de Doctor Honoris Causa a destacadas figuras nacionales o extranjeras.
- l) Aprueba las evaluaciones periódicas de los docentes.
- m) Reglamenta las facultades para administrar y disponer del patrimonio de la Universidad; acepta herencias, legados, donaciones, subsidios y otras contribuciones.
- n) Aprueba el presupuesto anual y controla periódicamente la gestión presupuestaria; dictamina acerca de las cuentas y la inversión de fondos presentadas por el Rector.

- o) Faculta a autoridades, funcionarios y docentes universitarios para suscribir convenios con otras instituciones, los que tendrán vigencia una vez ratificados por el propio Consejo Superior y de los miembros de los Consejos de Escuelas Universitarias.
- p) Reglamenta las acciones dirigidas a la valorización, explotación, utilización de recursos y productos de las capacidades científicotecnológicas de la Universidad, incluyendo el fomento de la vinculación y la transferencia de tecnología. Estas acciones pueden realizarse en forma directa o mediante la organización de fundaciones, entidades sin fines de lucro o sociedades, en forma individual o asociándose con otras personas.
- q) Reglamenta los juicios académicos y constituye el Tribunal Universitario encargado de sustanciarlos.
- r) Reglamenta el procedimiento para la sustanciación de los sumarios administrativos, dicta un régimen de convivencia para la Universidad. Previo sumario sanciona, suspende o expulsa a personal de la Universidad y a sus estudiantes, por faltas graves en sus deberes.
- s) Suspende o separa a cualquier integrante de un órgano colegiado de gobierno, o interviene una dependencia académica, por irregularidades manifiestas, en sesión especial a tal fin y en pliego fundado. La intervención no puede exceder los 60 días.
- t) Resuelve los pedidos de licencia solicitados por el Rector, el Vicerrector y los miembros del Consejo.
- u) Dicta el régimen electoral de la Universidad.
- v) Cumple y hace cumplir el presente Estatuto y las resoluciones de la Asamblea Universitaria en el ámbito de su competencia. Reglamentar sobre la publicidad de los actos de gobierno.
- w) Resuelve sobre toda otra facultad que no se encuentre asignada a otro órgano de gobierno por el presente Estatuto.
- x) Reglamenta la organización y funcionamiento de la asistencia social de la comunidad universitaria.
- y) Designa los integrantes de las comisiones evaluadoras seleccionándolos de los Bancos de evaluadores conformados por los Consejos Departamentales y de Escuelas Universitarias.
- z) Designa a los Directores de Escuelas Universitarias por mayoría simple, y los remueve con el voto de dos tercios de los miembros presentes.

El Rector es el representante de la Universidad con un cargo de dedicación exclusiva (Artículo 75°), y tiene los siguientes deberes y atribuciones (Artículo 76°):

- a) Ejerce la representación de la Universidad.
- b) Preside las sesiones de la Asamblea Universitaria y del Consejo Superior.
- c) Ejecuta las resoluciones de la Asamblea Universitaria y del Consejo Superior.
- d) Convoca a la Asamblea Universitaria y al Consejo Superior a sesiones ordinarias y extraordinarias.

- e) Ejerce la conducción administrativa de la Universidad, designa, remueve y ejecuta las sanciones impuestas al personal de la Universidad de acuerdo con las disposiciones de este Estatuto.
- f) Organiza las secretarías de la Universidad y designa a sus titulares.
- g) Firma los títulos, diplomas, distinciones y honores universitarios.
- h) Requiere a las autoridades universitarias los informes que estime convenientes e imparte las instrucciones necesarias para el buen gobierno y administración de la Institución.
- i) Celebra todo tipo de convenios, ad referendum del Consejo Superior.
- j) Ejecuta el presupuesto de la universidad, sin perjuicio de las facultades de delegación que contengan las reglamentaciones del Consejo Superior.
- k) Percibe los fondos institucionales por medio de Tesorería General y les da el destino que corresponda con cargo de rendir cuenta a la Asamblea Universitaria, previo dictamen del Consejo Superior.
- l) Hace cumplir las resoluciones del Tribunal Universitario y ejerce la potestad disciplinaria que los reglamentos le otorgan.
- ll) Elabora la memoria anual para someterla a consideración de la Asamblea Universitaria, previo dictamen del Consejo Superior.
- m) Autoriza, de conformidad con este Estatuto y las reglamentaciones correspondientes, el ingreso, inscripción, permanencia, promoción y egreso de los estudiantes.
- n) Resuelve sobre equivalencias y reválida de títulos expedidos por Universidades extranjeras, estudios, asignaturas y títulos de posgrado, conforme las reglamentaciones que se establezcan.
- ñ) Efectúa la convocatoria a concursos para la provisión de cargos docentes.
- o) Autoriza las actividades a las que se refiere el inciso s) del Artículo 66.
- p) Resuelve cualquier cuestión urgente, debiendo dar cuenta de sus acciones en la próxima sesión del Consejo Superior.

El Vicerrector reemplazará al Rector en caso de ausencia o impedimento temporal de éste (Artículo 77°). En caso de ausencia o impedimento transitorio del Rector y del Vicerrector, las funciones del Rector serán ejercidas por el Consejero Superior que éste designe o, de no contarse con esta designación, por el Consejero Superior que haya encabezado la lista docente más votada.

Los Consejos Departamentales están integrados según el Estatuto de la universidad (Artículo 80°), por las siguientes personas:

- a) El Director del Departamento.
- b) El Vicedirector del Departamento con voz pero sin voto.
- c) Nueve representantes del claustro docente.
- d) Cinco representantes de los estudiantes de la Diplomatura o Carreras que se dicten en el Departamento.
- e) Un representante de los graduados de las Carreras que se dicten en el Departamento.

Se observa que el mandato de los representantes docentes es de cuatro años y el de los restantes, son de dos años.

A los Consejos Departamentales les corresponde las siguientes atribuciones (Artículo 83°):

- a) Dictan su reglamento interno.
- b) Solicitan al Consejo Superior la suspensión o separación de cualquiera de sus miembros por irregularidades manifiestas en el ejercicio de sus funciones, con el voto fundado de las dos terceras partes de sus miembros.
- c) Deciden en primera instancia las cuestiones contenciosas referentes a las obligaciones y derechos de los docentes. Aperciben a alumnos por faltas en el cumplimiento de sus deberes, y proponen al Consejo Superior suspensiones o expulsiones.
- d) Aprueban el plan anual de actividades académicas y lo elevan al Consejo Superior para su conocimiento. Ejercen el control de ejecución del mismo.
- e) Supervisan las actividades especificadas en el Artículo 39° (el cual explicita que la Universidad adopta como base de su organización académica la estructura departamental con el objeto de proporcionar orientación sistemática a las actividades docentes y de investigación mediante el agrupamiento de las disciplinas afines y la comunicación entre docentes y estudiantes de distintas carreras. Asimismo, aclara que se podrán crear Escuelas Universitarias con especificidad disciplinar).
- f) Proponen al Consejo Superior la designación de profesores extraordinarios.
- g) Elevan anualmente al Consejo Superior las necesidades de recursos para el Departamento.
- h) Conceden licencia al Director o Vicedirector de Departamento, Directores de Carrera y Diplomatura, y a los propios consejeros.
- i) Proponen al Consejo Superior los planes de estudios de las carreras, títulos y grados académicos correspondientes, en el área de su competencia.
- j) Elevan al Consejo Superior una propuesta de Planta Básica Docente, un plan de concursos y la nómina de contrataciones para cubrir necesidades docentes eventuales.
- k) Aprueban y supervisan los programas de las asignaturas cuyo desarrollo está a cargo del Departamento, con el objeto de que se ajusten a los contenidos mínimos definidos en los correspondientes planes de estudio.
- l) Crean y elevan al Consejo Superior un Banco de Evaluadores para la conformación de jurados y comisiones.
 - ll) Facultan al Director del Departamento a suscribir convenios de pasantías de formación académica, y cualquier otro convenio de colaboración que resulte específico al Departamento y que no impliquen imputación presupuestaria.

El Director del Departamento, tiene las siguientes atribuciones (Artículo 94°):

- a) Ejerce la representación del Departamento.
- b) Preside las sesiones del Consejo Departamental y lo convoca a sesiones ordinarias y extraordinarias.

- c) Administra los fondos que le son asignados y rinde cuenta documentada de ellos.
- d) Adopta las decisiones que se requieren para la ejecución de las medidas dictadas por los órganos superiores, en el ámbito de su competencia.
- e) Ejerce la potestad disciplinaria dentro de su ámbito, conforme a las reglamentaciones del Consejo Superior.
- f) Eleva anualmente al Consejo Departamental una memoria relativa al desenvolvimiento del Departamento y un informe sobre sus necesidades.
- g) Asesora al Rector en lo referente a reválidas y equivalencias en el área de su competencia.
- h) Resuelve cualquier cuestión urgente de competencia del Consejo Departamental, debiendo dar cuenta a éste en su próxima sesión.

El Vicedirector de Departamento reemplaza al Director en caso de ausencia o impedimento de éste (Artículo 95°). En caso de ausencia o impedimento transitorio de ambos (Director y Vicedirector), las funciones serán ejercidas por el Consejero Departamental del Claustro Docente que haya encabezado la lista mayoritaria.

- Universidad Nacional de San Martín

La Universidad Nacional de San Martín cuenta con diferentes órganos que asumen la responsabilidad en el proceso de toma de decisión que se toman en el interior de la institución.

A partir del análisis del Estatuto de la UNSAM, se observa que, en relación al modelo de gobierno y gestión de la administración, es ejercido por los miembros de la Comunidad Universitaria a través de los siguientes estamentos (Artículo 38°):

Tabla 8 Órganos de decisión en la Universidad Nacional de San Martín

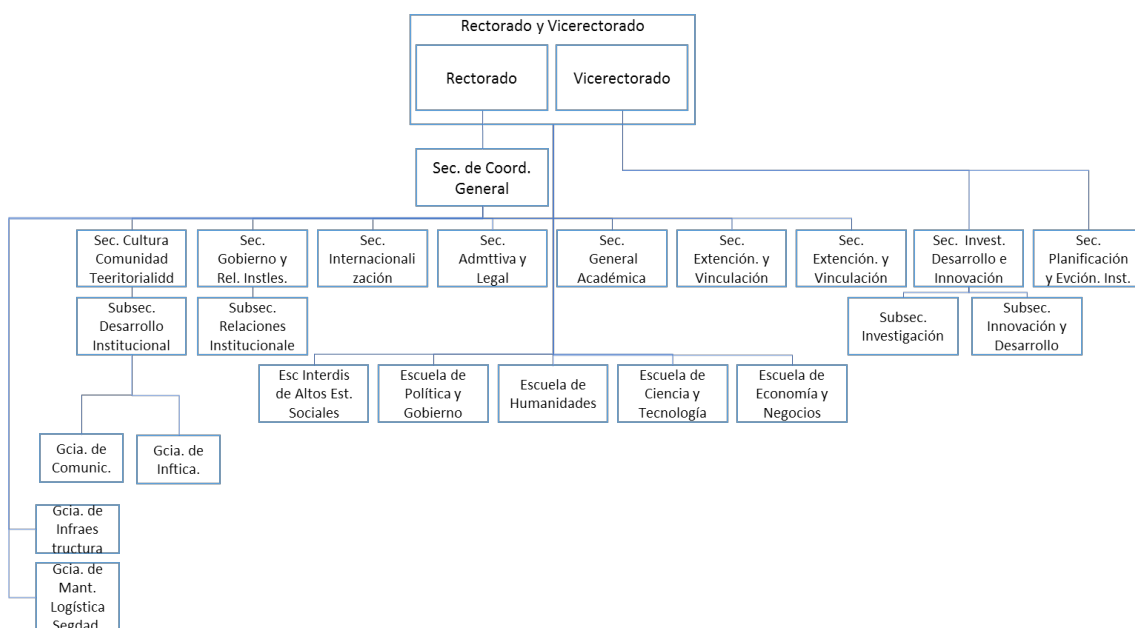
Órgano	Estructura
Asamblea Universitaria	Institucional
Consejo Superior	
Rector/a	
Decano/a de las unidades académicas	
Consejo de Escuelas	

Fuente: Estatuto UNSAM 2020

Al igual que en el caso de la UNLaM y la UNQ, las responsabilidades de cada uno de estos niveles de decisión institucional, ejercidos con la participación de todos los sectores de la vida universitaria, constan de una serie de competencias que se enumeran a continuación.

A continuación, se presenta el organigrama general de la universidad con la intención de ofrecer herramientas que permitan precisar la estructura institucional formal.

Figura 10 Organigrama de la Universidad Nacional de San Martín



Fuente: UNSAM 2022

La estructura del organigrama expone la presencia de escuelas, y en línea con las Figura 8 y Figura 9, las distintas funciones también se encuentran en interrelación, y en un marco de viabilidad organizacional en la gestión y en la decisión, respetando jerarquías desde una perspectiva integral y comunicativa de los distintos sistemas que forman parte de la institución.

Se enumeran a continuación, las funciones y atribuciones de los órganos de decisión en la Institución. La información fue extraída del Estatuto de la Universidad Nacional de San Martín (2020) y del Informe de Gestión 2021.

La Asamblea Universitaria la universidad es el órgano máximo de gobierno de esa casa de altos estudios. El estatuto de la universidad señala que integran la Asamblea Universitaria la totalidad de los miembros titulares del Consejo Superior y los miembros titulares de los Consejos de Escuela. (Artículo 39°).

Respecto a su accionar, dicha Asamblea cuenta con las siguientes atribuciones (Artículo 40°):

- a) Fijar los lineamientos generales de la política universitaria.
- b) Aprobar el Estatuto de la Universidad y proponer su reforma total o parcial cuando lo considere conveniente y oportuno.
- c) Aprobar su reglamento interno. d) Elegir al/a la Rector/a y Vicerrector/a.
- d) Decidir sobre la renuncia del/de la Rector/a y/o Vicerrector/a, requiriéndose la simple mayoría de votos de los miembros presentes.
- e) Suspender o separar al/a la Rector/a o Vicerrector/a en sesión especial convocada al efecto con un quórum de las tres cuartas partes de sus miembros integrantes y por mayoría de las dos terceras partes de los presentes, por las siguientes causales:
 - 1) Falta grave de carácter ético disciplinario.
 - 2) Condena criminal por hecho doloso.
 - 3) Abandono de sus funciones.
 - 4) Violación grave de las normas de la legislación universitaria vigente, del presente Estatuto y de los Reglamentos de la Universidad.
- f) Decidir sobre el gobierno de la Universidad en caso de imposibilidad efectiva de quórum o de conflicto insoluble en el Consejo Superior.
- g) Revocar el proyecto del Consejo Superior de creación o supresión de una Escuela, para lo cual se necesitan los dos tercios de los votos de sus miembros, dentro del plazo establecido en el Artículo 49° inciso g). Este inciso g., señala que al Consejo Superior le corresponde decidir por el voto de los dos tercios de sus miembros la creación y supresión de Unidades Académicas. La misma quedará firme si en el lapso de sesenta días no es revocada por la Asamblea Universitaria.
- h) Aprobar el Informe de gestión y la cuenta de ahorro, inversión y financiamiento del último ejercicio fiscal presentado/a por el Rector / la Rectora

En relación al Consejo Superior, el mismo está integrado con voz y voto por (Artículo 47°):

- a) Rector/a y Vicerrector/a.
- b) Decanos/as de Escuelas.
- c) Decanos/as de Institutos Asociados de los Artículos 10 y 48, (el Artículo 10° señala que los Institutos Asociados son unidades organizativas con fines de formación, investigación, extensión y transferencia en áreas de conocimiento delimitadas, creados por convenio con otras instituciones, sujetos a la normativa del presente Estatuto y supletoriamente con normas contractuales particulares aprobadas por el Consejo Superior; por su parte el Artículo 48° explicita que formarán parte del Consejo Superior los/as Decanos/as de Institutos Asociados que dicten carreras de grado y de posgrado reconocidas con validez nacional por la autoridad ministerial competente).
- d) Consejeros/as Docentes representantes del claustro docente en un número igual al cincuenta por ciento (50%) de la totalidad de sus miembros.

- e) Seis (6) Consejeros/as representantes del claustro estudiantil.
- f) Dos (2) Consejeros/as representantes del claustro del personal No docente.
- g) Un/a (1) Consejero/a representante de la Fundación Universidad Nacional de General San Martín en vinculación con la comunidad local.

El Estatuto señala que le corresponde al Consejo Superior (Artículo 49°), las siguientes atribuciones:

- a) Ejercer la jurisdicción superior universitaria.
- b) Dictar su reglamento interno.
- c) Aprobar los reglamentos y normas necesarios para el funcionamiento de la Universidad.
- d) Estructurar el planeamiento general de las actividades universitarias y determinar la orientación general de la formación, investigación, innovación, desarrollo y extensión universitaria.
- e) Aprobar la creación o supresión de carreras de pregrado, grado y posgrado por el voto de dos tercios de los miembros y aprobar las modificaciones de los planes de estudios propuestos por las unidades académicas.
- f) Aprobar el otorgamiento del título de Doctor/a Honoris Causa o de Profesor/a Honorario/a de la Universidad y demás distinciones universitarias.
- g) Decidir por el voto de los dos tercios de sus miembros la creación y supresión de Unidades Académicas. La misma quedará firme si en el lapso de sesenta días no es revocada por la Asamblea Universitaria.
- h) Decidir por el voto de la mayoría simple de sus miembros la creación y supresión de Unidades funcionales, Consejos Consultivos, Consejos Asesores y toda otra estructura organizativa no contemplada en el presente inciso.
- i) Revalidar los diplomas expedidos por Universidades extranjeras, de acuerdo con la legislación pertinente, previo estudio, en cada caso.
- j) Formular, aprobar y modificar el presupuesto anual sobre la base de las propuestas elevadas por las distintas unidades académicas y el Rectorado.
- k) Establecer el régimen de licencias, justificaciones y franquicias del personal docente.
- l) Aprobar convenios con otras Universidades, organismos, empresas o instituciones del país o del extranjero.
- m) Dictar el reglamento para la inscripción, ingreso, permanencia y promoción de los estudiantes de la Universidad en conformidad con lo establecido en este Estatuto.
- n) Tomar conocimiento de las aceptaciones de las renunciaciones presentadas por el cuerpo docente concursado.
- o) Resolver los pedidos de licencia del/de la Rector/a, Vicerrector/a y Decanos/as.
- p) Aceptar herencias, legados, donaciones y/o toda otra liberalidad.
- q) Fijar las contribuciones y aranceles universitarios cuando corresponda.
- r) Suspender o separar a los/as Decanos/as de Escuelas, a requerimiento del/de la Rector/a, por causas fundadas en el ejercicio de sus funciones, con el voto fundado de las dos terceras partes de sus miembros.

