



La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención para la permanencia de estudiantes universitarios
Julio Alejandro Martínez

Fecha de recepción: 14 de abril de 2020

Fecha de aceptación y versión final: 22 de julio de 2020

RInCE - Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas de La Universidad Nacional de la Matanza

Artículo de investigación

La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención para la permanencia de estudiantes universitarios

Autor:

Julio Alejandro Martínez ¹

Resumen:

El estudio se enmarca en el Programa PROINCE. El trabajo tiene por objetivo analizar las principales decisiones institucionales de la Universidad Nacional de La Matanza orientadas a la permanencia académica y en respuesta al fenómeno de la deserción durante el trayecto formativo. A partir de un análisis preliminar se identifica que en la Universidad Nacional de La Matanza existe un conjunto de acciones, a nivel institucional y otras a nivel departamental dependiente de diferentes sectores, destinadas a disminuir los niveles de deserción académica de los estudiantes. La relevancia de este proyecto se centra en la necesidad de mejorar los procesos decisorios con la intención de generar una mejor articulación entre los espacios y servicios ofrecidos por el establecimiento. En este sentido, a partir de la elaboración preliminar de un marco conceptual, el relevamiento y análisis de producciones discursivas y fuentes documentales, la sistematización de las acciones, y la aplicación analítica de los elementos abordados al caso de estudio, se intenta reconstruir los procesos de decisión con la finalidad de conocer las dinámicas de decisión.

¹Julio Alejandro Martínez. Correo de contacto: economicasinvestigacion@gmail.com
Departamento de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Matanza. San Justo, provincia de Buenos Aires. Argentina



*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

Palabras claves: *universidad; gestión universitaria; toma de decisiones; retención*

Clasificación JEL: *I21 Análisis de la educación*

Title: Decision making as a process of social transformation: retention actions for the permanence of university students

Abstract:

The study is part of the PROINCE Program. The objective of this paper is to analyze the main institutional decisions of the Universidad Nacional de La Matanza aimed at academic permanence and in response to the phenomenon of desertion during the training course. From a preliminary analysis, it is identified that in the Universidad Nacional de La Matanza there is a set of actions, at the institutional level and others at the departmental level depending on different sectors, aimed at reducing the levels of academic desertion of students. The relevance of this project focuses on the need to improve decision-making processes with the intention of generating a better articulation between offices and services offered by the establishment. In this sense, from the preliminary elaboration of a conceptual framework, the survey and analysis of discursive productions and documentary sources, the systematization of the actions, and the analytical application of the elements addressed to the case study, the objective is to rebuild the processes of decision in order to learn the dynamics of decision.

Key words: *university; university management; decision making; retention*

Título: A tomada de decisão como processo de transformação social: ações de retenção para a permanência de universitários

Resumo:

O estudo faz parte do programa PROINCE. O objetivo deste trabalho é analisar as principais decisões institucionais da Universidad Nacional de La Matanza,



*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

visando à permanência acadêmica e em resposta ao fenômeno da deserção durante a jornada formativa. A partir de uma análise preliminar, identifica-se que na Universidad Nacional de La Matanza existe um conjunto de ações, no nível institucional e outras no nível departamental dependendo dos diferentes setores, visando reduzir os níveis de deserção acadêmica dos estudantes. A relevância deste projeto concentra-se na necessidade de aprimorar os processos de tomada de decisão, com o objetivo de gerar uma melhor articulação entre os espaços e serviços oferecidos pelo estabelecimento. Nesse sentido, desde a elaboração preliminar de um arcabouço conceitual, o levantamento e análise de produções discursivas e fontes documentais, a sistematização das ações e a aplicação analítica dos elementos direcionados ao estudo de caso, procura-se reconstruir os processos de decisão para conhecer a dinâmica da decisão.

Palavra chave: universidade; gestão universitária; tomada de decisão; retenção

Cuerpo del artículo:

1. Introducción

Esta publicación presenta los resultados preliminares correspondientes a una investigación en proceso en la Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM), en el marco de un Programa PROINCE². La investigación se titula: La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención para la permanencia de estudiantes universitarios. El caso del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza.

A partir de una instancia de diagnóstico se identifica que la Universidad Nacional de La Matanza desarrolla un conjunto de acciones destinadas a disminuir los niveles de deserção académica de los estudiantes que transitan el tramo formativo de grado, como así también garantizar las condiciones institucionales para alcanzar el egreso.

² PROINCE 55 B-218, fecha de inicio 01/01/2019 y fecha de finalización 31/12/2020. Universidad Nacional de La Matanza. Director: Lic. Julio Alejandro Martínez.



