



*Desafíos de la educación superior:
Nuevos perfiles de alumnos, entornos cambiantes y nuevas demandas laborales.*

Director: Prof. Marcelo Rabossi

Tema de la tesis: la relación entre los fines de la universidad y el entorno desde un análisis de su funcionamiento organizacional.

Tesista: Cecilia Pedró

Octubre, 2018

Índice

❖ Introducción al problema de investigación	4
❖ Marco Teórico	10
❖ El alcance del trabajo	21
❖ Contexto en el que se enmarcan las universidades del estudio	23
❖ Metodología de la investigación – Estudio de caso	27
○ Clasificación de los instrumentos para el análisis de casos	28
▪ Dimensión cuantitativa	
▪ Dimensión cualitativa	
▪ Dimensión evaluativa	
❖ Análisis de los casos	32
○ Caso de Universidad Nacional General San Martín	35
○ Caso de Universidad Nacional General Sarmiento	61

❖ Conclusiones y nuevos debates	82
❖ Reflexiones finales	95
❖ Notas	96
❖ ANEXOS	99
❖ Bibliografía	119

.... Ten siempre a Ítaca en tu mente.
Llegar allí es tu destino.

.....

Ítaca te brindó tan hermoso viaje.
Sin ella no habrías emprendido el camino.

Pero no tiene ya nada que darte.

Aunque la halles pobre, Ítaca no te ha engañado.

Así, como sabio te has vuelto, con tanta experiencia,

Entenderás ya, qué significan las Ítacas.

Ítaca – Constantine

Kavafis

Abstract

Las primeras expresiones de la educación superior datan de la Edad Media: en Europa - desde el siglo X-, se crean la Universidad de Bolonia en Italia, la de Oxford en el Reino Unido y la de Salamanca en el mundo hispano sucesivamente. En América Latina el fenómeno aparece más tarde, hacia el siglo XV, y producto de la colonización española, siendo la Universidad Autónoma de Santo Domingo la que registra el primer asentamiento en 1530. En Argentina, este galardón lo sustenta la universidad de Córdoba hacia el 1600.

Entendemos por educación superior al último eslabón de la cadena de aprendizaje del sistema formal educativo. Brinda a la sociedad conocimientos e investigaciones bajo el formato de graduados profesionales de diferentes disciplinas, tanto de ciencias básicas, médicas, sociales y humanistas como aplicadas. En el pasado, a este último peldaño solían acceder o bien los jóvenes de las familias de mayores recursos económicos con voluntad de estudios, o bien quienes demostraban un talento intelectual sobresaliente en su camada generacional en los niveles escolares previos. En cualquiera de los casos, las universidades albergaban juventudes relacionadas con lo que se denominaban *elites*.

Con el devenir de la incorporación en la sociedad de los derechos individuales y políticas educativas asociadas a la masificación de la educación de los niveles iniciales, la voluntad de acceso a estudios profesionalizantes no tardó en ampliarse, lo cual instaló otras problemáticas en el funcionamiento del sistema. Así la universidad comienza a recibir perfiles de alumnos que no responden a la descripción de las elites tradicionales. Aparecen nuevas preocupaciones en la educación superior -como describe Martin Trow (1973)-, de tener una educación de *elite y para elite*, a contar con la masificación educativa y llegar a una universalización de acceso.

Como casos para revelar las dinámicas arriba expuestas, en este trabajo se tomaron el estudio de la Universidad Nacional de San Martín y la Universidad Nacional General Sarmiento, incluyendo entrevistas a actores institucionales y datos de acceso públicos tales como estadísticas del sistema público de información de educación superior, informes de autoevaluación institucional y de CONEAU.

El interés del estudio está puesto en entender cómo instituciones de larga y prestigiosa tradición como actoras de transformación social y con un funcionamiento orgánico muy arraigado a sus fundamentos de formación superior y - de alguna manera- de carácter elitista, pueden albergar y acompañar los cambios que esta nueva realidad de alumnos plantea con vistas a los desafíos del futuro.

Palabras clave: educación superior, organización, fines, universidades conurbano, ingreso irrestricto, formación de grado, estrategias educativas.

Introducción al problema de investigación

El derecho al acceso a la educación, incluso a la educación superior, está señalado en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y se ha materializado en el sistema educativo argentino a través del llamado *ingreso abierto o libre o sin límite de cupos* –, incluso habiendo existido hasta la última modificación de la ley de educación superior en el 2015, ciertos mecanismos de selección o cursos de nivelación previos a considerar a los candidatos como alumnos efectivos de la universidad. (Rabossi, 2016) (1)

Todo esto ha favorecido una masificación de la voluntad de continuidad de estudios de poblaciones que antes no accedían, poblaciones que llamaremos de *no elite*, poblaciones que no cuentan con antecedentes de padres universitarios en sus familias, (Trow, 1973) lo cual ha llevado al país a la tasa de escolarización bruta más alta de la región, (Perczyk, 2015). (2)

Ahora bien, si los niveles primarios e iniciales tienen como objetivo formar ciudadanos autónomos, la educación superior persigue tres fines principales en relación a su

contribución a la sociedad, a saber: a. formar profesionales para la ciudadanía y el mercado laboral, b. producir conocimiento a través de la investigación científica, además de ampliar y difundir ese conocimiento para beneficio de la sociedad en su conjunto, y c. generar espacios de intercambio con la sociedad para enriquecimiento del capital cultural de su entorno a través de seminarios de actualización específicos, difusión de nuevas propuestas artísticas y/o de prácticas deportivas. (3)

Para poner en acción estos fines, la estructura de gestión interna de las universidades ha delineado tres divisiones específicas: a. la de *formación académica* de grado y posgrado, b. la de *investigación* científica y c. la de la llamada *extensión* universitaria a la comunidad.

La **formación académica de grado y posgrado** responde principalmente al objetivo de educación y actualización en el conocimiento profesional a través de la construcción de planes de estudio que escalonan el despliegue de contenidos en pos del desarrollo de saberes y habilidades necesarias para los roles profesionales requeridos.

La **investigación** persigue la profundización del conocimiento tanto a través de nuevas y viejas preguntas que la ciencia y el hombre se hacen, como su contribución para mejorar la calidad de vida de la comunidad en general.

Por su parte, la **extensión** universitaria promueve la ampliación del conocimiento hacia la ciudadanía de modo menos estructurado y con el propósito de expandirlo a poblaciones que no necesariamente buscan el desarrollo profesional de formación de grado o posgrado.

Este proyecto de investigación propone abordar un estudio de caso sobre dos instituciones de educación superior de gestión pública creadas durante la década del '90 en la provincia de Buenos Aires. El propósito de la creación era la voluntad de responder a la necesidad de acceso a la masificación de la educación superior. Así entonces, interesa indagar cómo estas universidades han respondido y responden a su

entorno, cómo y cuáles son las propuestas que se plantean para cumplir con los objetivos institucionales que se esbozan en la misión de su fundación.

Las universidades seleccionadas son: Universidad Nacional General San Martín (UNSAM) y Universidad Nacional General Sarmiento (UNGS). El motivo de la selección se basa en que – si bien han recorrido trayectos diferentes- ambas cuentan con similitudes en sus orígenes y poblaciones de estudiantes provenientes de la masificación educativa de nivel primario y medio de Argentina.

Ana Cambours y María Fernanda Arias (2016) indican que:

“La particularidad de la UNGS es que la mayoría de sus estudiantes constituyen la primera generación de su familia que ingresa a la universidad. La última inscripción del CAU (Curso de Aprestamiento Universitarios) semestral revela que solo el 5,43% de los padres (madre y padre) cuenta con estudios terciarios o universitarios completos, 12% finalizó el secundario y el 21,27 % terminó la escuela secundaria”. (4)

“...en un estudio cualitativo de la UNSAM (Noel, 2009), se consigna que el alumnado de la universidad es muy heterogéneo. Está compuesto por estudiantes de clase media cuyos padres poseen título universitario, otros cuyos padres no poseen estudios secundarios ni universitarios, pero sí capacidad económica creciente, y también por hijos de padres con un nivel primario incompleto. En estos últimos casos, el alumno constituye el primer miembro de la familia que entra en la universidad.” (5)

Interesa estudiar cómo es el recorrido de los aspirantes a la **formación de grado** desde su ingreso hasta su egreso, buscando indagar sobre las estrategias que han desarrollado las universidades - con foco en formación de grado-, para que los estudiantes gradúen y con esa graduación se pueda asumir que dan por cumplidos los fines institucionales.

Sin embargo, ¿podríamos decir que la pregunta sobre el cumplimiento de los fines de la universidad queda respondida positivamente con el solo hecho de contar con una cohorte de alumnos que gradúan año tras año? ... Si sobrevoláramos los informes de anuarios de la educación superior que elabora el Ministerio de Educación obtendríamos esa información de graduación y daríamos por cumplida la tarea educativa, incluso conociendo el tipo de profesionales que egresan de dichas instituciones por sus titulaciones...

Ahora bien, ¿es suficiente...?

Entendemos que no, justamente considerando la complejidad del fenómeno educativo de las nuevas poblaciones y dada la vocación reflexiva de las universidades, creemos que ninguna de ellas se conforma con solo cumplir sus fines básicos de "ingresar alumnos" y "graduarlos", sino que necesitan repensarse para dar respuestas más sofisticadas a problemáticas más difíciles que los nuevos entornos plantean.

Es así como aparece nuestro *objetivo general* de estudio en cuanto buscamos conocer *cuáles son las estrategias que ponen en juego las universidades para cumplir con sus objetivos institucionales en esta complejidad que el fenómeno propone y dentro de entornos con demandas específicas, además de indagar cómo logran concretar la contribución a la que fueron convocadas desde su creación, la que va más allá de la mera graduación.*

A su vez, señalamos dos *objetivos específicos*: el primero, *identificar si hay mecanismos de evaluación de esas estrategias que permitan repensarlas, cambiarlas hacia el enriquecimiento del espacio*, y, en segundo lugar, - *analizar si existen factores que obstaculizan o facilitan la efectividad de las estrategias en relación a sus fines y dentro de los mecanismos de gestión institucional.*

Es decir que analizaremos la función de formación profesional de la educación superior en dos casos de estudios, indagando en las estrategias que se ponen en marcha para que se haga efectiva esta función, y cómo se identifican los aspectos a tener en cuenta para mejorar estas estrategias que contribuyan a la relación de las mismas con el entorno.

Para ello, - y a los efectos metodológicos de análisis-, diagramamos la secuencia de la formación de grado como si fuera una línea procesual, donde los estudiantes se incorporan a un espacio educativo que les propone un plan de estudios y estrategias complementarias para asegurarse la adquisición de conocimientos y competencias vinculadas con el rol profesional elegido:



cativa de las
n superior se
con la misma
/ la evolución
cularidades.
Argentina son
alentadores en cuanto al incremento de alumnos en ese ámbito, no así en cuanto a su
tasa de graduación, la cual muestra una segmentación donde los alumnos menos
favorecidos por aspectos socioeconómicos son más proclives al abandono.

“...si bien en cuanto a matrícula la Argentina se encuentra muy bien posicionada, la proporción de graduados de nivel superior en la población adulta era 16 por ciento en el 2010 frente al 33 por ciento en promedio en los países de la OECD” (OECD, 2014).

“... el ingreso per cápita del hogar, o el quintil al cual pertenece el estudiante, muestra que cuanto menor es el ingreso, mayor es la probabilidad de haber abandonado los estudios. Los individuos pertenecientes al primer quintil tienen una probabilidad 2,24 veces más grande de haber abandonado que aquellos pertenecientes al quinto quintil... Así los que pertenecen al segundo quintil de ingreso per cápita familiar tienen una probabilidad de haber abandonado 1,93 veces mayor que los del quinto quintil”. (6)

Sandra Carli (2016) también estudia el fenómeno y observa que la masificación de la educación superior desde los comienzos de la democracia en Argentina se visualiza con claridad en los Anuarios de Estadísticas Universitarias del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Menciona que estos informes indican que el periodo de gran crecimiento en las universidades nacionales se produce entre 1989 y 2000 con una tasa de crecimiento del 5,2%, pasando de 661.315 estudiantes a 1.124.044. (7)

A su vez, da más precisiones sobre la diferencia entre masificación de ingreso y las dificultades en la graduación:

"Mientras en la Argentina seis de cada diez jóvenes que ingresaban en la universidad procedían de sectores medios y altos, el 78% de los que se graduaban pertenecían a estos sectores, lo cual indica el peso de la condición social en un contexto general de empobrecimiento en el que e dificulta la terminación de los estudios". (8)

Esto nos estaría indicando que existe un desbalance – al menos en uno de sus objetivos, el de formación académica de grado - entre lo que la universidad recibe como expectativa de su entorno (sus ingresantes) y lo que devuelve a la sociedad en cumplimiento de sus funciones (la graduación de profesionales).

La propuesta de García de Fanelli (2015) para cubrir esta brecha sería repensar estrategias internas de gestión educativa que compensen los déficits que traen los alumnos por provenir de sectores que acceden a educación de niveles previos también mas deficitarios.

Así fue donde nuestro interés hizo pie en los mecanismos internos del funcionamiento de la universidad para entender la puesta en marcha de estrategias que permitan aceitar el acceso con el egreso de las voluntades estudiantiles y, por ende, la respuesta al entorno que necesita esa formación.

El siguiente trabajo nos trajo a la memoria la imagen de Ulises, el aguerrido héroe griego quien en su camino de regreso a Itaca, - objetivo deseado después de luchar en Troya -, atravesó múltiples y diversas experiencias....

Este proyecto resulta así una propuesta de desmenuzar el recorrido por el que atraviesan los alumnos de poblaciones no elite – como Ulises- dentro de las universidades para lograr sus anhelos de recibirse.

Marco teórico

Para abordar las estrategias que las universidades pondrían en juego para cumplir sus fines haremos base en dos líneas del marco teórico. Por un lado, los estudios sobre el funcionamiento organizacional y por otro, estudios sobre las condiciones de autonomía en la gestión de las universidades.

Acerca de la estructura de funcionamiento de las universidades, durante la segunda mitad del siglo XX surgieron estudios vinculados con modelos organizacionales ideados por grandes referentes en la teoría de la organización como Mintzberg, Goodman, March, Meyer, entre otros, que sirvieron como sustento para pensar y describir los modos de organización, gobierno y gestión de las universidades y su vinculación con la concreción de sus fines.

La motivación principal de los estudios extra académicos en cualquiera de estos casos se basaba en la necesidad de comprender buenas prácticas en cuanto a la articulación interna entre las partes, sus roles organizacionales y las finalidades, de modo de identificar mecanismos o simplemente explicaciones para llegar al éxito, y / o eventualmente entender los fracasos..., asumiendo como principio vector que la organización interna algo tiene que ver con el logro de la estrategia, en definitiva, de los buenos resultados...

Siguiendo entonces la línea de estos pensadores y haciendo base en estos modelos, algunos otros autores se volcaron a tratar de encontrar patrones que pudieran dar cuenta de ciertas cuestiones institucionales referidas al orden académico.

Así pues, encontramos los siguientes modelos y sus autores como significativos para explicar el funcionamiento interno de las universidades específicamente (9):

El modelo de la **estructura colegiada** (Millett, 1962; Goodman, 1962), privilegia la libertad académica bajo el principio de responsabilidad compartida por sus miembros, eliminando casi por completo las jerarquías y poniendo a deliberación permanente el proceso decisorio. El efecto directo de estas organizaciones es la lentitud en la toma de decisiones y el consecuente estancamiento en el avance en temas tanto básicos como importantes. (10)

La llamada **anarquía organizada** (Cohen y Olsen, 1972) describe un modelo de acuerdo a las siguientes características estructurales: *i) dificultad en el asentamiento de objetivos, sin definir las preferencias y actuando según las oportunidades que se descubren por el camino; ii) las actividades se llevan a cabo bajo un proceso sistemático de prueba y error, aprendiendo de sus experiencias, imitando otras organizaciones o inventando nuevos procedimientos que permitan realizarlas; y iii) participación fluida y límites organizativos cambiantes a lo largo del tiempo.* Una de las principales problemáticas que plantea el modelo es la dificultad en la coordinación y el liderazgo (Cohen y March, 1974), en el sentido de que es complicado establecer una normativa que rijan los procedimientos de toma de decisiones si no hay objetivos claros. (11)

Los **sistemas débilmente acoplados** son *aquellos que, como consecuencia del entorno cambiante, de la imposibilidad de conocer las ideas de los otros y de las limitaciones en los procesos de comunicación, está altamente compartimentado* (Weick, 1980; 1982). *Esto se debe principalmente a que los objetivos de dichas organizaciones son tan difíciles de definir como de medir a nivel global* (Jacoby, 2003).

Weick (1976) afirma que las universidades, al ser organizaciones intensivas en conocimiento en distintas áreas de investigación, tienen una elevada probabilidad de que los lazos que unen sus distintas unidades se debiliten, por lo que fácilmente pueden convertirse en sistemas débilmente acoplados. Estas unidades básicas consiguen un

elevado grado de autonomía y de especialización, configurando una estructura propia de una federación, pero sin conseguir definir unos rasgos comunes de identidad global. Como resultado de esta fragmentación, la autoridad central está dividida (12)

El **isomorfismo organizacional** (Meyer y Rowan; 1978, Rowan, 1982) es considerado como un proceso de homogeneización originado por la competición y adecuación de las organizaciones a los cambios que experimenta el mercado (isomorfismo competitivo) explicando el proceso de burocratización de las organizaciones; o bien por la competición por diferentes factores (isomorfismo institucional) mezclando recursos, clientes, poder político y legitimización institucional, a fin de lograr mayor libertad social y económica. (13)

Ahora bien, desde la perspectiva de entender cualquiera de estos modelos de funcionamiento interno y vincularlo directamente con su entorno, encontramos dos hipótesis generales desarrolladas en dos teorías, que a priori, podrían ser contrapuestas, pero que también podrían considerarse complementarias.

Por un lado, el enfoque basado en **la teoría de la contingencia (Lawrence, Lorsch; Thompson, 1967)** que describe a las universidades como organizaciones flexibles que adaptan sus estrategias a las necesidades de su entorno, especialmente a través de la acción de las cúpulas dirigentes y la planificación estratégicas en función de una estrecha relación de la universidad y su contexto directo. (14)

Por otro lado, el enfoque basado en **la teoría ecológica de las organizaciones (Hannan: Freeman, 1977)**, que plantea que las universidades públicas son organizaciones que presentan altos índices de inercia estructural, es decir que aceptan y son permeables a determinados cambios que les permiten convivir y sobrevivir a las transformaciones del entorno, como por ejemplo la incorporación de la tecnología, pero que mantienen mecanismos propios inalterables en el orden del funcionamiento interno. (15)

Más cercanas a nuestras geografías, las investigaciones de Cerych y Sabatier (1992), que siguen a van Vught, (1989), han demostrado no solo para América Latina sino

también para los países industrializados y en vías de desarrollo, que el tipo más frecuente de proceso de adaptación se manifiesta con preponderancia hacia respuestas del tipo de inercia estructural. (16)

Gracia de Fanelli (2005) concluye con una posición conciliadora entre ambos enfoques agregando el status para América Latina:

“...si bien la estructura central (de governance) presenta altos niveles de inercia estructural, la organización universitaria cambia como respuesta activa frente a su entorno a través del proceso de diferenciación estructural y funcional, lo que hace sin afectar el núcleo duro”. (17)

A su vez, García de Fanelli (2005; 2015) profundiza el análisis de los mecanismos internos y nos orienta a pensar sobre su revisión en cuanto a funcionamiento, en particular a aquellos que pueden tener impacto en los índices de graduación de alumnos.

Así, entonces, identifica los siguientes aspectos – más específicos- para que las instituciones puedan abordar estos problemas y trabajar en el desarrollo de acciones que mitiguen los efectos negativos de los trayectos académicos que impactan en la graduación dentro de segmentos poblacionales de características no elites, como los que estaremos estudiando:

- *Políticas de orientación vocacional;*
- *Políticas explícitas de admisión de los estudiantes;*
- *Planes de estudio flexibles, que brinden una formación general en los primeros años y que faciliten el pasaje entre carreras de disciplinas afines;*
- *Una estructura de incentivos para los docentes y los no docentes (remuneración, recompensas simbólicas, condiciones laborales generales) que promueva la atención al estudiante y la calidad de la enseñanza;*
- *Condiciones pedagógicas del cuerpo docente y cursos, talleres y tutorías orientados a los estudiantes con dificultades de aprendizaje;*
- *Equipamiento, servicios de biblioteca y otros requerimientos del proceso de enseñanza. (18)*

Ahora bien, el sistema educativo universitario cuenta con regulaciones externas a la institución, las cuales a su vez, tienen un impacto en los mecanismos internos, dado que lo rigen y regulan en aspectos importantes del funcionamiento y sus relaciones.

Estas regulaciones se circunscriben a la Ley de Educación Superior (LES), sancionada en 1995, que establece varios aspectos que determinan la gestión interna de las universidades. En primer lugar, la LES identifica los fines y funciones de la universidad los cuales hemos mencionado en párrafos anteriores. Asimismo, define la financiación en cuanto a sus orígenes – que provienen del Estado nacional - y la **gratuidad** para la cursada de las carreras de grado, (en su modificación de 2015), lo cual aporta el otro fundamento a la construcción del derecho a la educación superior junto con el acceso sin cupos que mencionamos al inicio de este trabajo. (LES. Art 1, 2 3, 4 y 28)

En el **artículo 29** se establece, en relación a su gestión, la llamada **autonomía** universitaria como mecanismo de delegación al cuerpo directivo universitario sobre sus normas de funcionamiento interno.

Así define que la autonomía involucra los siguientes aspectos:

“Las instituciones universitarias tendrán autonomía académica e institucional, que comprende básicamente las siguientes atribuciones:

- a) Dictar y reformar sus estatutos, los que serán comunicados al Ministerio de Cultura y Educación a los fines establecidos en el artículo 34 de la presente ley;*
- b) Definir sus órganos de gobierno, establecer sus funciones, decidir su integración y elegir sus autoridades de acuerdo a lo que establezcan los estatutos y lo que prescribe la presente ley;*
- c) Administrar sus bienes y recursos, conforme a sus estatutos y las leyes que regulan la materia;*
- d) Crear carreras universitarias de grado y de posgrado;*
- e) Formular y desarrollar planes de estudio, de investigación científica y de extensión y servicios a la comunidad incluyendo la enseñanza de la ética profesional y la formación y capacitación sobre la problemática de la discapacidad. (Inciso sustituido por art. 4° de la [Ley N° 25.573](#) B.O. 30/04/2002)*

f) Otorgar grados académicos y títulos habilitantes conforme a las condiciones que se establecen en la presente ley;

g) Impartir enseñanza, con fines de experimentación, de innovación pedagógica o de practica profesional docente, en los niveles preuniversitarios, debiendo continuar en funcionamiento los establecimientos existentes actualmente que reúnan dichas características;

h) Establecer el régimen de acceso, permanencia y promoción del personal docente y no docente;

i) Designar y remover al personal;

j) Establecer el régimen de admisión, permanencia y promoción de los estudiantes, así como el régimen de equivalencias;

k) Revalidar, solo como atribución de las universidades nacionales: títulos extranjeros:

l) Fijar el régimen de convivencia;

m) Desarrollar y participar en emprendimientos que favorezcan el avance y aplicación de los conocimientos;

n) Mantener relaciones de carácter educativo, científico-cultural con instituciones del país y del extranjero;

ñ) Reconocer oficialmente asociaciones de estudiantes, cumplidos que sean los requisitos que establezca la reglamentación, lo que conferirá a tales entidades personería jurídica .

(19)

Es decir que deja en claro cuáles son las tareas a ser llevadas a cabo por los directivos de la institución, acciones que permiten el funcionamiento académico e institucional.

Berdahl (2010) como estudioso del tema en el sistema educativo identifica dos tipos o nociones de **autonomía**: *procesual* (el cómo) y *sustantiva* (el qué) y las diferencias del concepto de *libertad académica* – concepto que se encuentra fuertemente vinculado con el comportamiento del investigador o académico para desarrollar su trabajo.

La autonomía *procesual* indica que la toma de decisiones está centrada en la capacidad para desarrollar tácticamente los procedimientos de implementación de las normativas educativas, en tanto que la *sustantiva*, referiría a la atribución de definir aspectos críticos de la normativa.

Sin embargo no se queda allí y agrega un tercer concepto que busca interpelar a los anteriores: el de **rendición de cuentas** en la educación superior. Éste remite a pensar en la sensibilidad de los mecanismos de funcionamiento interno que debieran garantizar, por un lado, la necesidad de la macro estructura de la educación superior de controlar y auditar los compromisos asumidos por cada institución, mientras que, por otro, se busca garantizar la libertad de las investigaciones que cada profesional asume individualmente en su ética académica.

Así entonces, estos mecanismos debieran desplegarse en tres niveles de rendición de cuentas: el de la **legalidad**, el de la **eficiencia**, y el de la **eficacia** del funcionamiento organizacional.

Los términos de eficiencia y eficacia provienen de la tradición de estudios de calidad y mejora continua y remiten a la capacidad de una organización para disponer de recursos y con ellos conseguir los objetivos deseados. Liker y Morgan (2006) retoman esta tradición y resumen la visión del llamado sistema LEAN originariamente desarrollado para la fábrica de Toyota en la década del 50 a la gestión de las organizaciones. Esta síntesis la enuncian a través de una serie de principios que incluyen la construcción de una cultura de aprendizaje continuo en pos de la mejora, lo cual implica la revisión de diseños y procesos de modo permanente buscando focalizarse en el valor agregado hacia el cliente, acotando los desperdicios o el uso de recursos adicionales; para ello la estandarización de los circuitos internos de producción y gestión son una de las estrategias críticas a la vez que la incorporación de tecnología y la capacitación constante de quienes la implementan. (20)

A pesar de que han pasado más de cincuenta años desde que se creara la filosofía LEAN, sus principios siguen vivos, son dinámicos y se han adaptado a otras culturas

organizacionales. Esta tradición requiere del desarrollo de una batería de instrumentos de evaluación que permitan clarificar cuáles son los aspectos críticos a tener en cuenta para los siguientes pasos de mejora que la organización se plantee.