- s) Intervenir las Escuelas por el voto de los dos tercios del total de sus miembros.
- t) Aprobar los llamados a concursos docentes y designar a los jurados correspondientes. Resolver las impugnaciones de dichos concursos en los casos que corresponda.
- u) Reglamentar la carrera académica y la carrera administrativa que comprenderá respectivamente al personal docente y al personal No docente de la Universidad.
- v) Reglamentar los Juicios Académicos, la constitución y funcionamiento del Tribunal Académico y toda otra cuestión ético-disciplinaria en la que estuviere involucrado personal docente en el ejercicio de sus funciones, aplicando en su caso las sanciones correspondientes.
- w) Dictar un reglamento electoral para cada uno de los claustros que componen la comunidad universitaria.
- x) Aprobar la estructura orgánico funcional de la Universidad.
- y) Actuar como máxima autoridad administrativa en todo reclamo o recurso administrativo. La resolución que dicte pone fin a la vía administrativa en el ámbito interno de la Universidad.
- z) Autorizar a realizar operaciones de endeudamiento tanto con el sector público como privado, orientadas a la inversión.
- aa) Actuar en toda otra cuestión que no esté expresamente atribuida a otro órgano de gobierno

El Informe de Gestión 2021, aclara que, en el año 2021, los temas propuestos en el Consejo Superior se agruparon en:

- Asuntos académicos, de investigación, desarrollo y docencia
- Administración y presupuesto
- Relaciones institucionales
- Cuestiones procedimentales y reglamentarias

El Rector como representante de la Universidad tiene los siguientes deberes y atribuciones (Artículo 67°):

- a) Convocar al Consejo Superior y a la Asamblea Universitaria
- b) Presidir la Asamblea Universitaria y el Consejo Superior con voz y voto.
- c) Disponer la ejecución de las resoluciones y acuerdos del Consejo y de la Asamblea.
- d) Organizar las Secretarías y dependencias de la Universidad, designando y removiendo a sus titulares.
- e) Designar a los/as profesores/as ordinarios/as, siguiendo la recomendación de los jurados, luego de resuelto las eventuales impugnaciones.
- f) Resolver las cuestiones de urgencia, dando cuenta al Consejo Superior de aquellas que sean de su competencia.
- g) Ejercer la jurisdicción disciplinaria en primera instancia en el ámbito de la Asamblea, del Consejo Superior y el Rectorado.
- h) Ejercer la conducción administrativa de la Universidad.
- i) Solicitar a las Unidades Académicas y Unidades Funcionales los informes que estime convenientes.

- j) Autorizar la ejecución de los fondos votados en el presupuesto de la Universidad, sin perjuicio de las facultades de delegación que contengan las reglamentaciones en vigencia.
- k) Firmar los títulos, diplomas, distinciones y honores universitarios.
- l) Impartir instrucciones generales o particulares en consonancia con lo resuelto por los órganos superiores o las que fueren necesarias para el buen gobierno y administración de la Universidad.
- m) Mantener relaciones con organismos o instituciones nacionales, provinciales, municipales y/o internacionales, tendientes al mejor cumplimiento de los fines de la Universidad.
- n) Elaborar el informe de gestión para conocimiento del Consejo Superior y elevarlo para consideración de la Asamblea Universitaria, a la cual deberá convocar en sesión ordinaria anual a celebrarse en el mes de mayo de cada año.
- o) ñ. Rendir cuentas de su administración y gestión económico financiera a la Asamblea Universitaria, a la cual deberá convocar en sesión ordinaria anual a celebrarse en el mes de mayo de cada año.
- p) Autorizar de conformidad con este Estatuto y la reglamentación vigente, el ingreso, inscripción, permanencia y promoción de los y las estudiantes.
- q) Designar a los/as Decanos/as de los Institutos Asociados de acuerdo con las normas contractuales y estatutarias.
- r) Designar a los/as Directores/as de Institutos
- s) Designar a los/as Decanos/as organizadores/as de Escuelas a crearse e interinos/as de las Escuelas
- t) Proyectar el Calendario Académico conforme con el planeamiento y la orientación general de la enseñanza.
- u) Suscribir convenios con Instituciones y organismos públicos y privadas de carácter gubernamental, docente, profesional, científica o empresarial, ad referendum del Consejo Superior.
- v) Proponer al Consejo Superior los reglamentos necesarios para el funcionamiento de la Universidad.
- w) Designar una junta electoral que será la autoridad del proceso electoral, con acuerdo del Consejo Superior.
- x) Designar al/a la Directora/a y Vicedirector/a de los establecimientos de enseñanza preuniversitaria que dependan de la Universidad.
- y) Designar al/a la titular de la Unidad de Auditoría Interna conforme a lo establecido en el artículo 100 del presente Estatuto.

El Artículo 68°, determina que el Vicerrector reemplazará al Rector en caso de:

- ausencia, licencia o impedimento transitorio del/de la titular.
- cuando en conformidad con las causales de separación del/de la Rector/a previstas en el presente Estatuto en su artículo 40 inciso f), el cargo quedare vacante

La universidad cuenta con Escuelas, cuya Dirección es ejercida por un Decano/a, elegido/a por un colegio de electores (Artículo 71°). A su vez en cada Escuela de la Universidad funciona un Consejo integrado por (Artículo 72°):

- Decano/a,
- 4 (cuatro) docentes ordinarios/as,
- 2 (dos) estudiantes
- 1 No docente

En relación a las funciones de los Consejos de Escuela son las siguientes (Artículo 77°):

- a) Asistir al/ a la Decano/a de la Escuela en sus decisiones y tareas, requiriéndose su acuerdo previo para todas las cuestiones que deban ser elevadas al Consejo Superior.
- b) Implementar las decisiones adoptadas por el Consejo Superior y el/la Rector/a en el área de su competencia.
- c) Aprobar pautas, procedimientos y normas para la organización interna de las actividades de la Escuela, las que deberán ajustarse a los reglamentos generales de la Universidad.
- d) Considerar el informe anual de gestión de la Escuela presentado por el/la Decano/a.
- e) Requerir al/a la Decano/a la información que se considere necesaria para garantizar la transparencia de los actos administrativos.
- f) Acordar por el voto de dos tercios de sus miembros las propuestas de creación y/o modificación de carreras de pregrado, grado y posgrado.
- g) Acordar por el voto de simple mayoría de los miembros presentes la presentación al Consejo Superior de proyectos para la suscripción de convenios o acuerdos marcos y/o específicos con otras instituciones.
- h) Acordar por el voto de simple mayoría de sus miembros la propuesta de llamado a concurso de docentes y no docentes y la designación de docentes interinos.
- i) Acordar por el voto de los dos tercios de sus miembros la propuesta de creación y/o supresión de unidades funcionales, la que deberá ser elevada al Consejo Superior para su eventual aprobación.
- j) Acordar por el voto de simple mayoría de sus miembros la propuesta de designación de autoridades de las unidades funcionales que dependan de la Escuela, cuando corresponda.

En el caso de los Decanos/as de Escuela también cuentan con atribuciones y funciones definidas por el Artículo 76° del estatuto universitario:

- a) Presidir el Consejo de Escuela con voz y voto. En caso de igualdad tendrá voto de desempate.
- b) Implementar las decisiones adoptadas por el Consejo Superior, el/la Rector/a y el Consejo de Escuela, en el área de su competencia.
- c) Ejercer la representación de la Escuela, pudiendo delegarla fehacientemente en los casos que considere necesario.

- d) Coordinar y supervisar las actividades de la Escuela.
- e) Propiciar la excelencia académica de sus áreas.
- f) Elaborar un Informe anual de gestión que contemple el desarrollo de los planes operativos, programas, proyectos y acciones específicas de la Escuela, para la consideración del Consejo de Escuela.
- g) Formular y elevar al Consejo Superior, con el acuerdo del Consejo de Escuela y el asesoramiento de las Secretarías de la Universidad, los planes de estudio de las diversas carreras y sus eventuales modificaciones.
- h) Resolver las cuestiones de urgencia, dando cuenta al Consejo de Escuela de aquellas que sean de su competencia.
- i) Designar a los titulares de las Secretarías de la Escuela.
- j) Designar a los y las docentes interinos/as en acuerdo con el Consejo de Escuela. En casos de urgencia podrá hacerlo ad referendum del Consejo de Escuela.
- k) Designar a los/as Directores/as de Centros de los artículos 15 y 16 del presente Estatuto, a propuestas del Consejo de Escuela, (el Artículo 15° señala que los Centros son estructuras funcionales dependientes de las unidades académicas dedicados a tareas de investigación, desarrollo, transferencia y extensión en torno a la comprensión y resolución de problemas disciplinarios y/o multidisciplinarios; y el Artículo 16°, aclara que los Centros tienen Directores o Directoras, designados por los/as Decanos/as de las unidades académicas, a propuesta del Consejo u órgano asesor según corresponda).
- l) Designar a los/as Coordinadores/as de las Áreas del artículo 18 del presente Estatuto, a propuestas de los y las integrantes de las Áreas.
- m) Elevar al Consejo Superior la propuesta de llamado a concurso con acuerdo del Consejo de Escuela.
- n) Formular y elevar al Consejo Superior, la propuesta del presupuesto anual y disponer el crédito asignado por el Consejo Superior a través de los mecanismos que a tal fin establezca la administración central de la Universidad.
- o) Suscribir convenios con el acuerdo del Consejo de Escuela, ad referendum del Consejo Superior.

En cuanto a los Decanos/as de los Institutos Asociados (Artículo 78°), son quienes ejercen la representación del Instituto Asociado, pudiendo delegarla fehacientemente en los casos que considere necesario.

2.2.3 Contexto Social de la Universidad de la Universidad Nacional de La Matanza, la Universidad Nacional de Quilmes y la Universidad Nacional de San Martín

Retomando el planteo que el contexto social es aspecto central al momento de pensar en el rol social y transformador de las universidades del conurbano de la Provincia de Buenos Aires, como son los casos de la Universidad Nacional de La Matanza, La Universidad Nacional de San Martín y la Universidad Nacional de Quilmes, se observa además que las instituciones ofertan propuestas formativas y servicios sociales, también promueven vínculos que fortalecen el tejido social dentro de la comunidad y de la comunidad con entornos más amplios, poniendo en escena la discusión y el debate conocimientos y transformaciones.

En el marco de la función social de la universidad en lo que concierne a nuestro análisis, se pueden identificar patrones comunes que se dan en la Universidad Nacional de La Matanza, como la Universidad Nacional de San Martín y la Universidad Nacional de Quilmes. En estas instituciones se pone en evidencia una consolidación de universidad como espacio que transformó el territorio y las experiencias de vida de los que concurren a ella.

Estas universidades coinciden haber logrado conformar trayectorias de estudiantes de primera generación de universitarios en sus familias, que han permitido el acercamiento a la universidad de las familias provenientes, en gran parte, de sus respectivas localidades cercanas.

La Universidad Nacional de La Matanza, la Universidad Nacional de San Martín y la Universidad Nacional de Quilmes han colaborado (junto con otras instituciones universitarias) en la reconfiguración del territorio del conurbano bonaerense, especialmente cambiando los paisajes suburbanos de las localidades, logrando generar una transformación en el entramado social del Área Metropolitana de Buenos Aires.

Del análisis de los respectivos Estatutos y documentación específica (UNLaM, 2022; UNQ, 2022; UNSAM, 2022), se desprende que las universidades mencionadas son una respuesta a las demandas concretas de la comunidad local; siendo además también iniciativas abiertas que se han incorporado a la comunidad, colaborando con su progreso, y muy especialmente contribuyendo en la retención y el asentamiento de las personas localizadas en los respectivos Partidos de La Matanza, de Quilmes y de San Martín, y sus respectivas áreas de influencia.

En este sentido, hay una marcada estrategia a contribuir a con la retención y el asentamiento de la población joven al territorio, lo que conlleva a buscar lograr retener a sus estudiantes e ingresantes, con el fin de ser agentes de transformación en las comunidades.

Estas políticas institucionales necesitan de la puesta en marcha de dinámicas institucionales de gestión educativa que consideren al contexto y sus necesidades,

estableciendo procesos de retroalimentación donde la institución transforma su entorno y a los que pertenecen a ella, pero también el contexto modifica a esta organización universitaria.

Al estar emplazadas en Partidos importantes del Conurbano Bonaerense, la propuesta académica de la Universidad Nacional de La Matanza, la Universidad Nacional de San Martín y la Universidad Nacional de Quilmes, necesariamente es variada y de calidad, y se ha ido transformando en el tiempo, ejemplo de ellos es que además de la formación tradicional de grado (pudiéndose ser presenciales y a distancia en algunos casos), se ofertan títulos intermedios, tecnicaturas, programas de extensión a la comunidad como por ejemplo cursos de idioma y de empleo y deportes sin olvidarnos de las propuestas de posgrados de Especialización, Maestrías y Doctorados que se ofrece a sus graduados universitarios del territorio, pero también de todo el país e incluso del exterior.

Como desarrollaremos a continuación, las políticas de gestión para la retención de los estudiantes de las respectivas universidades incluyen tutorías, becas, formación de los docente y flexibilidades en el cursado de las materias, como el caso de los cursos en el verano.

Las universidades mencionadas mantienen un compromiso que busca superar la discusión entre masividad y calidad, a partir de normativas y estrategias de gestión que reafirman el rol transformador con capacidad de proporcionar una formación cualificada y conocimiento que posee la universidad en la comunidad. Fueron creadas en el Conurbano Bonaerense, por lo cual emergen con impronta territorial que configuran y reconfiguran el espacio donde se ubican y le confieren al lugar donde están enmarcadas un capital específico.

Además, poseen una importancia significativa en relación al entramado social y se han ido conformando como una de las herramientas principales para la movilidad social ascendente de los ciudadanos, y así como elemento central para el desarrollo del país. Las experiencias de vida de los estudiantes que integran estas instituciones son configuradas por estas universidades, las cuales también se encuentran legitimadas en los sectores populares y en los sectores medios como una de las herramientas más eficaces para superar las desigualdades.

2.2.4 Acciones institucionales destinadas a mantener las trayectorias educativas en la Universidad Nacional de La Matanza, la Universidad de Quilmes y la Universidad Nacional de San Martín

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

Tabla 9 Acciones institucionales según variables organizacionales UNLaM

Factores Organizacionales		
Políticas académicas	Plan de estudio	Recursos
<p>Mecanismos de admisión</p> <ul style="list-style-type: none"> · Curso de Nivelación a los Estudios de Grado. · Dos fechas adicionales de recuperatorio del Curso de Nivelación. · Nexos. <p>Comunicación institucional de admisión</p> <ul style="list-style-type: none"> · Feria Educativa, charla de carreras. · Articulación Universidad – Escuela. · Manual del Curso de Nivelación (información sobre la vida universitaria). <p>Comunicación institucional académica</p> <ul style="list-style-type: none"> · Intraconsulta (información publicada en la solapa “Régimen de aprobación y cursada”). · Sitio web Institucional/Micro sitio web de cada Departamento. <p>Orientación vocacional</p> <ul style="list-style-type: none"> · Programa de Atención y Orientación al Alumno. <p>Condición de alumno regular</p> <ul style="list-style-type: none"> · Curso de verano. · Régimen Académico Integrado – 3 reincorporaciones. · Dos instancias de presentación en cada llamado a final. · Llamado extraordinario a finales (en conjunto con el CE). <p>Seguimiento de alumnos</p> <ul style="list-style-type: none"> · Seguimiento de estudiantes en Riesgo Pedagógico (Sistema de Tutorías). · Encuesta a graduados. <p>Tutorías (servicio de apoyo académico)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Tutorías del DCE. · Sistema de Tutorías. · Clases de apoyo (en conjunto con el CE). · Centro de Lectura y Escritura (para grado y posgrado). 	<p>Duración del programa</p> <ul style="list-style-type: none"> · Oferta de títulos intermedios (pre-grado). <p>Flexibilidad de cursado</p> <ul style="list-style-type: none"> · Articulación de los contenidos de los primeros años con el Curso de Nivelación. · Ciclo de formación básica. · Amplitud de oferta horaria · Cumplimiento de bandas horarias ofertadas. <p>Estrategias innovadoras</p> <ul style="list-style-type: none"> · Asignaturas transversales obligatorias. · Plataforma Materias Interactivas en Línea - Unidad de Educación a Distancia. · Mejoramiento en la vinculación entre problemáticas interdisciplinarias, el estudio y la investigación de casos (práctica). <p>Dificultad materias primer año</p> <ul style="list-style-type: none"> · Vinculación del Sistema de Tutorías con las Coordinaciones de Carrera del DCE. 	<p>Formación y habilidad de los docentes</p> <ul style="list-style-type: none"> · Programa de Formación Docente. <p>Servicio de bienestar estudiantil</p> <ul style="list-style-type: none"> · Programa de Pasantías. · Acceso a material bibliográfico-Biblioteca UNLaM. · Apertura de la Biblioteca los domingos. · Comisión de Discapacidad · Adecuación de Materiales de Estudio – Biblioteca Sonora · Docentes intérpretes de lenguaje de señas · Becas de apuntes. · Becas de deporte. · Becas de Idiomas · Feria de apuntes. · Becas de comedor. · Becas (estipendio económico) · Programa de Becas UNLaM. <p>Infraestructura y equipamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> · Comedor universitario. · Acceso a Internet. · Polo Tecnológico. · Adecuación de instalaciones para estudiantes con discapacidad.

Fuente: Elaboración propia

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

En la Tabla 9 se sistematizaron las intervenciones que surgieron de la indagación en el campo de estudio. Las mismas fueron relevadas a través del análisis de la documentación institucional: actas, disposiciones, resoluciones, informes de evaluaciones, planes de desarrollo institucional, estatuto, así como también publicaciones que dan cuenta de la existencia de las políticas. Con la finalidad de darles un ordenamiento a estas acciones, producto de decisiones tomadas en la Universidad, se clasificaron según las categorías: políticas académicas, plan de estudio, y recursos.