*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

En este sentido, podemos mencionar intervenciones a nivel institucional y otras a nivel departamental, que en su mayoría presentan resultados positivos. La Institución cuenta con una estructura departamental, lo que representa una centralización del ámbito administrativo y una descentralización del ámbito académico. Esta decisión es asumida desde la creación de la Universidad con el propósito de alcanzar la eficiencia académico-administrativa en la dinámica institucional.

Al contar con diversas áreas que ofrecen este tipo de servicios, se reconoce la necesidad de generar una articulación más fluida entre los espacios y servicios ofrecidos por el establecimiento para un mayor aprovechamiento de los recursos invertidos por el Organismo en cada una de estas decisiones. Por lo tanto, parece oportuno abordar dicha situación, en primer lugar, reconociendo las principales decisiones en materia de retención académica e identificando las dificultades que se presentan en dicha vinculación.

Si comenzamos a aproximarnos al campo de estudio, podemos decir que 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, socioeconómico y cultural. En esta línea, se podrían incluir los poderes construidos a partir de los campos disciplinarios, organizativos del conocimiento y de las estructuras formales e informales originadas por las jerarquías académicas y los equipos de docencia e investigación (Pont Vidal y Andre, 2016). Los elementos mencionados anteriormente, y algunos otros que surgirán del análisis realizado, son quienes influyen y determinan el proceso en que se toman las decisiones.

A los fines de la investigación y entre las decisiones que se toman al interior de una universidad, se eligió abordar aquellas que estén destinadas a intervenir



*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

respecto a la deserción académica. En esta línea, se pueden identificar dos grandes marcos vinculados a la retención universitaria. En primero lugar se trabajará con documentación externa a la Institución, como por ejemplo la Ley de Educación Superior N° 24.521 (1995), los Lineamientos para la evaluación institucional de la CONEAU (1998), el Programa de Calidad Universitaria del Ministerio de Educación Nacional, la Resolución N° 207 del Programa de Calidad Universitaria (2004), y el Informe de Evaluación Externa de la CONEAU (2007 y 2017). Esto servirá de base para conocer el escenario educativo en el que está inmerso la Universidad. Y a su vez, se relevará documentación institucional, como el Estatuto de la Universidad Nacional de La Matanza, los Planes de Desarrollo Institucional (2006-2010 y 2017-2021), el Programa PACENI (MEN, Convenio PACENI, 2009), y los Informes de Autoevaluación Institucional 2006-2015. Como así también, aquellas acciones documentadas propias de la Universidad.

1.2 Objetivo de la investigación

Objetivo general:

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

Objetivos específicos:

1. Conocer las decisiones que se tomaron en relación a la retención académica e identificar qué acciones derivaron de dichas decisiones en la Universidad Nacional de La Matanza.
2. Analizar las producciones discursivas del conjunto de actores involucrados en los procesos de decisiones en materia de permanencia educativa.
3. Construir un mapeo de las acciones desarrolladas según su respectiva área de gestión.



*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

4. Establecer una periodización de las principales decisiones institucionalizadas en materia de retención académica.

2. Desarrollo

2.1 Marco teórico

Según las palabras de Herbert Simon (1987, pág. 3), se entiende por administración “al arte de conseguir que se hagan las cosas”. El autor afirma que en las organizaciones se le da una atención especial a los procesos y métodos orientados a garantizar una acción exitosa, aunque no se le presta demasiado interés a la elección que precede a toda acción, sino a la determinación de lo que hay que hacer más que la acción en sí. En general, la mayor cantidad de decisiones que se toman en una organización son intencionadas, están focalizadas a metas u objetivos. Pero si el objetivo de la administración es “conseguir que se hagan las cosas” la finalidad debe aportar un primer criterio para decidir cuáles son las cosas que hay que llevar a cabo. En este sentido, cada decisión alcanza la selección de una meta y un comportamiento vinculado con la misma, esta meta puede a su vez, ser un medio para una finalidad algo más alejada y hasta que se llega a un objetivo relativamente último.

Simon (1978, Pág. 5) plantea 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



*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

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 decidor modificar al universo y a sí mismo, no sólo adaptando su contexto sino también acomodándolo a sí mismo. Pavesi (2005), explica que la decisión es, entonces, la esencia de la influencia que implica la intervención, la injerencia del decidor en el universo.

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

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

Autores como Lazzati (1991) también conciben a la decisión como la elección de un curso de acción determinado entre varios cursos de acción posibles, pero a diferencia de Pavesi y de Simon, destaca que para dicha elección tenga lugar debe existir una diferencia sustancial entre la situación actual y la situación deseada, debiendo existir de forma ineludible un “camino a recorrer” entre ambas, estableciendo que las mismas, obligatoriamente, deben ser



*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

discordantes. Si no existiera dicha diferencia, no sería necesario el planteamiento de un nuevo curso de acción, no habría ningún problema identificable como así tampoco un objetivo, convirtiendo a estos como los elementos imperiosos para la existencia de una decisión.