En el caso de nuestro estudio, **la organización responde a un fin/objeto vinculado con intangibles como es la educación y con una fuerte dificultad por identificar linealmente un resultado con alguna acción específica del proceso, como veremos más adelante.**

No obstante, hubo quienes intentaron incluir los intangibles en los estudios sobre la organización. Kaplan y Norton (2004), por ejemplo, estudiaron este fenómeno e incluyeron los elementos intangibles que creyeron relevantes de una organización dentro de un esquema de análisis, o tablero de control, de modo que se permitiera entender el impacto del funcionamiento de los intangibles y el cambio organizacional:

“Hemos identificado tres enfoques que relacionan aspectos intangibles con la estrategia:

- 1. La familia estratégica de puestos que alinea el capital humano con los temas estratégicos*
- 2. La cartera estratégica de TI que alinea el capital de información con los temas estratégicos*
- 3. Una agenda de cambio de la organización que integra y orienta el capital de la organización hacia el aprendizaje continuo y la mejora en temas estratégicos*

Cuando los tres componentes...están alineados con la estrategia, la entidad tiene un alto grado de preparación organizacional: tiene la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para superar su estrategia.

La preparación de la organización para el cambio es alta cuando:

- *Las habilidades del capital humano se ubican en las familias de puestos estratégicos las cuales son congruentes a su vez con los objetivos estratégicos de la organización.*
- *El capital de información proporciona la infraestructura vital y las aplicaciones de TI que complementan el capital humano para promover el rendimiento sobresaliente de los objetivos estratégicos.*
- *La cultura, el liderazgo y el trabajo en equipo alineados refuerzan los cambios en el clima requerido por la organización para ejecutar la estrategia”. (21)*

Es decir, para Norton y Kaplan (2004) es crítico incluir los aspectos intangibles de la gestión (capital humano, liderazgo y cultura organizacional) transformados en información, dentro de un esquema sistémico de seguimiento de la gestión en especial cuando la organización necesita cambiar y ajustarse a su entorno.

Ahora bien, como dijimos, dentro de los ámbitos universitarios que nos interesa estudiar, los intangibles constituyen los elementos predominantes del sistema: tanto son el fin último de la estrategia (formar profesionales con las habilidades necesarias de acuerdo a la carrera y que ingresan con déficits de saberes previos), a la vez que el medio por el cual las organizaciones educativas pueden cumplir su estrategia (capital humano: alumnos, docente y no docente, Directores de carrera, etc), dentro de una cultura de educación superior que aún tiene el peso y/o vestigios de la historia y tradición de la universidad de elite...

Para llevar a cabo una segmentación sobre cuáles aspectos de su funcionamiento interno podrían ser válidos para que las universidades operen y así ajustarse a cambios, haciendo uso de su autonomía, encontramos que Ashbby y Anderson (1966, citado en Tight, 1992 y Gracia de Fanelli, 2005) distinguen seis dimensiones propias a partir de las cuales se puede analizar el grado de autonomía de una organización en el mundo educativo, a saber:

- Gobierno de la organización
- Control financiero
- Política de personal
- Admisión de estudiantes
- Plan de estudios
- Métodos de evaluación (22)

Si entendemos entonces que el grado de uso de la autonomía es un elemento clave para generar estrategias adaptativas al entorno, nuestro foco de investigación estará centrado en primero, cómo se consolidan dichos mecanismos de gestión autónoma, en los dos casos que hemos pre seleccionado, y segundo, qué cuestiones les permiten a las

universidades cumplir con sus objetivos originales dentro de las dimensiones que se identificaron como contribuidoras al intercambio con su entorno.

Ahora bien, todos estos mecanismos internos tienen como destinatario final un tipo de alumno nacido en las postrimerías del siglo pasado, que hoy cuenta con una caracterización que a continuación detallaremos.

La primera distinción que haremos en relación a la nueva población estudiantil es la ya popular denominación de "nativos digitales" (Prensky, 2001), que representaría a cualquier persona nacida a partir de 1980. Los describe como hablantes nativos de una lengua digital basada en el uso de los ordenadores, los videojuegos y el acceso a Internet. Según este autor, estamos considerando a adolescentes y jóvenes que ocupan distintos niveles del sistema educativo incluso del sistema de formación universitaria actual. (23)

El discurso más reciente de Prensky (2009) aborda el concepto de "sabiduría digital" para referirse, por una parte, a la derivada del uso de la tecnología digital como incremento de nuestras capacidades cognitivas y, por otra, a la sabiduría para utilizar la tecnología de forma razonable. Su concepto de sabiduría tiene que ver con la habilidad para encontrar soluciones prácticas, creativas, contextualizadas, apropiadas y emocionalmente satisfactorias a los complejos problemas de la humanidad. Así, aquellos que desarrollan esta sabiduría digital no sólo manipulan la tecnología de forma más fácil o creativa, sino que toman decisiones más inteligentes beneficiándose de la mediación tecnológica, que amplía su pensamiento y su capacidad de comprensión.

Por su parte, Bonnet y otros autores (2008) cuestionan las generalizaciones sobre la generación de nativos digitales dado que quedan relegadas las consideraciones sociales o de otro orden de quienes no tienen habilidades acabadas en la tecnología. (24)

El tema de los nativos digitales ha desatado debates sobre el uso de la tecnología (TICs) con fines pedagógicos para estas juventudes. A nuestros fines solo nos interesa saber si puede ser una estrategia aceptable para las universidades a los efectos del cumplimiento

de los fines y comprender esta nueva realidad en cuanto a su modo de acceso a la información y a la formación tanto formal como informal.

Otra característica de estas nuevas juventudes, definida en estudios realizados por Tagliabue y Cuesta (2011) sobre Argentina, menciona que esta generación está delimitada por los siguientes eventos: *la apertura democrática en 1983, la crisis e hiperinflación en 1989, la explosión del uso de PC compatibles en 1990, el neoliberalismo en 1991, los atentados a la Embajada de Israel en 1992 y a la Amia en 1994, la accesibilidad a Windows 95 e Internet en 1995, el gobierno de la Alianza en 1999, el MSN globalizado en 2000 y la crisis del neoliberalismo junto con la caída de las Torres Gemelas en 2001.* (25)

Los autores mencionan con respecto a la educación universitaria en Argentina que las generaciones precedentes la consideraban un fin y un bien en sí mismo, mientras que para los jóvenes actuales constituye un **medio y/o un producto**: *casi un 70% de los alumnos encuestados eligió su carrera por **gusto personal**, mientras que sólo el 17 % eligió su carrera en vista de una **salida laboral*** (26)

Por su parte, Sandra Carli (2012) aporta la idea de **la convivencia en un anacronismo constitutivo**, es decir que las instituciones universitarias son espacios donde *“la vida cotidiana de profesores y estudiantes se configura en un debate entre valores, prácticas y estilos del pasado y del presente, entre signos, símbolos y afectos de distintas temporalidades, en la existencia compleja y sobredeterminada de discursos y experiencias generacionales”.* (27) A la vez que concluye que quienes gradúan y son **“los exitosos”** en este contexto - con todas las dificultades de ingreso que mencionamos y la convivencia en una vida compleja y con *anacronismos-*, : *“transitaron este paso por la universidad implementando ellos mismos un conjunto de prácticas, acciones y reflexiones que les permitieron sortear dificultades, permanecer y apropiarse de la universidad”.* (28)

Para Cambours de Donini y Arias (2016) la problemática de los estudiantes pasa por sobre todo por *lo concerniente a lo actitudinal. Es decir, al sentimiento de contención*

por parte de los profesores o de la misma universidad y de la satisfacción que los alumnos encuentran en el estudio y en su vida universitaria en general. Ese parece ser el aspecto fundamental que se asocia tanto a la retención como al abandono. (29)

Esta descripción pretende aportar algunos datos importantes para entender qué estrategias están explotadas en función a la descripción propuesta y pueden ser válidas para lograr los objetivos con este segmento de alumnos, de modo de contribuir con ellos para la inserción social/profesional.

El alcance del trabajo

Dado que nuestro interés de análisis está circunscripto al fin de ***formación profesional de grado***, propondremos estudiar solo dicho nivel - excluyendo los posgrados-, las estrategias que la universidad pueda desarrollar en un conjunto de categorías que describiremos a continuación, además de cuáles son los mecanismos internos de medición de efectividad que la institución pueda potenciar para el logro del fin.

Cabe mencionar que el sistema de educación superior en la Argentina comprende títulos tales como: Pre Grado; Grado; Posgrado. Definimos como título de grado el que se otorga como certificación de acreditación de un conjunto de conocimientos y capacidades de acuerdo al perfil de la carrera. (30)

Para acceder a este tipo de formación, según consta en la Ley de Educación Superior, el aspirante universitario debe tener acreditada la aprobación del nivel anterior o excepcionalmente para los mayores de veinticinco años que no cuenten con esta aprobación, deberán acreditar conocimientos específicos a través de la constatación evaluativa de la institución universitaria o experiencia laboral en la incumbencia de la carrera elegida.

En Argentina, se obtiene el título de grado cuando el alumno completa todos los requisitos de la propuesta académica de la institución de educación superior – aprobada, por ende, por el Ministerio de Educación Nacional y acreditadas por CONEAU para tal

fin. Ese título tiene reconocimiento nacional y otorga habilitación para el ejercicio de la profesión según áreas de incumbencia.

Solo mencionaremos las otras certificaciones para distinguirlas de nuestro estudio: la de pre grado - otorga diplomas o títulos de Técnicos o Analistas-, que certifican conocimiento pero que no constituyen la habilitación profesional que supone el alcance del título de grado sino más acotado, y los títulos de posgrado (Especialización, Maestría, Doctorado y Pos Doctorado) requieren de la certificación del título de grado como requisito de acceso a este nivel.

Como indicamos en la introducción, nos abocaremos a investigar sobre el ciclo de títulos de grado en universidades llamadas de no elite, para las cuales Tinto y Engstrom (2008) señalan que el éxito en la incorporación de estudiantes de bajos recursos económicos, en especial cuando no cuentan con una preparación académica adecuada, depende de estrategias proactivas y estructuradas por parte de estas instituciones de educación superior. (31)

Por ello, propondremos estudiar las siguientes estrategias que categorizamos según sean: **estrategias de atracción relacionada con el ingreso de estudiantes, estrategias de retención relacionadas con la permanencia de los estudiantes y estrategias de inserción profesional relacionadas con la graduación.** Pensamos en estas categorías dado que se relacionan en forma directa con el ingreso y los primeros acercamientos de los alumnos con la vida universitaria, quienes van sumando acciones hasta poder lograr el objetivo de la universidad, aquel de graduarlos en sus respectivas carreras.

Asimismo, y en relación a los estudiantes de grado, nos interesa entender qué pasa con ellos durante su transcurso en la universidad, si tienen algún tipo de seguimiento sobre su rendimiento académico y/o si cuentan con complementos de relación con su entorno a través de iniciativas tales como pasantías, becas de estudio o bolsas de trabajo afines.

Como final del recorrido académico, nos interesa saber si, una vez graduados, logran insertarse en el área profesional para el que han sido formados, permitiendo así dar por

cumplido uno de los objetivos críticos de la educación, y cuáles las acciones que la universidad sigue para materializar dicho fin.

Desde este conocimiento y descripción, buscamos indagar qué acciones pueden desarrollar las universidades desde su gestión autónoma, sus fortalezas, debilidades y también así sus vacancias.

Contexto en el que se enmarcan las universidades del estudio

Para desarrollar la investigación sobre el estudio de casos de las universidades en relación al cumplimiento de sus fines y relación con el entorno, nos parece necesario considerar estudios complementarios vinculados a tres aspectos relevantes referidos al contexto, a saber:

- El **sistema de educación superior** en Argentina, en cuanto a su tradición y características distintivas de desarrollo histórico.
- El **entorno territorial directo** de las universidades comprendidas por esta investigación, en cuanto a las particularidades de la Provincia de Buenos Aires y en especial del llamado Gran Buenos Aires.
- Las **características de las nuevas juventudes** que aspiran a ingresar e ingresan a los estudios de nivel superior, en cuanto lo distintivo que proponen y desafían a la dinámica de las universidades para cumplir con sus objetivos fundacionales.

Como ya describimos en párrafos anteriores, el sistema de educación superior en Argentina está regido bajo el marco regulado por la Ley de Educación Superior (LES). Pero las universidades datan el inicio de su funcionamiento desde mucho antes de la promulgación de la misma.

El sistema de educación superior

El **sistema de educación superior** se inició en el actual territorio nacional argentino con la llegada de los Jesuitas a la ciudad de Córdoba, donde fundaron el Colegio Máximo que fue el germen de la actual Universidad Nacional de Córdoba, la cual se nacionalizó pasando a administración del Estado después de la expulsión de los jesuitas del Virreinato del Río de la Plata y todos los territorios pertenecientes al reinado de Carlos III. (32)

Pasaron 200 años hasta que se fundaran dos nuevas instituciones en la provincia de Buenos Aires, una que lleva el mismo nombre de la provincia, Universidad de Buenos Aires (UBA), y la siguiente sería la actual Universidad Nacional de La Plata (UNLP). El resto de las universidades se fundaron entre los siglos XX y XXI.

Durante el siglo pasado se estableció con clara diferencia la división entre lo que se considera gestión estatal (ya sea del Estado Nacional o Provincial), financiadas por mecanismos asociados a presupuesto nacional o provincial, y gestión privada, que comprende tanto a las gestionadas por instituciones religiosas o fundaciones de capitales privados. Las mismas no reciben financiamiento directo por parte del Estado.

Actualmente, el universo argentino de las instituciones dedicadas a la educación superior (33) se compone de la siguiente manera:

Tabla 1 (Fuentes SPU 2016)

Régimen	Total de Instituciones		
	Total	Universidades	Institutos Universitarios
Total	131	111	20
Estatal	66	61	5
Privado	63	49	14
Extranjera/Internacional	2	1	1

Las universidades abarcan el desarrollo de la educación para una amplia gama de disciplinas vinculadas con el saber, ya sea de las ciencias sociales, exactas, humanas,

médicas y aplicadas, mientras que los institutos universitarios solo se abocan a desarrollar educación sobre una sola rama del saber.

Casos especiales de mencionar son la Universidad de Bologna y FLACSO – Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, las dos únicas instituciones internacionales instaladas en la Argentina.

Los casos de estudio que seleccionamos para nuestra investigación son universidades estatales nacionales que fueron fundadas en el mismo período – década del '90 - y se encuentran en la Provincia de Buenos Aires, más específicamente en el llamado Gran Buenos Aires (GBA), zona que circunda inmediatamente la Capital Federal y está poblada por el 60% de los habitantes de la totalidad de la provincia.

El financiamiento de ambas responde a fondos que se le asigna a través del presupuesto nacional.

El entorno territorial directo de los casos de estudio.

En cuanto al **entorno territorial directo** de los casos de estudio identificados merece un análisis en particular y es importante resaltar que en esta geografía (GBA) se despliega la mayor oferta de pregrado (diplomaturas, tecnicaturas y niveles terciarios) y grado (SPU, 2014).

La universidad de Gral. San Martín está situada en el Municipio del mismo nombre en el llamado primer cordón del Conurbano bonaerense y la de Gral. Sarmiento en el partido de Malvinas Argentinas, en el denominado tercer cordón, ambos en GBA.

La diferenciación entre primer y tercer cordón del Conurbano asigna cierta asimetría entre UNSAM y UNGS ya que la cercanía a la Capital Federal de la primera versus la segunda ha hecho que paulatinamente se fueran acercando alumnos provenientes de la Capital que dieron al conjunto de la población estudiantil otros matices, como veremos más adelante.

En esa línea, la historia de crecimiento de estas zonas da cuenta de la expansión poblacional del centro urbano de la Capital Federal y del desarrollo industrial a partir de los asentamientos de diferentes tipos de fábricas que constituyeron un importante polo de oferta laboral para estas industrias de base.

Los indicadores sociales, en ambos casos, remiten a poblaciones menos favorecidos del GBA. Comparten índices de analfabetismo de entre el 1 y 1.42 % de la población mayor de 10 años, (INDEC 2010). El tipo de trabajo a las que estas poblaciones ha accedido es de menor calificación y fue provista por las industrias de la zona.

Las universidades de nuestros casos de estudio reciben en un porcentaje importante de su matrícula a los hijos de las familias de la zona, que se educaron en los niveles primario y medio de la escuela pública y luego buscan mayor y mejor formación profesional para su vida laboral futura accediendo a la educación superior.

Así entonces, podríamos indicar que tanto UNSAM como UNGS cuentan con un importante caudal de alumnos que responderían al perfil que Levy (1995) señala como de la tercera ola de absorción de demanda de educación superior definida como población *no elite*: primera generación de aspirantes universitarios nacidos de familias de segmentos poblacionales definidos como medio, medio-bajo.

Esta clasificación del alumnado que Levy define dentro de los segmentos que comprenden la demanda de las universidades de *no elite*, también les llega las generalidades de las características descritas por otros autores como “*nuevas juventudes*”. (34)

Nuevas juventudes o los alumnos a quienes la universidad está llamada a educar.

Los casos de estudio sobre los que nos abocamos dirigen sus esfuerzos educativos sobre un conjunto de alumnos que responden a características ajustadas a la sociedad en la que viven y que hemos detallado en párrafos anteriores. Para el año 2013, en UNSAM el 69.7 % tenían menos de 29 años, y en UNGS para el mismo año el porcentaje era de 73.5. (SPU 2013)

La identidad de estas nuevas juventudes marca algunas señales y/o tendencias sobre las cuales las universidades no pueden desoir a la hora de pensar y planificar sus estrategias educativas y de acompañamiento, que, a su vez, les permitan cumplir los objetivos institucionales achicando la brecha de las tensiones que estas características generan.

Metodología de investigación

Como se mencionó, la investigación será desarrollada a través de la metodología del **estudio de caso**, para lo cual fueron seleccionadas las universidades de **Gral. San Martín** y **Gral. Sarmiento**.

Muñoz y Servan (2001), precisan que el estudio de caso puede incluir tanto estudios de un solo caso como de múltiples (según sea una o varias las unidades de análisis), y que su propósito fundamental es comprender **la particularidad** del mismo, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo.

A su vez, Pérez Serrano (1994) señala las siguientes características del estudio de caso. Es **particularista, descriptivo, heurístico** (permite descubrir nuevos significados a las problemáticas planteadas) e **inductivo** (esta es la principal crítica que se le hace al método ya que no permite las generalizaciones de una teoría completa).

Para Yin (1989; 1998), la cuestión de generalizar a partir del estudio de casos no consiste en una “**generalización estadística**” (desde una muestra o grupo de sujetos hasta un universo), como en las encuestas y en los experimentos, sino que se trata de una “**generalización analítica**” (utilizar el estudio de caso único o múltiple para ilustrar, representar o generalizar a una teoría). Así, incluso los resultados del estudio de un caso pueden generalizarse a otros que representen condiciones teóricas similares. Los

estudios de casos múltiples refuerzan estas generalizaciones analíticas al diseñar evidencia corroborada a partir de dos o más casos (*“replicación literal”*) o, alternativamente, para cubrir diferentes condiciones teóricas que dieran lugar, aunque por razones predecibles, a resultados opuestos (*“replicación teórica”*).

Entendemos que la metodología de estudio de caso es la adecuada para nuestro interés ya que abordaremos un estudio en profundidad de aspectos que a priori la literatura sobre el tema viene señalando con interrogantes.

Este mecanismo metodológico nos permite indagar sobre cómo interactúan las partes para darle otros sentidos y otras preguntas al funcionamiento del todo, en nuestro estudio, dos universidades del conurbano bonaerense.

Los casos elegidos responden a un *muestreo intencional* (35) cumpliendo con las necesidades de esta investigación ya que las universidades UNSAM y UNGS conviven en un ámbito sociodemográfico de características comunes - lo cual atrae un perfil de alumno que respondería a población no elite-, también comparten la antigüedad de funcionamiento - ya que fueron fundadas en la misma década-, y por último están reguladas por los mismos mecanismos externos de la ley de educación superior y la autonomía universitaria. (Rabossi, 2014)

Utilizando el marco conceptual que mencionamos se llevarán a cabo entrevistas a autoridades y docentes de ambas universidades, además de revisar documentos de cada universidad (planes de estudios, revistas, etc) y documentos públicos ofrecidos por el Sistema de Información Pública sobre Educación Superior en Argentina y la propia Ley de Educación Superior (LES).

Clasificación de los instrumentos para el análisis de casos

A efectos de facilitar el recorrido del análisis del material relevado hemos clasificado la información en tres dimensiones: la *cuantitativa*, la *cualitativa* y la *evaluativa*.

Si bien analizaremos en ambos casos de estudios las tres dimensiones, intentaremos compartir los aspectos relevantes de estas dimensiones que se vinculan con los objetivos de nuestro proyecto y con el marco teórico a partir de fuentes primarias- incluyendo entrevistas a actores organizacionales – y fuentes secundarias – informes de evaluadores externos.

A continuación, detallaremos qué comprenden cada una de las dimensiones para nuestro trabajo.

Dimensión cuantitativa:

En estos apartados se analizarán las estadísticas que refieren a cantidad de alumnos en cada una de las dos universidades bajo análisis, información sobre perfil de alumno y carreras, datos que a su vez podremos abordar desde las otras dimensiones que forman parte de este estudio, la cualitativa y la evaluativa.

Los mismos provienen de fuentes directas de la universidad y/o de los anuarios del Sistema Público de Información, y/o de Informes de Evaluación institucional desarrollada en cada caso por CONEAU. Así, se dimensionarán los siguientes datos:

- Cantidad de alumnos de cada universidad y del sistema de educación superior pública
- Cantidad de ingresantes medidos en 5 cohortes
- Cantidad de graduados medidos en 5 cohortes
- Perfil por edades de los ingresantes
- Datos de las carreras y la elección de los alumnos
- Datos de docentes y no docentes de cada universidad

Dimensión cualitativa:

En estos apartados y retomando el esquema procesual que construimos en las anteriores secciones de este trabajo - además de revisar misión y visión institucional asociado a

perfiles de alumnos-, se consignará un esquema de análisis con preguntas disparadoras que se asocian con el interés de investigación, lo cual resumimos en el siguiente cuadro:

Cuadro 1

Categorías de análisis	Estrategias	Funciones de la Educación Superior		
		Formación profesional	Investigación	Extensión
Ingresantes		Existen cursos de nivelación o complementación de conocimientos/saberes?	Existen acciones específicas para atracción y retención de alumnos que contribuyan a la formación de profesionales?	Existen acciones específicas para atracción y retención de alumnos que contribuyan a la formación de profesionales?
Alumnos en proceso de cursada		Programas de Tutorías / Seguimiento		
		Convenios de pasantías		
Graduados		Existe un seguimiento de dónde terminan trabajando?		

El **Cuadro 1** nos permite segmentar, y ordenar, las diferentes categorías de análisis en sub segmentos de acuerdo al estadio del alumno durante su ciclo de vida universitaria.

A su vez, cada segmento del estadio del alumnado en su ciclo de vida se analizará con información referida a las estrategias – definidas en acciones/programas- que pueden o podrían contribuir a que el estudiante transite de manera exitosa su trayectoria universitaria, de principio a fin, y su relación con la formación profesional y el entorno.

Dimensión evaluativa:

En estos apartados se indagarán los mecanismos con los que cuentan las universidades para evaluar y eventualmente medir la efectividad de las estrategias propuestas.

Cabe mencionar que en el Sistema Público de Información sobre universidades que elabora el Ministerio de Educación de la Nación, recién en el anuario del año 2017 incluye el **Primer relevamiento sobre dependencias estadísticas dentro de las universidades del sistema correspondiente al período 2016/2017**.

En dicho informe se detalla que solo el 54% del sistema universitario cuenta con un área específica de estadísticas/datos/información, y de las universidades que sí relevan información, el 42% indica que se lleva a cabo de modo descentralizado, y que luego se centraliza para generar información relevante. (Anuario SPU 2016/17).

Entre los **usos más destacados** que las universidades indican que realizan con la información que generan, se enumera: la confección de informes para los anuarios, censos, indicadores de seguimiento de la gestión y generación de datos para las autoridades institucionales.

Análisis de los casos

Datos generales del sistema de educación superior en Argentina

Según informes del Sistema Público de Informes sobre estadísticas universitarias que elabora el Ministerio de Educación en Argentina en el 2016, el total del sistema universitario contaba con 1.939.419 alumnos de grado y pregrado, de los cuales 1.519.797 corresponden a estudiantes de grado y pregrado de universidades de gestión pública, es decir, el 78,36% del sistema está comprendido dentro de la educación superior pública.

Para nuestro análisis tomaremos un período de diez años comprendidos entre 2003 y 2013 dado que durante este periodo podemos encontrar mayor variedad de datos públicos disponibles de ambas universidades en los aspectos que relevamos. Entendemos que, por la fecha de la creación de ambas universidades - Julio de 1990 UNSAM y Mayo de 1992 UNGS-, hacia los inicios de este siglo ya contaban con cierta trayectoria de acciones vinculadas con el cumplimiento de sus fines institucionales que pudieran verse reflejados en datos estadísticos.

No obstante, tomar este periodo como base, en algunos aspectos puntuales hemos utilizado actualizaciones que nos permiten observar tendencias significativas.