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

Al momento de indagar sobre las acciones que realiza la Universidad Nacional de Quilmes (Resolución (CS) N°201/18 y modificatorias; UNQ, 2022; Informe Final de Evaluación Externa de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, 2019; Informe Final de Autoevaluación. Segundo proceso de autoevaluación de la UNQ, 2018; Resolución (CS) N°201/18 y modificatorias), destinadas a mantener las trayectorias educativas se observa lo siguiente:

Tabla 10 Acciones institucionales según variables organizacionales UNQ

Factores Organizacionales		
Políticas académicas	Plan de estudio	Recursos
<p>Mecanismos de admisión</p> <ul style="list-style-type: none"> · Ciclo Introductorio <p>Comunicación institucional de admisión</p> <ul style="list-style-type: none"> · Taller de Vida Universitaria. - Actividades de difusión - Ferias - Exposiciones - Talleres con adolescentes y jóvenes de escuelas secundarias. -Talleres con docentes y padres. <p>· Comunicación institucional académica</p> <ul style="list-style-type: none"> · Intraconsulta · Sitio web Institucional/Micro sitio web de cada área institucional. 	<p>Duración del programa</p> <ul style="list-style-type: none"> · Oferta de títulos pre-grado – grado y postgrado. <p>Flexibilidad de cursado</p> <ul style="list-style-type: none"> · Articulación de los contenidos de los primeros años con el Ciclo Introductorio · Amplitud de oferta horaria · Cumplimiento de bandas horarias ofertadas. · Estructuras curriculares flexibles, lo que implica diferentes grados de autonomía en relación a la modalidad organizativa las trayectorias académicas del estudiantado 	<p>Formación y habilidad de los docentes</p> <ul style="list-style-type: none"> · Unidad de Formación y capacitación docente <p>Programa de Asuntos estudiantiles y bienestar</p> <ul style="list-style-type: none"> · Programas de apoyo económico · Programas de apoyo en salud · Formación y recreación, y actividades que complementen la actividad académica. <p>Infraestructura y equipamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> · Comedor universitario. · Espacios aulicos adecuados

<p>Orientación vocacional</p> <ul style="list-style-type: none"> · Servicio de orientación vocacional <p>Condición de alumno regular</p> <ul style="list-style-type: none"> · Aprobación de la cursada de las materias · Solicitud de equivalencias -En asignaturas de carreras de modalidad virtual, el estudiantado cursa en el Campus, debiendo acreditar un examen de modalidad presencial o bien la instancia de evaluación final que pudiera establecerse en su reemplazo. - licencia que responden a causas que cuenten con justificación <p>Seguimiento de alumnos</p> <ul style="list-style-type: none"> · Becas · Tutorías · Programa de Asuntos estudiantiles y bienestar <p>Tutorías (servicio de apoyo académico)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Acompañamiento y tutoría -Tutoría obligatoria para el estudiante que cursa un eje del ingreso y una materia de la carrera 	<p>Estrategias innovadoras</p> <ul style="list-style-type: none"> · UNQ Virtual · Innovaciones curriculares · Política de innovación, producción de tecnología y transferencia de la institución - Convenio de Articulación institucional con la Universidad Nacional de Avellaneda y la Universidad Nacional Arturo Jauretche para el mutuo reconocimiento de materias <p>Dificultad materias primer año</p> <ul style="list-style-type: none"> · Vinculación con servicio de tutorías. 	<ul style="list-style-type: none"> · Acceso a Internet. · Accesibilidad para estudiantes con discapacidad. · Políticas específicas referidas a la salud: <ul style="list-style-type: none"> Sala de primeros auxilios Consultorio odontológico Espacio de lactancia
--	---	--

En síntesis, la Universidad Nacional de Quilmes, al igual que la Universidad Nacional de La Matanza promueve decisiones que desarrollan acciones destinadas a la mejora permanente de la calidad académica y las distintas cuestiones que la atraviesan. Estas decisiones se realizan en forma coordinada con las distintas áreas académicas, impactando en las distintas funciones universitarias de docencia, investigación, y extensión universitaria.

Al momento de indagar sobre las acciones que realiza la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM, 2022; Informe de Gestión 2021; Fortalecimiento en Evaluación y Planificación Curricular 2019; Actuación 86/16), destinadas a mantener las trayectorias educativas se observa lo siguiente:

Tabla 11 Acciones institucionales según variables organizacionales UNSAM

Factores Organizacionales		
Políticas académicas	Plan de estudio	Recursos
<p>Mecanismos de admisión</p> <ul style="list-style-type: none"> · Curso de Preparación Universitaria que, según las particularidades de las correspondientes carreras, modifica su extensión <p>Comunicación institucional de admisión</p> <ul style="list-style-type: none"> · Programa de Vinculación con escuelas secundaria · Ferias · Exposiciones. · Mesas educativas organizadas desde el Municipio · Semana del ingreso · Comunicación institucional académica · Intraconsulta · Sitio web Institucional/Micro sitio web de cada área institucional. <p>Orientación vocacional</p> <ul style="list-style-type: none"> · Servicio de orientación vocacional <p>Condición de alumno regular</p> <ul style="list-style-type: none"> · Aprobación de la cursada de las unidades curriculares 	<p>Duración del programa</p> <ul style="list-style-type: none"> · Oferta de títulos pre-grado – grado y postgrado). <p>Flexibilidad de cursado</p> <ul style="list-style-type: none"> · Articulación de los contenidos de los primeros años con el Curso de Preparación Universitaria · Amplitud de oferta horaria · Cumplimiento de bandas horarias ofertadas. <p>Estrategias innovadoras</p> <ul style="list-style-type: none"> · UNSAM digital · Innovaciones curriculares en la formación del pregrado, del grado y del posgrado - Evaluación permanente para asegurar la calidad y eficiencia de los procesos formativos. 	<p>Formación y habilidad de los docentes</p> <ul style="list-style-type: none"> · Formación docente. · Acompañamiento de las prácticas de enseñanza <p>Dirección estudiantil</p> <ul style="list-style-type: none"> · Vinculación con escuelas secundarias · Información y orientación a estudiantes · Gestión de becas de apoyo económico · Laboratorio de políticas de permanencia y graduación · Programa de formación experiencial

<ul style="list-style-type: none"> · Aprobación final de las unidades curriculares · Solicitud de equivalencias · Materias de verano <p>Seguimiento de alumnos</p> <ul style="list-style-type: none"> · Becas · Tutorías · Programas, estrategias y acciones de la Dirección Estudiantil <p>Tutorías (servicio de apoyo académico)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Servicio de Tutorías de la Escuela de Economía y Negocios -Estrategias para la resolución de situaciones que competen a la actividad universitaria -Técnicas de estudio -Organización y planificación del tiempo -Preparación para rendir exámenes - Mejoramiento del rendimiento académico - Abordaje referido a diferentes situaciones que llegaran a ser obstáculos para un mejor rendimiento académico para el estudiante 	<p>Dificultad materias primer año</p> <ul style="list-style-type: none"> · Vinculación con servicio de tutorías. 	<p>Infraestructura y equipamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> · Comedor universitario. · Acceso a Internet. · Accesibilidad para estudiantes con discapacidad.
---	--	---

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, la Universidad Nacional de San Martín y su Escuela de economía y Negocios cuentan con decisiones que desarrollan acciones destinadas a la mejora permanente de la calidad académica y las distintas cuestiones que la atraviesan. En eje con la UNLaM y la UNQ, se observa que la toma de decisión en la gestión académica necesariamente conlleva efectos en las distintas funciones universitarias de docencia, investigación, y extensión universitaria.

Capítulo 3

Resultados

Capítulo 3 - Resultados

Por lo tanto, en esta investigación tomamos la decisión de seleccionar y analizar una muestra de las políticas propuestas por las Instituciones, con el propósito de profundizar el valor de la funcionabilidad y consecuentemente su sistematicidad. Las mismas han sido seleccionada por su relevancia en el modelo institucional, teniendo en cuenta que uno de los objetivos centrales de las mismas es la retención y el asentamiento de la población joven localizada en las respectivas áreas de influencia. Seguidamente, se enumeran las políticas seleccionadas:

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

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

1. contexto (tiempo y espacio),
2. problema a resolver,
3. supuesto,
4. objetivos,
5. actores intervinientes, y
6. documentación y evidencias.

Para ello, se pretende destacar que, a los efectos de exponer los siguientes resultados, los mismos surgen de un proceso de revisión sistemática, como método para la sistematización de la documentación institucional, como así también de las expresiones surgidas en las entrevistas realizadas. En consecuencia se ha aplicado (ver 2.1 Requisitos de una metodología sustentada en el estructuralismo, página 69) un proceso hermenéutico, a fin de conjugar los siguientes lenguajes:

- Lenguaje Natural.
- Lenguaje Objeto.
- Lenguaje Teórico.
- Lenguaje formal.

que permiten atender a:

- los signos del lenguaje,
- los objetos referidos por el lenguaje,

- los usuarios del lenguaje, y a
- los objetos de la realidad.

Entonces, el propósito es sistematizar las evidencias relevantes disponibles; consecuentemente, surgidas de haber definido las principales preguntas de investigación y principalmente del planteo de la hipótesis, y de las cuales se derivaron los términos y conceptos que determinaron los criterios de valoración e inclusión de la información, dispuesta en las normativas universitarias vigentes y de las entrevistas realizadas. Estas últimas son las que consideramos como evidencias relevantes disponibles para la justificación y el posterior análisis de la investigación, y que presentaremos seguidamente bajo la siguiente estructura: contexto, problema a resolver, supuesto, objetivo, actores intervinientes, documentación y evidencias.

3.1. Universidad Nacional de La Matanza

3.1.1 Sistema de Tutorías

La decisión

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

Contexto

Según lo informado por la Directora de Pedagogía Universitaria, en el 2004, la Secretaría de Políticas Universitarias impulsó el Programa de Calidad Universitaria buscando consolidar y fortalecer la educación superior argentina. En el marco de dicho programa, las tutorías fueron una de las políticas que se implementan en diversas universidades nacionales. Mediante las tutorías no sólo se busca lograr una mayor integración del individuo a la vida universitaria sino también ser una fuente de apoyo que acompañe al estudiante a lo largo de su formación como profesional, especialmente en los primeros años de la etapa universitaria. A su vez, los programas de tutorías son un espacio complementario a los planes de estudio, destinados al seguimiento académico de los alumnos para abordar las dificultades posibles asociadas al pasaje de la escuela secundaria a la universitaria. A partir del fenómeno de masificación que se produjo en los últimos años en el acceso a la educación superior en Argentina, los programas de tutorías comenzaron a implementarse en numerosos claustros universitarios buscando nivelar de

alguna manera la heterogeneidad de conocimientos con los que los estudiantes ingresaban a la universidad.

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

En el marco del Plan de Desarrollo Institucional (Universidad Nacional de La Matanza, 2006), durante el año 2007 se diseñó un proyecto que pretende brindar mayores oportunidades de inclusión y favorecer la permanencia de los alumnos a través del apoyo y la contención necesaria para superar las dificultades académicas y sociales implicadas en el proceso de integración institucional.

Para tal fin, el Departamento de Ciencias Económicas inició, a fines de ese mismo año, una experiencia piloto a partir de la cual pudo disponer de algunos elementos para diseñar un programa de tutorías universitarias extensivo a los primeros y segundos años de las carreras que conforman su oferta académica. Las primeras cátedras que se incluyeron en este plan fueron Contabilidad Básica (PROCONTA) e Introducción al Conocimiento Científico (PROINTRO). En el año 2007, se iniciaron las actividades de tutorías en el Departamento de Ciencias Económicas, como una estrategia pedagógica para disminuir la deserción y el desgranamiento que se produce principalmente en el primer año de las carreras.

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

Entre los resultados observados, se destaca que en cada uno de los Departamentos Académicos se fueron dando diversas experiencias tutoriales que llevaron a unificar criterios y pautas de acción.

Problema a resolver

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

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

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

Supuesto

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

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

Por su parte, los resultados de las entrevistas muestran también que la sistematización de los espacios de tutorías estuvieron vinculados con la finalización del nivel medio, haciendo foco en que en esta etapa culmina para los jóvenes una época de estudios con el seguimiento personalizado por parte de los docentes, iniciando otra con más libertad y protagonismo personal, pero que requiere de una mayor responsabilidad y autonomía por parte del alumno. Al igual que en la mayoría de las Universidades, el primer año de inserción de los alumnos en la Universidad, se presentan las reconocidas dificultades en el rendimiento académico.

Asimismo, surge de la necesidad de que los alumnos vayan incorporando nuevos hábitos de estudio, con más elaboración, procesamiento y comprensión de la información, incrementándose el trabajo en equipo, desarrollando un pensamiento reflexivo y crítico para dar respuestas acordes a los requerimientos de la vida universitaria. Fundamentalmente que este sistema de tutorías posibilita la inserción del ingresante a la vida universitaria, y su autonomía, acompañándolo en su orientación profesional.

Objetivo/s

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

El análisis realizado permite inferir que para el Departamento de Ciencias Económicas la Tutoría es una acción de intervención académica orientada al acompañamiento durante el trayecto formativo. En este proceso se requiere un seguimiento por parte de un Tutor lo que permitirá adaptar las estrategias de intervención en función a las necesidades de cada estudiante. La función de la Tutoría es técnico-pedagógica con el objetivo de potenciar el rendimiento académico y fortalecer la formación en el ámbito académico, técnico y profesional, lo que favorece un trabajo reflexivo y crítico encaminado al desarrollo integral del estudiante.

Las Tutorías tienen como objeto final la permanencia del estudiante universitario a través de un acompañamiento en los procesos educativos. Dicho indicador (la permanencia) está respaldado por la importancia que se le otorga en las normativas externas e internas de la Universidad. Entre ellas, los requerimientos de CONEAU, los planes de desarrollo institucional, y las resoluciones dictadas por la propia Casa de Altos Estudios. Esta iniciativa Departamental colabora en el proceso de integración institucional y en el sostenimiento de las trayectorias académicas con el fin de promover la calidad educativa, en relación a lo informado por fuentes de la misma institución.

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

El objetivo central de la decisión es reducir los índices de bajo rendimiento académico, de cronicidad y de deserción de los alumnos de los primeros años a partir del acompañamiento de la figura del docente tutor y la creación de los espacios tutoriales en cada uno de los Departamentos.

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

Justificación de la decisión

Continuando con el análisis de la Resolución 078/2010 del Honorable Consejo Superior, se observa que existen una serie de argumentos que justifican la adopción de una posición favorable a la tutoría en la Universidad de La Matanza:

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

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

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

Así se infiere que la tutoría que se desarrolla con estudiantes del Departamento de Ciencias Económicas se inserta en la red de recursos de la Universidad como articulador para mejorar su gestión, ponerlos a disposición de los estudiantes en forma efectiva y propiciar su aprovechamiento para la formación integral de los mismos.

Por ello, trabaja en colaboración con las autoridades de los distintos Departamentos y sus cuerpos docentes, con los diferentes ámbitos de la Universidad, como Bienestar Estudiantil, Centro de Estudiantes, Biblioteca, donde la Dirección de Pedagogía se constituirá en un dispositivo articulador para que estas vinculaciones se fortalezcan. La tutoría realizada por la unidad académica bajo análisis, está basada en la intervención educativa de apoyo pedagógico, es decir, que se ocupa principalmente de los aspectos académicos de los estudiantes, de la mejora de su rendimiento y de la ampliación de sus expectativas.

Actores intervinientes

A partir de lo recolectado por las entrevistas, documentación y evidencia, se asume que los actores que intervienen en las decisiones relacionadas con el Sistema de Tutorías a nivel institucional son: Rectorado, Departamentos Académicos (incluido el Departamento de Ciencias Económicas), y Secretaría Académica (incluida la Dirección de Pedagogía Universitaria). Lo que supone un compromiso de toda la Institución, a partir de una distribución de funciones y responsabilidades en los distintos niveles mencionados, tal como lo describe la Resolución N° 54/2010 del máximo órgano de decisión al interior de la Universidad.

Documentación y evidencia

A partir del análisis documental queda en evidencia que el sistema de tutoría se encuentra atravesado por normativas institucionales y departamentales, principalmente por:

- Resolución Honorable Consejo Superior, 2010
- Disposición Honorable Consejo Departamental de Ciencias Económicas, 2007

Otros datos relevantes

La preocupación por parte del Departamento por sistematizar sus acciones tutoriales, sin perder de vista su articulación institucional, llevó a que a partir del año 2015, el Sistema de Tutorías del Departamento certifica la Norma ISO 9001:2008, y durante el 2016 se realizó el mantenimiento de la certificación. Cabe agregar que durante el segundo cuatrimestre de 2016 se incorporó un sistema informático en base al software MIeL (Materias Interactivas en Línea) que posibilita tener información en tiempo real y realizar un monitoreo permanente de los procedimientos de Divulgación, Inscripción y Realización de las Tutorías. Las entrevistas realizadas dieron cuenta que por medio del software mencionado se realiza el proceso de evaluación de satisfacción del estudiante, así como la detección de sus progresos y dificultades que pudieran atravesar los mismos. llevar a cabo encuestas para evaluar la satisfacción del estudiante durante el proceso y la finalización del mismo.

Los resultados muestran que las Tutorías son un espacio académico en el cual se le ofrece al estudiante la posibilidad de desarrollar o potenciar un conjunto de competencias que son necesarias para el éxito en el rendimiento durante su carrera de grado. Teniendo en cuenta que las tutorías se encuadran en un proyecto institucional, se desprende que es una política de inclusión y mejora permanente. Es una acción pensada desde una mirada social, que contribuye a atender a los estudiantes que tienen dificultades para lograr la comprensión de ciertos contenidos que le permitirán un seguimiento regular de sus estudios, ofreciendo opciones que facilitan el aprendizaje a lo largo de la vida. De las entrevistas se desprende que las tutorías que desarrolla el Departamento posibilitan la Inclusión y la consecuente atención a nuevos y diversos públicos, ya que permite la vinculación con el territorio y el acceso al conocimiento.

Como síntesis, la siguiente Tabla 12 expone que la decisión del sistema de tutorías está atravesada por toda la institución.

Tabla 12 Ciclo de la decisión del Sistema de Tutorías

Quién identificó el problema	El Departamento de Ciencias Económicas, junto a la Dirección de Pedagogía Universitaria, en el marco de las políticas institucionales, determinan las necesidades de los estudiantes y las propuestas de intervención.
Quién tomó la decisión	<p>Hubo una decisión institucional desde el Rectorado, la Secretaría Académica, Dirección de Pedagogía Universitaria y Departamentos de la UNLaM.</p> <p>Y a nivel de la Unidad Académica, la decisión fue tomada por el Decano, el Vicedecano y la Secretaría Académica, quienes presentaron la propuesta al Honorable Consejo Departamental y al Honorable Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Matanza.</p> <p>El Consejo Superior de la Universidad fue quién finalmente tomó la decisión.</p>
Cómo se implementó esa decisión	<p>Del análisis documental realizado, la formalización de los recursos económicos utilizados fue la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Designaciones docentes para cubrir las tareas de los Coordinadores de tutorías de cada departamento y docentes Tutores, · Designaciones de personal profesional-técnico de los Departamentos. · Asignación presupuestaria para infraestructura y recursos tecnológicos.
Evaluación	<p>Se llevan a cabo diferentes fases de seguimiento de las acciones tutoriales departamentales desde la propia unidad académica, con la coordinación de la Secretaría Académica de la Universidad. Desde el 2013, cuenta con un equipo de coordinadores departamentales en la evaluación de las acciones tutoriales. El equipo de trabajo constantemente está rediseñando el instrumento de evaluación posibilitando el análisis de su impacto desde lo cuantitativo y lo cualitativo.</p> <p>Los resultados indican que la tarea de seguimiento y los espacios de capacitación permiten optimizar la dinámica de los encuentros desde un trabajo colaborativo. En este sentido el trabajo en red con los distintos espacios institucionales permitió acompañar la cursada de los estudiantes en un contexto de virtualidad. Según las entrevistas, la idea del trabajo en equipo y en red siempre apunta a lograr la eficiencia, la eficacia y efectividad en la tarea e ir haciendo los ajustes necesarios para lograr el acompañamiento efectivo de los alumnos a los efectos de garantizar su acceso, su permanencia y su egreso.</p> <p>RESULTADOS ALCANZADOS, según nuestro estudio realizado: Aumento de la retención de estudiantes.</p>

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Sistema de Becas

La decisión

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

Contexto

Sobre la base de, la Ley de Educación Superior 24521, la cual establece en su artículo 13, en relación con los derechos de los estudiantes, la posibilidad de obtener becas, créditos y otras formas de apoyo económico y social que garanticen la igualdad de oportunidades y posibilidades, especialmente acceso y permanencia a estudios de grado; en el año 1996, se crea el Programa Nacional de Becas Universitarias (PNBU) por Resolución Ministerial N° 464/96. El PNBU, se encuadra en un conjunto de políticas públicas para profundizar los procesos de democratización, teniendo como principal objetivo promover la igualdad de oportunidades en el ámbito de la educación superior, a través de la implementación de un sistema de becas que facilite el acceso y/o permanencia de alumnos de escasos recursos económicos y buen desempeño académico en los estudios de grado.