Para generar decisiones estratégicas deben interactuar variables de sujetos atravesados por diversos factores internos y externos a la propia organización. Como ejemplo se puede mencionar expectativas e intereses de la misma institución o del propio sistema, lo cual conduce a procesos politizados al interior de las universidades. La mayoría de estas decisiones son de alto grado de trascendencia, debido al número de individuos que alcanza, por este motivo se requiere de una profunda reflexión y de juicio por parte del responsable último (Durán y Foutel, 2009). Según Pavesi (2005), considera que la decisión estratégica es aquella que se refiere a conjuntos globales, sobre un período de tiempo prolongado, afectando a la totalidad de un sistema con un horizonte de futuro. Comprendiendo el universo amplio donde las decisiones se gestan y son ejecutadas, en el siguiente cuadro se mencionan cuatro clasificaciones de las decisiones administrativamente aceptadas:

Tabla 1. Clasificaciones de las decisiones

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

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



*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

De acuerdo con la Teoría de la Decisión desarrollada por Simon (1977), las decisiones programadas son aquellas que se producen de forma rutinaria y frecuente, de tal forma que dentro de la organización se establece un procedimiento definido con el propósito de afrontarlas de manera sistemática, como, por ejemplo, el armado del procedimiento del fichado docente. Asimismo, las decisiones no programadas abarcan a aquellas que se presentan de forma esporádica, son novedosas, para las cuales no se cuenta con métodos establecidos para su resolución, abocando a las características personales del decisor, como la institución, la creatividad y el criterio personal, en este sentido, se podría pensar la resolución por parte de un docente de una situación conflictiva en el 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 decidor y del grupo de variables que posee "bajo su control de su propio universo (él mismo, su familia, su área de responsabilidad, la empresa asesorada, o dirigida por él, etc.), a los hechos, sucesos, eventos ajenos al mismo y no controlables por él". 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 decidor, es decir, modifican la estructura o el comportamiento del universo ajeno" (pág. 15), como podría ser la exención de correlatividades al alumno que así lo solicita cuando faltan cinco asignaturas para cumplir con la totalidad del plan de estudio.

Desde otra perspectiva, dependiendo del nivel jerárquico donde se toma la decisión y de acuerdo con la descripción establecida por Menguzzato y Renau (1991), podemos clasificar a las decisiones como estratégicas, operativas y tácticas. Aquellas decisiones que hacen referencia principal a la relación establecida entre la organización y su entorno son denominadas estratégicas.



*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

Dicha denominación parte de que las mismas son de gran trascendencia, definiendo objetivos, así como también líneas de acción. Asimismo, las decisiones estratégicas pueden afectar el nivel de desempeño o desarrollo de la organización, determinando su supervivencia. Consecuentemente son distintivas por ser llevadas a largo plazo, no ser repetitivas e invertir un alto grado de reflexión y juicio. De esta manera, podemos proponer la aplicación de una metodología basada en problemas en todas las currículas de una unidad académica.

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

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

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



*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

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

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

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

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) toma la definición de la Real Academia Española, y hace referencia a que el concepto “decidir” consiste en un juicio resolutorio sobre algo dudoso o contestable. A partir de esto, la autora propone “que la incertidumbre lleva implícito el concepto de duda, implica ignorancia, desconocimiento, carencia de certezas, y ello nos provoca angustia (...), siendo un fenómeno esencialmente subjetivo (...). La incertidumbre depende de un decisor (porque es subjetiva), de la información en su poder (conocimiento), y del momento de observación” (pág. 70).



La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención para la permanencia de estudiantes universitarios
 Julio Alejandro Martínez

Tabla 2: Niveles de incertidumbre

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

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

Las decisiones organizacionales poseen un nivel de complejidad mayor que las del tipo individuales, 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, pág. 88) 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”.

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

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



*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

como así también la Teoría de la Decisión (TD), la cual se ocupa esencialmente de elecciones entre posibilidades.

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

El proceso de la toma de decisión 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. Según Vidal (2012, pág. 139) las instituciones desarrollan permanentemente su complejidad, en conjunto con las decisiones escogidas, a través de las que se generan las reglas de inclusión y de exclusión que determinan sus límites. El autor toma las palabras de Luhmann y coincide con que "las decisiones absorben la incertidumbre externa e interna, puesto que las decisiones demandan constantemente de decisiones, que sirven a su vez para definir los límites del sistema. Entre las decisiones existe una interdependencia entre las más relevantes y las menos relevantes, para permitir el reconocimiento de alternativas y calcular las consecuencias". Las organizaciones son sistemas abiertos debido a que intercambian materia, energía e información con el ambiente y lo transforman dentro de sus límites (Vidal, 2012, pág. 139):



*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

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

En la Teoría General de Sistemas mencionada anteriormente, se postula que toda organización actúa en función de un ambiente o entorno determinado. Vidal, al igual que Bertalanffy (1950, 1968), “propone que la capacidad de supervivencia 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” (2012, s/p). El autor manifestó que los sistemas abiertos se definen por un proceso de intercambio, asimismo el sistema y el ambiente se encuentran interrelacionados y son interdependientes. Éste recibe influencias externas a través de los *inputs* y *outputs* es influenciado e influye al entorno a través de la retroalimentación (Vidal, 2012).