Tasa promedio de crecimiento anual en los niveles de pregrado y grado sector de gestión pública y privada - Período 2003 – 2013 – Fuente – Anuario SPU

Tabla 2

	Estudiantes	Nuevos inscriptos	Egresados
Total SU	2.1	1.5	4.1
Público	1.2	0.4	3.0
Privada	6.2	5.6	7.2

Tasa promedio de crecimiento anual en los niveles de pregrado y grado de UNGS y UNSAM – Período 2003 – 2013 – Fuente Anuario SPU:

Tabla 3

	Estudiantes	Nuevos inscriptos	Egresados
UNGS	7.9	4	8.4
UNSAM	6.3	8.2	9.9

Como queda determinado en las **Tablas 2 y 3**, las universidades objeto de nuestra investigación cuentan con tasas de crecimiento anual superiores a la media del sistema público general y levemente superiores al promedio de las universidades privadas del mismo sistema.

En cuanto al interés prevalente de las nuevas juventudes por las carreras que se brindan en el sistema de educación pública encabezan las opciones relacionadas con las **ciencias sociales y humanidades** como veremos en la siguiente Tabla (SPU – Anuario 2016/17)

Tabla 4

Ciencias Sociales	Humanidades	Ciencias Básicas	Ciencias Aplicadas
25.60%	15.70%	18.90%	2.60%

Como se detalla en la **Tabla 4** el 25,6% opta por inscribirse en carreras comprendidas dentro de las Ciencias Sociales (Sociología, Ciencias Políticas, Antropología como

ejemplo) mientras que solo el 2,6 % optan por las ciencias aplicadas (Ingeniería, Tecnología como ejemplo).

Ahora bien, esta selección de los alumnos nos llevó a preguntarnos cómo se relaciona con las perspectivas del trabajo futuro en Argentina, que en definitiva es una de las metas que las universidades se proponen: formar profesionales que se integren al mundo laboral.

Así entonces, buscamos información en relación al tema laboral e identificamos como ejemplo los estudios realizados por Accenture - compañía global de servicios profesionales focalizada en la transformación de negocios -, realizados en el año 2015. El estudio está basado en análisis de datos de puestos laborales y competencias requeridas para ocuparlos por parte de empresas, más entrevistas a 80 profesionales con responsabilidad sobre el empleo. La síntesis arroja la siguiente perspectiva:

“En los próximos años las tecnologías digitales transformarán el escenario laboral. La producción masiva de datos, la capacidad de procesarlos e interpretarlos junto con el abordaje físico, intelectual y colaborativo argumentando agregarán flexibilidad al trabajo y masificarán la combinación del trabajo humano y digital, a toda hora y en todo lugar”. (36)

Y enfatiza además que las siguientes áreas disciplinares serán las de mayor demanda laboral:

- *Ciencias de la Salud.*
- *Infraestructura.*
- *Ciencias de la Información y Matemáticas.*
- *Energías alternativas.*
- *Biotecnologías.*
- *Entretenimiento/publicidad:*
- *Educación.*
- *Salud y Moda (37)*

Si vinculamos las tendencias de elecciones de las nuevas juventudes con las perspectivas que aparecen en el mercado laboral identificamos cierta tensión sobre la

que, sin duda, las universidades deberán trabajar para poder potenciar su contribución al entorno.

En nuestro estudio intentaremos entender cómo combinan las universidades las acciones en relación a su dinámica de funcionamiento interno con la identificación y precisión de acciones que respondan a cubrir las necesidades de su entorno de referencia.

CASO Universidad Nacional de San Martín



Acerca del origen de su fundación:

La **Universidad Nacional General San Martín (UNSAM)** fue creada en la localidad de San Martín –provincia de Buenos Aires- como respuesta a dos necesidades: por un lado, la descentralización de las grandes universidades, y por otro, el deseo de esa comunidad de contar con una universidad en su territorio. La iniciativa tuvo origen en la Biblioteca Popular de San Martín, impulsada por un grupo de vecinos. En julio de 1990 el diputado Antonio Libonatti presentó ante la Cámara de Diputados el Proyecto de Ley de Creación de la Universidad. Esa iniciativa condujo a la fundación de la UNSAM, el 10 de junio de 1992, por Ley de la Nación No. 24.095. (38)

En el Informe de Evaluación externa realizado por CONEAU en el año 2014, liderado por Luis María Fernández, Arnaldo Tenchini y Rubén Hallú, resaltan que:

“...el análisis histórico de la inserción de la institución en el medio reconoce un momento fundacional, a principios de la década del ‘90, en el que la creación de la Universidad fue posible gracias al impulso que la región le dio al proyecto de Ley. Desde entonces, y durante sus primeros diez años de vida, la Universidad consolidó su funcionamiento a partir del desarrollo de su capacidad de innovación, de su estrategia asociativa con instituciones científicas del

distrito, y de sus estrategias de contención de un nuevo perfil de alumnos provenientes de sectores medios bajos del conurbano bonaerense. Mientras tanto la crisis económica que terminó estallando en 2001 deterioraba todos los indicadores y las condiciones sociales y productivas de su zona geográfica de influencia. Y es a partir de la recuperación de estos últimos diez años, cuando se fortalece el vínculo de inserción institucional en el medio local, con la profundización de la política de convenios para estimular la producción y transferencia en Ciencia y Tecnología, la puesta en marcha de múltiples proyectos de extensión y la existencia de espacios universitarios específicos encargados del tema” (39)

En el mismo Informe de Evaluación y como mención de la propia Autoevaluación institucional de la universidad, UNSAM refuerza en relación a sus objetivos la voluntad de *“profundizar la inserción en diferentes sectores de la comunidad, para que se traduzca en acciones conjuntas con distintas organizaciones sociales y territoriales”* (40)

Así entonces, en los siguientes apartados comenzaremos el estudio de las diferentes dimensiones (cuantitativa, cualitativa y evaluativa) tal como lo segmentamos en el capítulo sobre metodología de la investigación.

Dimensión cuantitativa UNSAM

Acerca de las carreras

UNSAM otorga títulos de grado asociados a Ingenierías, Licenciaturas y Profesorados. Cuenta con 36 títulos de pregrado (Analistas, Tecnicaturas) 79 títulos de grado (Licenciaturas, Ingenierías, Profesorados) y 69 de posgrado (Especialización, Maestría, Doctorado y Posdoctorado) (SPU, 2016)

En UNSAM se estudian las carreras que indicamos en el siguiente cuadro:

Cuadro 2 - Distribución de carreras según rama del conocimiento (SPU 2016)

Ciencias Sociales	Humanidades	Ciencias Aplicadas	Ciencias de la Salud	Ciencias Básicas
--------------------------	--------------------	---------------------------	-----------------------------	-------------------------

Economía y Administración	Educación	Ingenierías	Paramédicas y Auxiliares	Biología
Sociología, Antropología y Servicios Sociales	Letras e Idiomas	Industria	Medicina	Física
Demografía y Geografía	Filosofía	Informática		
Ciencias de la Información y Comunicación	Arte	Ciencias Agropecuarias		
Ciencias Políticas				

A los efectos de dimensionar la distribución de las elecciones de los alumnos para el ingreso a las carreras, tomamos el ejemplo del período 2012/16 (SPU 2016) y observamos una tendencia que marca a la rama de las Ciencias Sociales como la más elegida por los nuevos inscriptos en la universidad, a saber:

Tabla 5 - Evolución de la elección de carrera según la rama del conocimiento (Fuentes SPU 2016/17)

	2012	2013	2014	2015	2016	Totales
C. Sociales	1.760	1.737	1.447	1.502	1.527	7.973
C. Aplicadas	718	534	696	790	1.175	3.913
C. Humanas	659	765	114	764	1.056	3.358
C. Básicas	119	95	116	119	43	492
C. de la Salud	63	112	87	86	156	504

Como detalla la **Tabla 5**, en la fila de Totales se indica la cantidad total de alumnos que han elegido esa rama a lo largo del recorte del período seleccionado. Observamos que en **UNSAM** la muestra de la distribución de la elección de carreras (más allá de alguna variación puntual en algunos años) tiene la tendencia de las elecciones de las actuales generaciones en Argentina, donde prevalecen las ciencias sociales por sobre las ciencias aplicadas. Sobre el total de alumnos del período, el 49% ha elegido la rama de Ciencias Sociales mientras que la segunda opción, Ciencias Aplicadas, el porcentaje es del 24 %,

aproximadamente la mitad. Recordemos - como veíamos en la **Tabla 4-**, para el total del sistema de educación superior, el mayor porcentaje de elección era el de Ciencias Sociales (25,6%) y en segundo lugar, Ciencias Humanas o Humanidades (15,7 %). Las Ciencias Aplicadas para el sistema total de educación superior es el menor porcentaje (2,6%)

Estos datos muestran la **tensión** entre el deseo vocacional de los aspirantes universitarios y los objetivos fundacionales vinculados a las necesidades del entorno.

El Informe de Evaluación Institucional de CONEAU 2014 refuerza esta observación:

“la composición de la matrícula de grado, está vinculado a la heterogeneidad de la distribución de la misma según las diversas unidades académicas. Mientras la EEyN tiene el 30% de alumnos de toda la UNSAM, y la EH está por encima del 20%, el Instituto de Tecnología “Prof. Jorge Sabato” registra 46 alumnos y el de Tecnología Nuclear Dan Beninson, 13. Esta distribución seguramente responde a las diferencias de perfil, y de gestión académica entre las distintas unidades académicas vinculadas a cuestiones presupuestarias y disciplinarias específicas; mientras que la EEyN posee mayor concentración de matrícula en el grado que en el posgrado. Algunos institutos destacados en investigación poseen un nivel de grado altamente selectivo para la conformación de grupos de investigación, con apoyo de becas y seguimiento individual de cada estudiante. Sería deseable que estas carreras de alto nivel pudieran ampliar aunque sea levemente su matrícula, sin resignar los criterios de calidad que las distinguen”. (41)

Más adelante, en la dimensión cualitativa, retomaremos este aspecto y veremos cuáles son las estrategias que se ponen en juego para acercar la brecha entre el deseo profesionalizante y las necesidades del entorno.

Acerca del perfil del alumno:

UNSAM cuenta con 12.782 estudiantes de pregrado y grado, y 2.555 de posgrado (SPU 2016). Esto la ubica -según el mismo anuario- entre las denominadas **universidades medianas** que responden al rango entre 10.001 y 50.000 alumnos.

En cuanto al perfil del estudiante en números, tomamos información de los alumnos que se inscriben como nuevos alumnos y comparamos UNSAM con mismos datos para nuevos inscriptos para el conjunto completo de las instituciones de gestión pública que se asientan en la provincia de Buenos Aires y finalmente también incluimos datos de nuevos inscriptos de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Esta elección obedece a que son los distritos más próximos de universidades a la locación de nuestros casos de estudio.

Tabla 6 - Porcentaje Estudiantes que se inscriben en niveles de pregrado y grado por grupos de edad. Año 2016 –UNSAM:

Edades	% UNSAM	% Total Inst. públ. de prov. De Bs.As.	%UBA
Hasta 19 años	24.9	27.4	40.5
De 20 a 24 años	32.2	34.7	14.3
De 25 a 29 años	16.3	15.7	4.9
De 30 y más años	24.7	22.7	4.7

En la **Tabla 6** se puede observar que UNSAM dibuja una curva de población semejante a la del conjunto de los alumnos universitarios de provincia de Buenos Aires de gestión pública: con un alza en la franja de los 20 a 24 años, una baja en la franja de 25 a 29 años y vuelve a subir en la franja de más de 30 años. No obstante, la sumatoria de los alumnos que ingresan con más de 25 años asciende a 41 %.

Sin embargo, en la misma **Tabla 6** se observa una diferencia notable con el comportamiento de acceso por edad en la Universidad de Buenos Aires (UBA) donde el punto más alto lo tiene la franja etaria de hasta 19 años con un 40.5%, muy superior al resto de las franjas etarias, y los mayores de 25 años solo suman en porcentaje un 9.6%.

Es decir, mientras en UBA a mayor edad, menor voluntad de ingreso, en UNSAM se mantiene la voluntad de acceso aun cuando la edad del alumno se incrementa.

Con solo observar los datos oficiales sobre el ingreso a UNSAM se podría esbozar una categorización hipotética de alumnos que responden a: o bien personas que han concluido tardíamente el nivel medio, o bien personas que decidieron su vocación por estudios comprendidos en la universidad a mayor edad, o bien personas que han tenido experiencias inconclusas en otras casas de estudio (incluyendo UBA) y acuden a UNSAM.

En cualquiera de las hipótesis podríamos denominarlos alumnos *recurrentes*, es decir, alumnos que aun cuando hayan terminado tardíamente el nivel medio, hayan cambiado su vocación/profesionalizante o prefieran cambiar de institución educativa para concluir su educación superior, son adultos que deciden **volver a intentar** ganar un espacio en la sociedad a través del estudio universitario.

Parece importante resaltar este aspecto motivacional en el adulto/alumno para distinguirlo dentro de su marco generacional, teniendo en cuenta que UNSAM cuenta con porcentajes mayores de crecimiento de la tasa de inscripciones que el promedio del sistema y los pilares actitudinal y motivacional según Cambours de Donini y Arias (2016) además de Carli (2012), son críticos para que el estudiante se apropie de las estrategias que la universidad propone para lograr el éxito de la graduación.

Es decir, se podría pensar que lo actitudinal y motivacional brindan un campo más fértil para trabajar estrategias que lleven a la graduación.

Así entonces, analicemos la evolución de la graduación en la siguiente Tabla.

Tabla 7 – (SPU 2014, elaboración propia)

Evolución de la cohorte - Tasa de graduación promedio UNSAM

Año de Ingreso	2005	2006	2007	2008	2009
Cant. De Nuevos inscriptos	2.513	2.517	2.945	2.772	3.729
Año de Egreso	2010	2011	2012	2013	2014
Cant. De Graduados	768	762	864	1.137	1.087
% graduados por cohorte	30.6%	30.3%	29.3%	41%	29.1%

Cabe señalar que la evolución de la cohorte es solo una construcción teórica a partir de los datos oficiales de la SPU y a los efectos de esta investigación. Se realizó tomando como base la cantidad de inscriptos ingresantes - indicados en el inicio de la cohorte - y se graduaron en una duración teórica de cinco años de carrera. Decimos que es una construcción teórica ya que la cantidad de alumnos que se indican como graduados, por ejemplo del 2014, pueden no haber comenzado en el 2009, pero a los fines de construir una cohorte, consideramos este número teniendo en cuenta que en las cohortes sucesivas tomaríamos el mismo criterio.

En relación al tema de la evolución de la cohorte, agregamos que -como se verá en párrafos más adelante-, aún son definiciones de medición de construcción de datos de graduación que no están validadas por las instituciones educativas, ni publicadas con datos oficiales. Sin embargo, utilizamos esta metodología ya que otros trabajos de investigación la utilizan como variable próxima ante la falta de datos oficiales. (Rabossi, 2014) (42)

Haciendo las anteriores salvedades, observamos en la **Tabla 7** específicamente para UNSAM que la variación entre cohorte y cohorte reconstruida cuenta con cierta tendencia de estabilidad, manejándose en rangos que fluctúan entre un 29/31% de graduación de la cohorte que se inicia., con un solo salto de 41% en la cohorte del 2008/2013.

El porcentaje de graduación en tiempo teórico – es decir en los años que se definen en el plan de estudios- del sistema de gestión estatal de la educación superior es de 26.3 % (Datos del SPU – Anuario 2016/17)

Por lo tanto, esta construcción teórica de la tasa de graduación de UNSAM está dentro de los parámetros del sistema de educación superior pública, levemente mejorada, lo cual remitiría a una validación del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Acerca del perfil docente

En cuanto al personal que da sustento al funcionamiento de las carreras en UNSAM se compone por una planta de personal docente que incluye 2.277 cargos docentes, con un total de personas de 1.876. (SPU 2016)

Cabe mencionar que en el artículo 9 del Convenio Colectivo para Docentes de instituciones universitarias nacionales, se detalla la dedicación horaria del personal docente de la siguiente manera: a) Dedicación Exclusiva: le corresponde una carga horaria de cuarenta (40) horas semanales. b) Dedicación Semiexclusiva: le corresponde una carga horaria de veinte (20) horas semanales. c) Dedicación Simple: le corresponde una carga horaria de diez (10) horas semanales. (43)

En UNSAM el mayor porcentaje de docentes -65.7%- está inscripto bajo la **dedicación simple**, le sigue la **dedicación semi exclusiva** con 11.4% y el menor porcentaje, está bajo la **dedicación exclusiva**: 5.4%., como podemos advertir en el siguiente esquema:

Tabla 8 - Características de la planta docente de UNSAM (SPU, 2016)

Dedicación	Simple: 65.7%			Semi exclusiva: 11.4%			Exclusiva: 5.4%		
	Cantidad	Edad promedio	Antigüedad promedio	Cantidad	Edad promedio	Antigüedad promedio	Cantidad	Edad promedio	Antigüedad promedio
Titular	189	58	16	67	60	17	36	62	22
Asociados	66	53	16	39	54	20	27	54	24
Adjuntos	628	49	11	102	52	17	46	50	16
JTP	328	41	8	36	46	15	8	39	9
Ayudante de 1era.	237			16	43	12	5	37	8
Ayudante de 2da.	48								
Total	1496			260			122		

Como indica la **Tabla 8**, dentro de la modalidad de dedicación simple, el 42% son Adjuntos, el 22% Jefes de Trabajos Prácticos, 16% Ayudantes de 1era., 13% Titulares, 4% Asociados, 3% Ayudantes de 2da.

Este aspecto es un punto a considerar en UNSAM, teniendo en cuenta que remite a la cantidad de horas que el equipo docente dedica a las funciones de la universidad (incluso los titulares), y, por tanto, cómo se combina con otras actividades extra universitarias que podrían llegar a afectar la consolidación del proyecto educativo.

Si lo comparamos con los datos de la siguiente **Tabla 9** que corresponde al sistema público de educación superior total, incluyendo tanto universidades nacionales como provinciales, observamos que UNSAM cuenta con una distribución de cargos docentes semejante al sistema completo.

Tabla 9 - Distribución de la dedicación horaria de los docentes en el sistema de educación superior completo (nacional y provincial) SPU, 2016

Dedicación	Exclusiva	Semi Exclusiva	Simple	Ad Honorem	Contratados	Otros	Total del Sistema
Cargo	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Titular	4.588	3.924	6.619				
Asociados	2.163	1.211	1.701				
Adjuntos	6.738	8.792	19.288				
JTP	4.665	12.408	27.396				
Ayudante de 1era.	1.923	6.626	34.539				
Ayudante de 2da.			10.151				
Otros				1.259	4.831	574	
Total	20.077	32.961	99.694	1.259	4.831	574	159.396
% del sistema	12.6	20.7	62.5	0.8	3	0.4	

Por lo tanto, la dedicación simple como modalidad prevalente es una característica del sistema en su conjunto y UNSAM sigue esta tendencia.

En cuanto a los datos referidos a las edades y promedios de antigüedades observamos en la **Tabla 8** que van incrementándose a medida que se incrementa la jerarquía del cargo. Esta tendencia no se puede validar con el sistema completo de educación público por falta de datos, pero se puede observar que comparte una tendencia semejante con la Universidad de Buenos Aires (UBA) donde los cargos de Titulares tienen una edad promedio de 61 años y 34 de antigüedad, los Asociados 57 años y 31 de antigüedad,

Adjunto 53 años y 27 de antigüedad, Jefe de Trabajos Prácticos (JTP) 47 años y 20 de antigüedad y Ayudante de 1era. 39 años y 12 de antigüedad. (SPU, 2016)

No obstante, y como dato relevante que surge del Informe de Evaluación institucional realizada por evaluadores de CONEAU es que los cargos docentes son elegidos por concurso y UNSAM cuenta con un elevado porcentaje de docentes con títulos de posgraduación: *“Es alto el nivel de docentes posgraduados, un 46%. Del total de profesores, el 30% tiene doctorado, lo cual resulta excepcional dentro del concierto de las universidades nacionales”* (44). Todo lo cual daría una base de garantía académica y disciplinar para el sustento del proyecto.

El mismo Informe menciona que *“Existe una Reglamentación del año 2006 para evaluación de profesores ordinarios, que plantea comisiones evaluativas por área. La misma exige la formación de tribunales con tres docentes miembros, uno de los cuales -al menos- ha de ser ajeno a la UNSAM”*. (45)

En cuanto al soporte de la acción educativa por parte del personal no docente, UNSAM cuenta con 1.285 cargos de no docentes con un total de personas de 1.247, de los cuales el 54% se dedican a temas de Administración, el 34% son Técnicos Profesionales y el 7% Mantenimiento, Producción y Servicios Generales (SPU 2016).

Dimensión evaluativa de UNSAM

En UNSAM desde 2001 se incluyó la Dirección de Información, Estadística e Investigación en la Secretaría Académica con el fin de comenzar a recopilar datos y generar información sobre la evolución del aprendizaje de los alumnos y de las carreras. Desde esta unidad se menciona que la dimensión evaluativa guarda relación con el plan estratégico de la universidad y que *“los objetivos de mejora de la graduación – por ejemplo- están indicados en el plan estratégico, a la vez que, cada unidad académica cuenta con su propia definición”*. (46)

La Dirección de Información y Estadísticas tiene el rol de generar la información específica que requieren los organismos estatales y que es publicada en el Anuario del SPU. Funciona además como un área de soporte a la gestión interna de las carreras brindando el servicio de recolección de datos y procesamiento de la información de acuerdo a las necesidades identificadas por cada unidad de gestión académica, adicionalmente es un área de análisis interno y consulta sobre posibilidades de desagregado en relación a la información obtenida.

Aun cuando las características principales de funcionamiento de la universidad son por asociatividad y autonomía de gestión de cada una de las unidades académicas, la Secretaría Académica ha podido identificar y validar al interior de la universidad, cuatro dimensiones para generar información y hacer seguimiento a la evolución del alumnado, a saber:

- Tasa de rendimiento académico de los alumnos (sobre el universo de los inscriptos y que comenzaron a cursar la materia, no los que se inscribieron y no cursaron)
 - Tasa de aprobados
 - Tasa de reprobados
 - Tasa de abandono de la materia
- Tasa de evolución de la matrícula
- Tasa de retención y abandono
- Tasa de graduación y duración promedio de la carrera. (47)

Es decir, estas dimensiones están validadas para que todas las unidades académicas puedan contar con la misma información y hacer su seguimiento por carrera. Las unidades académicas pueden, a su vez, agregar otras dimensiones que sean de su interés particular de acuerdo a sus metas específicas y construir planes de acción de mejora ad hoc por carrera.

Desde la Dirección de Información Estadística se observa que “el interés y uso de este producido está fuertemente influenciado por el interés y relevancia que le otorguen los actores/directivos de cada unidad académica de gestión”.

Además, dicha Dirección realiza una **Encuesta obligatoria** a los alumnos sobre **Opinión sobre la Enseñanza**, que incluye la evaluación del proceso educativo tal como lo vivencian los alumnos en el transcurso de la cursada y responde a criterios que tienen impacto consensuado sobre la calidad del aprendizaje. A partir de 2017, se ha definido que la devolución de resultados de esta encuesta sea pública a través de la página web de la universidad. (48)

A su vez, esta Dirección cuenta con Indicadores de perfil del alumno ingresante. No así de graduados.

A la hora de pensar factores que facilitarían u obstaculizan el proceso de medición de la gestión educativa, la Dirección de Información y Estadísticas considera como facilitadores:

- “Los organismos estatales (Ministerio) y CONEAU cada vez piden más la información y hacen seguimiento del tema para la evaluación de las carreras.
- La inclusión del tema dentro de los Planes estratégicos de las unidades de gestión académica.

Y como factores que **debilitan** el proceso de medición de la gestión educativa:

- Los límites de los sistemas que hoy se usan que -en ocasiones- no son lo suficientemente flexibles para la necesidad de obtener información o para dialogar entre ellos.
- La falta de acuerdo acerca de las definiciones de medición, tanto en cuanto a segmentación de poblaciones, o a límites en cuanto a definiciones concretas sobre lo que se va a medir (Ej: Abandono: ¿qué se mide?: ¿Abandono de carrera, abandono de universidad, abandono del sistema de educación superior? Y como se hace el seguimiento específico para tener una información confiable de la evaluación) “. (49)

Resulta interesante reflexionar en este punto acerca de **la cultura de la medición de la gestión educativa**, la cual es muy *reciente* (comparada con la tradición centenaria de la

educación superior) y “en este sentido aún se está trabajando en la profundización sobre la discusión de las bases de los criterios de **producción** y **uso** de la información para el sistema educativo en su conjunto”. (50)

Específicamente UNSAM ha avanzado en contar con un “**corpus de dimensiones homogéneas** y de producción centralizada para la gestión de cada unidad académica, un **corpus de definiciones sobre qué información es pública** y qué es información privativa de cada unidad de gestión, y un **área que impulsa la generación de información** y de nuevas propuestas de trabajo en conjunto con universidades afines de modo de validar los criterios necesarios para construir una medición acorde a las necesidades tanto de Estado, de CONEAU y de otras universidades”. (51)

Dimensión cualitativa de UNSAM

Acerca del Gobierno y Gestión

La Asamblea Universitaria votó en forma unánime para el período 2018-2022 a Carlos Greco como rector de la universidad y a Alberto Fransch como vicerrector.

Al asumir el cargo Greco enumeró, entonces, las bases de su futura gestión: “consolidar un proyecto institucional sobre la base del fortalecimiento, el desarrollo y la jerarquización de las actividades sustantivas; y generar una nueva estructura académica y administrativa que refleje la realidad de la institución, con una proyección de aquí a 10 o 20 años”.

En sus palabras iniciales se pone el foco en la gestión educativa, acorde a lo que es la base de la fortaleza del actual rector.