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

De las entrevistas con las autoridades de la universidad, entre ellos un Decano Departamental, surge como opinión compartida que a partir de 2003 se produjo un cambio de sentido en la formulación de políticas hacia la universidad, tales como: mayor inversión, expansión geográfica del sistema universitario de gestión pública, creación de programas de becas, promoción de carreras prioritarias para el desarrollo económico y productivo argentino y mejoramiento de la infraestructura fueron algunas de las decisiones más destacadas.

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

En el caso puntual del Departamento de Ciencias Económicas, se desarrolla una estrategia colaborativa con distintas áreas de la institución. A comienzos del año 2005, la Universidad inició un proceso que dio como resultado el Plan Institucional, denominado Plan de Desarrollo Institucional que, en virtud de la autonomía universitaria, establece objetivos, estrategias, acciones, metas e indicadores de control de su cumplimiento.

Del análisis documental queda manifestada que la gestión de la tarea es desarrollada por Secretaría de Extensión Universitaria a través de la Dirección de Bienestar Estudiantil, cuyo objetivo es brindar un espacio destinado al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria ofreciendo becas, servicios, programas y actividades que promuevan su bienestar, entre otros. Por su parte, uno de los referentes estudiantiles entrevistado, hace referencia a la importancia de la vinculación entre el área de Prensa y Difusión del Centro de Estudiantes con la Secretaría de Extensión Universitaria.

Por lo tanto, de manera articulada ente la Secretaría de Extensión Universitaria de la Universidad junto con la Unidad Académica gestionan el otorgamiento del Programa de Becas UNLaM, conjuntamente con becas Socio-Culturales y Deportivas destinadas a la ayuda a los alumnos que se encuentren en situación de vulnerabilidad social.

Problema a resolver

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

El relevamiento documental muestra que el objetivo es evitar la deserción del estudiantado de escasos recursos económicos, en coherencia con los principios de equidad e igualdad.

Supuesto

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

De las entrevistas se infiere que las políticas universitarias de inclusión se concretan en acciones, y que la implementación del programa de becas, en el conjunto de las políticas de la Institución destinada a la formación profesional de los jóvenes, permite retener al estudiantado, aumentar el índice de graduación e incorporar a los egresados en el mercado laboral-profesional y de la investigación científica.

Objetivo/s

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

Por otro lado, uno de los objetivos es retener fundamentalmente a la población joven de la zona.

Actores intervinientes

A partir de lo recolectado por las entrevistas, se asume que los actores que intervienen en las decisiones relacionadas con al Sistema de becas a nivel institucional son: Rectorado, Departamentos Académicos (incluido el Departamento de Ciencias Económicas), y Secretaría de Extensión Universitaria (incluida la Dirección de Bienestar Estudiantil). Lo que supone, nuevamente, un compromiso de toda la Institución, a partir de una distribución de funciones y responsabilidades en los distintos niveles mencionados, tal como lo describe la Resolución N° 84/2005 del máximo órgano de decisión al interior de la Universidad.

Documentación y evidencia

A partir del análisis documental queda en evidencia que el sistema de tutoría se encuentra atravesado por normativas institucionales y departamentales, principalmente por:

- Resolución Honorable Consejo Superior N° 84 - 20/2005
- Decisiones de la Comisión de temas Económicos del Honorable Consejo Superior.
- Reglamentaciones varias de la Secretaría de Extensión.

- Decisiones de la Comisión de Adjudicación integrada por: un representante del Departamento de Ciencias Económicas, un representante del resto de los Departamentos que conforman la Universidad, un representante de la Secretaría Académica, un representante de la Secretaría de Ciencia y Tecnología y un representante de la Secretaría de Extensión Universitaria.

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

- Las becas tienen como finalidad facilitar el acceso y/o prosecución de estudios universitarios a aquellos alumnos que, careciendo de recursos económicos suficientes, observen un buen rendimiento académico y regularidad en sus estudios (Art. 2).
- Las becas que se otorguen constituirán un beneficio de carácter personal e intransferible del becario y serán incompatibles con otros beneficios de carácter similar como Becas o Pasantías. En el caso de las Pasantías, se realizará una excepción a aquellos alumnos que, con dicha pasantía, los ingresos familiares no superen el monto máximo establecido (Art. 3).
- La dependencia de Bienestar Estudiantil de la Universidad pondrá a disposición de los alumnos los formularios de solicitud de beca por medio de la página web de la Universidad (Art. 4).
- El Programa de Becas de la Universidad prevé la figura de los Docentes Tutores quienes son designados por la Comisión de Adjudicación, y tienen a su cargo la tarea de acompañamiento de los alumnos becarios en su trayectoria universitaria. Este acompañamiento debe estar dirigido a una orientación integral del estudiante, tanto en los aspectos académicos como en el cumplimiento de los requisitos y obligaciones como becario y aquellas cuestiones de la vida personal del estudiante que pudieran afectar sus estudios, y que el estudiante voluntariamente consulte con el tutor, como opción vocacional, laboral, cambios de residencia familiar, etc. (Art. 26).
- La función de Tutoría, en el Programa de Becas, se considera inherente a la condición de profesor ordinario (titular, asociado y adjunto), y directores de carrera. Tiene el carácter de carga obligatoria hasta el número de 3 (tres) becarios por tutor (Art. 27).

En síntesis, la siguiente Tabla 13 se expone que la decisión del sistema de becas está atravesada por toda la institución.

Tabla 13 Ciclo de la decisión del sistema de becas

Quién identificó el problema	Según las opiniones recolectadas en las entrevistas de informantes claves, hay coincidencia en señalar que la propuesta de beneficiar a los más vulnerables económicamente siempre fue anterior al problema. Las becas se encontraban en ese conjunto de estrategias. En virtud de esta política universitaria, cuando se inició este proyecto educativo, se enviaron micros con profesores a las escuelas secundarias de la zona, con el objeto de atraer a sus alumnos hacia los estudios universitarios. Asimismo, se dictó una resolución para que aquellos mejores promedios no den el curso de admisión. El objeto fue incentivar a quienes cumplían con ese requisito, teniendo en cuenta que estarían en condiciones de emprender sus estudios universitarios. Ambos criterios fueron de utilidad para la universidad que a la fecha cuenta, con más menos 50000 alumnos. A su vez, los entrevistados destacan la función de colaboración del Centro de Estudiantes para el éxito de este proceso.
Cuáles fueron las alternativas	Surge de Programa Nacional.
Quién tomó la decisión	El Rector y el Consejo Superior.
Cómo se implementó esa decisión	Intervinieron en su instrumentación los sectores correspondientes (Dirección de Bienestar Estudiantil). Según la Resolución Institucional N° 84 - 20/2005: <ul style="list-style-type: none"> · Recursos económicos: El Fondo de Becas y Servicios sociales, para el Programa de Becas de la Universidad Nacional de La Matanza, está compuesto por los aportes de la universidad, de sus autoridades, de sus docentes, no docentes, los organismos e instituciones no gubernamentales y privados de la comunidad, los estudiantes y/o cualquier otro aporte proveniente de donaciones y otros fondos nacionales o del extranjero. · Tiempos: Durante el período indicado por la Dirección de Bienestar, los estudiantes podrán completar la solicitud de Beca. Luego de este período enviará a la Comisión de Adjudicación, las solicitudes para que ésta realice el orden de mérito para la asignación de las Becas.
Evaluación	Del análisis documental de la Res. N° 84 - 20/2005, se desprende que para realizar el seguimiento de los estudiantes se propone la figura de los Docentes Tutores. Los mismos deberán: <ul style="list-style-type: none"> · tener entrevistas mensuales con los becarios para realizar un seguimiento de su situación académica y socioeconómica, · producir un informe semestral, · informar de posibles modificaciones socioeconómicas o académicas en los becarios, y · producir un informe de renovación de la beca. RESULTADOS ALCANZADOS, según nuestro estudio realizado: Aumento de la retención de estudiantes.

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Sistema de Formación Docente

La decisión

Sistema de Formación Docente, “aprobar la creación del Programa de Desarrollo Profesional Docente en el ámbito de la Dirección de Pedagógica Universitaria,

Contexto

Analizando la documentación, se observa que esta iniciativa surge en el 2001 como una necesidad académica relacionada a la formación pedagógica de los profesionales a cargo de los espacios curriculares. En este sentido, los resultados de las entrevistas muestran que La Universidad Nacional de La Matanza, en este aspecto, fue una de las primeras universidades en ocuparse de este tema. Luego de varios años transcurridos se formalizó a través de la Dirección de Pedagogía Universitaria y la Secretaría Académica de la Universidad, en donde se definirían algunos aspectos normativos con una adaptación del contenido según cada uno de los grupos.

Algunas condiciones para llevar a cabo el curso fueron variando en función a las necesidades que iban surgiendo de los distintos Departamentos entre ellos el Departamento de Ciencias Económicas. La decisión tuvo que ver con una demanda generalizada, no sólo en la Institución, sino también a nivel sistema.

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

Problema a resolver

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

Según la documentación analizada el diagnóstico referido a esta temática de aquel entonces, mostraba que el problema que existía en ese momento era que algunos docentes no tenían una formación pedagógica y didáctica de la enseñanza. Por ello hubo que destinar tiempo en construir estrategias para comprender la cultura de cada estudiante, sus formas y tiempos, sus necesidades, motivar a la permanencia y descubrir cuáles eran las metodologías de enseñanza que mejor funcionan para mejorar el rendimiento de los estudiantes en las aulas.

Actualmente, la documentación relevada muestra que existen estrategias de enseñanza que permiten alentar al alumno a que puedan salir de ese esquema cultural en que estaban iniciados.

Supuesto

Según la información recolectada por las entrevistas y documentación de la institución el supuesto es acompañar a los docentes y aspirantes a la docencia universitaria en su desarrollo profesional, promoviendo la reflexión y la incorporación de conocimientos relacionados con los modos de producción, reproducción y transmisión de los saberes.

Objetivo/s

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

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

Actores intervinientes

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

Documentación y evidencia

- Resolución Honorable Consejo Superior, 2009

Tabla 14 Ciclo de la decisión del Programa de Formación Docente

Quién identificó el problema	La Dirección de Pedagogía Universitaria.
Cuáles fueron las alternativas	Las fuentes informantes manifiestan que el programa “se lanzó directamente”. Explican que cuando comenzó el trabajo con las Universidades del Conurbano, “creció la cuestión”, porque también en las otras instituciones empezaron a llegar pedagogos. Los encuentros eran mensuales. Entre todos se comenzó a armar un núcleo fuerte de trabajo para que esto se difundiera en todas las universidades de la región.
Quién tomó la decisión	La Secretaría Académica de la Universidad en conjunto con el Rectorado propuso el Proyecto y luego el Consejo Superior emitió la resolución de creación.
Cómo se implementó esa decisión	Según la información suministrada, fue una política de paulatino avance. Actualmente es un sistema transversal de todos los Departamentos de la Universidad, incluido el Departamento de Ciencias Económicas. Los objetivos se encuentran en pleno cumplimiento
Evaluación	A partir de la información relevada, existen reuniones periódicas que permiten evaluar la política que quedan registradas en informes publicados por la Dirección de Pedagogía Universitaria y la Dirección de Graduados. RESULTADOS ALCANZADOS, según nuestro estudio realizado: Aumento de la retención de estudiantes.

Fuente: Elaboración propia

3.1.4 Sistema Curso de Verano

La decisión

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

Contexto

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

Una Consejera Departamental Docente del Departamento de Ciencias Económicas entrevistada, manifiesta que esta iniciativa fue propuesta por los estudiantes al Rectorado de la Universidad. La política tuvo una clara mirada del contexto social de los estudiantes de la Institución incrementando sus posibilidades de aprobar materias durante el verano y disminuir el tiempo de cursado. Cabe mencionar que la iniciativa debía garantizar las mismas condiciones académicas y pedagógicas que se tomaban durante el ciclo tradicional.

Un representante estudiantil del Honorable Consejo Departamental que intervino en este proyecto, explicó durante la entrevista que la política estuvo pensada desde una perspectiva social, como representantes de los alumnos trabajamos para solucionar y mejorar las problemáticas de los mismos, explica uno de los exestudiantes que participó en el diseño de esta propuesta.

Las locuciones de las nueve entrevistas realizadas exponen que una gran mayoría de los alumnos de esta institución trabajan al mismo tiempo que estudian, lo cual dificulta el tener que cumplir diariamente con cierta cantidad de horas de cursada. En este sentido, se menciona que algunos estudiantes deben recorrer varios kilómetros para poder llegar a la Universidad, lo que obstaculiza la presencialidad durante el cuatrimestre.

En relación a la información utilizada para la toma de decisiones, las fuentes explican que los datos estaban a disposición del Rectorado y fue quién los elevó a los cuerpos colegiados para su estudio. La información se centraba en datos estadísticos del estudiantado, y se había realizado en este marco una encuesta para poder realizar un

diagnóstico al respecto. Este material sistematizado arrojaba cifras que hacían pensar en un alto grado de aceptación por este sector.

Problema a resolver

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

Supuesto

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

Objetivo/s

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

Se pretende favorecer el rendimiento de los estudiantes con la disminución de la carga horaria cotidiana y posibilitar la mejor distribución áulica de los alumnos.

Actores intervinientes

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

Documentación y evidencia

- Resolución Honorable Consejo Superior, 2000
- Resolución Honorable Consejo Superior, 2002

- Actas del Honorable Consejo Departamental del Departamento de Ciencias Económicas, 1999

Tabla 15 Ciclo de la decisión del Curso de Verano

Quién identificó el problema	Los representantes estudiantiles elevaron la propuesta al Honorable Consejo Departamental de Ciencias Económicas en 1999. En las entrevistas se menciona que fue el Centro de Estudiantes el que acercó el problema al Rectorado, quien lo estudió en conjunto con los otros órganos colegiados de la Universidad y que posteriormente lo puso en práctica.
Cuáles fueron las alternativas	Surge de una <i>innovación</i> institucional.
Quién tomó la decisión	A nivel institucional con participación de la comunidad universitaria en su conjunto a través del Honorable Consejo Superior en 2000.
Cómo se implementó esa decisión	Los recursos fueron los de la propia universidad y se contó con el profesorado y la infraestructura de la Casa de Altos Estudios. Se utilizaron los mismos docentes de las cátedras regulares.
Evaluación	En el trabajo de relevamiento de información no se registraron indicadores, pero si se destaca el trabajo de indagación con la encuesta aplicada durante la instancia de identificación y monitoreo de las problemáticas. RESULTADOS ALCANZADOS, según nuestro estudio realizado: Aumento de la retención de estudiantes.

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 12, Tabla 13, Tabla 14, y Tabla 15 permiten dar cuenta que la toma de decisiones de la dirección universitaria conlleva un proceso de transformación académica y social. Es un claro ejemplo, que frente a una necesidad del colectivo de estudiantes, de docentes y demás actores institucionales, el Departamento de Ciencias Económicas respondió con una decisión innovadora, optimizando recursos, infraestructura, capital humano, y adecuación de las normativas para responder a dicha necesidad.

Sobre la base de lo desarrollado y del relevamiento realizado queda en evidencia las políticas seleccionadas de tutorías, becas, formación docente y curso de verano han

implicado consecuencias positivas para los alumnos en materia de retención y desarrollo de trayectorias educativas.

La unidad de análisis al Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza, permite comprender un proceso de toma de decisiones que se realizan en la unidad académica mencionada con la aprobación del gobierno de la universidad. De esta forma, el modelo de la universidad permite darle dinamismo a las acciones que se implementan.

En este sentido, se infiere que los aspectos característicos de los procesos de tomar decisiones tienen efectos positivos en la medida que deben responder tanto a la normativa que estructura la legalidad de las instituciones universitarias, como a las resoluciones institucionales, y a las disposiciones propias de la unidad académica que las llevarán adelante.

Cómo se ha señalado (Ver Figura 8 página 108), la Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM) conforma una estructuración Departamental, en la cual se plasman las distintas estructuras que toman decisiones de gestión.

3.2 Universidad Nacional de Quilmes

Retomando las políticas seleccionadas Tutorías, Becas, Formación Docente y Curso de Verano, se presentan la situación de la Universidad Nacional de Quilmes.

3.2.1 Sistema de Tutoría

La decisión

Taller de Vida Universitaria (Resolución (CS) N° 513/15)

Programa de Actualización y Formación Continua para Tutorías de la carrera de Contador Público (Decl. (CD) N° 035-19).

Contexto

En relación al Taller de Vida Universitaria (TVU), se destaca que es el espacio de tutoría y acompañamiento que cuenta la institución para los estudiantes de los Ciclos Introdutorios de la Universidad Nacional de Quilmes.

La información relevada por la Memoria Anual 2020 de la universidad y la propia Resolución (CS) N° 513/15 (Anexo, Artículo 2), detallan que el taller consta de dos etapas diferenciadas, por una parte, se encuentra la etapa previa al inicio de clases, que es de bienvenida para conocer la institución y, por otra parte, una etapa con modalidad taller dedicada al acompañamiento y al desarrollo de las tutorías, que se realizan durante el Ciclo Introdutorio de la universidad.

La decisión institucional refiere que mediante las tutorías se profundicen diversas capacidades, promoviendo la actualización disciplinar permanente en cuestiones, como por ejemplo de la carrera de Contador Público Nacional, examinando incumbencias, criterios y los conocimientos que debe tener los responsables de desarrollar las tutorías y de esta forma acompañar de manera exitosa a los estudiantes durante su formación

A su vez, a nivel institucional, entre las razones mencionadas que justifican implementar tutorías se encuentran las de optimizar índices de retención, evitar abandonos, y principalmente mejorar la calidad de las trayectorias universitarias en los primeros años de los estudiantes, donde en general es el tiempo que se experimentan las mayores dificultades.