En relación a la complejidad organizacional, Etkin (2005) hace referencia a que en la organización lo complejo tiene que ver con los intercambios de un “ambiente incierto y cambiante” (pág. 28). El autor comprende a la organización como un sistema complejo de base social, política y técnica, con un diseño y acuerdos constitutivos, el cual presenta la capacidad de redefinir esos esquemas por medio de la reflexión y los procesos de aprendizaje.

Para poder comprender holísticamente cómo se conforma un proceso de decisión, en primer lugar, es necesario definir los elementos que lo componen. Serrano, en conjunto con Bonatti (2011), plantea un esquema del proceso con sus respectivos componentes y relaciones, y explican que el *decisor* consiste en



*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

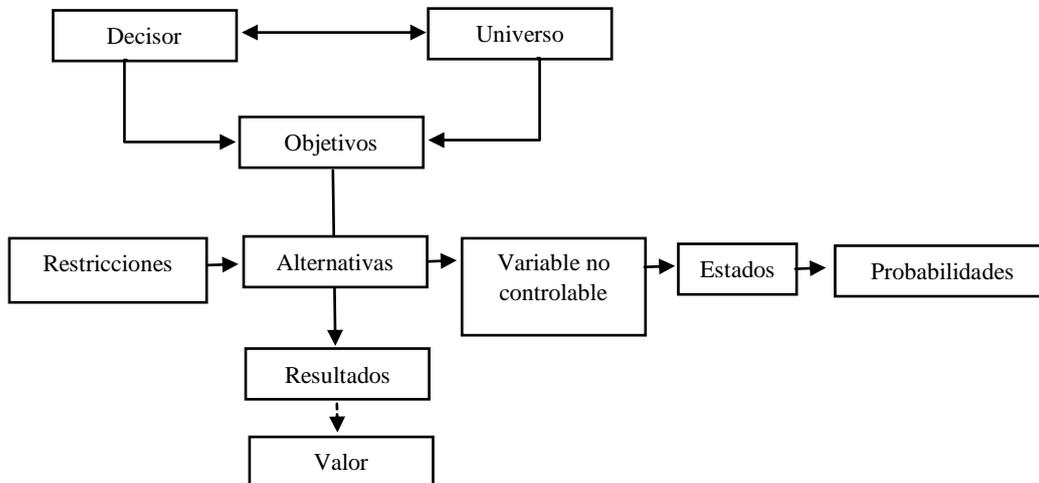
“(…) un sistema sujeto. Es quien busca modificar el universo, pretendiendo que el universo adopte otro estado, modificando la situación actual hacia una situación futura deseada; o bien pretendiendo mantener el estado actual del universo, preservándolo de las modificaciones y perturbaciones que del mismo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

En esta línea, Bonatti propone que la visión del *universo* por parte del decisor “depende de sus preferencias, preocupaciones, temas de interés, pautas culturales, y a su vez también está condicionado por su visión del mundo (subjetividad), su personalidad, su contexto, sus circunstancias y su cultura. El decisor condiciona al universo y a su vez es condicionado por este” (2011, pág. 106). De acuerdo con esto, Pavesi (2005) destaca que esta realidad atravesada por su complejidad es abordada 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*, variables controlables por el decisor, serán los distintos caminos que posee el decisor para alcanzar sus objetivos, los que deberán ser posibles (...). Deberán ser mutuamente excluyentes y exhaustivas. Es decir, las *variables* corresponden a elementos del universo susceptibles de exhibir niveles, valores o grados a través del tiempo. Y sus distintos *estados, niveles o grados* “los componen distintos aspectos posibles que una variable del universo puede adquirir en un momento dado”, afirma Pavesi (2011, pág. 121). Adicionalmente, *la restricción* es todo lo que restringe, impide que una variable adopte todos los comportamientos posibles. Y los *resultados*, según el autor, 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 (Pavesi, 2011, pág. 127).

*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

Figura 1: Esquema del proceso decisorio



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

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

Por otra parte, y en relación a las particularidades de nuestro objeto de estudio, es preciso tener claridad frente a tres conceptos del campo de la educación que permitirán comprender cuestiones vinculadas a la información que contienen los procesos de decisión bajo análisis. Por este motivo se define el concepto de deserción, retención y permanencia.