Carlos Greco es Contador Público egresado de la Universidad de Buenos Aires, tiene posgrados en Administración y Finanzas Públicas y en Práctica Procesal Judicial, además de un posgrado en Dirección Estratégica y Gestión de la Educación Superior de la Universidad Politécnica de Cataluña y estudios de doctorado en Educación Superior. (52)

Por su parte, el vicerrector Alberto Carlos Fransch, fue más preciso en cuanto al rol de la universidad en sus primeras palabras “La mayoría de los parámetros sobre ciencia en la

Argentina nos indican que falta mucho por hacer. Tenemos que estimular la investigación, el desarrollo tecnológico y la transferencia porque es necesario para la formación de nuestros alumnos”. (53)

En cuanto a la visión de la universidad expresada en sus portales como ***Cómo soñamos ser***, encontramos que se describe en las siguientes expresiones:

- Que la investigación, el estudio y la creación sean el núcleo vital de la universidad
- Que el saber y la acción se nutran de diversas experiencias de vida
- Que el ambiente de estudio sea una experiencia transformadora
- Que el diálogo de los saberes sea una práctica cotidiana
- Que la pedagogía favorezca el pensamiento crítico y la actitud innovadora (54)

Para llevar adelante esta misión, desde la Dirección de Información Estadística e Investigación en la Secretaría Académica de la Universidad de San Martín se indica:

“El sistema de funcionamiento del gobierno de UNSAM tiene la característica de ser ASOCIATIVO. Es decir que las escuelas e institutos que convergen para formar la universidad tienen autonomía en la toma de decisión y construyen un corpus de asociatividad para construir el órgano de gobierno en su conjunto.

UNSAM no cuenta con claustro de Graduados.

Cada Unidad académica tiene un Plan estratégico en el cual están definidas las metas y los indicadores de gestión. Este funciona como base para la construcción de los informes que genera el Dpto. de Estadísticas centralizado en la Secretaria Académica”. (55)

En el año 2006 se diseñó el Plan Estratégico Institucional, organizado en torno a cinco líneas estratégicas: Formación, Investigación y Desarrollo, Innovación y Transferencia Tecnológica, Extensión y Bienestar Universitario y Gestión Institucional. Cada línea estratégica definió a su vez objetivos generales relativos a distintos aspectos de la vida institucional. (56)

Adicionalmente, consultamos sobre gestión educativa de UNSAM a Stella Maris Muiños de Britos quien es integrante del equipo **PICTO**, como investigadora de

UNSAM sobre: *Estrategias institucionales y pedagógicas para aumentar la retención de los alumnos en las universidades del conurbano bonaerense*, y es también Coordinadora y Profesora de la Asignatura Ciencia, Tecnología y Sociedad (CTS) perteneciente a las licenciaturas e ingenierías de la Escuela de Ciencia y Tecnología. Fue a su vez, Coordinadora del Curso de Ingreso de la Escuela de Ciencia y Tecnología y del Programa de Pedagogía Universitaria.

Desde la Coordinación de ECyT se reforzó que "UNSAM cuenta con una política de gestión educativa descentralizada dada su historia y origen como universidad. Esto quiere decir que cada Escuela define sus propias estrategias de gestión basadas en marcos muy generales delineados en el Consejo Superior". (57)

El Estatuto establece una primera distinción formal entre Escuelas e Institutos al señalar en su artículo 6° que la UNSAM "adopta para su organización académica la estructura por Escuelas, Institutos, Departamentos y Centros de Estudio". En el artículo 7° define las misiones de las Escuelas: "1) coordinar e integrar el desarrollo de uno o más planes de estudio o carreras, teniendo, por lo tanto, la responsabilidad de propiciar y mantener la necesaria y armónica integración interdisciplinaria según las exigencias de cada carrera; 2) conducir las tareas docentes y de extensión necesarias para lograr estos objetivos; 3) impulsar la investigación y el desarrollo tecnológico vinculados a su temática". Y en su artículo 8 define a los Institutos como "unidades académicas con fines de docencia, investigación y extensión en áreas específicas y en vinculación con las Escuelas. Los Institutos creados por acuerdos con otras instituciones, están sujetos a normas contractuales particulares que deberán ser aprobadas por el Consejo Superior." (58)

Además, el Estatuto establece derechos políticos diferenciados para Escuelas e Institutos, creando en su Capítulo IV los Consejos de Escuelas, integrados por representantes de Profesores, Estudiantes y No Docentes y con representación plena en la Asamblea Universitaria. En el caso de los Institutos no existe estatutariamente ningún espacio similar. (59)

UNSAM no cuenta con un Claustro de graduados dentro de su ámbito de gestión y gobierno. (60)

Por todo lo antes expuesto podemos decir que la toma de decisiones en relación a la gestión está normada y validada dentro la combinación de alcances: centralizados y descentralizados para cada unidad académica, todo lo cual lo admite la LES. La universidad cuenta, además, con sus propios estatutos para incorporar diferentes actores en la gestión – Consejo Superior, Secretaria Académica de Extensión e Investigación, Direcciones de carrera, Alumnos - excepto Graduados de quienes aún no hay un cuerpo que los represente.

Acerca del perfil de alumnos

Para completar los datos que hemos mostrado en la dimensión cuantitativa incorporamos la perspectiva de quienes a diario están o han estado en contacto con los alumnos.

Desde la Coordinación de ECyT se menciona que “originalmente UNSAM –como el resto de las universidades de su época- fue concebida con el fin de acercar la universidad a espacios que no eran tradicionales”.

En el caso de UNSAM los estudiantes generalmente “responden a la zona de San Martín donde a su vez se podrían identificar tres grandes sub-franjas que delimitan tres poblaciones de alumnos características de la zona y que llegan a la universidad: a. la que rodea el Ferrocarril, es la zona de mayor acceso y de fuerte presencia comercial, b. la central, donde viven las familias socioeconómicamente más favorecidas, y c. las de la periferia del partido, que responden a las familias menos favorecidas”. (61)

Y agrega:

“Esta territorialidad pretendía llegar con la educación superior a poblaciones que originalmente se consideraban como de no elite, en muchos casos primeras generaciones de universitarios en sus grupos familiares de origen.

Sin embargo, esto cambió y se amplió debido a la cercanía del predio universitario a la Capital Federal, lo cual permitió también la incorporación de un público proveniente de allí, no necesariamente con características similares a las del partido". (62)

En conclusión: "Hoy UNSAM cuenta con un perfil heterogéneo, que llega atraído no solo por la cercanía territorial sino también por la variedad de carreras y el prestigio que adquirió la institución a lo largo de los años". (63)

Además de las características ya mencionadas de los alumnos de esta universidad en cuanto a su heterogeneidad y prevalencia en la procedencia de las proximidades de la institución y de pertenencia a primera generación de familiar que accede a la universidad, UNSAM cuenta con otra característica que comparte con UNGS que es la de incorporar alumnos que mayoritariamente trabajan.

De acuerdo con el Informe de la Autoevaluación institucional 2010-2011 señalado en Cambours de Donini y Arias (2016), el porcentaje de alumnos que trabaja es del 80%, y el 50% de ellos ocupa más de 35% de horas semanales en actividades laborales (64)

Si esta información la comparamos con el porcentaje de alumnos señalados como nuevos inscriptos que trabajan dentro del **sistema total de educación superior pública**, observamos una característica distintiva de UNSAM en relación al sistema completo, ya que como mostramos en la siguiente tabla el 50,8 % de los alumnos del sistema total **no trabaja**.

Tabla 10 - Horas de trabajo de los alumnos del sistema total de educación superior pública (SPU 2015)

Horas de trabajo	
Más de 35 horas	7%
De 20 a 35 horas	5%
Menos de 20 horas	7%
No hay datos	27,50%
No trabajan	50,80%

Es decir, para el sistema total el mayor porcentaje de alumnos **50,8 % no trabaja** mientras que en UNSAM el porcentaje mayor es de los que **si trabajan** y asciende a **80%**.

En resumen, podríamos decir que el perfil de UNSAM responde en mayores porcentajes a franjas etarias de más de 24 años, que trabajan y que provienen de la territorialidad cercana al partido de San Martín sumando en los últimos tiempos a jóvenes de Capital Federal de los barrios periféricos a la territorialidad de UNSAM.

Acerca de las estrategias de ingreso y retención de alumnos

Teniendo en cuenta la LES, UNSAM - haciendo uso de su autonomía-, desarrolló a través de las áreas Académicas, Cursos de Preparación Universitaria (CPU) de modo descentralizado como paso previo al inicio del plan de estudios de la carrera.

Si bien este curso está en proceso de revisión a partir de la reforma del 2015 de la LES, solo el 75% pasaba al siguiente tramo para inscribirse a las materias del plan de la carrera elegida, aun cuando el CPU estaba bien catalogado por los alumnos de acuerdo a encuestas de opinión (86% de satisfacción) realizadas en el año 2010. (Cambours de Donini y Arias; 2016) (65)

En el caso particular de la Escuela de Ciencia y Tecnología los alumnos también contaban con un examen de admisión que consistía en la aprobación de dos asignaturas: Matemática e Introducción a los Estudios Universitarios y Seminarios de Lectoescritura. (66)

En el Informe de Evaluación Institucional (2014), los evaluadores señalan:

“...en la ECyT ingresó sólo el 31% de aspirantes en 2011, mientras en la EH, la EEyN y el ICryM ese porcentaje creció hasta aproximadamente el 60%. Este dato constituye seguramente un indicador más acerca de las especiales dificultades de rendimiento de los alumnos en las ciencias físico-naturales”. (67)

Nuevamente de lo relevado por Cambours de Donini y Arias (2016), los comentarios de los mismos alumnos dan cuenta que el factor horas de trabajo – que impiden acceder a los horarios de cursadas propuestos para la facultad – es uno de los primeros inhibidores de la continuidad. (68)

El tema de la atracción y retención temprana parece ser un factor importante a la hora de revisar las tasas de graduación según versa en el mismo Informe de la Evaluación Institucional (2014):

“Las tasas de graduación no son fáciles de establecer sin estudios por cohortes. De cualquier modo, hay mucho por hacer en este sentido, pues como se mencionaba anteriormente el 50% de los que se inscriben se presentan al examen del curso de ingreso, casi el 50% de los aspirantes iniciales no aprueba el examen de ingreso y a su vez, al finalizar el primer año deserta aproximadamente el 50% de quienes iniciaron la carrera. Ello hace que, al terminar primer año, los estudiantes que continúan con sus estudios sean aproximadamente el 15% de aquellos que inicialmente se inscribieron para el curso de ingreso; lo que constituye un número sumamente desalentador”. (69)

En este sentido, desde la Coordinación de los Cursos de Ingreso de la ECyT se ha trabajado en las estrategias de atracción y retención basándose en el **concepto de acceso** retomado de la perspectiva de Ezcurra, *“inclusión excluyente”*, y considerando que las principales dimensiones a tener en cuenta para abordar la inclusión de alumnos de perfiles “no elite” serían:

- **“Dimensión socioeconómica:** ¿cuál es la procedencia familiar y/o mecanismos de sostenimiento de la educación superior de los alumnos – familia, trabajo, beca, etc.?
- **Dimensión emocional:** ¿con qué recursos emocionales se acercan para abordar el desafío de la educación superior?, ¿cuáles son los soportes desde esta dimensión, quien acompaña?
- **Dimensión cognitiva:** ¿con qué tipo de saberes llegan los alumnos: saberes acumulativos o saberes procesuales de sus niveles educativos previos?
- **Dimensión pedagógica:** ¿Cuál ha sido la vivencia del alumno sobre su trayectoria educativa previa? ¿Con qué éxitos/fracasos se ha encontrado y cómo

los ha resuelto o no? ¿Cuáles han sido sus estrategias para aprobar y avanzar en la secuencia educativa? ¿Con qué tipo de materiales se ha encontrado y ha podido o no trabajarlos? ” (70)

Así entonces, **el concepto de abandono** – aspecto crítico ya que corta anticipadamente el cumplimiento de objetivos institucionales- Muiños de Britos lo considera como un “término que remite a la experiencia vivida por un alumno/persona durante su trayectoria educativa en la cual aparece una dificultad (sin entrar en causas o motivos) y queda no resuelta”. Dada su experiencia “no siempre el abandono es definitivo, en gran medida es temporario, y el alumno puede retomar de varias maneras, en la misma universidad o en otra, la misma carrera u otra...”

En este sentido, “cree que cuanto más se pueda profundizar el vínculo humano con el alumno, esto es, en una dimensión de considerarlo integralmente (su ser alumno sin despojarlo de su historia y de sus emociones), más se incrementa la posibilidad de continuidad, aun cuando se produzcan abandonos temporarios” (71)

Desde la Coordinación de ECyT se menciona que se han abordado **estrategias para mitigar el abandono y propiciar la inclusión**, - las cuales *se considera que tienen que ser visualizadas desde una concepción más amplia, desde una **pedagogía universitaria que integre***; a las siguientes propuestas:

- a. *La articulación con niveles previos*
- b. *La revisión de los aspectos curriculares (planes de estudios, materiales)*
- c. *El diagnóstico particular de cada trayecto educativo del alumno*

La visión de esta Coordinación sobre la Admisión del alumno y de la inclusión que mitiguen el abandono contempla diferentes estrategias asociadas a dos líneas generales de trabajo: por un lado, el **acompañamiento al alumno**, vinculado al ingreso del alumno y primeras materias, y, por otro lado, el **seguimiento del alumno**, asociado a lo largo de todo el trayecto universitario. (72)

En consecuencia, en UNSAM para la Escuela de Ciencia y Tecnología, se definieron las siguientes estrategias previas al acceso universitario y vinculación con el medio:

1. **“Jornadas de Orientación hacia el mundo universitario:** se realizan para la comunidad abierta, donde pueden participar futuros alumnos e incluso pueden venir con los padres.

Tienen el objetivo de dar mayor información sobre las carreras y el rol profesional que implica cada una, además de colaborar con la decisión vocacional y la elección de la carrera de los jóvenes.

2. **Acciones que posibilitan la interacción y el intercambio con las escuelas secundarias de la zona desde la construcción de un proyecto compartido y cooperativo:** son realizadas por docentes del equipo de la universidad.

Tienen el objetivo de articulación previa para que los alumnos disminuyan temores y conozcan el mundo universitario en su medio ambiente previo (la secundaria).

Y en cuanto a estrategias con los ingresantes:

3. **Diagnóstico de la situación del alumno:** este aspecto es clave para mitigar el abandono y no incrementar el circuito de fracasos en su trayecto académico. Hacer una identificación clara sobre la necesidad específica del alumno es crítico para que encuentre una salida a su anterior experiencia negativa.

4. **Talleres para aprender juntos:** alumnos avanzados de la carrera lideran un proyecto en conjunto con los principiantes. Ellos eligen el tema y desarrollo del proyecto. Luego hacen una presentación final ante el resto de los alumnos.

Este proyecto implica la integración con el resto del alumnado que ya cuenta con un recorrido interno.

5. **Tutorías:** se desarrollan como consecuencia de la identificación de problemáticas específicas a partir del diagnóstico. Tienen el objetivo de acompañar focalizadamente al alumno en alguna debilidad vinculada con:

- a. Aspectos cognitivos: lecto/escritura, cálculo, etc
- b. Conocimientos específicos para matemática: álgebra, funciones, etc
- c. Técnicas de estudio: búsqueda bibliográfica, etc”. (73)

Cabe mencionar que desde la Coordinación de los Cursos de Ingreso de la ECyT se recalca que **“no se limitan a los alumnos ingresantes**, sino que pueden entrar dentro de este mecanismo alumnos de años superiores bajo la modalidad de seguimiento de trayecto académico”.

A su vez, si bien estas estrategias se han implementado, “la evaluación de impacto sobre el abandono no obedece a una lógica lineal, dado que el fenómeno del que se parte tiene múltiples y confluyentes factores que se interconectan”. (74)

Como observamos y describen sus protagonistas, la problemática para acortar la brecha entre carencias de niveles previos, condiciones socioambientales y económicas de los alumnos versus las exigencias del nivel superior incluyen una variedad de aspectos y hacen desplegar una vasta cantidad de acciones que no solo apuntan al ejercicio de la compensación de saberes sino también el acompañamiento y contención individual, además de estimular la difusión de carreras afines para buscar la motivación por las ciencias básicas y el no abandono.

En relación a estimular la vocación por estas ciencias básicas y aplicadas UNSAM difunde en su página web las Becas PROGRESAR que responden a una asignación especial asociadas a estas ciencias y enfermería. No es una acción propia, sino que se corresponde a una política pública que abarca al sistema universitario en su conjunto.

También difunden el programa de Becas del BICENTENARIO, con un fin vinculado al compensar bajos recursos, y - como programa propio- también cuenta con becas con un fin vinculado a este último compensatorio.

Así es que cuentan con 71 becarios por el Programa del Bicentenario, 14 por el Programa Nacional de Becas y 1 en el Programa de estímulo a los estudiantes a ingresar a carreras vinculadas con las nuevas tecnologías - TICS - (SPU 2016 sobre datos del 2011).

Además, UNSAM tiene 76 proyectos acreditados para el incentivo a la investigación lo cual otorga estímulos económicos para docentes según la siguiente distribución por rama del conocimiento:

Tabla 11 - Docentes incluidos en los proyectos según rama del conocimiento (SPU, 2016)

Rama del Conocimiento	
Naturales y Exactas	107
Sociales	19
Humanidades	12
Ingeniería y Tecnología	6

Finalmente podemos decir que la tensión que mencionamos en párrafos anteriores entre la vocación de las nuevas juventudes hacia las ciencias sociales y humanidades vs la necesidad del entorno, UNSAM parece resolverla eligiendo desplegar un variado menú de estrategias vinculadas mayoritariamente a una asociatividad con niveles previos (medio) y refuerzo de saberes y acompañamientos específicos (cursos, tutorías, proyectos específicos de investigación), adicionando también estímulos económicos (becas), dado que el diagnóstico sobre el alumnado que se acerca a la universidad así lo amerita.

Acerca de los Planes de estudios

En este aspecto, desde la Coordinación de los Cursos de Ingreso de la ECyT se considera que existe “una oportunidad enorme de trabajo para el cambio dado que entiende que el sistema curricular vigente está en crisis. No está adaptado a las nuevas formas del conocimiento y de la caducidad de los saberes”. Se entiende que “los formatos de planes de estudio vigentes se vienen manteniendo dentro de un modelo curricular estructurado, incluyendo conocimientos acumulativamente dentro de un esquema rígido, lo cual atenta con la adquisición de mecanismos cognitivos más vinculados con el saber procesual que está orientado al desarrollo de saberes que permiten la actualización permanente”.

La perspectiva de Stella Maris Muiños de Brito contempla **“repensar la educación superior y los planes de estudios de un modo más holístico**, teniendo en cuenta no solo lo que sucede en el nivel superior, de modo aislado, sino en conjunto con los otros niveles”.

Actualmente en Argentina la mirada de la educación está segmentada y cada nivel tiene sus propios objetivos y estrategias que no siempre contemplan la articulación con los segmentos previos y sucesivos.

Acerca del perfil docente

Desde la experiencia de la Coordinación de Cursos de Ingreso de la ECyT “el docente de educación superior, en términos generales, reproduce el modelo de enseñanza tradicional expositiva, no siempre teniendo en cuenta el perfil del alumno que hoy ingresa a la universidad”.

“Dentro de este modelo - en ocasiones- el alumno queda supeditado a una instancia externa al conocimiento, lo cual puede contrastar con la experiencia previa, en niveles anteriores o de la sociedad en su conjunto, donde adquiere el saber de otra manera, más activa y participativamente”. (75)

En términos generales a los docentes universitarios “les cuesta dar legitimidad al perfil del alumno actual, evocando y esperando - con frecuencia - al alumno de generaciones anteriores” (76)

Adicionalmente, “otro fenómeno generalizado entre los docentes universitarios es que no cuentan con formación pedagógica. Este no es un saber requerido sino que prevalece el saber científico disciplinar. Este aspecto suele traer algunas dificultades a la hora de diagnosticar lo que el alumno necesita y poder desarrollar estrategias de enseñanza que impacten en su motivación y continuidad académica”.

Cabe aclarar que los docentes de nuestros dos casos de estudios como los del resto de las universidades públicas pueden desarrollar una carrera profesional que está escalafonada dentro del convenio colectivo docente acordado con las correspondientes entidades sindicales con personería jurídica en Argentina para este fin CONADU y CTA, pero que no establece requisitos de formación pedagógica específica.

En cuanto a pensar en **facilitadores** y **obstructores** para la concreción del plan institucional de la formación profesional, desde la Coordinación de Ingresos para ECyT se considera que un facilitador del proceso de mejora es “contar con equipos docentes comprometidos con la transformación del sistema educativo y con una mirada inclusiva hacia el nuevo perfil del alumno universitario, que pueda dejar de lado el ideario del estudiante universitario anterior y trabajar sobre el que realmente llega a la universidad, es un plus facilitador de la concreción de objetivos en UNSAM”. (77)

En cuanto a los aspectos que **demoran** el proceso de mejora, Muiños de Britos menciona “la carencia de una **mirada holística** sobre el sistema educativo y sus políticas públicas que permitan entenderlo como tal, como sistema, y no como la fragmentación de objetivos educativos vinculados a saberes acumulativos, con bajo foco en lo procesual, es uno de los factores que demoran el proceso de mejora educativa”.

Otro factor es “la carencia de **pedagogía universitaria** que permita articular los saberes e instrumentos que concluyan una secuencia de formación para un adulto profesional que pueda asumir desafíos en un mundo complejo”. (78)

En definitiva, los aspectos culturales y de política micro y macro organizacional influyen por momentos para facilitar y/o por momentos para demorar los intercambios con el medio de modo contingente.

Por aspectos **culturales** entendemos la perspectiva docente para abordar a las nuevas juventudes y la legitimidad del uso de la información cuantitativa por parte de las autoridades de las universidades. Y como aspectos **políticos institucionales micro y macro** mencionamos, la reciente solicitud de evaluaciones cuantitativas de las

universidades por parte de CONEAU, los convenios colectivos docentes que circunscriben el ámbito y las características de la acción docente además de la segmentación de los niveles educativos que en ocasiones resulta poco articulada.

Síntesis de UNSAM

Resumiendo algunas características distintivas de UNSAM, identificamos que es una universidad que se crea con el fin de dar respuesta a una demanda de una población ubicada en una territorialidad específica y periférica a la Capital Federal, que recibe alumnos de una franja etaria preponderantemente superior a los 19 años (fecha de inicio esperable frente a la culminación en tiempo y forma del nivel previo), entre 20 y 24 años, que a la vez hacen convivir sus experiencias educativas con una alta carga horaria laboral, lo cual suma complejidad al proceso de aprendizaje ya que, también es una población que reviste ciertas dificultades por carencias de conocimientos previos y aspectos socio/emocionales que interpelan al espacio educativo y lo impulsan a pensar estrategias de mejora pedagógica.

Así entonces, como aspectos que parecen propiciar el cumplimiento de los objetivos institucionales identificamos, por un lado, el sostenimiento de una estructura de funcionamiento descentralizada que permite ajustar estrategias específicas a cada área disciplinar y, por otro, de modo simultáneo, contar con lineamientos y estructuras de análisis de datos centralizados que propicien una mirada integradora y con criterios equitativos para la universidad en su conjunto.

Asimismo, el funcionamiento de un equipo docente mayoritariamente de dedicación simple y no siempre con los conocimientos necesarios acerca de las nuevas generaciones, sus demandas y sus carencias, sumado a la ausencia de saberes pedagógicos, genera un área de oportunidad.

Pareciera que en UNSAM existe una meta reflexión sobre la educación superior que habilita el repensarse y revisar su flexibilidad para la articulación entre niveles educativos, planes de carrera, conocimientos requeridos y saberes adquiridos.

CASO Universidad Nacional General Sarmiento



Acerca de sus orígenes y fundación

Arias, Gorostiaga y otros (2016) indican que la **Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS)** integra el grupo de las diez nuevas universidades nacionales que nacieron en la década del noventa, cuyos motivos fundamentales para su creación estuvieron basados en la voluntad de las políticas gubernamentales de descentralizar la propuesta de las mega universidades -en especial la UBA-, sumada a la conveniencia de implementar estructuras más ágiles, oferta curricular innovadora y una mayor articulación con las necesidades locales. (79)

Del mismo modo que la UNSAM, UNGS está comprendida por la LES y cuenta con las mismas normativas de gestión de autonomía.

En el año 2010 el Comité de Evaluación Externa de la CONEAU encabezado por Néstor Pan y María Catalina Nosiglia señaló en relación a los orígenes de la creación que *UNGS se enmarca en el proceso de expansión y diversificación de las instituciones de educación superior producido en el país durante la década del noventa. Entre los años 1989 y 1995 se crearon ocho universidades nacionales. Seis de ellas, en el conurbano bonaerense. Estas instituciones surgen como una respuesta a las demandas de la comunidad local en el sentido de contribuir al desarrollo económico, social y cultural de la región y de atender problemas específicos de la zona en la que se insertan.* (80)

Y agrega el informe que *“En los fundamentos del proyecto de ley – que promulga la creación de UNGS- ya se había señalado que “la existencia de importantes establecimientos fabriles en la región...” requieren “preparar planteles de trabajadores universitarios con conocimientos técnico-prácticos aplicados a las necesidades de las industrias locales”, así como “...brindar al alumnado carreras cortas, con salida laboral y acordes a los avances técnico-científicos de la época.” Por entonces advertía, además, sobre el colapso de las instituciones masivas, sobre la imposibilidad de garantizar el acceso a la educación superior a través de “universidades centrales con matrículas altamente excedidas y francamente desbordada su capacidad física y académica...”* (81)

Además, el Informe de CONEAU refuerza que ya en el propio ejercicio de Autoevaluación de UNGS, se advierte que existen tres desafíos y tensiones que ha enfrentado la universidad en su corta historia: *“por un lado, lograr **atraer estudiantes hacia un conjunto de carreras no tradicionales** en un contexto donde se registran bajos niveles educativos de la población; por el otro, en este mismo contexto **crear las condiciones para garantizar el ingreso, el aprendizaje y el egreso** de la población estudiantil en una institución preocupada por la constante búsqueda de la excelencia académica con el mejor nivel de formación. A los anteriores se agrega **la necesidad de generar el reconocimiento de los estudios realizados en la UNGS** considerando los aportes de estudios no tradicionales, particularmente en términos de la generación de*

espacios de legitimación para la futura inserción laboral y/o profesional de los futuros graduados de esas carreras”. (82)

Con todo lo expuesto observamos que el fin de la UNGS es más amplio que solo lograr graduados para proveer saberes profesionales para el mercado laboral directo; la **atracción**, los **aprendizajes cualificados** y el propio **prestigio** también están presentes entre los objetivos institucionales.