Del mismo modo la decisión institucional define tutorías académicas para articular los estudiantes con la formación de modalidad virtual que oferta la Universidad de Quilmes.

Además, la implementación de un espacio de tutoría para los estudiantes que cursan un eje del curso de ingreso y una materia de la carrera (UNQ, 2022), es una estrategia considerada como valiosa a los fines de conducir procesos exitosos de trayectorias educativas.

Problema a resolver

La puesta en marcha de los programas de tutorías busca dar respuesta a diversos factores que han sido identificados por la dirección institucional como obstáculos para los estudiantes en su paso por el nivel superior de estudios.

Supuesto

A partir del relevamiento realizado se puede inferir que:

1. Los ingresantes pueden, en ocasiones, presentar dificultades en relación a disponer de competencias fundamentales para incorporarse al sistema universitario.
2. Los alumnos en ocasiones, presentan dificultades en relación a disponer de estrategias consideradas como claves para realizar trayectorias educativas exitosas.
3. La universidad viene gestionando hace tiempo decisiones que, a la luz de sus resultados, se definen como apropiadas. Ejemplo de ello, es la sistematización del

espacio de tutoría también vinculado a las Prácticas profesionales (Resolución (CS) N°201/18 y modificatorias, Artículo 17), en las cuales se requiere una constancia expedida por la institución donde se llevaron a cabo dichas prácticas, junto con el tiempo en horas que fueron cumplidas y la respectiva evaluación del tutor académico.

Objetivo/s

Analizando la documentación y evidencia se observa que la tutoría se comporta como un sistema que pretende consolidarse como un acompañamiento y asesoramiento en los niveles académicos, curriculares y motivacionales de los estudiantes, mejorando las experiencias del aprendizaje.

La Resolución CS 513/15 (Artículo 1), define que los objetivos del Taller de Vida Universitaria se orientan a favorecer mecanismos de integración a la institución.

Además, se menciona la meta de brindar información sustantiva tanto a nivel del marco institucional como en las trayectorias académicas, a propiciar la autonomía.

Otro objetivo es también la creación de un ámbito para la reflexión de los estudiantes en relación con su propio trayecto en la universidad

Justificación de la decisión

1. En primer lugar, la tutoría facilita la participación en la vida institucional
2. En segundo lugar, es una propuesta que brinda respuestas a los estudiantes que enfrentan barreras para alcanzar una trayectoria académica sostenida
3. En tercer lugar, el propio fortalecimiento de las tutorías expresado en el Plan Estratégico 2011-2016 (Resolución R N°1238/11), y su extensión (Resolución R N° 01130).

En base a los resultados del Informe del segundo proceso de evaluación institucional. Informe final de autoevaluación institucional del 2018, se observa que la decisión adoptada de implementar tutorías en la universidad encuentra antecedentes desde tiempo atrás, lo que da cuenta de una estrategia de gestión institucional.

Se infiere que el sistema de tutorías que se desarrolla con los estudiantes del Departamento de Economía y Administración no es una situación que aplica aisladamente, sino que se vincula en un marco de gestión y decisión central que lleva adelante la institución para mejorar la retención y, en definitiva, la calidad académica.

Documentación y evidencia

- Decl. (CD) N° 035-19.
- Resolución (CS) N° 513/15
- Texto unificado del Régimen de Estudios para los/ las estudiantes regulares de las carreras de pregrado y grado de la UNQ, según Resolución (CS) N°201/18 y modificatorias

- Informe del segundo proceso de evaluación institucional. Informe final de autoevaluación institucional del 2018
- Resolución R N°1238/11
- Resolución R N° 01130

Tabla 16 Ciclo de la decisión del Sistema de Tutorías

Quién identificó el problema	La institución determina las necesidades de los estudiantes y las propuestas de intervención.
Cuáles fueron las alternativas	Surge de una <i>innovación</i> institucional.
Quién tomó la decisión	Hubo una decisión institucional desde el Consejo Superior A nivel de la Unidad Académica, la decisión fue tomada por el Consejo Departamental del Departamento de Economía y Administración
Cómo se implementó esa decisión	Del análisis documental realizado, la formalización de los recursos económicos utilizados fue la siguiente: La Secretaría Académica convoca a los tutores para participar del Taller de Vida Universitaria.
Evaluación	Se llevan a cabo diferentes fases de seguimiento de las acciones tutoriales RESULTADOS ALCANZADOS, según nuestro estudio realizado: Aumento de la retención de estudiantes.

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Sistema de Becas

La decisión

- Becas de apoyo económico, de necesidades específicas y de subsidios económicos excepcionales para estudiantes presenciales de la Universidad Nacional de Quilmes (Resolución CS N° 200/17).
 - Resolución (C.D.EyA) N°: 127/20
 - Resolución (C.D.EyA) N°: 171/21
 - Resolución (C.D.EyA) N°: 172/21

Contexto

En lineamiento con el planteo de la Ley 24521 (Artículo 13°), y con el Programa Nacional de Becas Universitarias (Resolución Ministerial N° 464/96), la Universidad Nacional de Quilmes adopta un conjunto de políticas de gestión destinadas promover la igualdad de

oportunidades de estudios en su ámbito institucional con becas que facilita la trayectoria de los estudiantes.

La información institucional (UNQ, 2022, Resolución CS N° 200/17, Artículo 3°), refiere a que la universidad brinda un conjunto de becas de apoyo económico, becas de comedor, de material bibliográfico, así como becas de necesidades específicas como las becas sociales de residencia, becas de guardería para madres, padres, tutores o encargados sostén de familia

Además, institucionalmente se informa que hay programas de becas que son gestionadas desde distintas áreas de la universidad, como:

- Secretaría Académica: Becas para estudiantes,
- Secretaría de Extensión: Programas de becas de apoyo para alumnos con dificultades socio-económicas,
- Dirección Académica del Programa de UVQ: Becas para los alumnos de este programa y requiere la participación de un tutor docente
- Secretaría de Investigación y Transferencia: Becas de investigación de formación a los alumnos avanzados y graduados recientes.

En consecuencia, se observa que los destinatarios forman parte todos los actores de la comunidad universitaria que tenga necesidades que dificulten tanto su promoción como su desarrollo académico.

Además, se infiere una manera articulada de pensar el sistema de becas, que no se limita a un área en particular, sino que incluye a toda la organización y sus respectivas unidades académicas.

En el caso del Departamento de Economía y Administración (UNQ, 2022; Resolución (C.D.EyA) N°: 171/21, Artículo 1°; Resolución (C.D.EyA) N°: 172/21, Artículo 1°), se convocan a estudiantes de grado y graduados a la presentación de solicitudes de:

- Becas de Formación en Docencia e Investigación en el marco de Programas y Proyectos de I+D UNQ y PITEI UNQ acreditados y que corresponden al Departamento de Economía y Administración de la universidad.
- Becas de Formación en Docencia y Extensión y Docencia e Investigación destinadas a proyectos que se encuentre orientados a la práctica profesional en el marco de Programas y Proyectos UNQ acreditados y correspondientes al Departamento de Economía y Administración de la universidad.

Problema a resolver

La puesta en marcha de programas de becas tiene la finalidad de abordar el problema de las dificultades que puedan tener los estudiantes en materia de recursos económicos en su trayectoria de estudios universitarios.

El relevamiento documental muestra que el objetivo es evitar la deserción del estudiantado de escasos recursos económicos, en coherencia con los principios de equidad e igualdad.

Supuesto

Entre los supuestos que se trabajaron para diseñar dicha política podemos mencionar que la institución promueve mecanismo destinados a que los estudiantes que presentan dificultades socioeconómicas cuenten con un beneficio para proseguir sus estudios (Resolución CS N° 200/17).

Se observa que las decisiones institucionales en materia de becas, se orientan a una mayor inclusión y participación de los estudiantes, por medio de la puesta en marcha de acciones que están direccionadas a partir de necesidades y dificultades que se presentan.

De esta forma se colabora en la retención y la promoción universitaria con miras a consolidar una educación universitaria de calidad.

Objetivo/s

La misión principal de la decisión institucional referida de las becas en la Universidad Nacional de Quilmes es ayudar a los alumnos que resulten beneficiarios a poder cumplir con un recorrido educativo exitoso en términos de calidad académica que le permita la terminación de los estudios.

Según la información institucional (UNQ, 2022; Resolución CS N° 200/17, Artículo 6; Resolución CS N° 200/17, Anexo I), la Universidad condiciona que los estudiantes interesados en acceder a las becas tengan la constancia que demuestre que se inscribieron previamente las becas nacionales ArBec.

Tomando de referencia el Informe Final de Evaluación Externa del año 2019, el sentido es una decisión institucional en el ofrecimiento de becas para los estudiantes tanto del nivel de grado, como así también del nivel de posgrado. El Departamento de Economía y Administración de la universidad toma la decisión de ayudar y colaborar a una formación de calidad, de forma integral e inclusiva, lo que impacta tanto en docencia como en la investigación.

Requisitos

Ser alumno regular de la carrera.

Sin restricción etaria, dado que no tiene límite de edad su participación.

Actores intervinientes

A partir de lo recolectado se asume que los actores que intervienen en las decisiones relacionadas son las distintas unidades académicas de la institución. Lo que refleja, el compromiso de todas las instancias de gobierno y gestión de la universidad.

Documentación y evidencia

A partir del relevamiento documental queda en evidencia que el sistema de tutoría se encuentra atravesado y respaldado por normativas institucionales y departamentales, principalmente por:

- Resolución CS N° 200/17.
- Resolución (C.D.EyA) N°: 127/20
- Resolución (C.D.EyA) N°: 171/21
- Resolución (C.D.EyA) N°: 172/21
- Informe Final de Evaluación Externa de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria del año 2019.

Tabla 17 Ciclo de la decisión del sistema de becas

Quién identificó el problema	Se identificó el problema que las dificultades económicas en ocasiones presentaban impedimentos para que los estudiantes puedan tener un desempeño exitoso de carrera universitaria. De allí que desde el gobierno de la universidad se comenzó a diseñar y gestionar estrategias y propuestas destinadas a beneficiar a los estudiantes que tenían los mayores problemas en términos económicos. Se diseño una política de decisión universitaria con el fin que los alumnos con necesidades económicas y o bien dificultades puedan contar con un beneficio para proseguir los estudios e incluso formarse en el área de la docencia y de la investigación.
Cuáles fueron las alternativas	Surge de Programa Nacional.
Quién tomó la decisión	El Consejo Superior
Cómo se implementó esa decisión	Mediante un reglamento de becas.
Evaluación	Del análisis documental se desprende que las becas son un apoyo basado en una decisión institucional destinada al apoyo de aquellos estudiantes con dificultades socio económicas para que puedan concretar un desarrollo universitario de calidad. RESULTADOS ALCANZADOS, según nuestro estudio realizado: Aumento de la retención de estudiantes.

Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Sistema de Formación docente

La decisión

Resolución CD N°062/2018. Creación de la Unidad de Formación y Capacitación Docente

Resolución DEyA N°164/17

Contexto

La Universidad Nacional de Quilmes cuenta con una Unidad de Formación y Capacitación Docente (UNQ, 2022), actividad prioritaria del Departamento de Ciencias Sociales.

Las actividades que se desarrollan son los denominados conversatorios, en el cual se realizan intercambio de experiencias entre profesionales pertenecientes a distintas áreas de conocimiento.

A su vez, también se observa el desarrollo de talleres de formación.

Se realizan los seminarios de indagación, los cuales buscan profundizar en determinados campos de actuación docente. Aquí hay una decisión de apertura, y se convoca a distintos expositores y también expertos para su implementación.

El marco contextual queda delimitado en lograr que las distintas unidades académicas tengan equipos docentes formados y actualizados en la temática formativa.

Problema a resolver

Según la Resolución N°062/2018, y las fuentes consultadas, se asumió como una necesidad institucional implementar una actualización y capacitación permanente en formación docente debido al crecimiento que experimentó la universidad, y en especial teniendo en cuenta la creación de la Escuela Secundaria Técnica y el Ciclo Introductorio de las carreras de grado de la universidad.

En el contexto del problema a resolver, se encontraba la prioridad de articular las escuelas secundarias de la región con la universidad y sus distintas unidades académicas.

El Informe del segundo proceso de evaluación institucional. Informe final de autoevaluación institucional del 2018, resaltaba que el Departamento contaba con un Programa de Subsidios a Actividades de Perfeccionamiento y Formación Docente, que favorecía la formación docente con eje en la capacitación pedagógica sobre las especificidades de la práctica de enseñanza en las distintas modalidades con las que contaba: la modalidad presencial y la modalidad virtual

El Departamento de Economía y Administración, también busca consolidar la formación y actualización en práctica docente, con el fin de promover y acompañar el perfeccionamiento de sus equipos de docencia.

Supuesto

A partir del relevamiento de la documentación y evidencia se puede inferir sintéticamente que:

1. Los docentes requieren una capacitación permanente

2. Los docentes en ocasiones, presentar dificultades en relación a disponer de estrategias para responder a cuestiones relacionadas con la educación en sus distintas modalidades.
3. Es una política institucional la mejora permanente de la calidad educativa en todas sus áreas.

Objetivo/s

- Actualizar la gestión de tareas destinadas a la formación con el objeto de fortalecer habilidades y competencias docentes
- Promover la innovación de las prácticas docentes y actividades de capacitación.

Documentación y evidencia

- Resolución CD N°062/2018
- Resolución DEyA N°164/17
- Informe del segundo proceso de evaluación institucional. Informe final de autoevaluación institucional del 2018
- Memoria Anual 2020

Tabla 18 Ciclo de la decisión del Programa de Formación Docente

Quién identificó el problema	La Universidad Nacional de Quilmes determina las necesidades de los docentes en perfeccionar sus prácticas. Las distintas unidades académicas acompañan con decisiones para su implementación
Cuáles fueron las alternativas	Las fuentes informantes manifiestan que las Unidades académicas, como el DEyA tenían interés en promover actividades para la formación docente
Quién tomó la decisión	La decisión es institucional
Cómo se implementó esa decisión	Según la información suministrada, fue una política de paulatino avance en el cual se fueron consolidando las distintas propuestas y decisiones de gestión para el pleno cumplimiento de los objetivos.
Evaluación	A partir de la información relevada, es por el cumplimiento de las metas propuestas. RESULTADOS ALCANZADOS, según nuestro estudio realizado: Aumento de la retención de estudiantes

Fuente: Elaboración propia

3.2.4 Sistema de Curso de Verano

Según lo observado en el informe de evaluación externa de la Universidad Nacional de Quilmes, y las consultas realizadas no hay política institucional específica de implementación de curso de verano.

Durante la etapa de receso, la actividad académica son las Mesas de Exámenes de Febrero -Libres e Integrador (Texto unificado del Régimen de Estudios para los/ las estudiantes regulares de las carreras de pregrado y grado de la UNQ, según Resolución (CS) N°201/18 y modificatorias).

3.3 Universidad Nacional de San Martín

Retomando las políticas seleccionadas Tutorías, Becas, Formación Docente y Curso de Verano, se presentan la situación de la Universidad Nacional de San Martín.

3.3.1 Sistema de Tutoría

La decisión

Actuación Consejo Superior N°20/09

Contexto

A nivel institucional, entre las razones mencionadas que justifican implementar tutorías es lograr la integración de los estudiantes con la institución, mediante un acompañamiento permanente durante sus respectivas trayectorias educativas en la universidad.

Se observa que algunos alumnos presentan dificultades en su desarrollo académico, por lo cual, a partir de este diagnóstico, la institución dispone aplicar una gestión que involucra al conjunto de unidades académicas, tomando decisiones que sean eficaces en cuanto al acompañamiento de los estudiantes en la búsqueda de una educación equitativa y de calidad.

En el caso de la Escuela de Economía y Negocios se pretende asumir un contexto que facilite asistir a los alumnos en aquellas temáticas que se vinculan propiamente con los retos que suponen el pasaje por los estudios universitarios y de esta forma también hacer frente a necesidades de la realidad social e incluso institucional que puedan obstaculizar o incluso detener procesos académicos que sean exitosos en términos de calidad educativa. Tomando de referencia resultados del Informe de Evaluación externa (UNSAM, 2014), la decisión de las tutorías se viene consolidando en el tiempo como mecanismo que sirve para impedir el abandono de los estudios.

Problema a resolver

La gestión académica de los programas de tutorías apunta a dar respuesta a diversos factores, situaciones, imprevistos que han sido identificados por las áreas de dirección de institución como prioritarios de afrontar. Por ello, desde las distintas unidades académicas se toma la decisión institucional de conformar espacios dedicados a un acompañamiento a los aprendizajes en las distintas etapas de la vida académica de los estudiantes.

Además, el problema que se presenta en forma de dificultad por parte de los estudiantes en alcanzar un rendimiento exitoso, se transforma en una posibilidad para que los mismos cuenten con un ámbito propicio de consulta y atención a sus dificultades y participen plenamente de la comunidad universitaria.

Supuesto

A partir del relevamiento realizado (UNSAM, 2022), se puede inferir que:

1. Las posibilidades de aprendizaje se optimizan en la medida que el contexto universitario proporciona la gestión de acciones de acompañamiento y seguimiento para que los alumnos logren disponer de las competencias fundamentales para su trayectoria académica.
2. La tutoría se consolida como una actividad de gestión de docencia que promueve desde hace un tiempo recursos y distintas herramientas pedagógicas que son efectivas para alcanzar resultados institucionales propuestos de mejora de calidad académica.

Objetivo/s

Analizando la documentación y evidencia se observa que la Tutoría es una decisión por parte de Escuela de Economía y Negocios, que tiene el objetivo de realizar una intervención educativa que incluye la participación de profesionales capacitados para llevar adelante diversas acciones (UNSAM, 2022), entre las cuales se observan:

- Realización de estrategias para la resolución de situaciones que competen a la actividad universitaria
- Técnicas de estudio

- Organización y planificación del tiempo
- Preparación para rendir exámenes
- Mejoramiento del rendimiento académico
- Abordaje referido a diferentes situaciones que llegaran a ser obstáculos para un mejor rendimiento académico para el estudiante.

Justificación de la decisión

1. En primer lugar, la universidad asume la necesidad de contar con servicio de orientación y acompañamiento para atender a estudiantes y facilitarles la adaptación a la universidad y su organización
2. Fortalecer espacios para la consulta y comunicación entre los estudiantes y la propia institución en las distintas etapas de la vida académica

Para ello, el sistema de tutoría de la Escuela cuenta a la fecha (UNSAM, 2022), con una coordinación y un equipo de profesionales capacitados para tal fin, que ofrecen diferentes alternativas para que los estudiantes puedan participar virtual o presencialmente, así como de manera grupal o bien de forma individual.