En primer lugar, se entiende por deserción al proceso por el cual los sujetos abandonan la institución alegando razones para ello, en el cual hay una incidencia de factores internos y externos al sujeto que determinan este comportamiento (Tinto, 2006). Otros de los conceptos centrales en la investigación tienen que ver con la retención, definida como la capacidad que tiene el sistema educativo para lograr la permanencia de los alumnos en las



*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

aulas, garantizando la terminación de ciclos y niveles en los tiempos previstos y asegurando el dominio de las competencias y conocimientos correspondientes (Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología y Organización de los Estados Americanos, 2003).

Por último, se puede mencionar al concepto de permanencia, como el tiempo que el alumno permanece en la institución; corresponde a un período extenso que comienza con el inicio de la carrera, el transcurso de ésta y alcanza hasta el último año o incluso si se incorpora al nivel de posgrado, al término de este ciclo (Romo López y Fresán Orozco, 2001).

El proceso de decisión en instituciones educativas

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.

Cada institución posee sus características distintivas que configuran un escenario en el que se lleva a cabo los procesos de decisión, y en la mayoría de los casos enmarcados en políticas más amplias que establecen los lineamientos para su accionar. Entre estas características, se puede mencionar a la *estructura* y a la *organización académica - administrativa* como parte de los aspectos esenciales 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 se aborda el tema teniendo en cuenta la incidencia que tienen estas formas de organización en los procesos de decisión. A continuación, mencionaremos algunas de las



*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

cuestiones conceptuales que debemos tener en cuenta al momento de estudiar la estructura académica - administrativa de la Universidad Nacional de La Matanza. Para comenzar a comprender dicho escenario, en primer lugar, Clark (1991) plantea "que las actividades académicas están divididas y se agrupan básicamente de dos maneras: por disciplina, y por establecimientos" (pág. 4). La primera es un modo de organización especializado, trasciende los establecimientos, articulando los sectores similares. Por lo tanto, tiene un alcance nacional e internacional. El autor explica que la disciplina se comporta como la fuerza dominante de la vida laboral de los académicos. Y, por otra parte, Clark (1991) entiende a la organización por establecimientos "como (...) un agrupamiento comprensivo, puesto que enlaza a especialistas dispares, y su alcance se limita a un pequeño conjunto de campos" (pág. 4). Es muy común que los establecimientos estén organizados por su localización, y compuestos por conjunto de edificios.

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" (pág. 4). Según el autor, Clark plantea que el conocimiento tiene relación directa con la organización, ya que las organizaciones básicas se estructuran en torno a las disciplinas.

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



*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

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

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

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



La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención para la permanencia de estudiantes universitarios
Julio Alejandro Martínez

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” (pág. 11).

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

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

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



*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

2.2 Metodología

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

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

Según Sautu (2010), y en concordancia con sus palabras, en el interior de las ciencias sociales, conviven diferentes paradigmas, con supuestos ontológicos, epistemológicos, axiológicos y metodológicos, que dan cuenta del andamiaje que sustenta el desarrollo de la investigación. En este caso, según el paradigma constructivista, la realidad es subjetiva y múltiple; y el investigador está inmerso en el contexto de interacción que desea investigar. Desde lo axiológico, el equipo asume el conjunto de valores que guían la investigación con el compromiso de reflexionar críticamente sobre esto. El estudio necesita de cierta flexibilidad e interacción con el medio, privilegiando el análisis en profundidad en relación con el contexto.

En palabras de Mannay (2017), y a partir de la experiencia del equipo de investigación, se puede mencionar que existen -en algunos casos- roles con cierta cercanía con el objeto de estudio. Esta idea no se da en un sentido



*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

absoluto, pero sí permite advertir a un investigador cercano, y con acceso inmediato -en la mayoría de los casos- a distintos tipos de información, como así también a posibles riesgos metodológicos. Esta situación requiere del equipo de investigación un esfuerzo por “hacer de lo familiar algo extraño”, intentando indagar desde la “invisibilidad” y entendiendo las limitaciones en las que el investigador se encuentra inmerso en el campo de estudio, sin dejar de lado el rigor y la calidad metodológica.

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

La investigación se presenta como un estudio exploratorio con aplicación al campo de la gestión en educación superior. La metodología que se utiliza en esta primera parte del estudio tiene que ver con métodos cualitativos que colaboren en comprender los procesos bajo estudio.

A través del relevamiento bibliográfico, del reconocimiento y análisis de la normativa interna y externa, de la documentación formal que se produce en la institución y otras producciones discursivas relevantes se intentan conocer los rasgos distintivos de la organización como así también las acciones que son producto de las instancias de decisión en materia de retención académica.

A lo largo del Proyecto, el equipo de investigación conjetura recorrer las siguientes tres etapas:

1. Analizar las etapas teóricas del proceso de decisión.
2. Determinar la correspondencia o no de estos modelos teóricos con el modo en que se toman las decisiones en el campo.