A continuación, analizaremos las tres dimensiones indicadas en el capítulo metodológico (cuantitativa, cualitativa y evaluativa) para vincularlas con los fines institucionales.

Dimensión cuantitativa UNGS

Acerca de las carreras

La Universidad Nacional General Sarmiento tiene una propuesta educativa más acotada que UNSAM. Comprende 9 títulos de pregrado, 23 de grado y 14 de posgrado. (SPU 2016).

Las carreras se distribuyen de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro 3 - Distribución de carreras según rama del conocimiento (SPU, 2016)

Ciencias Aplicadas	Humanidades	Ciencias Sociales	Ciencias Básicas
Industrias	Educación	Economía y Administración	Matemática
Ingenierías	Historia	Sociología, Antropología y Servicios Sociales	Química
Infomática	Filosofía	Demografía y Geografía	Biología
Arquitectura y Diseño	Arte	Ciencias de la Información y	Física
		Ciencias Políticas	

La matrícula comprende 7.042 alumnos de pregrado y grado y 559 de posgrado- SPU 2016. Este dato la incluye en la categoría de universidad *pequeña* según la definición del anuario de referencia que ubica en ellas a las que se encuentran en el rango de hasta 10.000 alumnos.

Para entender la tendencia de la elección de carreras de los alumnos de UNGS consideramos el período entre 2012 y 2016, el cual graficamos en la siguiente Tabla:

Tabla 12 - Evolución de la elección de carreras según la rama del conocimiento (SPU, 2016)

	2012	2013	2014	2015	2016	Totales
C. Aplicadas	538	636	785	283	1359	3.601
C. Sociales	294	446	554	925	998	3.217
C. Humanas	254	323	354	585	624	2.140
C. Básicas	262	341	276	472	474	1.825

Como se observa en la **Tabla 12**, las Ciencias Aplicadas cuentan con el 33% de elección en este periodo, seguidas de cerca por las Ciencias Sociales con un 30%, y más lejos se encuentran las elecciones por Ciencias Humanas, 20%, y Ciencias Básicas, 17%. Recordemos que en la **Tabla 4** -donde mostramos la elección de carreras del total del sistema de educación superior – se indicaba que solo el 2,6 % de los ingresantes optaban por carreras de la rama de las Ciencias Aplicadas, siendo las más elegidas las Ciencias Sociales con un 25,6%. Es decir, que UNGS tiene una marcada diferencia en relación a la tendencia general del sistema aun cuando la segunda opción más elegida sea la de las Ciencias Sociales.

La pregunta sería entonces, qué aspectos fueron los que le dieron a UNGS esta singularidad. Así entonces observamos que hacia el año 2010 el informe de Autoevaluación de la propia universidad indicaba que los alumnos preponderantemente elegían carreras tradicionales relacionadas con las Ciencias Humanas, hecho que es corroborado por el informe de CONEAU de ese año: *... los estudiantes matriculados en el Primer Ciclo Universitario, considerando el cuatrienio 2006/2009, se concentran en la Mención Ciencias Humanas, seguida de Ciencias Exactas con guarismos bastante cercanos; en tercer lugar Tecnología, seguido de Ciencias Sociales, con valores más distantes, y por último Administración, aún con mayores diferencias.* (83)

Es decir, por lo que podemos observar en la **Tabla 12**, esa tendencia se pudo revertir incluyendo a las Ciencias Aplicadas como las de mayor matriculación. De todos modos, Humanidades y Sociales mantienen un nivel alto de aspiración en la voluntad de acceso de los alumnos de UNGS.

Nuevamente, observamos que la tensión entre las necesidades de formación profesional del entorno y la elección de los estudiantes existe y aparece en estos informes, y resulta un desafío de acción importante para cumplir los fines fundacionales que UNGS asumió y trabajó con estrategias que detallaremos en la dimensión cualitativa.

Acerca del perfil de alumnos

Tabla 13 - Porcentaje Estudiantes nuevos inscriptos y reinscriptos de niveles de pregrado y grado por grupos de edad. Año 2016 - UNGS:

Edades	% UNGS	% Total Inst. públ. de prov. De Bs.As.	%UBA
Hasta 19 años	26.5	27.4	40.5
De 20 a 24 años	34.8	34.7	14.3
De 25 a 29 años	15.7	15.7	4.9
De 30 y más años	22.4	22.7	4.7

De acuerdo a la **Tabla 13** los datos muestran que UNGS alberga un perfil etario de alumnos que muestra una curva semejante a la del sistema público de educación superior del total de provincia de Buenos Aires. Tanto en UNGS como en el total de sistema de universidades de la provincia de Buenos Aires, el porcentaje mayor de alumnos que ingresan está en la franja de entre 20 y 24 años 34.8 (UNGS) y 34.7 (Total provincia de Bs.As.).

De la misma manera que UNSAM, UNGS también difiere notablemente de los porcentajes de franjas etarias de la UBA, donde los mayores ingresos se dan entre los menores de 19 años – 40,5%. Es decir, tanto para UNSAM, como para UNGS si bien el pico más alto de alumnos ingresa en la franja de 20 a 24 años, los porcentajes de ingresantes de mayores edades no decrecen tan abruptamente como en la UBA, siendo que en las franjas siguientes alberga un total de 38,1 % para UNGS y en la UBA en esas mismas franjas la suma da solo un 9,6%. Podríamos pensar que mientras la UBA es una opción más generalizada para quienes terminan inmediatamente el nivel medio de educación y luego se desestima con mayor preponderancia, en UNGS sigue siendo una opción válida de acceso para quienes tienen edades más avanzadas.

Ahora bien, nos abocaremos a revisar la evolución de la cohorte en cuanto a su tránsito entre el ingreso y la graduación teórica en UNGS.

Tabla 14 – (elaboración propia con datos oficiales de la SPU)

Evolución de la cohorte - Tasa de graduación promedio UNGS

Año de Ingreso	2005	2006	2007	2008	2009
Cant. Nuevos inscriptos	827	705	640	872	786
Año de Egreso	2010	2011	2012	2013	2014
Cant. De Graduados	322	274	227	210	174
% graduados por cohorte	38.9%	38.9%	43.3%	24%	22.1%

Vale aclarar que la tasa de graduación ha sido construida en los mismos términos que se hizo para el caso de UNSAM. En el caso de UNGS también es una universidad que cuenta con porcentajes de tasas de crecimiento de graduación superiores a la media del

sistema de educación superior. No obstante, en la reconstrucción teórica de la tasa de graduación ha sufrido en los últimos años un decremento.

En el Informe de Evaluación del 2010 en opinión del Comité de Pares y sin desconocer los esfuerzos realizados hasta el presente por sus actores académicos y autoridades de la institución, en la UNGS persiste un problema institucional claramente delineado, que es la pérdida de estudiantes entre el ciclo de pregrado y grado, es decir, entre quienes podrían ser considerados en calidad de demandantes del acceso a la UNGS, quienes ingresan efectivamente en calidad de estudiantes al PCU y quienes logran graduarse del SCU.(84)

Una hipótesis que se podría esbozar y que podría explicar la baja de los porcentajes de graduación es el incremento de la voluntad de acceso a la universidad a la vez que se incrementa la deserción/abandono producidos por factores múltiples asociados al perfil de los alumnos, como más adelante se analizará con actores de la universidad.

Acerca del perfil de docentes

En cuanto a su plantel de personal que permite el funcionamiento de la universidad, UNGS cuenta con una plantilla docente que contempla 787 cargos docentes y 744 personas. (SPU 2016).

A diferencia de UNSAM, la **dedicación exclusiva** es la modalidad más frecuente para los docentes de planta permanente de UNGS como lo marca la siguiente Tabla:

Tabla 15 - Distribución de docentes según dedicación horaria (SPU, 2016)

Dedicación	Exclusiva: 40.4%		Semi exclusiva: 18%		Contratos: 41.6%
Cargo	Cantidad	Edad promedio	Cantidad	Edad promedio	Cantidad
Titular	16	60	1	70	
Asociados	35	53	8	55	
Adjuntos	121	46	40	46	
JTP	98	40	86	40	
Ayudante de 1era.	48	37	7	35	
Total	318		142		327

Esta es una característica que las autoridades de la universidad valoran y la vislumbran como distintiva dado que otorga una filiación al proyecto institucional que lo potencia. (85)

A su vez, también se observa en la **Tabla 15** que existe un importante número de docentes bajo la modalidad de contrato (327) (SPU 2016). De acuerdo a los informes de la universidad ha sido una práctica que se ha incorporado a partir del crecimiento de matrícula de los últimos años. (86)

Si lo comparamos con el sistema total de educación superior pública que mostramos en la **Tabla 9**, para UNGS este es un rasgo distintivo. Tanto para UNSAM como para el sistema total de docentes de educación pública superior, el mayor porcentaje de docentes está bajo la modalidad de dedicación simple mientras que en UNGS la dedicación exclusiva y contratos son las que prevalecen.

A su vez, el plantel se rige por el mismo marco regulatorio del convenio colectivo que para UNSAM, y las universidades públicas nacionales.

No obstante, el Estatuto de la universidad permite la designación del personal de carrera académica como exclusiva o semiexclusiva, dedicaciones que han sido reglamentadas por el Consejo Superior. En el mismo Estatuto, las categorías que se contemplan para docentes e investigadores son: Profesor/a titular, Profesor/a Asociado/a, Profesor/a adjunto/a, Asistente principal, Jefe de trabajos prácticos, Asistente/ayudante de primera categoría y Asistente/ayudante de segunda categoría. Cuenta a su vez con categorías de Profesor/a Consulto, Profesor/a Emérito, Profesor/a Honorario y Profesor/a Visitante.

El Estatuto de la UNGS prevé que los profesores sean designados por concurso y la permanencia y promoción del personal de carrera académica estarán sujetas a los criterios y a las evaluaciones periódicas de desempeño reglamentadas por el Consejo Superior. También se indica que las comisiones de evaluación se conformarán con investigadores-docentes de carrera académica de la Universidad y/o con especialistas externos que posean antecedentes relevantes en el campo al que pertenece el personal evaluado. (87)

Adicionalmente, la universidad cuenta con un equipo soporte de no docentes con un total de 361 de cargo y 258 de personas, las cuales ocupan posiciones de Administración el 69%, Técnicos profesionales el 24 % y de Mantenimiento, Producción y Servicios generales un 7%.

Dimensión cualitativa de UNGS

Acerca del Gobierno y Gestión

La Asamblea Universitaria de la Universidad Nacional de General Sarmiento eligió a Gabriela Diker, como rectora, y Pablo Bonaldi, como vicerrector, para el periodo 2014-2018.

La fórmula Diker y Bonaldi, que estaba al frente de las Secretarías Académica y de Investigación respectivamente, obtuvo 23 votos a favor, 13 en contra y 4 abstenciones. El Estatuto de la UNGS exige al menos 21 de los 40 votos de la Asamblea, para la consagración de la fórmula.

Si bien estamos al cierre del periodo que corresponde a la rectora Diker, vale la pena recordar sus palabras del discurso inaugural donde expresa “*el orgullo de continuidad de la gestión*” a la vez que los “*innumerables desafíos que tiene la UNGS por delante*”, entre ellos, algunos vinculados con el crecimiento propio de la Universidad, como la

infraestructura, la política de medios, la política cultural y los mecanismos para evaluar las propias actividades, entre otros. (88)

Esta es la quinta vez que en la UNGS se renuevan autoridades desde su creación. La primera ocasión fue en junio de 1998, como cierre del proceso de normalización que llevara adelante el Rector organizador, Roberto Noël Domecq. El primer rector una vez normalizada la Universidad fue el profesor José Luis Coraggio que asumió en julio de 1998. En julio de 2002, Silvio Feldman fue elegido rector por primera vez y en 2006 fue reelegido para ocupar el cargo hasta 2010. Y en agosto de 2010 asumió su cargo Eduardo Rinesi, rector saliente.

Desde la Dirección del Instituto de Desarrollo Humano de UNGS se señala que el “funcionamiento del gobierno está regido por el Estatuto que se aprobó en el inicio de la creación de la universidad y cuenta con un Consejo Superior de 22 miembros”. (89)

“En el 2017 se propuso una reforma que implica dar mayor participación en la toma de decisión a diferentes actores institucionales tales como docentes, graduados, alumnos, aspecto que se ha identificado como deficitario, a partir del crecimiento y de la complejización que tuvo la UNGS desde su creación en 1993”. (90)

Desde la Secretaría de Administración de la universidad se confirma esa reforma y se indica que a partir del 2018 serán 52 los miembros del Consejo Superior que discutirán los temas de la universidad.

La organización de la UNGS se basa en cuatro Institutos: Instituto del Desarrollo Humano, Instituto de Ciencias, Instituto del Conurbano e Instituto de Industria. Estos institutos concentran intereses y objetivos de docencia e investigación de acuerdo al foco que cada uno define.

Instituto de Ciencias integra una vasta heterogeneidad disciplinar. ...Se crearon tres nuevas áreas: “Computación”; “Biología e Informática”; “Innovaciones en la transferencia, la comunicación y la popularización de la ciencia y la tecnología”. Dichas áreas, sumadas a las precedentes (Economía; Filosofía; Física; Historia; Matemática;

Química; Sociología), han contribuido a reflejar el proceso de crecimiento del Instituto en materia de formación de nuevos equipos de investigación y en la acreditación de un número mayor de proyectos. (91)

Instituto del Conurbano La agenda de investigación del Instituto privilegia intereses relacionados con la problemática urbana, tendiendo en los últimos años al abordaje multi e interdisciplinario en diversos proyectos. El proceso de investigación se ha ido estructurando a través de numerosas temáticas, destacándose las siguientes: gestión en salud; seguridad social; procesos culturales urbanos; proceso de construcción de la ciudad; sistemas políticos locales; la cuestión fiscal; cuencas; residuos sólidos urbanos; energía; periurbano; economía ecológica; economía social. (92)

Instituto de Desarrollo Humano fue creado en la expectativa de centralizar en la condición humana las políticas de desarrollo, actuando principalmente en los campos de la educación, la comunicación, la política y la cultura. (93)

Instituto de Industrias ha privilegiado intereses relacionados con temas de desarrollo industrial y empresarial, Una preocupación central del Instituto es contribuir a la generación y aplicación sistémica de conocimientos vinculados a la comprensión de los aspectos tecnológicos, laborales y territoriales de la dinámica productiva y competitiva. (94)

A su vez, desde la Secretaría de Administración se señala:

*La Universidad se gestiona a partir de **lineamientos políticos** que se discuten y definen en el Consejo Superior.*

*Estos lineamientos son **principios vectores** de las decisiones de la universidad en su conjunto y abarcan temas tales como políticas sobre oferta académica, políticas de medios de comunicación, políticas culturales, políticas en relación al medio ambiente, de internacionalización de los estudiantes, entre los más destacados. (95)*

Para UNGS – la Secretaria de Administración refuerza- “la diversidad es un posicionamiento político que tiene impacto en la forma de gobierno definida como co gobierno, es decir, gobierno con otros actores de la universidad”. (96)

En este sentido sus órganos de gobierno contemplan pluralidad, a saber:

“**Asamblea Universitaria** – máximo órgano de gobierno presidida por el rector/a e integrada por los miembros de los consejos de cada instituto y los decanos/as. Es convocada a reunirse por el Consejo Superior con un objeto específico y acorde a sus funciones descriptas en el Estatuto de la Universidad.

Consejo Superior – está integrado como órgano de gobierno y gestión actualmente por 22 miembros. Contempla la participación de todos los actores sociales de la institución: decanos/as, docentes, no docentes, investigadores, estudiantes, graduados/as un representante de la Escuela secundaria y un representante del Consejo social, siempre presidido por el rector/a y/o vicerrector/a en ausencia del primero. Se reúne una vez por mes y es el órgano de gestión tanto legislativa como ejecutiva ordinaria de la universidad.

El nuevo Estatuto prevé ampliar a 52 el número de sus miembros incorporando también voces de las minorías como mecanismo que permite honrar otro principio importantísimo para la gestión que es la **democracia**.

En el interior de cada instituto, dirigido por un decano, funciona un **Consejo Consultivo** de ese Instituto que contribuye a la gestión académica. La tarea de estos Consejos de institutos está focalizada en el análisis de propuestas de mejoras principalmente académicas que luego deben ser validadas en el Consejo Superior.

A su vez en el interior de cada carrera, existen los **Comités de carreras** que tienen una función de revisión más acotada a lo referido a la cada carrera en particular.

Consejo Social: se crea en el año 2012 como respuesta a una necesidad de consolidar la vinculación con el entorno y con las organizaciones territoriales (cámaras de empresa, sindicatos, asociaciones religiosas y organizaciones llamadas del tercer sector.) Suele reunirse cada tres meses aproximadamente y en ese ámbito se discute la agenda que plantea tanto la universidad como los mismos miembros de los sectores participantes. Como ejemplo de ello: la universidad desarrolla el llamado **Rally de innovación**. Consiste en una jornada intensiva donde los alumnos proponen soluciones a problemas específicos. La agenda de esas problemáticas es discutida y validada por este Consejo de modo que las propuestas de solución brinden alternativas al medio social en el que la universidad está inmersa.

Todos estos órganos aún mantienen una gestión centralizada en la toma de decisión de las políticas generales de la universidad dentro del ámbito del Consejo Superior". (97)

Acerca del perfil del alumno:

En UNGS la impronta de estudiantes de primera generación de su familia que accede a la universidad está fuertemente marcada, y cuenta con alumnos que provienen de nueve partidos de los suburbios de la provincia de Buenos Aires que suma un área de influencia de dos millones de habitantes, los cuales provienen de zonas seriamente pauperizadas como indican Cambours de Donini y Arias (2016) (98)

Mencionan además que, en líneas generales, encuentran dos grupos de estudiantes: adolescentes tardíos (entre 18 y 25 años) y adultos jóvenes (entre 25 y 35 años) (99)

Para Dirección del Instituto de Desarrollo Humano "un porcentaje importante de los alumnos ingresan con carencias de los niveles de educación previa que hacen necesario establecer mecanismos complementarios para dar continuidad a los estudios superiores" (100).

Sobre estrategias de ingreso y retención de alumnos

Para la Dirección del Instituto de Desarrollo Humano, “una de las principales dificultades a abordar dado el perfil del alumno ha sido el alto índice de deserción en la inserción a la educación superior”.

Las **causas frecuentes de deserción** que se sintetizarían serían las siguientes:

Déficit del nivel anterior: esto ha generado la necesidad de incorporar estrategias compensatorias a los procesos de aprendizaje que implican desde el trabajo sobre los hábitos de estudios hasta el desarrollo de recursos intelectuales

Dificultades en el acompañamiento docente: la identificación temprana del docente de estos aspectos y el desarrollo de la empatía hacia el alumno y su acompañamiento para la superación de dichos obstáculos. No siempre se daba este aspecto en el momento temprano de la inserción del alumno en la vida universitaria.

Duración de las carreras: la propuesta inicial de la universidad contemplaba carreras largas con contenidos generalistas, lo cual impactaba en la motivación de los alumnos.

Complejidad de la realidad de vida de los alumnos: carencia de contención y acompañamiento familiar, cantidad de horas de trabajo, etc. (101)

Dadas las causas expuestas, la Dirección del Instituto de Desarrollo Humano menciona las siguientes **estrategias** que se han propuesto e implementado en UNGS para mitigar la deserción: el Curso de Aprestamiento Universitario- CAU-, la producción de materiales didácticos, becas de estudios, el desarrollo del campus virtual y la bolsa de trabajo.

En cuanto al CAU, se enmarca dentro de las acciones que promueve el IDH - que dirige Alejandra Figliola- y es responsable de su dictado. El CAU forma parte del sistema de incorporación de los estudiantes a la Universidad.

El CAU está compuesto por las asignaturas Matemática, Taller de Lectoescritura y Taller de Ciencia. Representan 180 horas cátedras que se cursan en un semestre. Desarrolla 3 materias: Matemática, Lengua y Ciencias – Introducción al pensamiento científico. El 95% de los alumnos pasan por este curso. No pasan los que ya hicieron otra carrera o tecnicaturas. El objetivo es trabajar sobre los saberes previos de los alumnos y ajustarlos a las necesidades de las carreras que en UNGS se cursan. El foco del programa es el alumno. (102)

Actualmente el CAU está en proceso de reforma a partir de la Ley Puiggrós (103) ya que inicialmente era obligatorio y previo al acceso al plan de la carrera. (104)

Desde la Dirección del Instituto de Desarrollo Humano se informa que se está pensando reformularlo y transformarlo en un programa que acompañe al alumno en diferentes estadios de su carrera, sería una ampliación de la estrategia anterior, en las mismas áreas de interés (lengua y ciencias exactas) pero dividido en cuatro múltiples talleres que acompañen el crecimiento de complejidad de los estudios en los diferentes años y en estas disciplinas básicas. Esto se debió a que el CAU mejoró el índice de inserción de los alumnos de primer año en cuanto a abandono, no obstante, se observó que los siguientes años seguían teniendo índices de abandono sobre los que trabajar estrategias de andamiajes. (105)

Para la Secretaría de Administración, la tensión principal que presenta el CAU es cómo se garantiza el derecho a la educación superior y cuál es la responsabilidad que como universidad se tiene sobre perfiles que a priori acceden con carencias de niveles previos. El CAU inicialmente se describió como un mecanismo de compensación de saberes a la vez que terminó resultando un programa selectivo para el ingreso a las carreras. Su reformulación está orientada a **sostener contenidos que permitan la compensación** y complementariedad de saberes previos pero integrados a los planes de estudio de las carreras lo cual pareciera que liberaría la tensión de origen, a la vez que **garantizar el derecho al acceso** a la educación.

Feeney, Marquina y Rinesi (2011) ya habían indicado que las altas tasas de desgranamiento y deserción llevaron a replantear algunos aspectos en el desarrollo del CAU: pasar de una modalidad casi anual a cuatrimestral, y también de una nueva propuesta pedagógica que incluyera una mayor articulación entre las materias y trabajo en equipo de las tres asignaturas.

Adicional al CAU, se implementaron estrategias de becas para apoyo económico y/o entrega gratuita de materiales, tutorías individuales y grupales, talleres de técnicas de estudio, etc. (106)

En cuanto a la **producción de materiales didácticos** - especialmente desarrollados por docentes- es otra estrategia de acompañamiento al perfil del alumno UNGS.

La Dirección del Instituto de Desarrollo Humano comenta:

“La universidad cuenta con una editorial donde los docentes componen libros o cuadernillos que complementan las clases y son para diferentes materias.

Esta editorial también desarrolla libros específicos de los investigadores de la Universidad y de otros autores, en temas de investigación que se desarrollan en los diferentes institutos. Ha realizado un manual de literatura para las escuelas secundarias que se ha vendido en catorce provincias de la Argentina”. (107)

Además, la universidad cuenta con un **campus virtual** usado principalmente en idioma, no tanto para las carreras de grado.

En cuanto a las **becas de estudio**, la universidad otorga dos tipos de becas: a. las Académicas por investigación y docencia y b. las de apoyo económico para alumnos que lo soliciten. (108)

En cuanto a los incentivos por investigación, UNGS cuenta con 65 proyectos acreditados para el Programa de Incentivos a la Investigación según datos de 2010 (SPU 2016) y reciben estímulo para ello con la siguiente distribución por rama del conocimiento:

Tabla 16 - Docentes incluidos en los proyectos según rama del conocimiento (SPU, 2016)

Rama del Conocimiento	
Sociales	5 5
Naturales y Exactas	2 7
Humanidades	1 9
Ingeniería y Tecnología	1 3

Por el Programa Nacional de Becas UNGS cuenta con 45 becarios (SPU, 2016 referidos a becas del 2010), y del Programa de Becas del Bicentenario, 198 becarios (SPU, 2016 referidos a becas del 2011).

También desde la Secretaría de Administración se han forjado estrategias adicionales asociadas al perfil del estudiantado como "espacios multijuegos para los hijos de alumnos, micro para acercar a los alumnos y docentes desde el campus a las paradas de medios de transportes masivos, subsidios en el comedor y abundante cantidad de ejemplares de los textos de primer año en Biblioteca para que los alumnos puedan tener acceso sin necesidad de gastos adicionales". (109)

Desde la Dirección del Instituto de Desarrollo Humano se menciona que las carreras vinculadas con Ingeniería tienen una inserción más rápida, así también como los profesorado universitarios. Son estudios que cuentan con menor cantidad de alumnos en UNSG y reciben mucha contención y acompañamiento por parte de la unidad académica. (110)

Acerca de los Planes de estudios

Hasta el año 2012 las carreras tenían un formato de Ciclo Inicial y Ciclo Superior y se otorgaban títulos intermedios. La Dirección del Instituto de Desarrollo Humano indica:

“Esto generaba desmotivación por estudios menos afines a la vocación del ingresante y alargamiento en las titulaciones.

En el 2012 se hizo una reforma para darle más troncalidad a cada carrera incluyendo desde los años iniciales materias afines a la profesión.

Esta reforma se propuso desde las unidades académicas con la información que se obtiene desde las áreas centralizadas (datos estadísticos relevados sobre abandono, rendimiento y encuestas) y se aprobó en el Consejo Superior. (III)

Actualmente este plan sigue vigente. No obstante, la Dirección del Instituto de Desarrollo Humano adelanta que para el caso del Instituto de Desarrollo Humano la nueva propuesta incluye incorporar los profesorados de inglés y portugués, y transformar en profesorado la carrera de Educación. Otros institutos están evaluando diferentes propuestas.