A su vez, la tutoría también es un espacio relacionado con las pasantías, dado que según Anexo I de proyecto pedagógico y reglamento general de pasantías educativas (Ley 26427) de la Universidad Nacional de San Martín (Actuación Consejo Superior N°20/09, Artículo 4, Artículo 13 y Artículo 16), expresamente la unidad académica o administrativa (en este caso la Escuela de Economía y Negocios), en que se desempeñará el denominado pasante, tendrá que requerir designar un docente guía, de conformidad a lo dispuesto, debiendo designarse un tutor para supervisar su trabajo

Se infiere que la tutoría que se desarrolla con estudiantes de la Escuela de Economía y Negocios se vincula con la red de recursos que cuenta la gestión central de la institución para mejorar sus decisiones relacionadas con la mejora de la retención y de la calidad académica.

Documentación y evidencia

- Plan de Gestión 2021. UNSAM
- Guía para estudiantes 2022 UNSAM. Secretaría Académica de la UNSAM
- Informe de Evaluación Externa de la UNSAM (2014)
- Actuación Consejo Superior N°20/09

Otros datos relevantes

El Informe de evaluación externa de la UNSAM (2014), daba cuenta que en el caso de la Escuela la implementación del proyecto pedagógico de tutorías permitió bajar la deserción inicial de un 34% al 21%.

Desde su puesta en funcionamiento es una propuesta de gestión que se fortalece en la meta de crear las mejores condiciones para que todos los alumnos cuenten con más opciones de capacitación, mejorando así la retención universitaria.

A partir de la información que brinda el Informe de Informe de Evaluación Externa de la UNSAM (2014), se informa que los sistemas de registro de información tanto correspondiente a docentes y alumnos son cargados por las respectivas unidades académicas, siendo centralizada su recepción y almacenamiento por el área del Rectorado.

Tabla 19 Ciclo de la decisión del Sistema de Tutorías

Quién identificó el problema	La institución determina las necesidades de los estudiantes y las propuestas de intervención.
Cuáles fueron las alternativas	Surge de una <i>innovación</i> institucional.
Quién tomó la decisión	Hubo una decisión institucional. A nivel de la Unidades Académicas, la decisión fue tomada por La escuela de Economía y Negocios
Cómo se implementó esa decisión	Se implementó como decisión estratégica destinada a crear espacios de acompañamiento para mejorar las trayectorias educativas.
Evaluación	Se llevan a cabo diferentes fases de seguimiento de las acciones tutoriales RESULTADOS ALCANZADOS, según nuestro estudio realizado: Aumento de la retención de estudiantes

Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Sistema de Becas

La decisión

Reglamento del Sistema de Becas de Apoyo Económico para estudiantes Aspirantes y Regulares de carreras de Grado y Pre-Grado, RCS N° 232/19

Actuación CS 86/16. Plan Estratégico Institucional 2016- 2022

Contexto

En lineamiento con el planteo de la Ley 24521 (Artículo 13°), y con el Programa Nacional de Becas Universitarias (Resolución Ministerial N° 464/96), la Universidad Nacional de San Martín toma la decisión de generar políticas y estrategias institucionales destinadas a

promover la igualdad de oportunidades de estudios mediante la implementación de becas que faciliten la trayectoria de sus estudiantes

La gestión institucional del sistema de becas se realiza con la misión de promover la igualdad de oportunidades para promoverá la permanencia, el buen desempeño (RCS N° 232/19), y, en definitiva, la graduación universitaria. Del mismo modo se busca consolidar una trayectoria educativa de calidad por parte de los estudiantes que pudieran tener una situación problemática en su realidad socioeconómica. En consecuencia, la decisión alcanza a todos aquellos integrantes de la comunidad universitaria que experimentan dificultades manifiestas para su promoción y desarrollo académico.

Además, se infiere una manera articulada de pensar y gestionar el sistema de becas, que no se limita a un área en particular, sino que incluye a toda la organización y sus respectivas unidades académicas.

Problema a resolver

Las becas buscan compensar dificultades y problemas de los alumnos en materia de recursos económicos en su trayecto por los estudios del nivel superior.

El relevamiento documental (UNSAM, 2022), muestra que el objetivo es evitar la deserción del estudiantado de escasos recursos económicos, en coherencia con los principios de equidad, igualdad y justicia social.

Por ello, los destinatarios son estudiantes denominados como aspirantes, que buscan su ingreso a aquellas carreras gratuitas de pregrado y grado; y, también los denominados estudiantes regulares con dificultades y que ya se encuentran estudiando una carrera gratuita de los niveles del pre- grado o del grado en la Universidad Nacional de San Martín.

Supuesto

La UNSAM pretende que todos los alumnos puedan participar de la vida universitaria, y para ello las becas que gestiona son un elemento de apoyo y de seguimiento para aquellos estudiantes con mayores dificultades socio económicas ambientales.

Del Informe de evaluación externa (UNSAM, 2014), se desprende que la decisión de implementar el sistema de becas es aplicable porque se gestiona bajo una modalidad de carácter participativo que involucra a las respectivas unidades académicas que forman parte de la universidad

Objetivo/s

La misión principal de las becas en la Universidad Nacional de San Martín es ayudar a los beneficiarios en su trayectoria académica.

Para ello, el objetivo es implementar los siguientes tipos de becas (UNSAM, 2022; RCS N° 232/19):

- Becas de ingreso: destinadas a los estudiantes cuyo ingreso a la Universidad podría estar comprometido dada su realidad socio económica
- Becas de continuidad: están dirigidas a aquellos estudiantes regulares cuya permanencia en carreras gratuitas tanto del nivel de grado o del nivel de pregrado estaría afectada porque se encuentra pasando problemas derivados de su realidad social y económica.

En relación a su duración, la información institucional, refiere que se pueden percibir este tipo de becas hasta un máximo de 11 cuatrimestres para el caso de las carreras del nivel de grado y hasta 8 cuatrimestres cuando se cursan carreras del nivel de pregrado.

- Becas de excelencia: orientadas a los estudiantes regulares avanzados que estén en condiciones de demostrar un alto rendimiento académico, pero su situación económica social podría afectar su continuidad y permanencia en los estudios, así como en la calidad académica de rendimiento.

La información institucional refiere el total de tiempo que se pueden percibir las becas señaladas es hasta los 10 meses.

La decisión institucional (UNSAM, 2022; Resolución de Consejo Superior N°24/2018), alcanza también a brindar becas del nivel de posgrado, lo que incluye Becas Puente a Posdoctorado, además de becas de investigación para la realización de proyectos.

En definitiva, el sistema de becas implementado por la UNSAM, responde a una decisión estratégica que tiene como meta la mejora permanente de los niveles de retención y egreso de sus estudiantes en las distintas ofertas formativas de pre-grado, grado y posgrado con las que cuenta la institución, favoreciendo al alumnado en su vida universitaria.

Requisitos

- Para la postulación se debe ser alumno aspirante o regular de carreras gratuitas de pre-grado o grado de la UNSAM.

- Cumplir con aspectos previstos por la RCS N° 232/19 en su anexo Reglamento del sistema de Becas de Apoyo Económico para estudiantes Aspirantes y Regulares de Carreras de Grado y Pre-grado

Actores intervinientes

A partir de la información recolectada se asume que los actores que intervienen en las decisiones relacionadas son las distintas unidades académicas de la institución. Lo que refleja, un compromiso de todas las instancias y áreas de gestión que forman parte de la universidad.

Documentación y evidencia

RCS N° 232/19

Actuación CS 86/16.

Resolución C.S. N°24/2018

Informe de Evaluación Externa de la UNSAM (2014)

Tabla 20 Ciclo de la decisión del sistema de becas

Quién identificó el problema	Se identificó el problema que la presencia de dificultades económicas eran impedimento para ingresar y realizar un desarrollo académico por parte de los estudiantes La institución diseña acciones de gestión institucional destinadas a promover estrategias que ayuden a aquellos alumnos con mayores problemas económicos.
Cuáles fueron las alternativas	Surge de Programa Nacional.
Quién tomó la	El Consejo Superior

decisión	
Cómo se implementó esa decisión	Mediante un reglamento de becas.
Evaluación	Del análisis de la reglamentación se observa que, en el caso de las becas de ingreso, una vez que el alumno ya logró acceder a la carrera elegida de la universidad, en forma automática corresponde la beca de continuidad. Sin embargo, en caso que la persona no logre aprobar e ingresar, queda sin efecto la beca correspondiente. RESULTADOS ALCANZADOS, según nuestro estudio realizado: Aumento de la retención de estudiantes.

Fuente: Elaboración propia

3.3.3 Sistema de Formación docente

La decisión

Actuación CS 86/16. Plan Estratégico Institucional 2016- 2022.

Contexto

El contexto de la UNSAM en materia de formación docente, según los relevamientos realizados y la documentación analizada (UNSAM, 2022), se caracteriza por una permanente expansión tanto desde una perspectiva cuantitativa como cualitativa en términos de calidad.

La gestión institucional de la universidad asume que la formación es un aspecto central en materia de mejoramiento de la calidad institucional, y por ello, cuenta específicamente con una Dirección de Formación docente.

Además, cuenta con un Plan de Formación docente universitaria UNSAM 2021-2022 (UNSAM, 2021), que expone lineamientos de acción, orientaciones estratégicas y cronogramas definidos.

Problema a resolver

La institución pretende que las distintas unidades académicas que la conforman cuenten con equipos docentes formados y actualizados en conocimientos y modalidades formativas para una enseñanza de calidad.

Supuesto

A partir del relevamiento realizado se puede inferir que:

- Es necesario que la universidad, como entidad formadora, reconozca e implemente estrategias de calidad para mejorar las diferentes prácticas propias de la enseñanza en el nivel superior, y para ello debe llevar adelante estrategias que tengan un carácter integral.
- La gestión institucional busca que se acompañe a los docentes a los fines que cuenten con la mayor cantidad de herramientas para hacer frente al contexto actual, como, por ejemplo, en los aspectos relacionados con la enseñanza a distancia.
- Es considerada una estrategia de gestión institucional el hecho que las diversas áreas que forman parte de la universidad cuenten con instancias de intervención educativas que sean participativas, colaborativas y que estén orientadas a una mejora constante de sus procesos y experiencias que lleven adelante.
- La institución decide optar por abordar diversos aspectos vinculados a innovar para potenciar los procesos y experiencias de la formación del cuerpo docente de la institución.
- La planificación estratégica implica además promover un diálogo constante entre la universidad y las distintas instituciones y actores que forman parte del sistema educativo y social.

En síntesis, la formación se orienta a que los procesos y experiencias formativas sean reflexionadas y participativas, y que aporten los elementos que necesitan los docentes y los responsables en materia de gestión para dar respuestas a las necesidades emergentes de la realidad educativa.

Objetivo/s

El Plan Estratégico Institucional 2016- 2022 de la Universidad Nacional de San Martín, explicita, que uno de los objetivos es fortalecer el desarrollo sostenido del cuerpo académico, promoviendo su evaluación y perfeccionamiento permanente.

Puntualmente a través de la formación docente se busca (UNSAM, 2022; 2021):

- La promoción de mejoras y actualizaciones en los procesos y prácticas de enseñanza que se llevan adelante en la institución
- El diseño de propuestas formativas de calidad destinadas al cuerpo docente
- El acompañamiento a las áreas académicas para que puedan indagar y reconocer acciones de formación que sean requeridas por el cuerpo docente.
- Llevar adelante una estrategia consolidada para la investigación en el campo de la formación
- Disponer de información y datos precisos que permitan optimizar la gestión institucional en relación a la formación del cuerpo docente actual, así como en la programación de la formación de cara al futuro.

Documentación y evidencia

- Plan de Gestión 2021. UNSAM
- Informe de Evaluación Externa de la UNSAM (2014)
- Actuación CS 86/16
- Plan de Formación docente universitaria UNSAM 2021-2022

Tabla 21 Ciclo de la decisión del Programa de Formación Docente

Quién identificó el problema	La Universidad Nacional de San Martín determina las necesidades de que los equipos docentes se encuentre permanentemente capacitados. Las distintas unidades académicas acompañan con decisiones para su implementación
Cuáles fueron las alternativas	Surge de una <i>innovación</i> institucional.
Quién tomó la decisión	La decisión es institucional
Cómo se implementó esa decisión	Según la información suministrada, fue una política de gestión para el pleno cumplimiento de los objetivos.
Evaluación	A partir de la información relevada, es por el cumplimiento de las metas propuestas. RESULTADOS ALCANZADOS, según nuestro estudio realizado: Aumento de la retención de estudiantes

Fuente: Elaboración propia

3.3.4 Sistema de Curso de Verano

La decisión

Resolución CS N° 337/20

Resolución CS N° 393/21

Contexto

Las materias de verano se ofertan para ampliar el calendario anual de dictado de clases facilitando que los estudiantes, ya sea por dificultades o bien por la intención de continuar su trayecto académico, encuentren un espacio de formación bajo una modalidad intensiva durante los meses del verano.

El contexto es establecer que las distintas unidades académicas dispongan también de adecuaciones para responder a las necesidades de los estudiantes.

Problema a resolver

Los problemas que se intentaban resolver eran ampliar las posibilidades de cursada durante los meses de verano, por un lado, evitando la deserción académica de los estudiantes y por el otro, para que los estudiantes puedan continuar su trayectoria académica en dichos meses.

Supuesto

Esta acción parte del supuesto de favorecer al alumnado agregando una instancia adicional de clases durante el ciclo lectivo, buscando promover acciones que favorezcan a toda la comunidad educativa.

Objetivo/s

El objetivo es fortalecer la regularidad y el rendimiento académico de los alumnos, lo que implica favorecer el rendimiento de los estudiantes a partir de promover una mayor intensidad de cursada de estudios.

Para ello, la UNSAM se plantea la meta de contar con una variada oferta formativa de materias de verano correspondientes a distintas unidades académicas de la institución, entre ellas la Escuela de Economía y Negocios de la universidad.

Actores intervinientes

- Honorable Consejo Superior
- Unidades académicas
- Docentes
- Centro de Estudiantes

Documentación y evidencia

Resolución CS N° 337/20

Resolución CS N° 393/21

Tabla 22 Ciclo de la decisión del Curso de Verano

Quién identificó el problema	Se identificó el problema de imposibilidad de cursar materias durante el verano, lo que implicaba la presencia de dificultades para aquellos estudiantes que querían estudiar durante los meses de verano. La institución diseña acciones destinadas a generar la oferta de materias de verano.
Cuáles fueron las alternativas	Surge de una <i>innovación</i> institucional.
Quién tomó la decisión	A nivel institucional con participación de las unidades académicas y la comunidad universitaria en su conjunto
Cómo se implementó esa decisión	Los recursos fueron los de la propia universidad y se contó con el profesorado y la infraestructura de la Casa de Altos Estudios.
Evaluación	Se llevan a cabo diferentes fases de seguimiento por parte de las unidades académicas. RESULTADOS ALCANZADOS, según nuestro estudio realizado: Aumento de la retención de estudiantes

Fuente: Elaboración propia

De lo observado se infiere que las distintas políticas seleccionadas se aplican por distintas áreas de la universidad (Ver Figura 10, página 124), lo que exige una coordinación integrada de gestión para que sean beneficiosas en su misión.

3.4 Modelo de Gestión Integral

Ante todo, quisiéramos remarcar que al seleccionar a la UNLaM, UNQ y a la UNSAM, nos hemos basado en las considerables evidencias presentadas por Mintzberg (1999) sobre los efectos de la edad y la dimensión de una organización, más particularmente sobre la estructura y las distintas transiciones que se presentan en las etapas del desarrollo institucional.

Las tres estructuras universitarias se caracterizan por ser una burocracia profesional, y por consiguiente son organizaciones altamente democráticas que conlleva un alto nivel de autonomía que permite a los profesionales perfeccionar sus saberes y destrezas. Una característica destacable de la burocracia profesional es que poseen un pensamiento convergente, que se observa en el razonamiento deductivo del profesional que busca la situación específica en términos del concepto general (regla, caso, resultado) (Mintzberg, 1999, págs. 159-177).

Sí es importante destacar la característica de una burocracia profesional matricial en la estructura de la UNLaM, que expone una recursividad y por la cual se observa la fractalidad o construcción de las unidades académicas a partir del mismo tipo estructural a nivel de Rectorado y Secretarías, en donde las unidades académicas realizan las actividades básicas del sistema universitario; y todas, en sí mismas, serán sistemas viables (recursividad), por lo tanto, deben poder mantener una existencia por sí.

De esta forma, como se desprende del trabajo realizado, tanto del análisis normativo, como de las entrevistas realizadas, así como de las estructuras de gestión de las instituciones UNSAM, UNQ, y muy especialmente la UNLaM, los distintos procesos de decisión que se toman conllevan un complejo entramado de acciones producto de las mismas. Paralelamente, serán estas acciones que redundarán en la confirmación o modificación de las políticas y programas que realiza la propia institución.

El análisis aplicado a la Universidad Nacional de La Matanza, la Universidad Nacional de Quilmes y la Universidad Nacional de San Martín y sus respectivas unidades académicas seleccionadas (Departamento de Ciencias económicas, Departamento de Economía y Administración y Escuela de Economía y Negocios respectivamente) permite inferir que en general las decisiones que se toman en materia de Tutorías, Becas, Formación Docente y Curso de Verano para la retención estudiantil y mejoramiento de trayectorias educativas son consideradas como positivas.

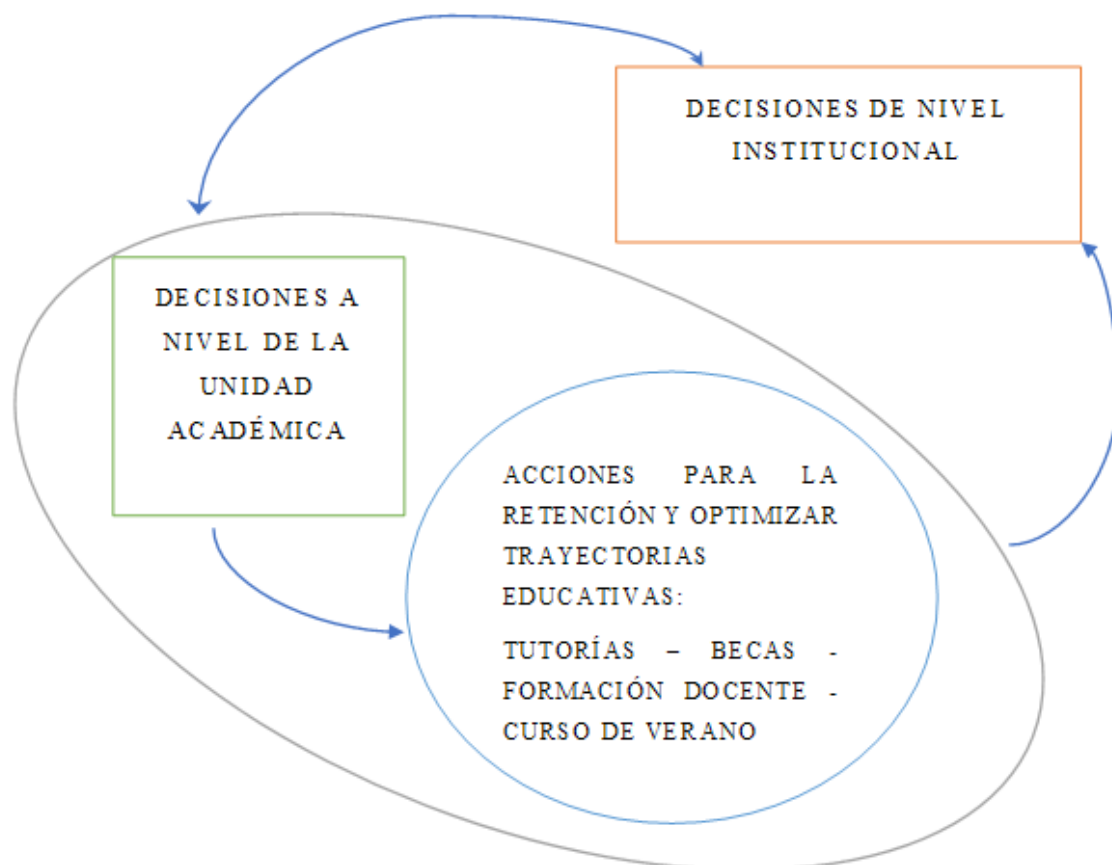
Dentro del amplio abanico de las necesidades de la población estudiantil, se destaca que la problemática de la retención conlleva asumir de una dirección universitaria que atienda a la misma, por medio de políticas, programas, y acciones concretas.