La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención para la permanencia de estudiantes universitarios
Julio Alejandro Martínez

3. De acuerdo con la información relevada y su posterior análisis, se diseñará una propuesta de mejora del proceso de toma de decisión.

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

2.3 Resultados

Características y función de la 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 (UNLaM) es una institución ubicada en el partido homónimo de la Provincia de Buenos Aires, surgida hace 30 años a partir de las demandas legítimas de su comunidad local. Ha logrado alcanzar un sostenido crecimiento en todas sus dimensiones constitutivas, en el marco de un fuerte y significativo anclaje territorial.

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

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



*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

- “Aportar al mejoramiento de los sistemas educativos específicos, promoviendo la capacitación y perfeccionamiento de los recursos humanos de la región”.

Por otro lado, la misión se centra en facilitar el asentamiento de la población joven en la zona; servir a las necesidades de la comunidad, de sus empresas, de sus establecimientos educacionales, del aporte profesional, técnico y de la cultura; y, contribuir a la formación de la cultura nacional y latinoamericana abierta a los valores del pensamiento universal. Se puede mencionar un significativo rol social que persigue la institución a través de las funciones que traza en su documento fundacional procurando ser instrumento y factor de cambio. En el interior de las Unidades Académicas se realizan diversos esfuerzos orientados a fortalecer el perfil social de los estudiantes, graduados y docentes a través de actividades de extensión universitaria. Estas tareas se formalizan en el marco de convenios de cooperación y de asesoría técnica, voluntariados universitarios, y actividades socioculturales. 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 INSSJyP (PAMI), entre otras experiencias (Programa de Desarrollo Institucional, 2017).

Entre los objetivos institucionales podemos encontrar: a) 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; b) responder en el corto y mediano plazo a las demandas regionales; y c) 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 –en



*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

parte– a la retención del alumnado. En relación a los valores institucionales mencionados en el Plan de Desarrollo Institucional (Universidad Nacional de La Matanza, 2006) se encuentra en primer lugar la integridad y la dignidad humana, el énfasis en el alumno de grado y posgrado, la coordinación y el trabajo en equipo, como así también la excelencia en los servicios de docencia, investigación y extensión. Además, el sostenimiento permanente de una cultura organizacional significativa, y la trascendencia en el seno de la comunidad.

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

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

La UNLaM cuenta con una estructura departamentalizada, basada en una descentralización académica y una centralización administrativa, siendo este uno de los pilares fundamentales sobre los que la Universidad, desde sus inicios, cimienta su impronta institucional (Martínez, 2013) (Plan de Desarrollo Institucional, 2017). Por lo tanto, una unidad académica de disciplinas es un espacio afín para la docencia, la investigación, y la extensión. Los Departamentos



*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

proveen el cuerpo docente a las carreras, al momento la planta, según lo informado, corresponde a 3.300 agentes, quienes facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje. 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. Los departamentos cuentan con un Decano/a y Vicedecano/a, a los cuales les corresponde supervisar las actividades de la unidad académica, presidir las sesiones del Consejo Departamental, y planificar las actividades de enseñanza e investigación. 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.

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

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

Existen diferentes niveles que toman decisiones en el interior de la estructura propia de cada organización. Se pueden identificar diversos órganos



La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención para la permanencia de estudiantes universitarios
Julio Alejandro Martínez

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

Tabla 3. Órganos de decisión en la Universidad Nacional de La Matanzaⁱⁱ

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

Fuente: Elaboración propia

Las responsabilidades de cada uno de estos niveles de decisión, ejercidos con la participación de todos los sectores de la vida universitaria, constan de una serie de competencias que no se desarrollan en esta publicación, pero que sí se describen en la investigación. Dicha información fue extraída del Estatuto de la Universidad, su manual de organización, y documentos del Departamento.

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

Martínez (2013) 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” (pág. 162).

La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención para la permanencia de estudiantes universitarios
Julio Alejandro Martínez