Sobre la creación de carreras la Secretaría de Administración comenta que originalmente la universidad tendió a crear carreras que apuntaban tanto a la creatividad de futuras demandas como a problemáticas enfocadas en el entorno del conurbano. Eran carreras menos tradicionales y que- en algunos casos- se solapaban en su perfil profesional con carreras más maduras en el ámbito laboral (Ej: Licenciatura en Política social de UNGS vs Lic. En trabajo social- carrera que además incluía una matrícula para ejercerla con reconocimiento en el campo profesional). En 2012 se revisaron los planes de estudio y -si bien muchas de ellas se mantienen y cuentan con pleno empleo de los graduados-, se incorporaron carreras más tradicionales que permitieron afrontar perfiles más generalistas en la salida al mercado laboral (Ingeniería industrial, Lic. En Administración de empresas, etc). (III)

Acerca de la docencia

Desde la Dirección del Instituto de Desarrollo Humano se indica que UNGS cuenta con un alto porcentaje de docentes exclusivos (40.4%, SPU 2016) y semi exclusivos (18% SPU 2016) conformado en su mayoría desde los inicios de la universidad, lo cual ha sido un logro importante en el desempeño y compromiso con el proyecto institucional.

En relación a los datos de docentes contratados que indicamos en la **Tabla 12** de acuerdo a informes de SPU 2016, se menciona que fue un contrato precario (41.6%), que se hacía con docentes para cursos masivos. Estos ingresaron en el último año en un plan de conversión a docentes de dedicación simple dado el crecimiento de la universidad y para dar soporte a la matrícula. (113)

La Dirección del Instituto de Desarrollo Humano entiende que se hizo necesario generar una estructura de gestión que implicó contar con un docente exclusivo/responsable por turno y por materia para dar seguimiento a la dinámica de funcionamiento institucional.

Acerca de los graduados

Desde La Secretaría de Administración se expresa que UNGS es una universidad que se crea hace 25 años y recién después de 8 años de su nacimiento, es decir, -del 2001 en adelante- comenzó a tener graduados:

“Es un claustro que está en formación. Aún falta desarrollar políticas de graduados, si bien se los incluye en cada una de las iniciativas que la universidad tiene y hoy forman parte del gobierno, falta aún trabajar sobre los lineamientos políticos de este actor.

UNGS suele nutrirse en su plantel tanto docente como no docente de los graduados de la universidad.

Anualmente se hace una encuesta de graduados donde se relevan datos sobre expectativas y empleo”. (114)

Dimensión evaluativa en UNGS

En UNGS existe un Departamento dentro de la Secretaría Académica que centraliza las informaciones estadísticas de la totalidad de los estudiantes y del desempeño académico por carrera y brinda información a las mismas sobre su rendimiento a demanda de cada una de ellas. Es un Departamento de reciente formación en UNGS y los datos que se relevan tienen que ver con los que se solicitan para el Anuario de la SPU, son datos obligatorios (perfiles de alumnos, ingresantes, graduados, etc). (115)

Sin embargo, los relevamientos más específicos de cada carrera son solicitados por cada unidad en forma puntual. No existe un corpus de información sobre la que uniformemente se analicen los datos de todas las carreras". (116)

Finalmente, pensando en forma más amplia sobre factores que facilitan y debilitan la concreción de los planes institucionales, la Dirección del Instituto de Desarrollo Humano señala como **facilitadores** "UNGS es una universidad que cuenta con profesionales que repiensa el espacio institucional y del conocimiento todo el tiempo. Además, cuenta con un equipo docente con alto nivel de compromiso con la universidad".

Y en cuanto a factores que **debilitan** el proceso de concreción del plan institucional, se indican: "Las tensiones intra institucional: visiones con mayor orientación academicista vs pedagógicas, en ocasiones aparecen distancias no saldadas; y el presupuesto para resolver la relación docente/alumnos. A su vez agrega que UNGS está en proceso de cambio. Se está transitando un pasaje de una universidad pequeña a una mediana, y también el trabajo sobre las curriculas de estudio. Actualmente se hace muy extenso". (117)

Para la Secretaria de Administración, por su parte, los aspectos que funcionan como **facilitadores** de la gestión de UNGS se menciona: "es muy apresta al cambio. Es una universidad que se repiensa constantemente. Desde el 2010 que hay elecciones para el cargo de rector y con listas que plantean discusiones para la propuesta de valor de la universidad". Y los posibles aspectos que **demoran u obstaculizan** la gestión se indica: "los aspectos de modernización de la universidad están sujetos a procesos muy burocratizados que hacen que una decisión de mejora o ampliación pueda demorarse hasta años, lo cual hace perder valor o hasta parar algunos proyectos, en especial los que requieren erogaciones económicas importantes". (118)

Síntesis UNGS

Resumiendo, en relación a las características distintivas de UNGS, encontramos que es una universidad que - como UNSAM-, también se crea con el fin de dar respuesta a una demanda de una población ubicada en una territorialidad específica y periférica a la Capital Federal. Recibe mayoritariamente alumnos de una franja etaria superior a los 19 años, en especial entre 20 y 24 años – notablemente diferente como mencionamos de la UBA-, que a la vez hacen convivir sus experiencias educativas con una alta carga horaria laboral.

UNGS ha trabajado y trabaja fuertemente en su relación con el entorno con programas específicos a través de diferentes actores sociales desde el interior de la organización como el Consejo Consultivo, el Consejo Social o el Comité de Carreras, con el deseo de intervenir y potenciar la elección de ramas de estudios que más se centren en las demandas laborales del entorno.

Como aspectos que promueven el logro de los objetivos institucionales se observan, por un lado, la alta filiación del equipo docente al proyecto institucional asociado a la alta franja de docentes de dedicación exclusiva. Esto resulta necesario y valorado por el equipo directivo interno debido a las carencias socioemocionales y de saberes con los que provienen los alumnos de los niveles previos.

Del mismo modo, se observa como un punto a considerar en el funcionamiento interno, la dinámica de gestión y toma de decisión a partir de la incorporación de un mayor número de actores sociales en la institución y en ámbitos tales como el Consejo Superior, lo cual, si bien ofrece la garantía de la pluralidad de voces, a la vez que requiere de tiempos que tendrán que acoplarse a las velocidades de demandas de un entorno de mucha variabilidad.

Conclusiones y nuevos debates

Y llegamos a Itaca...

Iniciamos nuestro estudio con la inquietud sobre cómo las universidades que tienen una identidad diferente - en relación a la tradición de educación superior de elite-, respondían al diálogo con su entorno desde la complejidad que éste plantea, y a la vez, cómo llegaban a cumplir los compromisos asumidos en su misión.

En estas últimas páginas intentaremos: primero retrotraernos a las preguntas y objetivos originarios, a la vez que repasaremos los hitos relevantes de los hallazgos en los casos, y

finalmente, identificaremos algunos significantes que, más allá de despejar dudas, abren nuevos interrogantes...

Al comienzo del trabajo esbozamos un *objetivo general* del proyecto que se enunció de la siguiente manera: *cuáles son las estrategias que ponen en juego las universidades para cumplir con sus objetivos institucionales de formación profesional de grado, en la complejidad que el fenómeno propone, y dentro de entornos con demandas específicas, además de indagar cómo logran concretar la contribución a la que fueron convocadas desde su creación, que va más allá de la mera graduación.*

De este objetivo general se desprendieron dos específicos vinculados con el ejercicio de la autonomía de gestión de esas estrategias y la necesidad de investigar sobre procesos que produjeran mejora.

En este sentido, el primero de estos objetivos específicos fue, *identificar si hay mecanismos de evaluación de esas estrategias*, y el segundo, - *analizar si existen factores que obstaculizan o facilitan la efectividad de las estrategias en relación a sus fines y dentro de los mecanismos de gestión institucional.*

Sabemos que los fines institucionales abarcan mucho más que la formación de profesionales de grado. Abarcan también investigación y vinculación a través de proyectos de extensión del conocimiento a la comunidad sin el requisito de la titulación. No obstante, recalcamos que circunscribimos el estudio con estos objetivos a la formación de profesionales de grado, solo a los efectos metodológicos y para darle un marco de alcance a un universo de caso que se presenta como muy amplio.

Elegimos un marco teórico que permitiera pensar sobre el funcionamiento interno institucional. Recurrimos a la tradición de estudios organizacionales tanto provenientes del sistema educativo como estudios realizados sobre otros sistemas organizacionales.

De la información recopilada y analizada sobre ambas universidades (UNSAM /UNGS) podríamos concluir de modo contundente que cumplen con el **objetivo básico** de

formar profesionales, y con una tasa promedio de crecimiento anual de títulos de pregrado y grado superior en ambos casos a la misma tasa y en el mismo período que el promedio del sistema de educación superior, tanto para universidades públicas como privadas.

Sin embargo, como mencionamos en nuestras líneas introductorias, esta condición no es suficiente para dar por satisfecho el ansiado cumplimiento de los fines institucionales y así lo entienden y lo viven las universidades del sistema, también UNSAM y UNGS.

Esto lo vemos destacado en el informe de Evaluación institucional, donde se le reconoce a UNGS algo más que llegar a la graduación:

“...que estamos frente a una joven Universidad que ha logrado implementar, en buena medida, el proyecto innovador comprometido en su momento fundacional, en el que se tuvo especialmente en cuenta -tal como se resalta en la autoevaluación- el sistema de necesidades locales y regionales no cubiertas por la oferta académica existente; los requerimientos de investigación y de formación profesional en función de ellas; el desarrollo de la estructura académica y de las modalidades más propicias para organizar la investigación, la docencia y los servicios a la comunidad; la infraestructura física y operativa para el desarrollo de la iniciativa; la selección del personal; la programación de líneas de investigación y los desarrollos curriculares; así como el seguimiento y evaluación de las actividades encaradas”. (119)

En el informe de UNSAM este aspecto es válido, aunque por el contrario, justamente destaque como una debilidad de acuerdo se menciona en su autoevaluación:

“En este contexto, la propia Universidad (UNSAM) reconoce una deuda en cuanto a las acciones ejecutadas hasta aquí en su relación con el entorno social. Tanto en lo expuesto en el Informe de Autoevaluación Institucional (IAI) (“resta profundizar la inserción en diferentes sectores de la comunidad, para que se traduzca en acciones conjuntas con distintas organizaciones sociales y territoriales”), como en las palabras del propio Rector, Carlos Ruta, en momentos de dar la bienvenida al Comité de Pares Evaluadores (CPE)”. (120)

Es decir que hay un reconocimiento explícito por parte de las universidades - y por la CONEAU también -, que la mera graduación no es un indicador suficiente para poder dar por cumplida la tarea comprometida en los fines fundaciones de una universidad.

Para nuestra investigación, estudiar el cumplimiento de los fines institucionales implicó construir un proceso imaginario -a los efectos metodológicos de análisis – que se inicia con los aspirantes a profesionales (nuevas juventudes) acercándose a la universidad, deseando estudiar diferentes carreras, recorriendo planes de estudios, guiados por docentes idóneos, todo lo cual los conduciría hasta la graduación (final del proceso).

Para estos jóvenes, el título representaría la concreción de la ilusión primaria de encontrar un espacio de contribución profesional a su vida personal, a la vez que contribución al entorno a partir de los saberes adquiridos en este recorrido.

Sin embargo, este constructo procesual no es simple ni lineal, se edifica con una pluralidad de intangibles que describen la complejidad del fenómeno.

Hicimos en varios apartados hincapié en la complejidad del tema y creemos importante compartir una definición sobre este concepto que nos permita englobarlo.

Edgar Morin (1994) diferencia el término *complejidad* de *complicado*. Le otorga al primero un significado que implica pensar diversas variables que se dan en sincronía simultánea dentro de un mismo espacio, y que a la vez incorpora entre esas variables alguna incierta... (121)

La complejidad en el proceso que estudiamos requiere contemplar: el deseo de los jóvenes, los diagnósticos de saberes de esos jóvenes por parte de la institución, la articulación de las estructuras de funcionamiento interno que puedan contribuir o no con el desarrollo y potenciación de saberes más requeridos, la convivencia con múltiples tradiciones educativas de docentes, y todo esto enmarcado en un entorno social cambiante y circunscripto por la ley de educación superior, las leyes laborales y el marco de financiación a partir del presupuesto nacional....

Surge entonces la inquietud por encontrar los instrumentos que nos permitan desmalezar la complejidad e identificar categorías de análisis o patrones de comportamiento que contribuyan a objetivizar el fenómeno.

Observamos que existen varios factores que necesitamos desagregar para entender esa complejidad y sobre los cuales es difícil encontrar instrumentos lineales para enriquecerlos....

Desde la perspectiva de los individuos, en primer lugar, los factores vinculados con el **perfil de los estudiantes** que generan tensiones de **deseos y vocaciones** que no responden linealmente con la propuesta de fines de las universidades UNSAM/UNGS; fines que a su vez fueron descriptos en función a la demanda identificada del entorno, y, en especial, del mercado laboral directo.

Esta brecha es un escollo importante para tener en cuenta y resolver. Sin embargo, desde la perspectiva de las voces de los actores directos, la sola acción de la gestión académica y universitaria no basta. Se requiere la colaboración reflexiva sobre políticas públicas más globales que involucren incluso al conjunto del sistema educativo, incluyendo los niveles previos.

Sobre este tema las universidades estudiadas cuentan con proyectos asociados a construir una vinculación más fluida con los niveles anteriores de educación (escuelas secundarias) o con actores sociales del entorno (Cámaras, Organizaciones del tercer sector, etc), pero esta tensión parece todavía no encontrar un encauce más potente que logre la vinculación entre necesidad del entorno y el ingreso a los estudios requeridos.

A su vez, los estímulos económicos que propician las becas nacionales como PROGRESAR parecieran que son necesarias, aunque aún no suficientes como para quebrar la tendencia. De hecho, UNGS ha desarrollado programas de becas complementarias para sostener los estudios de alumnos con carencias económicas. (Ver Anexo 3 y 4)

Otro factor con el que podrían contar las universidades para medir el cumplimiento de sus complejos fines de relacionamiento con el entorno, podría ser la información sobre dónde se han podido insertar laboralmente **los graduados** de cada universidad una vez finalizada la carrera. Sobre este aspecto hay una debilidad reconocida de las universidades estudiadas que incipientemente están trabajando para construir un claustro con voz y acción (UNGS), pero aún sin contar con información consolidada (ni UNGS, ni UNSAM la tienen).

En ambas universidades el tema del claustro de graduados se presenta como un aspecto a seguir trabajando.

Otra perspectiva de la complejidad del fenómeno lo representa el **funcionamiento organizacional** - como lo vimos en el marco teórico estudiado.

Desde este ángulo, las estrategias institucionales puestas en juego de UNSAM y UNGS basan su desarrollo principalmente en **la articulación con los niveles previos educativos**, ya sea en cuanto a construir estructuras organizacionales (CAU, acciones con los colegios secundarios de la zona o cursos de nivelación de saberes) y en el **acompañamiento al alumno** desde lo económico y/o socioafectivo.

El diagnóstico del perfil de los estudiantes de ambas universidades da cuenta que son necesarias estas estrategias de cursos complementarios de saberes, espacios de acompañamiento conducidos por expertos y docentes, tutorías específicas, becas, etc, de modo que mitiguen el efecto de cierta tendencia abandonica de los alumnos sobre los estudios superiores.

Es muy rico y pormenorizado el menú con que cuentan UNSAM y UNGS para dar soporte y acompañar el funcionamiento del sistema educativo superior para este segmento de población.

Los mecanismos que han tenido ambas universidades para ir produciendo cambios en estas estrategias han sido variados. El principal es **cualitativo** y está sostenido por la

experiencia e idoneidad de quienes reflexionan y ponderan el fenómeno desde sus múltiples aspectos.

Es decir, dadas las características propias del fenómeno (perfil de ingresante y abandono) - donde intervienen variables no solo pedagógicas, sino también económicas, culturales y emocionales- solo en ocasiones se puede identificar y validar aspectos aislables para ser evaluados y que ameriten un cambio. Es ahí donde la cercanía de los docentes y su capacidad de diagnosticar y reflexionar sobre la propia acción cobran gran relevancia para promover modificaciones sustantivas y mecanismos superadores.

Dado nuestro estudio en ambas universidades, en el abandono de los alumnos confluyen factores de múltiples variables que se ponen en juego para el éxito o fracaso de cualquier estrategia ideada. Aquí la idoneidad de quienes siguen este proceso es clave, y si los cambios que se puedan incorporar dependen solo de esos actores más directos (docentes, por ejemplo), se hacen con mayor celeridad.

Sin embargo, si son cambios que requieren de otro tipo de acción (presupuestaria, o cambios en el estatuto de la universidad), esas modificaciones – en general- están sujetas a decisiones de gobierno institucional (de UNSAM o UNGS) o nacional (incluyen al Ministerio), ahí entonces se incorporan otros condimentos y otros tiempos...

Como ejemplo de esto último son los cambios de planes de estudio que se mencionaron tanto para UNSAM como para UNGS. Esta acción podría ser una estrategia de vinculación y actualización de conocimientos y saberes que agilice la relación con el entorno. Si bien se hace periódicamente, responde a mecanismos que no siempre resultan de implantación con la agilidad que el entorno necesita. Si los cambios responden a la macroestructura del sistema y los cambios están sujetos a los mecanismos de toma de decisión con la que cada universidad funciona según Estatuto y según la LES, el proceso se lentifica.

En este sentido, pareciera que estas universidades no funcionan con una sola lógica unívoca de gestión. Pareciera que dependiendo del plano en el que se debe incorporar la

modificación, -si no requiere de actores que impactan en la estructura funcional de la organización o tocan aspectos normados por la ley de educación superior, es decir, en sus normas básicas de funcionamiento-, los cambios se producen con mayor posibilidad de adaptación rápida al entorno que cuando tocan lo macroestructural del sistema.

Otra perspectiva que complejiza el fenómeno en los casos estudiados, es la **convivencia de diferentes tradiciones educativas y disciplinares** lideradas por diferentes actores dentro de la misma universidad. Esto - que es un valor en sí mismo porque abona a la garantía de la pluralidad de voces y a la democratización del saber-, conlleva, en ocasiones, la dificultad de la toma de decisión y de la gestión, en definitiva, potencia el modelo de inercia estructural.

Como ejemplo de ello, en ambas universidades, cualquier cambio estructural que se proponga, trae aparejado la necesidad de muchas horas de debate y presentaciones, además de generación de influencia de quienes detentan los cargos ejecutivos de la universidad y el sistema de educación superior.

Es decir, lo que es un valor a defender, en ocasiones puede funcionar como un efecto colateral no deseado: la demora de la transformación, más aún en tiempos *de acceso veloz al mundo a través de dispositivos masificados como el celular...* (122)

Como primer ejemplo sobre la convivencia plural mencionamos a UNSAM. Dada su naturaleza de gestión asociativa, cada unidad académica cuenta con un conjunto de criterios de atribución específico y distintivo independiente de otra unidad académica. En paralelo, todas conviven bajo el mismo paraguas de la universidad.

Otro ejemplo de convivencia plural lo podemos observar – ahora para ambas universidades- en el caso de los docentes. Es un claustro que contiene profesionales que aun añoran un imaginario de alumno universitario con características de saberes de elite, pero se encuentran con poblaciones estudiantiles que, o bien tienen carencias de saberes previos, o bien responden a una lógica educativa vinculada con elementos digitales, multimedia y no enciclopedistas....

A todo esto se suma el no requisito de formación pedagógica para los docentes que tiene la educación superior, lo cual, por momentos, también los hace carentes a ellos mismos de instrumentos para abordar esta característica de las nuevas juventudes.

Como paradoja del párrafo anterior, se ha destacado en UNSAM y UNGS que entre los factores que facilitan los procesos de ajuste del funcionamiento del sistema a su entorno, al actor **docente**, quien - sin dudas- es una de las claves, en tanto actúa como cuerpo motor de la tarea y de la meta de reflexión sobre las estrategias que se implementan, aun cuando este mismo cuerpo pueda funcionar como obstáculo por su dificultad/resistencia para aceptar el nuevo perfil de alumnos y nuevas modalidades de enseñanza.

Incluso se suma otra paradoja más en relación al docente: aun cuando las nuevas tendencias educativas con tecnologías virtuales son las supuestamente más cercanas a las nuevas generaciones, los docentes hacen foco exitosamente en estrategias tradicionales de construcción del vínculo en el ámbito presencial del aula. Ahí surge la pregunta si esto responde al diagnóstico del perfil de alumnos- sus necesidades-, o al aferrarse del docente a su zona de conocimiento, allí donde puede desplegar con mayor holgura su profesión, "su ser docente". En cualquier caso, docentes completos o incompletos de alfabetización digital son un actor relevante para la transformación del alumno y el logro de los compromisos institucionales.

Algo más sobre el tema docente. Como mencionamos, pueden desarrollar una carrera profesional que está escalafonada dentro del convenio colectivo docente, pero que no establece requisitos de formación pedagógica específica, sí basa su crecimiento principalmente en su actualización disciplinar.

El convenio precisa las siguientes categorías: **Profesor Titular** – la máxima categoría docente, pasando previamente por **profesor Asociado**; **profesor Adjunto**; **jefe de Trabajos Prácticos y ayudante o profesor ayudante** que es la categoría de inicio.

Su condición laboral también está normada por el convenio: **docentes ordinarios o regulares** – aquellos que ingresan por concurso o prueba de oposición, **docentes interinos** – aquellos que por razones debidamente fundadas, fueran designados sin que se hubiera sustanciado y participado en un concurso público abierto de antecedentes, **docentes suplentes** - aquellos que reemplazan a un docente regular u ordinario ausente y **docentes extraordinarios** – aquellos que las universidades deseen designar con carácter excepcional a profesores Consultos, Eméritos, Honorarios, Visitantes e Invitados.

Es decir que, las pautas de desarrollo y crecimiento profesional cuentan con un diseño de plan de carrera que trasciende la decisión autónoma de la universidad, así como su correspondiente retribución económica, que también cuenta con lineamientos estandarizados.

La autonomía universitaria en estos casos aplica sobre todo a estímulos vinculados con lo profesional/disciplinar propiamente dicho en términos de investigación académica, prestigio de las publicaciones que desarrollen, los espacios de expansión del conocimiento y en algunos temas más puntuales asociados al bienestar laboral (oficinas o espacios de trabajo dentro de la universidad, gastos de materiales, etc). En ningún caso remiten a estímulos económicos por distinciones de las investigaciones o publicaciones, o satisfacción de los resultados de aprendizaje de los alumnos (cuestión - por cierto- muy difícil de medir)

De lo que hasta acá venimos mencionando nos encontramos con factores del perfil del alumno y del perfil del docente, información de graduados, tensiones de convivencia de tradiciones culturales diferentes y de las posibilidades que da el marco de gestión y gobierno que abonan a la complejidad del cumplimiento de los fines.

Ahora bien, si nos remitimos al marco teórico de los estudios sobre el funcionamiento organizacional parecería que estamos en presencia de instituciones más parecidas al modelo vinculado a la teoría **ecológica de las organizaciones (Hannan: Freeman, 1977)**, o de inercia estructural donde, sí se aceptan y son permeables a determinados

cambios que les permiten convivir y sobrevivir a las transformaciones del entorno, pero que ofrecen más resistencia con otros que hacen al orden del funcionamiento de gobierno establecido.

La descripción de nuestros casos también está en consonancia con las investigaciones mencionadas en párrafos anteriores de Cerych y Sabatier, 1992; van Vught, 1989, que demostraron este fenómeno como preponderante para América Latina y países industrializados.

Recordemos que, en términos de Berdhal, parecería que estamos observando instituciones – tanto UNSAM como UNGS - que se vinculan con la **autonomía** bajo la descripción de **autonomía de proceso**, la cual derrama un impacto en la gestión del cambio.

Para Berdahl esta autonomía plantea la toma de decisiones del gobierno institucional a partir de su capacidad para desarrollar tácticamente los procedimientos de implementación de las normativas educativas, en nuestro caso, las estrategias que la universidad desarrolla para garantizar el egreso de profesionales que acceden de modo irrestricto; en tanto que la *sustantiva*, referiría a la atribución de definir aspectos críticos de la normativa, lo cual conlleva otros condicionantes para la sola gestión interna de la universidad.

En este sentido, las universidades cuentan con normativas muy precisas que funcionan como esqueletos de contención y regulación del sistema, un sistema que brinda precisiones estructurales de lo que una universidad sustantivamente es y debe ofrecer a la sociedad, mientras que la autonomía de la gestión de gobierno interno debe arbitrar los medios, canales y estrategias para lograr lo que la normativa impone.

Hasta aquí el concepto de autonomía procesual de Berdhal se mantiene con un nivel de tensión aceptable...

El punto más crítico puede aparecer cuando él da una vuelta de tuerca sobre el tema y hace surgir los conceptos de **rendición de cuentas** y **efectividad**.

En principio, para rendir cuentas se necesita establecer la autonomía en la decisión sobre los recursos que se administran. En este aspecto, las universidades nacionales y públicas cuentan con un manejo de recursos también normados (por convenios colectivos laborales) o recursos para gastos ordinarios y /o proyectos especiales que reviste la necesidad de aprobación del Estado, todo lo cual proviene de su principal fuente de financiamiento que es el presupuesto nacional.

Además, rendir cuentas y medir efectividad incluye detallar indicadores de seguimiento de la gestión, desarrollar instrumentos para medir esos indicadores y definir cuáles son los que realmente impactan en la efectividad de los cambios y ajuste que el entorno necesita....

En estos aspectos, la educación superior tiene una tradición menos desarrollada y de incipiente inserción en la agenda de discusión institucional: cómo obtener recursos por fuera de la fuente tradicional y cuáles serían los indicadores de gestión válidos para tener en cuenta en las mediciones de efectividad.