Al momento de entender la modalidad de funcionamiento de la gestión, sus alcances y estrategias de implementación, se observa que las instituciones de educación superior asumen una realidad de responder a los mandatos institucionales en relación con las necesidades de los distintos actores, especialmente los estudiantes que conforman la comunidad académica.

Por ello, como consecuencia de la aplicación analítica, se determinaron los sustentos que guiaron a tomar las decisiones y los proceso para la toma de decisiones efectivas, creando el carácter de una estructura orgánica. Asimismo, se plantea una presentación sintética, a partir de presentar el micromodelo observado en la dinámica que se produce entre decisiones de gestión institucional, decisiones de gestión de las unidades académicas y las acciones en concreto que se llevan adelante para, en este caso, mejorar la retención y optimizar las trayectorias educativas de los estudiantes de dichas universidades.

Lo que pone en consideración el siguiente micromodelo de gestión de las decisiones, es la búsqueda de la mayor operatividad posible y con el mayor alcance posible mediante una participación entrelazada entre los diferentes sistemas que conforman la organización. En este sentido, se observa que convalidando las decisiones institucionales, a su vez, se convalidan las decisiones que se plantean a nivel de las unidades académicas al momento de implementar acciones concretas.

Figura 11 Micromodelo de gestión de las decisiones



Fuente: Elaboración propia

Este micromodelo sienta las bases para inferir que las decisiones son un proceso atravesado por un ineludible campo institucional que conforma nociones racionales que se toman en el gobierno de una universidad en armonía con las unidades académicas, lo cual confirma que el modelo del proceso decisorio de gestión influye en la dinámica institucional universitaria. En estos casos analizados, la efectividad de las decisiones que se han realizado, dan cuenta de la efectividad de este sistema.

Por lo tanto, no puede pensarse un modelo destinado a los procesos académicos sin un metasisistema o dirección general que permita mantener la adhesión a las normativas vigentes y la cohesión entre las diversas operaciones de las unidades académicas. Si esto es así, la dinámica institucional necesita de un modelo que presente plasticidad al interior de las unidades de gestión, así como en la toma de decisión institucional.

El caso estudiado de la UNLaM, junto con la situación que presentan las estructuras de gestión de la decisión tanto de la UNSAM como la UNQ, demuestran que las producciones derivadas de las decisiones institucionales de responder a las necesidades del colectivo estudiantil han debido interrelacionarse con las normativas institucionales, los recursos disponibles y la propia dinámica de los procesos de la institución; lo que redundará en una

toma de decisiones basada en la complejidad que no depende de unidades aisladas de gestión, sino de un compromiso de la vida institucional.

Los resultados muestran que una toma de decisión, indefectiblemente requiere de una red interconectada de necesidades y compromisos, en los cuales los distintos sistemas y subsistemas institucionales dialogan entre sí, en términos éticos y técnicos, en pos de la consolidación de un mapa de política y acciones que tienen el fin de mejorar la calidad educativa.

Consecuentemente, los resultados de esta investigación brindan elementos para sostener la idea referida a que la efectividad en la dirección universitaria requiere de un modelo de gestión integral, que permita, que los procesos académicos, como por ejemplo el rendimiento académico, la permanencia, la graduación, entre otros, tengan la capacidad de mantener una dinámica constante, puesto que sus consecuencias no solamente afectan a la vida institucional universitaria, sino que, principalmente impactan en el desarrollo de la sociedad.

Las decisiones institucionales, y sus producciones terminan conformando una unidad de gestión, donde las distintas categorías cobran efectivo sentido en la medida que todas estén incorporadas en la propia misión institucional.

Consecuentemente el modelo de dirección y gestión universitaria que a continuación se presenta permite llevar adelante el análisis de los distintos procesos académicos y su dinámica, y valorando la eficacia y la eficiencia organizacional, y al mismo tiempo su efectividad de alcanzar el fin último: el desarrollo social.

Tabla 23 Modelo de gestión universitaria: sistemas y unidades de gestión en la dinámica institucional

«Dirección General o Metasistema»
Sistema 5 «Dirección Superior»
Asamblea Universitaria
Honorable Consejo Superior
Rector
Vicerrector
Sistema 4 «Dirección de Planeamiento y Desarrollo»
Secretaría de Ciencia y Tecnología
Secretaría de Extensión Universitaria
Secretaría de Planeamiento y Control de Gestión
Sistema 3 «Dirección Operacional»
Secretaría Legal y Técnica
Secretaría Informática y Comunicaciones
Secretaría General
Secretaría Administrativa
Secretaría Académica
Sistema 3* «Auditoría»
Unidad de Auditoría Interna

Sistema 2 «Regulador»				
Órgano de Coordinación de Carrera				
Coordinador de Carrera				
«Operación»				
Sistema 1 «Unidades Operativas»				
Unidad Académica				
SubSistema 5	SubSistema 4	SubSistema 3	SubSistema 2	SubSistema 1
H. Consejo Departamental	Secretaría Académica	Secretaría Administrativa y de Extensión	Secretaría de Investigación Departamental	Carrera
Decano	Departamental	Departamental		
Vicedecano				

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 23, refleja el valor que la estructura de la institución universitaria esté representada por un sistema, y que, a su vez está compuesto por otros, según sus características y funciones institucionales. Describe el modelo de gestión universitaria, por el cual se puede tener una visión de integración, cohesión, y coordinación, inherente a la ciencia de la administración, la gestión y los procesos de toma de decisiones, por el cual se puede avanzar hacia el desarrollo sostenible, por parte de la institución.

Esta arquitectura organizacional explicitada tanto en su organigrama, como en el sistema propuesto posibilita la autonomía de las unidades académicas, a partir del principio de recursividad, ya que los sistemas 1 al 5 que componen el modelo, también deben replicarse en cada departamento o unidad académica.

El análisis realizado sobre las políticas seleccionadas: tutorías, becas, formación docente, y curso de verano, tuvo por objeto dar cuenta de una evidencia que demuestra que es a partir de la integración de los distintos sistemas de las decisiones institucionales, donde se encuentra la coherencia de su ejecución. Como se ha demostrado, cada una de las políticas seleccionadas requiere desde su constitución, su implementación y su evaluación, de una toma de decisiones participativa que partan desde el sistema 5 (Dirección Superior) y atraviesen los distintos sistemas.

Bajo este enfoque, la universidad y sus unidades académicas lograrán establecer una relación armónica por un lado con su entorno socio-productivo y por el otro con sus propias políticas internas, a partir de la interacción de los cinco sistemas, que se comunican de forma efectiva a partir de los lineamientos dados por el metasistema que los nuclea.

Conclusiones

Conclusiones

Tal como surge de los resultados expuestos principalmente en la Tabla 23, podemos inferir que a diferencia de una administración tradicional representada por un encadenamiento secuencial de funciones por las que inicialmente se deciden los objetivos para luego proseguir con las funciones de: planificar, organizar, ejecutar y controlar; en nuestro modelo resultante, primeramente se define la cadena de medios a fines, y en virtud de ella, se planifica, consecuentemente se gestiona, en tanto se audita y coordinan las actividades de las unidades operativas.

Consecuentemente y habiéndonos propuesto en esta tesis como principal y nuestro objetivo, expresado como resultado a priori de nuestro proceso de investigación, el cual fue aplicado intencionalmente a tres universidades del conurbano de la Provincia de Buenos Aires, las cuales cuentan con una población estudiantil significativa que justifica el proveer una nueva dimensión a la efectividad en la dirección universitaria.

Según lo informado por el Anuario de Estadísticas Universitarias del Ministerio de Educación (2018-2019), la Universidad Nacional de La Matanza cuenta en la actualidad con 41.042 estudiantes de pregrado y grado, la Universidad Nacional de Quilmes cuenta con 26.998 estudiantes de pregrado y grado, y la Universidad Nacional de San Martín cuenta con 17.578 estudiantes de pregrado y grado, de esta forma la gestión y modalidades de toma de decisión en las universidades estudiadas, caracterizadas por su magnitud, complejidad administrativa, y en definitiva, su alto impacto territorial, nacional e internacional, se destaca como un relevamiento confiable que infiere la posibilidad de proyectar un sistema de gestión viable para la búsqueda de respuestas a las necesidades sociales.

Por ello, en base a los resultados alcanzados y por los cuales hemos determinado cómo la información y la política universitaria se constituyen en relaciones causales de toda organización universitaria, se confirma la hipótesis que el modelo de proceso decisorio de gestión influye en la dinámica institucional universitaria.

Es precisamente aquí donde consideramos que el más significativo logro, en nuestro estudio, se da por haber alcanzado desarrollar un modelo de sistema viable para que la gestión universitaria tome decisiones de manera dinámica y comprometida con la realidad social, que permitirá, entre otros muchos beneficios, optimizar la medición del rendimiento académico y su impacto en el desarrollo social.

Además, se cree importante destacar que, de las evidencias que surgen como resultado de la investigación y al modelar la estructura y la política universitaria para integrar las áreas funcionales de la dirección, dicho modelo se expone como un instrumento válido para lograr una gestión universitaria eficaz (el logro de los objetivos), eficiente (uso adecuado de los recursos) y efectiva (valoración y significación para la construir nuevos objetivos).

Finalmente se destaca la necesidad de adaptación permanente que deben incorporar las instituciones, en relación a los lineamientos y estructuras organizacionales, para vincularse a las demandas del medio. Inferimos que este aspecto puede estar vinculado al modelo de

sistema viable señalado en su capacidad de ensamblar los procesos de decisión tanto al interior como al afuera de la institución.

En este sentido, desde una mirada sistémica sostenidas en las teorías clásicas de Bertalanffy (1968), Forrester (1961, 1968, 1977) y Simon (1977, 1978), conjuntamente con la estructura divisional organizativa propuesta Mintzberg (1994, 1998), se construye un modelo de gestión para una organización inteligente, que predispone a asegurar la participación y comunicación de los integrantes de la comunidad universitaria durante sus procesos decisorios.

Esto se constituye como un valor esencial en la búsqueda de una dinámica institucional, que garantice los intereses de cada uno de los actores que integran la realidad educativa. Asimismo, fortalece la vinculación del medio permitiendo un reconocimiento en profundidad de los requerimientos reales del entorno, jerarquizando el consenso en las decisiones asumidas.

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

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

Entendemos necesario continuar con esta línea de investigación, capitalizando el marco conceptual desarrollado y promoviendo su análisis desde problemáticas y necesidades de otras instituciones universitarias de países de la región, con el sentido de buscar puentes de gestión académica que contribuyan a las articulaciones y acreditaciones de calidad en el ámbito del MERCOSUR.

Bibliografía

Bibliografía

- Agostino, H. (11 de 07 de 2020). Historia de La Matanza. (J. A. Martínez, Entrevistador)
- Alfageme González, M. B., Rodríguez Entrena, M. J., & Torres Soto, A. (2016). *Gobernanza, balance del proceso de Bolonia, condiciones laborales y profesionalidad docente en Educación Superior*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Almuiñas Rivero, J. (s.f.). *Gestión institucional y académica en las instituciones de educación superior de América Latina: problemas y desafío*. Managua: UNI.
- Álvarez Herrera, D., Cejas Montero, J., Alfonso Robaina, D., & Alonso Becerra, A. (2013). Modelo de gestión universitaria para las áreas de resultados clave del Instituto Superior politécnico José Antonio Echeverría. *Gestión Universitaria*, 5(3).
- Amir, O., Ariely, D., & Cooke, A. (2005). Psychology, Behavioral Economics, and Public Policy. *Market Lett*, 443–454. doi:<https://doi.org/10.1007/s11002-005-5904-2>
- Arias Núñez, M. F., Cambours de Donini, A. M., & y Lastra, K. F. (2021). Pandemia y universidades: dificultades y respuestas en el Conurbano Bonaerense. *Educación Superior Y Sociedad*(33), 156-179.
- Ariely, D. (2009). *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. New York: HarperCollins.
- Asamblea General Universitaria. (2003). Estatuto. *Estatuto de la Universidad Nacional de La Matanza*. San Justo: Universidad Nacional de La Matanza.
- Beer, S. (1972). *Brain of the firm*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Bertalanffy, L. v. (1968). *Teoría general de sistemas: fundamentos, desarrollo y aplicaciones*. Nueva York: Fondo de Cultura Económica.
- Blanco, G. (22 de 08 de 2020). Investigación y Extensión en la Universidad Nacional de La Matanza. (J. A. Martínez, Entrevistador)
- Bogado de Scheid, L., & Fedoruk, S. (2011). El Rol de las Universidades: docencia, investigación y extensión, una relación imprescindible. *XI Congreso Iberoamericano de Extensión Universitaria : integración, extensión, docencia* (págs. 600-623). Santa Fe: Universidad Nacional del Litoral.
- Bolton, P. (2014). Educación y Transformación Social. *Revista Para Juanito*. Obtenido de en http://fls.org.ar/online/wp-content/uploads/2019/05/ParaJuanito02_Abr2014_MPL.pdf
- Bonatti, P. (2011). *Teoría de la Decisión*. Ciudad de Buenos Aires: Pearson.
- Bonatti, P. (2011). *Teoría de la Decisión*. Ciudad de Buenos Aires: Pearson.
- Bourdieu, P., & Passeron, J. C. (1973). *Los estudiantes y la cultura*. Buenos Aires: Nueva Labor.
- Bourdieu, P., & Passeron, J. C. (2003). *Los herederos : los estudiantes y la cultura* . Buenos Aires: Siglo XXI.
- Briones, V. F., Becerra, A. A., Triana, S. F., & Robaina, D. A. (2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso. *Educare*, 20(3), 1-17.
- Bunge, M. (2009). Dos enfoques de la Ciencia: Sectorial y Sistémico. *Real Academia de Ciencias*. Zaragoza, 51-54.
- Bunge, M. (2012). *Ontología II: Un mundo de sistemas*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Cambours de Donini, A. M., & Gorostiaga, J. (2016). *Hacia una universidad inclusiva: nuevos escenarios y miradas*. Buenos Aires: Aique.

- Cejas, J., & Alfonso-Robaina, D. (2013). Aproximación al estado y tendencias de la gestión universitaria en América Latina. *Gestión Universitaria*, 5(1).
- Clark, B. (1991). *El sistema de educación superior: una visión comparativa de la organización académica*. México: UAM-Azcapotzalco Nueva Imagen.
- Clark, B. R. (1995). *Places of inquiry : research and advanced education in modern universities*. Berkeley: University of California Press.
- Claverie, J. A. (2013). La universidad como organización: tres enfoques para el análisis de sus problemas de gestión. *Gestión y Gerencia*, 4-27.
- Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. (1998). *Lineamientos para la evaluación institucional*. Buenos Aires: CONEAU .
- Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. (2017). *Informe de Evaluación Externa: Universidad Nacional de La Matanza*. Buenos Aires: CONEAU .
- Dawn, M. (2017). *Métodos visuales, narrativos y creativos en investigación cualitativa*. Madrid: Narcea.
- Deubel, A.-N. (2008). Perspectivas teóricas para el análisis de las políticas públicas: ¿de la razón científica al arte retórico? *Estudios Políticos de Medellín*, 67-91.
- Disposición , N° 005 (Honorable Consejo Departamental, DCE, Universidad Nacional de La Matanza 2007).
- Duek, G. (2016). Las Universidades Nacionales del Conurbano Bonaerense y su financiamiento en la última década. *Gestión Universitaria*, 8(2).
- Durán, C., & Foutel, M. (2009). Decisiones estratégicas en el área académica: reflexiones acerca del uso de información relevante como base para la definición de un régimen de permanencia. *VII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria de América del Sur*. Florianópolis: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Durand, J. C. (1997). *Dirección y Liderazgo del Departamento Académico en la Universidad*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- Elbaum, J. (11 de 11 de 2020). Investigación científica y tecnológica en el marco del desarrollo social. (J. A. Martínez, Entrevistador)
- Encina Rojas, A. (2008). Gestión del conocimiento en la educación universitaria. *Población y Desarrollo*(35), 79-93.
- Eppen, G. e. (2000). *Investigación de operaciones en la ciencia administrativa*. Mexico: Prentice-Hall.
- Eppen, G., & Gould, F. J. (2000). *Investigación de operaciones en la ciencia administrativa*. Mexico: Prentice-Hall.
- Espinoza Freire, E., & Guamán Gómez, V. (2018). Una mirada a la gestión universitaria desde los educandos. Uniandes EPISTEME. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 5(4), 335-349.
- Estévez, A. y. (2008). Las políticas públicas cognitivas: El enfoque de las coaliciones defensoras,. *Facultad de Ciencias Económicas*, 52–65.
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Faggionato, F. (1998). Un paso posterior a la departamentalización. *Propuestas*.
- Faggionato, F., & Otero, E. (1999). Principios de organización en el marco de la estructura de la red satelital. *Propuestas*.
- Fernández Lamarra, N. (marzo de 2006). Hacia la universidad que necesitamos. Una nueva agenda para la educación superior en América Latina y Argentina. *La Universidad*(34).