Acciones institucionales destinadas a fortalecer la permanencia de estudiantes

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

Tabla 4. Acciones institucionales según variables organizacionales^v

FACTORES ORGANIZACIONALES		
Políticas académicas	Plan de estudio	Recursos
<p>Mecanismos de admisión^{vi}</p> <ul style="list-style-type: none"> · Curso de Nivelación a los Estudios de Grado. · Dos fechas adicionales de recuperatorio del Curso de Nivelación · Programa Nexos (tutorías para ingresantes). <p>Comunicación institucional de admisión</p> <ul style="list-style-type: none"> · Feria Educativa, charla de carreras · Articulación Universidad – Escuela · Manual del Ingreso (información sobre la vida universitaria). <p>Comunicación institucional académica</p> <ul style="list-style-type: none"> · Intraconsulta (información publicada en la solapa “Régimen de aprobación y cursada”). · Cartelera informativa de los departamentos. · Sitio web Institucional/Micro sitio web de cada Departamento. <p>Orientación vocacional</p> <ul style="list-style-type: none"> · Programa de Atención y Orientación al Alumno <p>Condición de alumno regular</p> <ul style="list-style-type: none"> · Curso de verano. 	<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. <p>Amplitud de oferta horaria</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cumplimiento de bandas horarias ofertadas. <p>Estrategias innovadoras</p> <ul style="list-style-type: none"> · Asignaturas transversales obligatorias. · Plataforma Interactivas en Línea - Unidad de Educación a Distancia (MIeL). 	<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^{viii}. · Becas de deporte^{ix}. · Feria de apuntes^x. · Becas de comedor^{xi}. <p>Becas (estipendio económico)</p>



La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención para la permanencia de estudiantes universitarios

Julio Alejandro Martínez

<ul style="list-style-type: none"> · Régimen Académico Integrado – 3 reincorporaciones. · Dos instancias de presentación en cada llamado a final. · Llamado extraordinario a finales (en conjunto con el CdeE). <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 Integrado. · Clases de apoyo (en conjunto con el CdeE)^{vii}. · Centro de Lectura y Escritura (para grado y posgrado). 	<ul style="list-style-type: none"> · 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. 	<ul style="list-style-type: none"> · Programas de Becas UNLaM/ PROGRESAR/fondos privados. <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 en base a García de Fanelli (2014)

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

Se identificaron 43 acciones llevadas a cabo por la Universidad, con aplicación en el Departamento de Ciencias Económicas, que pretenden garantizar las condiciones de accesibilidad, y permanencia a partir de intervenciones que mejoran (desde una perspectiva institucional) sus condiciones, sus conocimientos y sus competencias. Resulta necesario que podamos seleccionar de este universo un conjunto acotado de decisiones estratégicas y programadas para su análisis en profundidad.



*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

3. Conclusiones

Al momento se está analizando la estructura formal de la Institución con la finalidad de conocer cuál es la forma de funcionamiento y la dinámica de la Universidad en sus procesos de decisión. En primer lugar, y con la intención de encontrar aquellas decisiones orientadas a fortalecer las trayectorias académicas, se procedió a sistematizar los servicios ofrecidos por la Universidad durante estos treinta años, para posteriormente seleccionar algunos de ellos y realizar un estudio en profundidad.

En segundo lugar, el equipo de investigación está trabajando en una segunda matriz donde se organiza la información recabada a través de diferentes criterios claves definidos con la intención de generar más información que colabore en la comprensión de los procesos bajo análisis. La misma consiste en conocer: a) *el período académico* en el que se ofrece el servicio, b) *la acción* a analizar, c) *el problema* que pretende remediar y d) *el órgano de decisión* responsable.

En tercer lugar, se está trabajando en mapear las áreas, los servicios ofrecidos y las vinculaciones que se dan entre los sectores de la Institución en relación a las políticas de retención académica. Y, por último, con el objetivo de validar la información de los diferentes documentos analizados sobre la forma de funcionamiento del modelo de gestión propuesto y lo que sucede en la realidad institucional, se decidió triangular las funciones estatutarias de los principales actores de la institución, las acciones de retención y los niveles en los que se lleva a cabo la toma de decisión, para conocer cómo afecta la estructura que posee la institución a los procesos de toma de decisión.

Finalmente, al interior del Plan de Desarrollo Institucional (2017), se reconocen cuestiones vinculadas a la permanencia académica, como parte de las líneas prioritarias que desarrolla la institución. Al interior de la investigación se continúa trabajando con la intención de conocer minuciosamente el proceso a través del cual se desarrollaron algunas de las decisiones anteriormente mencionadas, y su articulación; tomando de base la información recabada. En esta línea, se tomarán ciertas acciones que nos permitan revisar cómo fue ese ciclo de decisión, utilizando herramientas analíticas propias de la historiografía.



La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención para la permanencia de estudiantes universitarios
Julio Alejandro Martínez

4. Referencias

Libros y artículos:

- Bertalanffy, L. von (1986). *Teoría general de sistemas. Fundamentos, desarrollo y aplicaciones*. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Bonatti, P. et al (2011). *Teoría de la Decisión*. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall – Pearson Education de Argentina.
- Mannay, D. (2017). *Métodos visuales, narrativos y creativos en investigación cualitativa*. España: Narcea Ediciones.
- Eppen, G. et al (2000). *Investigación de operaciones en la ciencia administrativa*. México: Prentice-Hall.
- Etkin, Jorge (2005) *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- García de Fanelli, A. (2014). Rendimiento académico y abandono universitario: Modelos, resultados y alcances de la producción académica en la Argentina. En *Revista Argentina de Educación Superior*, Año 6, Número 8.
- Hérrnandez Sampieri R., Fernández Collado, C y Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Perú: Mc Graw Hill.
- Lazzati, S. (1991). *Claves de la decisión en la empresa. Método y participación*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Martínez, D. (2013). *Gestión de la universidad pública: aportes del modelo departamental basado en la descentralización académica con centralización administrativa*. San Justo: Editorial UNLaM.
- Menguzzato, M. y Renau, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona. Ed. Ariel.
- Pavesi, P. (1991). *Cinco lecturas prácticas sobre el decidir*. Publicación de Cátedra N° 166 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, tomo I, año I, pág. 15 a 31. Buenos Aires: Alta Gerencia.
- Pavesi, P. Bonatti, P., Avenburg, D. et al (2004). *La decisión su teoría y práctica, aplicaciones conceptuales, casos*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Pavesi, P. (2005). *La decisión*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.



La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención para la permanencia de estudiantes universitarios
Julio Alejandro Martínez

- Pont Vidal, J. y Andre, C. (2016). Toma de decisiones en instituciones de Educación superior en la amazonia: hacia Una síntesis de racionalidades. En *Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública*. Brasil: Universidad Federal Do Pará.
- Sautú, et al (2010). Manual de Metodología: *Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos, y elección de la metodología*. Buenos Aires: Prometeo Libros y CLACSO.
- Simon, H. (1977). *The new science of management decisión*. New Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliffs.
- Simon, H. (1984) *La nueva ciencia de la decisión gerencial* (1°ed. 1977). Buenos Aires: El Ateneo.
- Simon, H., (1978). *Rationality as process and as product of thought*. En American Economic Association.
- Tinto, V. (2006). Promoting student retention and success: lessons learned, Higher Education Academy. Conference on Innovations in Student Success. Conference, Londres.
- Vidal, J. (2012). Teoría de la decisión: proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones. En *Cinta de Moebio - Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, número 44, pág. 136-152. Chile: Universidad de Chile.
- Romo-López, A. y Fresán-Orozco, M. (2001). *Los factores curriculares y académicos relacionados con el abandono y el rezago universitario*. México DF: ANUIES.
- Clark, B. (1991). *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. México: Nueva Imagen y Universidad Autónoma Metropolitana – Azapotalco.
- Toribio, E. (1999). *La evaluación de la estructura académica*. Buenos Aires: CONEAU.
- Martínez Nogueira, R. y Gónogora, N. (2000). *Evaluación de la gestión universitaria*. Buenos Aires: CONEAU.

Normativa

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



*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

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

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

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

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología y Organización de Estados Iberoamericanos (2003). *Documento base del proyecto: Estrategias y materiales pedagógicos para la retención escolar*. Buenos Aires.

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

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

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

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

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

Informes

CONEAU (2017). *Informe de Evaluación Externa: Universidad Nacional de La Matanza*. Buenos Aires. Recuperado el día 22/06/2019 de http://www.coneau.gov.ar/archivos/libros_evaluacion_externa/66_UNLaMatanza.pdf

CONEAU (2007). *Informe de Evaluación Externa: Universidad Nacional de La Matanza*. Buenos Aires. Recuperado el día 22/06/2019 de <http://www.coneau.gob.ar/archivos/evaluacion/UNLaM.pdf>

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

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



*La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención
para la permanencia de estudiantes universitarios*
Julio Alejandro Martínez

Notas aclaratorias:

ⁱ 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.

ⁱⁱ Cabe mencionar que esto es una construcción analítica según la información obtenida.

ⁱⁱⁱ Se estudian las acciones como parte del desarrollo de una decisión.

^{iv} Se ha optado por la taxonomía propuesta por la especialista Gracia de Fanelli en su trabajo sobre rendimiento académico y abandono universitario (2014), a través del cual recopila la producción científica llevada a cabo entre el 2002 y el 2012 acerca de los factores que inciden en el abandono de las Universidades Nacionales argentinas, con la finalidad de organizar la información obtenida.

^v En esta presentación no se publicaron las normativas que respaldan cada acción institucional. Dicha información está disponible en el desarrollo de la investigación.

^{vi} Más allá que estas acciones no correspondan al trayecto de grado, consideramos que son parte de las políticas que lleva a cabo la institución para garantizar el acceso y que tienen impacto en la permanencia del estudiante durante su instancia regular.

^{vii} Actividad llevada a cabo por el centro de estudiantes con la colaboración de la Universidad. Dichas acciones se consideran en el presente análisis debido a su relevancia en la dinámica institucional (decisión secuencial).

^{viii} Ídem.

^{ix} Ídem.

^x Ídem.

^{xi} Ídem.