Observamos en nuestros casos de estudio que la cultura que predomina en el funcionamiento de la gestión es la deliberativa, decidir sobre las políticas y lineamientos para dar cumplimiento a los compromisos. Así confluyen debates que no siempre encuentran una fácil resolución en los mecanismos internos, y el uso de instrumentos medibles no tiene hoy la validez reconocida por todos los actores para aportar a la resolución de esas tensiones.

Esta dimensión ha comenzado a tener sus primeros pasos en el interior del funcionamiento de UNSAM cuando define qué variables habría que medir para entender las mejoras al desempeño institucional y el desempeño del aprendizaje de los alumnos de modo homogéneo a pesar de su estructura descentralizada y asociativa.

UNSAM logró dar una mirada común a la gestión académica aun cuando mantiene su valor de descentralización de las decisiones de cada unidad académica.

La validación de indicadores de rendimiento académico de los alumnos (de aprobados, de reprobados, de abandono), además de las tasas de evolución de matrícula de la carrera (de retención y abandono y de graduación y duración promedio) si bien no resuelven la tensión, pero aportan información sobre alertas o tendencias en las cuales profundizar para reforzar acciones que dieron resultados y repensar otras cuyo desempeño no fue el esperado.

Sobre esto también se está trabajando a nivel macro del sistema de educación superior y así lo manifiestan los informes de anuarios del Ministerio de Educación y CONEAU con espacios que comienzan a hacer notar el tema. (SPU 2016/2017)

Por otro lado, la dimensión del **uso de las mediciones** en ese mismo nivel que implicaría un cambio sustantivo en la gestión, hoy luce como un debate vigente y todo parece indicar -por lo dicho por los actores y la literatura al respecto-, que recién empieza. (Ver Anexo 1)

Entendemos que este es un debate sustantivo ya que promueve el repensar el funcionamiento del sistema como tal, sus principios básicos y fines, y el rol estratégico de la educación superior para la sociedad del presente y del futuro, tomando como un disparador de las propuestas datos estadísticos que muestren tendencias y propongan - en ocasiones- identificar los puntos críticos de los modelos...

Preguntas tales como: ¿es función de la universidad/educación superior este ejercicio de compensación o como decía Muiños se requiere de una mirada holística que repiense el sistema completo? ¿Cuántos recursos válidos y legítimos son necesarios para compensar déficits educativos y culturales en la formación de un profesional?, ¿a qué están llamadas estas universidades?: ¿a compensar el pasado para llegar al conocimiento del presente o a agregar saberes para pensar el futuro o ambas cosas, y cómo, y con qué proporciones de esfuerzos...?

Estas y muchas otras han sido las preguntas que se generaron a lo largo de la investigación como producto de las lecturas y conversaciones con los actores involucrados.

Edgar Schein (2010) dice que la cultura de una organización se forja desde principios básicos valorativos de funcionamiento que tienen sus miembros, y en especial sus líderes, y que estos principios, invisibles en el quehacer cotidiano, tienen una impronta decisiva a la hora de resolver las tensiones organizacionales. (123)

En este sentido, parecería que aun las universidades que han sido concebidas para públicos provenientes de la masificación educativa y reciben alumnos con perfiles no asociados a las elites, conviven con principios de funcionamiento que han sido válidos para universidades de elite y la tensión no es manifiesta, ni explícita, pero opera en el momento de presentar discusiones y tensiones que la universidad hoy se está dando.

Así lo vemos en algunos debates internos que mostramos en nuestros casos de estudio, UNSAM (el uso de las métricas o las tensiones por las pedagogías compensadoras) y en UNGS (garantías de derechos a la educación superior y los instrumentos de acceso como el CAU o el foco en lo disciplinar versus en lo pedagógico).

Aclaremos que la intención del estudio no ha sido la generalización de los temas a todo el sistema educativo del nivel superior, pero si encontramos algunas problemáticas tanto en los casos como en el marco teórico que han merecido cierta propuesta generalizadora que pretende abrir esos puntos al debate.

Entendemos que resultará más que interesante seguir el devenir de estas discusiones ya que sin duda proveerán nuevas tendencias para el rol y el funcionamiento de las universidades dentro del futuro cercano.

Reflexiones finales

El estudio de la educación superior nos ha permitido reflexionar en el final de la investigación sobre el rol de la universidad en relación a su marco de funcionamiento, la sociedad del siglo XXI.

Sin duda no es la misma sociedad que la que vio nacer y para quien los talentos de sus pensadores brindaban cuestionamiento, desafío y hasta inquietudes sobre lo desconocido para el afuera de los claustros.

Hoy en día los límites de esos espacios se han diluido. El rol de la universidad encontró otros actores que desarrollan o complementan y hasta compiten en la paleta de colores de sus producidos. Tensionan saberes... Discuten reglas... Validan certificaciones...

Han surgido otros espacios donde profesores y estudiosos pueden encontrar cabida a la disrupción y al desafío de lo establecido.

Es ahí donde la inquietud por entender el recorrido interno que hacen las universidades por lograr sus objetivos de base y relacionarse con el entorno, es decir, salir de su endogamia, se volvió una pregunta y una inquietud con una mirada hacia el rol y su posicionamiento de contribución futura.

En los casos específicos de las universidades de no elites, es muy importante y desarrollado el trabajo que se hace para compensar los déficits de los niveles anteriores de la educación que se encuadra en el uso de la autonomía vinculado a lo procesual.

Sin embargo, nos deja abierta la pregunta por si esta autonomía de procesos en las universidades de la masificación educativa que es básica y necesaria, ¿será suficiente para la sociedad actual y la que nos toca construir?, ¿podremos seguir avanzando sin instrumentos que permitan articular los recursos (escasos) entre niveles educativos y rendir cuentas sobre ellos para propiciar la revisión del sistema en su totalidad que a su vez permita el mejor intercambio con el entorno?... Abre estas preguntas y sin duda muchas más ¿....?

Cecilia Pedró

Notas

- (1) La CONEAU permitió -en algunos casos- sostener el sistema de restricción de ingreso por considerar carreras de interés público.
- (2) Perczyk (Viceministro de Educación) en Informe para UNESCO del 2 abril 2015, detalló que en el nivel primario "*Argentina ostenta, junto a Uruguay, el nivel de escolarización más alto e la región con el 99,1%, mientras que el resto de los países en promedio descendieron dos puntos del 94 al 92% en nivel primario*" –
- (3) Los objetivos que persigue la educación superior están detallados en la Ley de Educación superior que más adelante detallaremos junto con la definición de autonomía.
- (4) Cambours, A y Arias, MF (2016) Aproximaciones a un perfil dinamico de los ingresantes... pag.25 y 26
- (5) Cambours, A y Arias, MF (2016) Aproximaciones a un perfil dinamico de los ingresantes... pag. 28
- (6) Garcia de Fanelli, Adrogué, 2015 Abandono d los estudios universitarios... , *pág. 87 y 101*
- (7) Carli, S (2012) El estudiante universitario, *pág. 62*
- (8) Carli,S(2012) El estudiante universitario, *pag. 63*. Ademas agrega que el Sistema de Información de Tendencias Educativas en America Latina (Siteal,) de la UNESCO. La Argentina compartiría con Bolivia altos niveles de acceso y de abandono al mismo tiempo.
- (9) Berbegal Mirabent, 2010 Evolución histórica y nuevas tendencias ..., *pág 5*
- (10) Berbegal Mirabent, 2010 Evolución histórica y nuevas tendencias ..., *pág 5*
- (11) Berbegal Mirabent, 2010 Evolución histórica y nuevas tendencias ..., *pág 6*
- (12) Berbegal Mirabent, 2010 Evolución histórica y nuevas tendencias, *pág 6*
- (13) Berbegak Mirabent, 2010 Evolución histórica y nuevas tendencias ..., *pág. 7*
- (14) Garcia de Fanelli, 2005 Universidad, organización e incentivos, *pág. 52*
- (15) Garcia de Fanelli, 2005 Universidad, organización e incentivos, *pág. 53*
- (16) Garcia de Fanelli, 2005 Universidad, organización e incentivos, *pág. 54*
- (17) Garcia de Fanelli, 2005 Universidad, organización e incentivos, *pág. 55*
- (18) Garcia de Fanelli, 2005 Universidad, organización e incentivos, *pág. 54*
- (19) Ley de Educación Superior (LES)
- (20) Liker y Morgan (2006) (2006) The Toyota Product Development System.
- (21) Kaplan, R & Norton, D (2004) *Strategy Maps, Converting Intangible Assessts into Tangible Outcomes*, *pág. 14*
- (22) Garcia de Fanelli, 2005 Universidad, organización e incentivos, *pág. 54* Entendemos que los mecanismos propuestos por Ashbby y Anderson (1966, citado en Tight, 1992 y Garcia de Fanelli, 2005) están descriptos especialmente para el caso del objetivo más específico de formación profesional.
- (23) Escofet Roig, (2011) Las nuevas culturas de aprendizaje... *pág 14*
- (24) Marquina, M (2004) CONEAU, *pág. 2*
- (25) Tagliabue, (2011) Una nueva generación en la universidad..., *pag 54*
- (26) Tagliabue, (2011) Una nueva generación en la universidad.....*pág 55*
- (27) Carli, S (2012) El estudiante universitario, *pag. 36*.
- (28) Carli, S (2012) El estudiante universitario, *pag. 18*
- (29) Cambours, A y Arias, MF (2016) Aproximaciones a un perfil dinamico de los ingresantes... *pag. 37*
- (30) Garcia de Fanelli, 2005 retoma estas problemáticas en publicaciones de 2015
- (31) Arias, Gorostiaga, Lastra, Mihal y Muiños (2016) Políticas institucionales para favorecer el acceso y la permanencia en cuatro universidades del Conourbano, en *Hacia una universidad inclusiva*, *pag. 41*.
- (32) Página oficial Universidad Nacional de Córdoba
- (33) Educación superior comprende los institutos de formación, etc., pero que en este contexto, el término educación superior solo referirá al mundo universitario.

- (34) Levy define como absorción de demanda (universidades privadas que surgen para dar educación a aquella población que no ingresa ni en las públicas, cuando estas se erigen en una posición elitista, y las de elite privadas).
- (35) El *muestreo intencional* responde a la voluntad expresa de la investigación por cubrir los aspectos específicos y necesarios de la misma.
- (36) Accenture (2015) El futuro del trabajo en Argentina
- (37) Accenture (2015) El futuro del trabajo en Argentina
- (38) CONEAU (2014) Informe de Evaluación Institucional UNSAM pág. 17
- (39) CONEAU (2014) Informe de Evaluación Institucional UNSAM pág. 10
- (40) CONEAU (2014) Informe de Evaluación Institucional UNSAM pág. 53
- (41) CONEAU (2014) Informe de Evaluación Institucional UNSAM pág. 57
- (42) Rabossi, M (2014) utiliza esta metodología para construir una cohorte teórica
- (43) Decreto 1246/2015 Homologase Convenio Colectivo para Docentes de las Instituciones Universitarias Nacionales
- (44) CONEAU (2014) Informe de Evaluación Institucional UNSAM pág. 58
- (45) Información pública ubicada en la página web de UNSAM
- (46) Anexo 1 – UNSAM - GM
- (47) Anexo 1 – UNSAM - GM
- (48) Anexo 1 – UNSAM - GM
- (49) Anexo 1 – UNSAM - GM
- (50) Anexo 1 – UNSAM - GM
- (51) Anexo 1 – UNSAM - GM
- (52) Información pública ubicada en la página web de UNSAM
- (53) Información pública ubicada en la página web de UNSAM
- (54) Información pública ubicada en la página web de UNSAM
- (55) Anexo 1 – UNSAM - GM
- (56) CONEAU (2014) Informe de Evaluación Institucional UNSAM pág. 27
- (57) Anexo 2 – UNSAM – SMM
- (58) CONEAU (2014) Informe de Evaluación Institucional UNSAM pág. 22
- (59) CONEAU (2014) Informe de Evaluación Institucional UNSAM pág. 22
- (60) Anexo 1 – UNSAM – GM
- (61) Anexo 2 – UNSAM – SMM
- (62) Anexo 2 – UNSAM – SMM
- (63) Anexo 2 – UNSAM - SMM
- (64) Cambours, A y Arias, MF (2016) Aproximaciones a un perfil dinamico de los ingresantes... pag. 25
- (65) Cambours de Donini y Arias (2016) Aproximaciones a un perfil dinámico de los ingresantes en las unuirsidades del Conourbano Bonaerense, en Hacia una universidad inclusiva, pag. 27
- (66) Arias, Gorostiaga y otros (2016) Políticas institucionales para favorecer el acceso y la permanencia en cuatro universidades del conurbano, en Hacia una universidad inclusiva, pag.54
- (67) CONEAU (2014) Informe de Evaluación Institucional UNSAM pág. 52
- (68) Cambours de Donini y Arias (2016) Aproximaciones a un perfil dinamico de los ingresantes en las unuirsidades del Conourbano Bonaerense, en Hacia una universidad inclusiva, pag. 27
- (69) CONEAU (2014) Informe de Evaluación Institucional UNSAM pág. 55
- (70) Anexo 2 – UNSAM – SMM
- (71) Anexo 2 – UNSAM – SMM
- (72) Anexo 2 – UNSAM – SMM
- (73) Anexo 2 – UNSAM – SMM
- (74) Anexo 2 – UNSAM – SMM
- (75) Anexo 2 – UNSAM – SMM
- (76) Anexo 2 – UNSAM – SMM
- (77) Anexo 2 – UNSAM – SMM

- (78) Anexo 2 – UNSAM – SMM
- (79) Arias, Gorostiaga y otros (2016) Políticas institucionales para favorecer el acceso y la permanencia en cuatro universidades del conurbano, en Hacia una universidad inclusiva, pag. 41.
- (80) CONEAU (2014) Informe de Evaluación Institucional UNSAM pág. 4
- (81) CONEAU (2014) Informe de Evaluación Institucional UNSAM pág. 5
- (82) CONEAU (2014) Informe de Evaluación Institucional UNSAM pág. 6
- (83) CONEAU (2014) Informe de Evaluación Institucional UNSAM pág. 25
- (84) CONEAU (2010) Informe de Evaluación Institucional UNGS pág. 52
- (85) Anexo 3 – UNGS – AF
- (86) Anexo 3 – UNGS – AF
- (87) Cabe mencionar que el Lic. Pablo Tolosa hizo entrega de un ejemplar del ultimo Estatuto de UNGS aprobado en el Consejo Superior en el año 2018 y que será la fuente de la información allí indicada.
- (88) Información pública del portal de la web de UNGS
- (89) Anexo 3 – UNGS – AF
- (90) Anexo 3 – UNGS – AF
- (91) CONEAU (2010) Informe de Evaluación Institucional UNGS pág. 39
- (92) CONEAU (2010) Informe de Evaluación Institucional UNGS pág. 40
- (93) CONEAU (2010) Informe de Evaluación Institucional UNGS pág. 41
- (94) CONEAU (2010) Informe de Evaluación Institucional UNGS pág. 41
- (95) Anexo 4 – UNGS – PT
- (96) Anexo 4 – UNGS – PT
- (97) Anexo 4 – UNGS – PT
- (98) Cambours de Donini y Arias (2016) Aproximaciones a un perfil dinamico de los ingresantes en las unuiversidades del Conurbano Bonaerense, en Hacia una universidad inclusiva, pag. 25
- (99) Cambours de Donini y Arias (2016) Aproximaciones a un perfil dinamico de los ingresantes en las unuiversidades del Conurbano Bonaerense, en Hacia una universidad inclusiva, pag. 25
- (100) Anexo 3 – UNGS – AF
- (101) Anexo 3 – UNGS – AF
- (102) Anexo 3 – UNGS – AF
- (103) La Reforma propuesta por la Puiggrós para la LES profundiza la obligatoriedad del acceso irrestricto eliminando las barreras de ingreso
- (104) Anexo 3 – UNGS – AF
- (105) Anexo 3 – UNGS – AF
- (106) Anexo 3 y 4 – UNGS – AF y PF
- (107) Anexo 3 – UNGS – AF
- (108) Anexo 3 – UNGS – AF
- (109) Anexo 4 – UNGS – PT
- (110) Anexo 3 – UNGS – AF
- (111) Anexo 3 – UNGS – AF
- (112) Anexo 4 – UNGS – PT
- (113) Anexo 3 – UNGS – AF
- (114) Anexo 4 – UNGS – PT
- (115) Anexo 4 – UNGS – PT
- (116) Anexo 4 – UNGS – PT
- (117) Anexo 3 – UNGS – AF
- (118) Anexo 4 – UNGS – PT
- (119) CONEAU (2010) Informe de Evaluación Institucional UNGS pág. 52
- (120) CONEAU (2014) Informe de Evaluación Institucional UNSAM pág. 10
- (121) Edgar Morin es un pensador contemporáneo francés considerado el padre del pensamiento complejo

- (122) Sarlo, Beatriz (1994) Escenas de la vida posmoderna, Buenos Aires, Planeta
(123) Schein, Edgar (1988) La cultura empresarial y el liderazgo, Barcelona, Plaza y Janes Editores

UNSAM – ANEXO 1 Reunión del 10 de octubre de 2017 con Gabriela Marcalain.

1. Gobierno de la organización

El sistema de funcionamiento del gobierno de UNSAM tiene la característica de ser ASOCIATIVO. Es decir que las escuelas e institutos que convergen para formar la universidad tienen autonomía en la toma de decisión y construyen un corpus de asociatividad para construir el órgano de gobierno en su conjunto.

UNSAM no cuenta con claustro de Graduados.

Cada Unidad académica tiene un Plan estratégico en el cual están definidas las metas y los indicadores de gestión. Este funciona como base para la construcción de los informes que genera el Dpto. de Estadísticas centralizado en la Secretaria Académica.

2. Métodos de evaluación

Los objetivos de mejora de la graduación están indicados en el plan estratégico y cada unidad cuenta con su propia definición.

En UNSAM desde 2001 se incluyó la unidad de Estadísticas con el fin de comenzar a recopilar datos y generar información sobre la evolución del aprendizaje de los alumnos y de las carreras.

Aún cuando las características principales de funcionamiento de la universidad son por asociatividad y autonomía de gestión de cada una de las unidades académicas, la Secretaría Académica ha podido identificar y validar al interior de la universidad, cuatro dimensiones para generar información y hacer seguimiento a la evolución del alumnado, a saber:

- Tasa de rendimiento académico de los alumnos (sobre el universo de los inscriptos y que comenzaron a cursar la materia, no los que se inscribieron y no cursaron)
 - Tasa de aprobados
 - Tasa de reprobados
 - Tasa de abandono de la materia
- Tasa de evolución de la matrícula
- Tasa de retención y abandono
- Tasa de graduación y duración promedio de la carrera.

Es decir, estas dimensiones están validadas para que todas las unidades académicas puedan contar con la misma y hacer su seguimiento por carrera.

A estas dimensiones, las unidades académicas pueden agregar otras que sean de su interés particular para poder hacer seguimiento a sus metas específicas y construir planes de acción de mejora ad hoc.

El interés y uso de este producido está fuertemente influenciado por el interés y relevancia que le otorguen los actores/directivos de cada unidad académica de gestión.

Además se realiza una **Encuesta obligatoria** a los alumnos sobre **Opinión sobre la Enseñanza**, que incluye la evaluación del proceso educativo tal como lo vivencian los alumnos en el transcurso de la cursada y responde a criterios que tienen impacto consensuado sobre la calidad del aprendizaje. (Anexo material entregado)

A partir de este año, se ha definido que la devolución de resultados de esta encuesta sea pública a través de la página web de la universidad.

El Dpto. de Estadísticas tiene el rol de generar la información específica que requieren los organismos estatales y que es publicada en el Anuario del SPU. Funciona además como un área de soporte a la gestión interna de las carreras brindando el servicio de recolección de datos y procesamiento de la información de acuerdo a las necesidades identificadas por cada unidad de gestión académica, adicionalmente es un área de análisis interno y consulta sobre posibilidades de desagregado en relación a la información obtenida.

A su vez, el Dpto. de Estadísticas cuenta con Indicadores de perfil del alumno ingresante. No así de graduados.

3. Preguntas abiertas:

Factores que facilitan el proceso de medición de la gestión educativa:

- Los organismos estatales (Ministerio) y CONEAU cada vez piden más la información y hacen seguimiento del tema para la evaluación de las carreras.
- La inclusión del tema dentro de los Planes estratégicos de las unidades de gestión académica.

Factores que debilitan el proceso de medición de la gestión educativa:

- Los límites de los sistemas que hoy se usan (Guarani, Wichi) que -en ocasiones- no son lo suficientemente flexibles para la necesidad de obtener información o para dialogar entre ellos.
- La falta de acuerdo acerca de las definiciones de medición, tanto en cuanto a segmentación de poblaciones, o a límites en cuanto a definiciones concretas sobre lo que se va a medir (Ej: Abandono: ¿qué se mide?: ¿Abandono de carrera, abandono de universidad, abandono del sistema de educación superior? Y como se hace el seguimiento específico para tener una información confiable de la evaluación.)

La cultura de la medición de la gestión educativa es reciente (comparada con la tradición centenaria de la educación superior) y en este sentido aún se está trabajando en la reflexión y discusión sobre las bases de los criterios de **Producción y uso** de la información para el sistema educativo.

Específicamente, UNSAM ha avanzado en contar con:

- Un corpus de dimensiones homogéneas y de producción centralizada para la gestión de cada unidad académica
- Un corpus de definiciones sobre qué información es pública y qué es información privativa de cada unidad de gestión
- Un área que impulsa la generación de información y de nuevas propuestas de trabajo en conjunto con universidades afines de modo de validar los criterios necesarios para construir una medición acorde a las necesidades tanto de:
 - a. Estado
 - b. CONEAU
 - c. Universidades

UNSAM – ANEXO 2 Reunión del 18 de enero de 2018 con Stella Maris Muiños de Britos

4. Gobierno de la organización

UNSAM cuenta con una política de gestión educativa **descentralizada** dada su historia y origen como universidad. Esto quiere decir que cada Escuela define sus propias

estrategias de gestión basadas en marcos muy generales delineados en el Consejo Superior.

5. Admisión de estudiantes

Pensar en la admisión de los alumnos, lleva a una primera instancia del proceso que es la de **establecer un lenguaje común** para el desarrollo de las acciones, **establecer el marco**.

Así entonces es necesario definir algunos conceptos:

Perfil del alumno: originalmente UNSAM fue concebida con el fin de cubrir necesidades educativas relacionadas con cierta segmentación de la territorialidad por fuera del ámbito de incumbencia de la UBA.

En el caso de UNSAM responde a la zona de San Martín donde se podrían identificar tres grandes sub-franjas:

- a. la zona de mayor acceso y fuerte presencia comercial no necesariamente industrial,
- b. la central, donde viven las familias socioeconómicamente más favorecidas, y
- c. las de la periferia del partido, que responden a las familias menos favorecidas.

Esta territorialidad pretendía llegar con la educación superior a poblaciones que originalmente se consideraban como de no elite, en muchos casos primeras generaciones de universitarios en sus grupos familiares de origen.

Sin embargo, esto cambió y se amplió debido a la cercanía del predio universitario a la Capital Federal, lo cual permitió también la incorporación de un público proveniente de allí, no necesariamente con características similares a las del partido.

Hoy UNSAM cuenta con un perfil heterogéneo, que llega atraído no solo por la cercanía territorial sino también por la variedad de carreras y el prestigio que adquirió la institución a lo largo de los años.

Concepto de acceso: retomando la perspectiva de Ezcurra, “inclusión excluyente”, las principales dimensiones a tener en cuenta para abordar la inclusión de alumnos de perfiles “no elite” serían:

- i. **Dimensión socioeconómica:** ¿cuál es la procedencia familiar y/o mecanismos de sostenimiento de la educación superior de los alumnos – familia, trabajo, beca, etc.?
- ii. **Dimensión emocional:** ¿con qué recursos emocionales se acercan para abordar el desafío de la educación superior?, ¿cuáles son los soportes desde esta dimensión, quien acompaña?
- iii. **Dimensión cognitiva:** ¿con qué tipo de saberes llegan los alumnos: saberes acumulativos o saberes procesuales de sus niveles educativos previos?
- iv. **Dimensión pedagógica:** ¿Cuál ha sido la vivencia del alumno sobre su trayectoria educativa previa? ¿Con qué éxitos/fracasos se ha encontrado y cómo los ha resuelto o no? ¿Cuáles han sido sus estrategias para aprobar y avanzar en la secuencia educativa? ¿Con qué tipo de materiales se ha encontrado y ha podido o no trabajarlos?

Concepto de abandono: es un término que remite a la experiencia vivida por un alumno/persona durante su trayectoria educativa en la cual aparece una dificultad (sin entrar en causas o motivos) y queda no resuelta.

Dada la experiencia de Stella, no siempre el abandono es definitivo, en gran medida es temporario, y el alumno puede retomar de varias maneras, en la misma universidad o en otra, la misma carrera u otra...

En este sentido, cree que cuanto más se pueda profundizar el vínculo *humano* con el alumno, esto es, en una dimensión de considerarlo integralmente (su ser alumno sin despojarlo de su historia y de sus emociones), más se incrementa la posibilidad de continuidad, aun cuando se produzcan abandonos temporarios.

El abandono temporario no es necesariamente un fracaso, puede ser una necesidad.

Estrategias para mitigar el abandono y propiciar la inclusión:

Stella considera que este aspecto tiene que ser visualizado desde una concepción más amplia, desde una *Pedagogía universitaria* que integre;

- d. La articulación con niveles previos
- e. La revisión de los aspectos curriculares (planes de estudios, materiales)
- f. El diagnóstico particular de cada trayecto educativo del alumno

Así entonces su visión de la Admisión del alumno y de la inclusión que mitiguen el abandono contempla diferentes estrategias asociadas a dos líneas generales de trabajo:

Por un lado, el **acompañamiento al alumno**, vinculado al ingreso del alumno y primeras materias, y por otro lado, el **seguimiento del alumno**, asociado a lo largo de todo el trayecto universitario.