- Fernández Lamarra, N. (2016). La innovación en las Universidades Nacionales. Aspectos endógenos que inciden en su surgimiento y desarrollo. *Revista latinoamericana de políticas y administración de la educación*.
- Fernández Lamarra, N. (2018). *La educación superior universitaria argentina: situación actual en el contexto regional*. Tres de Febrero: UNTReF.
- Fernández Lamarra, N., & Aiello, M. (2016). La innovación en las universidades públicas argentinas. En J. Almuñías Rivero, *Gestión institucional y académica en las instituciones de educación superior de América Latina: problemas y desafíos*. Managua: UNI.
- Fernández Lamarra, N., Marquina, M., & Rebello, G. (2008). Gobierno, gestión y participación docente en la universidad pública: un desafío pendiente. V *Jornadas de Sociología de la UNLP*. La Plata: UNLP.
- Forrester, J. W. (1961). *Industrial Dynamics*. Candbrige, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Forrester, J. W. (1968). *Principles of Systems*. Cambridge: Pegasus Communications.
- Forrester, J. W. (1997). Políticas, decisiones y fuentes de información para la elaboración de modelos. *Revista asturiana de economía*, 17-52.
- García de Fanelli, A. (2004). Indicadores y estrategias en relación con el abandono y la graduación universitarios. *La Agenda Universitaria*, 65-89.
- García de Fanelli, A. (2014). Rendimiento académico y abandono universitario: Modelos, resultados y alcances de la producción académica en la Argentina. *Revista Argentina de Educación Superior*, 8-22.
- Garduño Román, S. (2003). Enfoque Metodológico de la Investigación Aplicado a los Estudios Administrativos. *Ponencia presentada en el VII Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas*. Aguascalientes.
- Geertz, C. (1973). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- González Gil, E. (2018). Modelo institucional de gestión universitaria: Universidad Santo Tomás de Colombia. *Opción*, 259-285.
- Greco, C. (2001). Indicadores de la gestión universitaria: herramienta para la dirección estratégica y la mejora de la calidad. *II Coloquio internacional Gestión universitaria América del Sur*. Mar del Plata.
- Gregorutti, G. (2014). Buscando modelos alternativos para la gestión universitaria latinoamericana. *Bordón: Revista de pedagogía*, 66(1), 123-136.
- Grueso, D. (2003). Universidad y ética de lo público, Universidad del Valle: Reflexiones para un plan de desarrollo. *Pensamiento Universitario*, 91-106.
- Herbón, F., & Quinteros Vivas, M. (2015). Cambios en la estructura organizacional de las Universidades Nacionales del Conurbano: la emergencia de nuevos roles y funciones. *XI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Jones, C. O. (1970). *An introduction to the study of public policy*. Belmont: Wadsworth.
- Kant, I. (2000). *Lógica*. Alicante: Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (1988). *Cómo planificar la investigación acción*. Barcelona: Leartes.
- Kliksberg, B. (1978). *El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la organización* (3 ed.). Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Kliksberg, B. (1990). *El pensamiento organizativo: de los dogmas a un nuevo paradigma gerencial* (12 ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Tesis.
- Lamas, M. (01 de 08 de 2020). La Biblioteca universitaria. (J. A. Martínez, Entrevistador)

- Lasswell, H. (1953). The desion process. En N. Polsby, & P. Dentler Robert y Smith, "Politics and Social Life; an introduction to political behavior. Houghton Mibblin Company.
- Lazzati, S. (1991). *Claves de la decisión en la empresa. Método y participación*. . Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Lazzati, S. (2018). *La Toma de decisiones: Principios, procesos y aplicaciones*. Buenos Aires: Garnica.
- Leguizamón, L., & Santín, S. (2015). Tensiones y articulaciones entre las políticas públicas de educación superior y las configuraciones institucionales: el caso de la Universidad Nacional de Quilmes. *Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación*, 2(2), 149-160.
- Ley N° 23.748. (29 de Setiembre de 1989). Créase la Universidad Nacional de La Matanza. Buenos Aires, Argentina.
- Ley N° 24.521. (7 de 8 de 1995). Ley de Educación Superior. Buenos Aires, Argentina.
- Lolas Stepke, F. (2006). Sobre modelos de gestión universitaria. *Calidad en la educación, Ejemplar dedicado a: La gestión de las instituciones de educación superior*(24), 37-45.
- Luhmann, N. (1997). Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. *Anthropos*.
- Luján Acosta, F. (11 de 11 de 2019). La educación universitaria con una perspectiva social. (J. A. Martínez, Entrevistador)
- Maliandi, R. (1991). *Ética: conceptos y problemas*. Buenos Aires, Argentina: Biblios.
- Mallo, L. (2014). *La tutoría universitaria en el proceso enseñanza-aprendizaje: Una estrategia de afiliación institucional y cognitiva en la Universidad Nacional de La Matanza*. San Justo: UNLaM. Obtenido de <http://repositoriocyt.unlam.edu.ar/handle/123456789/504>
- Mallo, M. (05 de 12 de 2019). La Contabilidad en el marco de las Ciencias Sociales Aplicadas . (J. A. Martínez, Entrevistador)
- Martínez Nogueira, R., & Gónogora, N. (2000). *Evaluación de la gestión universitaria*. Bueno Aires: CONEAU.
- Martínez, D. (2013). *Gestión de la universidad pública: aportes del modelo departamental basado en la descentralización académica con centralización administrativa*. San Justo: UNLaM.
- Martínez, J. (2020). La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención para la permanencia de estudiantes universitarios. *RInCE*, 1-34.
- Martínez, J. A. (2019). *30 años: Departamento de Ciencias Económicas*. San Justo: Tercer Milenio.
- Martínez, J. A. (agosto de 2020). La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención para la permanencia de estudiantes universitarios. *Rince*, 11(21). Obtenido de <http://rince.unlam.edu.ar>
- Martínez, J., Schifrin, A., Galanti, M., Kabobel, R. S., & Casse, J. (2020). Estructura y organización académica-administrativa de las Universidades Nacionales. *Técnica Administrativa*, 19(1).
- Marx, K. (2000). *El Capital* (3ra. ed., Vol. II El proceso de Circulación del Capital). México, México: Fondo de Cultura Económica.
- Matanza, U. N. (2006). *Plan de Desarrollo Institucional 2006-2010*. San Justo: UNLaM.
- Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel Economía.

- Mentado Labao, T., Tomàs-Folch, M., & Ion, G. (2013). La inequidad en la gestión universitaria. En A. Montané López, & M. Pessoa de Carvalho, *Mujeres y educación superior, Brasil: Universidade Federal da Paraíba* (págs. 75-100). Paraíba: Editora UFPB.
- Mény, I. ..., & Thoenig, J.-C. (1992). *Las políticas públicas*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Ministerio de Educación, Secretaría de Políticas Universitarias. (2018-2019). *Síntesis de Información: Estadísticas Universitarias*. Buenos Aires: Departamento de Información Universitaria.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Michigan: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1994). *Diseño de organizaciones eficientes*. United Kingdom: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Buenos Aires: Grupo Planeta.
- Mónaco, J. (2015). Incluir, mucho más que abrir las puertas. *Le Monde Diplomatique*.
- Monti, G. (07 de 07 de 2020). La incidencia de los factores que determinaron la solicitud de tercera reincorporación de los alumnos pertenecientes al Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM. (J. A. Martínez, Entrevistador)
- Muiños de Britos, S., Cambours de Donini, A., & Lastra, K. (2020). Desafíos en el escenario de la pandemia en universidades del conurbano bonaerense. *Revista de educación, XII(22)*, 263-282.
- Mullainathan, S., & Thaler, R. (2000). Behavioral Economics. *Working Paper*, 1-13.
- Muruzabal Lerga, J. (1995). Autonomía y gestión universitaria. *Auditoría pública: revista de los Órganos Autónomos de Control Externo*, 3, 12-15.
- Nakamura, R. (1987). The textbook policy process and implementation research. *Policy Studies review*, 142-154.
- Narváez, J. (2008). La Universidad y su gestión. *Gestión Universitaria*, 1(1).
- Narváez, J. (2013). La gestión eficiente de la Universidad. *Gestión Universitaria*, 5(2).
- Obeide, S. (1998). Reorganización académica de la Universidad Nacional de Córdoba: elementos conceptuales para el debate. *Revista Administración Pública & Sociedad*
- Oliveira, J., & Gascón, Y. (2011). Modelo de sistema viable como herramienta de diseño para un Programa Ingeniería de Sistemas. *Enl@ce*, 69-82.
- Ortiz Pérez, A., Funzy Chimpolo, J. M., Pérez Campaña, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2014). Modelo para la gestión integrada de los procesos en universidades. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 5(3), 87-96. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6580930.pdf>
- Ortiz Pérez, A., Pérez Campaña, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2019). Gestión universitaria con enfoque de procesos. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/rilco/03/gestion-universitaria.html>
- Oszlak, O., & O'Donnell, G. (1982). Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación. *Revista Venezolana de Desarrollo Administrativo*
- Parrino, M. (2010). Deserción en el primer año universitario. Dificultades y logros. *X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*. Buenos Aires: Coloquio.
- Parrino, M. (2012). *¿Evasión o expulsión? Los mecanismos de la deserción en el primer año*. Buenos Aires: UNTREF.

- Pascale, R., & Pascale, G. (2007). Toma de decisiones económicas: el aporte cognitivo en la ruta de Simon, Allais y Tversky y Kahneman. *Ciencias Psicológicas*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4595/459545424004>
- Pavesi, P. (1991). Cinco lecturas prácticas sobre algunos problemas del decidir. *Revista Alta Gerencia*, 15-30.
- Pavesi, P. (2005). *La decisión*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Pavesi, P., Bonatti, P., & Avenburg, D. (2004). *La decisión. Su teoría y práctica. Aplicaciones conceptuales*. Buenos Aires: Grupo Norma.
- Pérez Martínez, A., Naranjo Pérez, R., & Mesa Espinosa, M. (2017). La responsabilidad social universitaria en la dirección estratégica de las universidades. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 5(1), 77-90.
- Pérez, P., & Villareal, B. (2000). El concepto de las anarquías organizadas en el análisis organizacional. *Contaduría y Administración*, 197-222.
- Perissé, M. C. (2019). *Modelo de Sistema Viable: principios básicos*. Buenos Aires: Ciencia y Técnica Administrativa. Obtenido de http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/msv/viable_system_model_abstract.html
- Pont Vidal, J., & Andre, C. (2016). Toma de decisiones en instituciones de Educación superior en la amazonia: hacia Una síntesis de racionalidades. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 149-172.
- Ramírez Sánchez, M., & Medina García, V. H. (2009). Mejoramiento de gestión universitaria basado en el Modelo de Sistema Viable. *Revista Ingeniería*, 14(2), 9-66.
- Ramos Mendoza, E. (2018). *El Modelo de Sistemas Viables y la Calidad de la Educación en la Institución Educativa Particular*. Perú: escuela de Posgrado sede Huancayo de la Universidad César Vallejo.
- Resolución , N° 293 (Rectorado de la Universidad Nacional de La Matanza 1991).
- Resolución , N° 3125 (Ministerio de Cultura y Educación 1993).
- Resolución , N° 08 (Honorable Consejo Superior, Universidad Nacional de La Matanza 2000).
- Resolución , N° 409 (Honorable Consejo Superior, Universidad Nacional de La Matanza 2002).
- Resolución , N° 24 (Honorable Consejo Superior, Universidad Nacional de La Matanza 2009).
- Resolución, N°200 (Rectorado de la Universidad Nacional de La Matanza 1994).
- Resolución, N° 010 (Rector Normalizador de la Universidad Nacional de La Matanza 1994).
- Resolución, N° 522 (Ministerio de Cultura y Educación 1995).
- Resolución, N° 84 (Honorable Consejo Superior, Universidad Nacional de La Matanza 2005).
- Resolución, N° 020 (Honorable Consejo Superior, Universidad Nacional de La Matanza 2009).
- Resolución, N° 54 (Honorable Consejo Superior, Universidad Nacional de La Matanza 2010).
- Romero, C. (23 de 07 de 2020). Las tecnologías de la información en los procesos de enseñanza-aprendizaje. (J. A. Martínez, Entrevistador)
- Rovelli, L., & Atairo, D. (2005). Los modelos de universidad en las nuevas universidades del conurbano bonaerense: UNQ, UNSAM y UNGS. En U. F. Sociología (Ed.), *IV Jornadas de Sociología de la UNLP, 23 al 25 de noviembre de 2005*. La Plata.

- Sacasas López, M., & Cejas Montero, J. (2013). Los modelos de control de gestión, el enfoque a procesos y la internacionalización universitaria. *Gestión Universitaria*, 5(2).
- Sampieri, H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Lima: Mc Graw Hill.
- Santín, S. (2019). Cambios en la gobernanza universitaria: Análisis de las prácticas de gestión institucional en las universidades nacionales argentinas en el periodo 2003-2015. *XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária*. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Santorsola, M. V. (2012). La filosofía académica en la argentina en la segunda mitad del siglo XX, una práctica de historia oral. *Revista de investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales*, 70-89.
- Sautu, R. (2010). *Manual de Metodología: Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos, y elección de la metodología*. Buenos Aires: Prometeo .
- Simon, H. (1978). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa (1ª ed. 1945)*. Argentina: Aguilar.
- Simon, H. A. (1945). Administrative Behaviour. *The Free Press*.
- Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision*. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Simon, H. A. (1978). Rationality as process and as product of thought. *American Economic Association* , 1-16.
- Simon, H. A. (1984). *El comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Madrid: Aguilar.
- Simon, H. A. (1984). *La nueva ciencia de la decisión gerencial*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Starling, G. (1988). *Strategies for policy making*. Chicago: Dorsey Press.
- Tamayo Sáez, M. (1997). El análisis de las políticas públicas. En R. Bañón, & E. Carrillo, *La nueva Administración Pública* (págs. 281-312). Madrid: Alianza Editorial .
- Tenbrink, T. D. (2006). *Evaluación: Guía práctica para profesores*. New York: Nárcea.
- Tinto, V. (1975). Dropout from Higher Education: A Theoretical Synthesis of Recent Research. *Review of Educational Research* , 89-125.
- Tinto, V. (1987). *Leaving college. Rethinking the causes and cures of student attrition*. Chicago: University of Chicago.
- Tinto, V. (2004). Access without support is not opportunity: rethinking the first year of college for low-income students. *Annual Conference of the American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers*, . Texas : American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers.
- Tinto, V. (2006). Promoting student retention and success: lessons learned, Higher Education Academy. *Conference on Innovations in Student Success*, . Londres: Success.
- Tinto, V. (2012). *Completing college: rethinking institutional action*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Toribio, D. E. (1999). *La evaluación de la estructura académica*. Buenos Aires: CONEAU.
- Tünnermann Bernheim, C. (2008). *La educación superior en América Latina y el Caribe: diez años después de la Conferencia Mundial de 1998*. (I. UNESCO, Ed.) Bogotá-Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Universidad Nacional de La Matanza . (2016). *Autoevaluación Institucional: Universidad Nacional de La Matanza*. San Justo: UNLaM.

- Universidad Nacional de La Matanza . (2017). *Plan de Desarrollo Institucional 2017-2020*. San Justo: UNLaM.
- Universidad Nacional de La Matanza . (2019). *Informe de la Secretaría Académica de la UNLaM*. San Justo: UNLaM.
- Universidad Nacional de La Matanza. (2018). *Manual de Organización*. San Justo: UNLaM.
- Universidad Nacional de La Matanza, Departamento de Ciencias Económicas. (2016). *Manual de Funciones*. San Justo: UNLaM.
- Universidad Nacional de Quilmes. (2004). Estatuto de la Universidad Nacional de Quilmes. UNQ. Obtenido de <http://www.unq.edu.ar/advf/documentos/4fe8b501c0b7c.PDF>
- Universidad Nacional de San Martín. (2019). Estatuto de la Universidad Nacional de General San Martín. UNSAM. Obtenido de <http://www.unsam.edu.ar/institucional/elecciones2021/estatuto.asp>
- Vargas Bejarano, J. C. (2010). Misión de la Universidad, Ethos y Política Universitaria. *Ideas y Valores*, 67-91.
- Vega, R. I. (2010). *Decisiones en la universidad pública*. Mar del Plata: EUDEM.
- Vidal, J. (2012). Teoría de la Decisión: proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones. *Cinta moebio*, 136-152.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES****Formulario de autorización para la publicación de Tesis**

1. **Identificación del material bibliográfico** Tesis Doctoral Tesis Magíster

2. **Identificación del documento / autor**

Programa de posgrado	Doctorado en Administración
-----------------------------	-----------------------------

Área de conocimiento	Gestión Universitaria
-----------------------------	-----------------------

3. **Identificación Institucional**

Título	Gestión Universitaria: toma de decisiones en la dinámica académica
---------------	--

Autor	Julio Alejandro Nicolás Martínez
--------------	----------------------------------

Tipo y N° de documento	DNI 21052631
-------------------------------	--------------

Director	Elisa Basanta
-----------------	---------------

Tipo y N° de documento	DNI 5966688
-------------------------------	-------------

N° de páginas	264
----------------------	-----

Fecha de defensa: ___/___/___

Fecha de entrega del archivo: ___/___/___

4. **Información de acceso al documento****Autorizo Publicación** SI NO

En la calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a **publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

Firma del Autor

Lugar

Fecha

Anexo

Guía de preguntas a responsables en la toma de decisiones

Encuesta

Política:

- 1. Indique en qué contexto surgió esta iniciativa:**
 - 1.1. A nivel nacional.
 - 1.2. A nivel institucional.

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

- 3. ¿Puede plantear de forma concisa el problema que se intentaba resolver?**
 - 3.1. Puede indicar el objetivo establecido.
 - 3.2. Puede indicar el resultado esperado.

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

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

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

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

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

- 9. Estrategia:**

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

10. Intervención:

- 10.1. ¿Quiénes intervinieron en esta decisión?
- 10.2. ¿Hubo instancias de consulta?
- 10.3. ¿Quién tomó la decisión de llevar a cabo este proyecto?

11. ¿Cómo se implementó esta decisión?

- 11.1. ¿Con qué recursos económicos?
- 11.2. ¿Con qué recursos humanos?
- 11.3. ¿Con qué recursos técnicos?
- 11.4. ¿En qué tiempo?

12. ¿Tiene conocimiento si la política continua vigente?

13. En relación a su experiencia en esta iniciativa de gestión:

- 13.1. ¿Podría identificar algún sesgo durante el proceso de decisión (distorsión)?
- 13.2. ¿Podría identificar algún límite en el proceso?

14. Planificación y control:

- 14.1. ¿Se planificó alguna fase de evaluación?
 - 14.1.1. Si es afirmativo, ¿cuál?
 - 14.1.2. ¿Se pudo realizar?
- 14.2. ¿Se diseñaron canales de comunicación?
 - 14.2.1. Si es afirmativo, ¿cuáles fueron?
- 14.3. ¿Con qué áreas de la institución se vinculaba por esta política?

15. Eficiencia, Eficacia y Efectividad:

- 15.1. ¿Qué elementos o fases se podrían haber mejorado durante este proceso decisorio?

16. ¿Hay algún otro comentario que nos quiera hacer y que pueda enriquecer el análisis?