En consecuencia, en UNSAM para la Escuela de Ciencia y Tecnología, se definen:

Estrategias previas al acceso universitario:

6. **Jornadas de Orientación hacia el mundo universitario:** se realizan para la comunidad abierta, donde pueden participar futuros alumnos e incluso pueden venir con los padres.
Tienen el objetivo de dar mayor información sobre las carreras y el rol profesional que implica cada una, además de colaborar con la decisión vocacional y la elección de la carrera de los jóvenes.
7. **Acciones que posibilitan la interacción con las escuelas secundarias, desde la construcción de un proyecto compartido y cooperativo.** Tienen el objetivo de articulación previa para que los alumnos disminuyan temores y conozcan el mundo universitario en su medio ambiente previo (la secundaria).

Estrategias con los ingresantes:

8. **Diagnóstico de la situación del alumno:** este aspecto es clave para mitigar el abandono y no incrementar el circuito de fracasos en su trayecto académico. Hacer una identificación clara sobre la necesidad específica del alumno es crítico para que encuentre una salida a su experiencia anterior.

9. **Talleres para aprender juntos:** alumnos avanzados de la carrera lideran un proyecto en conjunto con los principiantes. Ellos eligen el tema y desarrollo del proyecto. Luego hacen una presentación final ante el resto de los alumnos.
Este proyecto implica la integración con el resto del alumnado que ya cuenta con un recorrido interno.

10. **Tutorías:** se desarrollan como consecuencia de la identificación de problemáticas específicas a partir del diagnóstico. Tienen el objetivo de acompañar focalizadamente al alumno en alguna debilidad vinculada con:
 - a. Aspectos cognitivos: lecto/escritura, cálculo, etc
 - b. Conocimientos específicos: matemática, etc
 - c. Técnicas de estudio: búsqueda bibliográfica, etc

Cabe mencionar que **no se limitan a los alumnos ingresantes** sino que pueden entrar dentro de este mecanismo alumnos de años superiores bajo la modalidad de seguimiento de trayecto académico.

A su vez, si bien estas estrategias se han implementado, la evaluación de impacto sobre el abandono no obedece a una lógica lineal, dado que el fenómeno del que se parte tiene múltiples y confluyentes factores que se interconectan.

6. Plan de estudios

En este aspecto, Stella considera que existe una oportunidad enorme de trabajo para el cambio dado que entiende que el sistema curricular vigente está en crisis. No está adaptado a las nuevas formas del conocimiento y de la caducidad de los saberes.

Entiende que los formatos de planes de estudio vigentes se vienen manteniendo dentro de un modelo curricular estructurado, incluyendo conocimientos acumulativamente dentro de un esquema rígido, lo cual atenta con la adquisición de mecanismos cognitivos más vinculados con el saber procesual que está orientado al desarrollo de saberes que permiten la actualización permanente.

Su propuesta de mirada contempla a su vez repensar la educación superior y los planes de estudios de un modo más holístico, teniendo en cuenta no solo lo que sucede en el nivel superior, de modo aislado, sino en conjunto con los otros niveles.

Actualmente en Argentina la mirada de la educación está segmentada y cada nivel tiene sus propios objetivos y estrategias que no siempre contemplan la articulación con los segmentos previos y sucesivos.

7. Perfil docente

El docente de educación superior, en términos generales, reproduce el modelo de enseñanza tradicional expositiva, no teniendo en cuenta el perfil del alumno que hoy ingresa a la universidad.

Dentro de este modelo - en ocasiones- el alumno queda supeditado a una instancia externa al conocimiento, lo cual puede contrastar con la experiencia previa, en niveles anteriores o de la sociedad en su conjunto, donde adquiere el saber de otra manera, mas activa y participativamente.

En términos generales a los docentes universitarios les cuesta dar legitimidad al perfil del alumno actual, evocando y esperando - con frecuencia - al alumno de generaciones anteriores.

Otro fenómeno generalizado entre los docentes universitarios es que no cuentan con formación pedagógica. Este no es un saber requerido sino que prevalece el saber científico disciplinar. Este aspecto suele traer algunas dificultades a la hora de diagnosticar lo que el alumno necesita y poder desarrollar estrategias de enseñanza que impacten en su motivación y continuidad académica.

8. Comentarios Adicionales:

Facilitadores en el proceso de mejora de la educación superior

Contar con equipos docentes comprometidos con la transformación del sistema educativo y con una mirada inclusiva hacia el nuevo perfil del alumno universitario, que pueda dejar de lado el ideario del estudiante universitario anterior y trabajar sobre el que realmente llega a la universidad.

Obstáculos que demoran el proceso de mejora de la educación superior

La carencia de una *mirada holística* sobre el sistema educativo y sus políticas públicas que permitan entenderlo como tal, como sistema, y no como la fragmentación de objetivos educativos vinculados a saberes acumulativos, con bajo foco en lo procesual.

La carencia de *pedagogía universitaria* que permita articular los saberes e instrumentos que concluyan una secuencia de formación para un adulto profesional que pueda asumir desafíos en un mundo complejo.

UNGS – ANEXO 3 Reunión del 9 de Noviembre de 2017 con Alejandra Figliola.

9. Gobierno de la organización

El funcionamiento del gobierno está regido por el Estatuto que se aprobó en el inicio de la creación de la universidad y cuenta con un Consejo Superior de 22 miembros.

Este año se está proponiendo una reforma que implica dar mayor participación en la toma de decisión a diferentes actores institucionales tales como docentes, graduados,

alumnos, aspecto que se ha identificado como deficitario, a partir del crecimiento y de la complejización que tuvo la UNGS desde su creación en 1993

La organización de la UNGS se basa en cuatro Institutos: Instituto del Desarrollo Humano, Instituto de Ciencias, Instituto del Conurbano e Instituto de Industria.

10. Admisión de estudiantes

Uno de las principales dificultades a abordar dado el perfil del alumno ha sido el alto índice de deserción en la inserción a la educación superior.

Causas frecuentes de deserción:

Déficit del nivel anterior: esto ha generado la necesidad de incorporar estrategias compensatorias a los procesos de aprendizaje que implican desde el trabajo sobre los hábitos de estudios hasta el desarrollo de recursos intelectuales

Dificultades en el acompañamiento docente: la identificación temprana del docente de estos aspectos y el desarrollo de la empatía hacia el alumno y su acompañamiento para la superación de dichos obstáculos. No siempre se daba este aspecto en el momento temprano de la inserción del alumno en la vida universitaria.

Duración de las carreras: la propuesta inicial de la universidad contemplaba carreras largas con contenidos generalistas, lo cual impactaba en la motivación de los alumnos.

Complejidad de la realidad de vida de los alumnos: carencia de contención y acompañamiento familiar, cantidad de horas de trabajo, etc.

Estrategias de andamiaje para mitigar la deserción:

1. CAU: Curso de Aprestamiento Universitario

Son 180 horas cátedras que se cursan en 1 semestre.

Desarrolla 3 materias: Matemática, Lengua y Ciencias – Introducción al pensamiento científico.

El 95% de los alumnos pasan por este curso. No pasan los que ya hicieron otra carrera o tecnicaturas.

Es obligatorio y previo al primer año de la carrera

El objetivo es trabajar sobre los saberes previos de los alumnos y ajustarlos a las necesidades de las carreras que en UNGS se cursan.

El foco del programa es el alumno.

Actualmente el CAU está en proceso de reforma a partir de la Ley Puiggrós.

Se está pensando reformularlo y transformarlo en un programa que acompañe al alumno en diferentes estadios de su carrera, sería una ampliación de la estrategia anterior, en las mismas áreas de interés (lengua y ciencias exactas) pero dividido en múltiples talleres que acompañen el crecimiento de complejidad de los estudios en los diferentes años y en estas disciplinas básicas.

Esto se debió a que el CAU mejoró el índice de inserción de los alumnos de primer año en cuanto a abandono, no obstante, se observó que los siguientes años seguían teniendo índices de abandono sobre los que trabajar estrategias de andamiajes.

2. Producción de materiales didácticos

La producción de materiales especialmente desarrollados por docentes es otra estrategia de acompañamiento al perfil del alumno UNGS.

La universidad cuenta con una editorial donde los docentes componen libros o cuadernillos que complementan las clases y son para diferentes materias.

Esta editorial también desarrolla también libros específicos de los investigadores de la Universidad y de otros autores, en temas de investigación que se desarrollan en los diferentes institutos. Ha realizado un manual de literatura para las escuelas secundarias que se ha vendido en catorce provincias de la Argentina

3. Campus virtual

La universidad cuenta con un campus virtual usado principalmente en idioma, no tanto para las carreras de grado.

4. Becas de estudios

La universidad otorga dos tipos de becas:

- a. Académicas por investigación y docencia
- b. De apoyo económico para alumnos que lo soliciten

5. Bolsa de trabajo

La universidad cuenta con una bolsa de trabajo.

Las carreras vinculadas con Ingeniería tienen una inserción más rápida, así también como los profesorados universitarios. Cuentan con menor cantidad de alumnos y reciben mucha contención y acompañamiento por parte de la unidad académica.

11. Plan de estudios

Hasta el año 2012 las carreras tenían un formato de Ciclo inicial y Ciclo superior y se otorgaban títulos intermedios.

Esto generaba desmotivación por estudios menos afines a la vocación del ingresante y alargamiento en las titulaciones.

En el 2012 se hizo una reforma para darle más troncalidad a cada carrera incluyendo desde los años iniciales materias afines a la profesión.

Esta reforma se propuso desde las unidades académicas con la información que se obtiene desde las áreas centralizadas (datos estadísticos relevados sobre abandono, rendimiento y encuestas) y se aprueba en el Consejo Superior.

Hoy sigue vigente este plan.

La nueva propuesta es la de incorporar los profesorados de Inglés y Portugués, y la propuesta de transformar en profesorado la carrera de Educación., en el caso del Instituto del Desarrollo Humano. Otros institutos están evaluando diferentes propuestas

12. Perfil docente

UNGS cuenta con un alto porcentaje de docentes exclusivos y semi exclusivos conformado en su mayoría desde los inicios de la universidad, lo cual ha sido un logro importante en el desempeño y compromiso con el proyecto institucional.

Dado el crecimiento y para dar soporte a la matrícula se incorporó en el último año la figura del docente de tiempo simple.

Fue para superar un tipo de contrato precario que se hacía con docentes para cursos masivos los cuales ingresaron en un plan de conversión a docentes simples.

También se hizo necesario generar una estructura de gestión que implicó contar con 1 docente exclusivo/responsable por turno y por materia para dar seguimiento a la dinámica de funcionamiento institucional.

13. Métodos de evaluación de la gestión institucional

La Secretaría Académica centraliza las informaciones estadísticas de la totalidad de los estudiantes y del desempeño académico por carrera y que brinda información a las mismas sobre su rendimiento a demanda de cada una de ellas.

14. Preguntas abiertas:

Factores que facilitan la concreción del plan institucional:

- Es una universidad que se repiensa todo el tiempo
- El equipo docente, con alto nivel de compromiso institucional

Factores que debilitan el proceso de concreción del plan institucional:

- Tensiones intra institucional: visiones con mayor orientación academicista vs pedagógicas. Aparecen distancias no saldadas.
- Presupuesto para resolver la relación docente/alumnos
- El proceso de cambio. Estamos pasado de una universidad pequeña a una mediana
- El trabajo sobre las curriculas de estudio. Hoy se hace muy extenso.

Instrumentos para el análisis de casos

15. Gobierno de la organización

La Universidad se gestiona a partir de **lineamientos políticos** que se discuten y definen en el Consejo Superior.

Estos lineamientos son **principios vectores** de las decisiones de la universidad en su conjunto y abarcan temas tales como políticas sobre oferta académica, políticas de medios de comunicación, políticas culturales, políticas en relación al medio ambiente, de internacionalización de los estudiantes, entre los más destacados.

Está organizada por institutos de acuerdo a las áreas de desarrollo académico de la universidad. (Ingeniería, Humanidades, Ecología y ambientalismo, y Conourbano)

Para UNGS la **diversidad** es un **posicionamiento político** que tiene impacto en la forma de gobierno definida como co gobierno, es decir, gobierno con otros actores de la universidad.

En este sentido sus órganos de gobierno contemplan pluralidad, a saber:

Asamblea Universitaria – máximo órgano de gobierno presidida por el rector/a e integrada por los miembros de los consejos de cada instituto y los decanos/as. Es convocada a reunirse por el Consejo Superior con un objeto específico y acorde a sus funciones. descriptas en el Estatuto de la Universidad.

Consejo Superior – está integrado como órgano de gobierno y gestión actualmente por 22 miembros. Contempla la participación de todos los actores

sociales de la institución: decanos/as, docentes, no docentes, investigadores, estudiantes, graduados/as un representante de la Escuela secundaria y un representante del Consejo social, siempre presidido por el rector/a y/o vicerrector/a en ausencia del primero.

Se reúne una vez por mes y es el órgano de gestión tanto legislativa como ejecutiva ordinaria de la universidad.

El nuevo Estatuto prevé ampliar a 52 el número de sus miembros incorporando también voces de las minorías como mecanismo que permite honrar otro principio importantísimo para la gestión que es la **democracia**.

En el interior de cada instituto, dirigido por un decano, funciona un **Consejo Consultivo** de ese Instituto que contribuye a la gestión académica. La tarea de estos Consejos de institutos está focalizada en el análisis de propuestas de mejoras principalmente académicas que luego deben ser validadas en el Consejo Superior.

A su vez en el interior de cada carrera, existen los **Comités de carreras** que tienen una función de revisión más acotada a lo referido a la cada carrera en particular.

Consejo Social: se crea en el año 2012 como respuesta a una necesidad de consolidar la vinculación con el entorno y con las organizaciones territoriales (cámaras de empresa, sindicatos, asociaciones religiosas y organizaciones llamadas del tercer sector.)

Suele reunirse cada tres meses aproximadamente y en ese ámbito se discute la agenda que plantea tanto la universidad como los mismos miembros de los sectores participantes. Como ejemplo de ello: la universidad desarrolla el llamado **Rally de innovación**. Consiste en una jornada intensiva donde los alumnos proponen soluciones a problemas específicos. La agenda de esas

problemáticas es discutida y validada por este Consejo de modo que las propuestas de solución brinden alternativas al medio social en el que la universidad está inmersa.

Todos estos órganos aún mantienen una gestión centralizada en la toma de decisión de las políticas generales de la universidad dentro del ámbito del Consejo Superior.

16. Admisión de estudiantes

Desde la llamada Ley Puigrós, el CAU está en tratamiento y revisión en el Consejo Superior.

La tensión principal que presenta es cómo garantizamos el derecho a la educación superior y cuál es la responsabilidad que como universidad tenemos sobre perfiles que *a priori* acceden con carencias de niveles previos. El CAU inicialmente se describió como un mecanismo de compensación de saberes a la vez que terminó resultando un programa selectivo para el ingreso a las carreras.

Su reformulación está orientada a sostener contenidos que permitan la compensación y complementariedad de saberes previos pero integrados a los planes de estudio de las carreras lo cual pareciera que liberaría la tensión de origen y garantizar el derecho al acceso a la educación.

Otros instrumentos que UNGS desarrolló desde Administración, teniendo en cuenta el perfil de los alumnos y para garantizar ese derecho:

- Becas para docencia e investigación que incluye a alumnos y graduados
- Becas de estudios para alumnos
- Espacio multijuegos para los hijos de alumnos
- Micro para acercar a los alumnos y docentes desde el campus a las paradas de medios de transportes masivos
- Subsidios en el comedor

- Abundante cantidad de ejemplares de los textos de primer año en Biblioteca para que los alumnos puedan tener acceso sin necesidad de gastos adicionales.

17. Plan de estudios

Originalmente la universidad tendió a crear carreras que apuntaban tanto a la creatividad de futuras demandas como a problemáticas enfocadas en el entorno del conurbano.

Eran carreras menos tradicionales y que en algunos casos se solapaban en su perfil profesional con carreras más maduras en el ámbito laboral (Ej: Licenciatura en Política social de UNGS vs Lic. En trabajo social- carrera que además incluía una matrícula para ejercerla con reconocimiento en el campo profesional)

En 2012 se revisan los planes de estudio y si bien muchas de ellas se mantienen y cuentan con pleno empleo de los graduados, se incorporaron carreras más tradicionales que permitieran afrontar perfiles más generalistas en la salida al mercado laboral (Ingeniería industrial, Lic. En Administración de empresas, etc)

18. Métodos de evaluación

UNGS cuenta con un Área de Estadísticas de reciente formación. Los datos que se relevan tienen que ver con los que se solicitan para el Anuario de la SPU, son datos obligatorios. (perfiles de alumnos, ingresantes, graduados, etc)

Los relevamientos más específicos de cada carrera son solicitados por cada unidad en forma puntual. No existe un corpus de información sobre la que uniformemente se analicen los datos de todas las carreras.

19. Perfil profesional graduados

UNGS es una universidad que se crea hace 25 años y recién después de 8 años de su creación, es decir, -del 2001 en adelante- comenzó a tener graduados.

Es un claustro que está en formación. Aún falta desarrollar políticas de graduados, si bien se los incluye en cada una de las iniciativas que la universidad tiene y hoy forman parte del gobierno, falta aún trabajar sobre los lineamientos políticos de este actor.

UNGS suele nutrirse en su plantel tanto docente como no docente de los graduados de la universidad.

Anualmente se hace una encuesta de graduados donde se relevan datos sobre expectativas y empleo.

20. Pregunta abierta:

Facilitadores:

UNGS es muy apresta al cambio. Es una universidad que se repiensa constantemente. Desde el 2010 que hay elecciones para el cargo de rector y con listas que plantean discusiones para la propuesta de valor de la universidad.

Obstructores:

Los aspectos de modernización de la universidad están sujetos a procesos muy burocratizados que hacen que una decisión de mejora o ampliación pueda demorarse hasta años, lo cual hace perder valor o hasta parar algunos proyectos, en especial los que requieren erogaciones económicas importantes.

Bibliografía

Accenture (2015) El futuro del trabajo en Argentina, Buenos Aires, Accenture Todos los derechos reservados. Accenture, High Performance Delivered son marcas registradas de Accenture.

Barrio del Castillo y otros (2015) *El estudio de Casos*, Madrid, Universidad Autónoma de Madrid

Berbegal Mirabent, J; Sole Parellada, F; Llorens Garcia, A (2010) *Evolución histórica y nuevas tendencias en la caracterización de la estructura organizacional de las instituciones de educación superior en XX CONGRESO NACIONAL DE ACEDE SEPTIEMBRE 2010, GRANADA*

Berdahl, R (1991) *Academic Freedom, Autonomy and Accountability in British university*, Studies in higher education, v15 n2 p169-80 1990

Berdahl, R (2010) *Thoughts About Academic Freedom, Autonomy and Accountability*, prepared for the Magna Charta Observatory Seminar, Istanbul, Turkey

Becker, G. S. (1964) *Human Capital*. New York, Columbia University Press

Cabra Torres, F, Marciales Vivas, G (2009) *Mitos, realidades y preguntas de investigación sobre los 'nativos digitales': una revisión* Recibido: octubre 17 de 2008

Revisado: febrero 12 de 2009 Aceptado: febrero 17 de 2009 Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia

Cambours de Donini, A; Gorostiaga, J (2016) *Hacia una Universidad inclusive. Nuevos escenarios y miradas*, Aique, Buenos Aires

Carli, S (2012) *El estudiante universitario, hacia una historia del presente en la educación pública*, Siglo veintiuno, Buenos Aires.

Del Castillo Aleman, G (2006) *Una propuesta analítica para el estudio del cambio en las instituciones de educación superior* en Revista Perfiles educativos vol. 28 número III, México, ene, 2006.

Duderstadt, J (1994) *The University of the 21st Century* en Meeting of the American Society for Information Science, Oregon

Escofet Roig, A, García Gonzalez, I y Gros Salvat, B (2011) *Las nuevas culturas de aprendizaje y su incidencia en la educación superior*, en [Revista mexicana de investigación educativa](#) versión impresa ISSN 1405-6666 RMIE vol.16 no.51 México oct./dic. 2011

Fernandez Lamarra, N (2007) *Evaluación y acreditación dela educación superior en la Argentina*, en La educación superior en el mundo

Fernández, LM; Tenchini,A y Hallú, R (2014) *Informe de Evaluación Institucional – UNSAM – Buenos Aires, CONEAU.*

García de Fanelli, A (2005) *Acceso, abandono y graduación en la educación superior argentina* en Siteal, Sistemas de Información de tendencias educativas en América Latina

Gracia de Fanelli, A (2005) *Universidad, organización e incentivos. Desafíos de la política de financiamiento frente a la complejidad institucional*, Argentina, ed. Miño y Davila.

García de Fanelli, A y Adroque de Deane, C (2015) *Abandono de los estudios universitarios: dimensión, factores asociados y desafíos para la política pública* en Revista Fuentes, 16, Junio, 2015; pp. 85-106 85 I.S.S.N.: 1575-7072 e-I.S.S.N.: 2172-777

García Guadilla, C (2005) *Complejidades de la globalización e internacionalización de la educación superior: Interrogantes para América Latina*. Cuadernos del CENDES 22 (58)

García Guadilla, C (2007) *Financiamiento de la educación superior en América Latina* en Sociologías, Porto Alegre, año 9, nº 17, jan./jun., p. 50-10

Gentile, P (2009) *Marchas y contramarchas. El derecho a la educación y las dinámicas de exclusión incluyente en América Latina (a sesenta años de la Declaración Universal de los Derechos Humanos)* en Revista Iberoamericana de Educación No. 49, pp 19-57.

Gibbons, M (1998) *Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI*, documento presentado como una contribución a la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO. Consultado en la Web, el 21 de noviembre de 2006, en: http://www.humanas.unal.edu.co/contextoedu/docs_sesiones/gibbons_victor_manuel.pdf

Hannan, M y Freeman, J (1977) *The population ecology of organizations*, en American Journal of Sociology, volume 82, Issue 5, (Mar. 1977) 929-964.

Jaques, E (2000) *La organización requerida*, Buenos Aires Granica

Kaplan, R & Norton, D (2004) *Strategy Maps, Converting Intangible Assests into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, USA.

Keller, S., & Price, C. (2013). *Más allá del desempeño*. LID Editorial.

Kinicki, A.K. R. (2003) *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*, México – Mc Graw Hill

Liker, J y Morgan, J (2006) *The Toyota Product Development System*, Productivity Press, New York

Marquina, M (2004) *Panorama de las titulaciones en el sistema de educación superior argentino: aportes para un estudio comparado*, Buenos Aires, CONEAU.

Marquis, C (2002) *Nuevos proveedores de educación superior en Argentina y Brasil*, IES/2002/ED/PI/6, Buenos Aires

Martinez Caraza, P (2006) *El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica pensamiento y gestión*, N° 20
ISSN 1657-6276

Mendoza, P (2008) *Socialization to the Academic Culture: a Framework of Inquiry* en [Revista de estudios sociales](#), ISSN-e 0123-885X, [Nº. 31, 2008](#), págs. 104-117

Morin, E (1994) *Introducción al pensamiento complejo*, blogs.sld.cu

Levy, Daniel (1995) *La educación superior y el Estado en Latinoamérica. Desafíos privados al predominio público* México. Centro de Estudios Sobre la Universidad, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Capitulo 2

Lawrence, P y Lorsch, J (1967) *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, *Administrative Science Quarterly* Vol. 12, No. 1 (Jun., 1967), pp. 1-47
En [Sage Publications, Inc.](#) on behalf of the [Johnson Graduate School of Management, Cornell University](#), URL: <http://www.jstor.org/stable/2391211> Page Count: 47

Pan, N y Nosiglia, MC (2010) *Informe de Evaluación Institucional UNGS – Buenos Aires, CONEAU*

Tagliabue, R y Cuesta, M (2011) Una nueva generación en la universidad y en el trabajo: Desafíos y Oportunidades en Revista GPT en www.revistagpt.usach

Rabossi, M (2014) *Acceso (¿Ingreso?) A las universidades nacionales argentinas: permisividad y consecuencias* en Scielo Pág. Educ. vol. 7 no.2, Montevideo

Rabossi, M. (2014). Acceso e ingreso a las universidades nacionales argentinas: Permisividad y consecuencias. *Páginas de Educación*, 7(2), pp. 81-103.

Rabossi, M (2017) *Acción y reacción: La reforma a la ley de Educación Superior Argentina* en Revista Latinoamericana de Educación Superior.

Rawls, J (1999) *Justicia como equidad*, Editorial Tecno, España

Rodriguez Martin, M y Paez Rovira, Dario (2009) *Influencia de la cultura social y de la cultura organizacional en las universidades* en Boletín de Psicología ISSN 0212-8179, No. 97.2009, pag 9-34

Sarlo, Beatriz (1994) *Escenas de la vida posmoderna*, Buenos Aires, Planeta

Schein, E (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo*. Una visión dinámica, España, Plaza & Janes Editores

Schlemenson, (1988) A. *Análisis Organizacional y empresa unipersonal: crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Paidós

Senge, P (1992) *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires, Granica.

Trow, M (1973) *Problemas en la transición de la educación superior de elites a la de masas*, en la Conferencia sobre educación superior de masas en la Organización para la cooperación económica y desarrollo, Paris

Urdaneta Quintero, O, Pérez Lugo, J, Urdaneta Quintero, M, López Ferrer, P (2010) *Cultura organizacional en los institutos de investigaciones en salud de la Universidad del Zulia*, en [Revista de Ciencias Sociales](#) versión impresa ISSN 1315-9518, v.16 n.2 Maracaibo jun. 2010