



**DECISIONES ESTRATEGICAS EN EL AREA ACADEMICA:
REFLEXIONES ACERCA DEL USO DE INFORMACION RELEVANTE COMO
BASE PARA LA DEFINICION DE UN REGIMEN DE PERMANENCIA**

DURÁN, CLAUDIA
cduran@rect.mdp.edu.ar

FOUTEL, MARIANA
marianafoutel@yahoo.com.ar

Áreas Temática: Ingreso Y Permanencia

INDICE

- 1. A manera de introducción**
- 2. Las decisiones estratégicas en la Universidad Pública**
- 3. Las decisiones estratégicas en el Área Académica**
- 4. Hacia la definición de un régimen de permanencia**
- 5. Reflexiones finales**
- 6. Bibliografía**

RESUMEN

Sabemos que la educación primaria y secundaria a que acceden los sectores populares los ponen fuera de la Universidad durante los primeros meses de cursado, ya que la escuela secundaria no cumple con la función propedéutica requerida en el marco de la LES.

No obstante, coincidimos en que entre los variados factores que influyen en la deserción, algunos podrían identificarse como provenientes del escaso conocimiento que poseen las universidades acerca de cómo inciden ellas mismas en el abandono de los alumnos.

Creemos que el equilibrio democratización calidad que la decisión sobre régimen de permanencia debe procurar, en el marco de la realidad de un sistema que administra recursos escasos, sólo puede lograrse disponiendo de información oportuna y sistemática sobre características socio económicas de la población que constituye el área de influencia de cada Universidad y perfil psico-socio-económico completo de los aspirantes, ingresantes y desertores durante el primer año (y su evolución); evaluación sistemática de los resultados de las políticas de articulación con la escuela media y de las políticas de retención y contención implementadas; historial de asistencias por cohorte y rendimiento académico.

La dimensión externa, cualitativa y psicosocial de la información antes puntualizada continúa siendo una deuda del sistema universitario para poder decidir en base a información fundada.

PALABRAS CLAVES

Decisiones estratégicas efectivas – información relevante - régimen de permanencia - dimensión externa, cualitativa y psicosocial

1. A manera de introducción

El presente trabajo incluye contenidos incluidos en un libro que fue producto de un proyecto de investigación financiado por la Agencia para el Desarrollo Científico y Tecnológico y la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP), encarado por un grupo de docentes de la mencionada casa de estudios y de la Universidad CAECE, que tienen como antecedente en común haber transitado por la Maestría en Gestión Universitaria o participado de la gestión de la UNMDP y haber vivenciado la precariedad informativa con que se asumen decisiones en el ámbito universitario.

El propósito inicial del trabajo encarado consistió en intentar determinar con precisión cuál era el nivel de empleo que se hacía en el ámbito de las Universidades Públicas Argentinas de la información surgida de los sistemas desarrollados por el Sistema de Información Universitaria (SIU), o de otros sistemas diseñados en las propias instituciones.

Se partió de la hipótesis que en general se hacía un uso intensivo de los sistemas informatizados en las tareas operativas (registro de legajos de alumnos, liquidaciones de sueldos, movimientos económico-financieros, etc.) y se procuró establecer cuál era el empleo de estos sistemas a nivel gerencial.

Asimismo se intentó establecer si las universidades públicas hacían algún uso sistemático de informaciones contextuales (de su contexto específico y ambiental) en la elaboración de sus decisiones estratégicas y sus procesos de planificación.

El desarrollo elegido para compartir en este IX Coloquio aborda la problemática descripta aplicada a la difícil decisión de definir regímenes de permanencia en la Universidad.

2. Las decisiones estratégicas en la Universidad

La gestión es una actividad cuya dinámica deriva de la calidad y ritmo de la toma de decisiones. Según Peter Drucker tomar decisiones importantes constituye la tarea específica de un gestor:...”lo que caracteriza al ejecutivo eficaz es que se suponga que tiene que tomar decisiones que ejercen un impacto positivo y de significado sobre el conjunto de la organización, sobre su eficacia y sus resultados”¹.

Existe actualmente en el mundo una fuerte presión sobre las universidades tendiente a lograr que estas mejoren sus técnicas de gestión, agilicen sus decisiones y sobre todo, ganen flexibilidad frente a los cambios. No es el caso analizar aquí los motivos que originan esta situación, que por otra parte han sido reiteradamente expuestos en nuestro medio por especialistas como M.A. Escotet, A Pérez Lindo y J.J. Brunner, entre otros; pero sí advertir que resulta indispensable intentar analizar algunos aspectos que hacen al estilo de gestión

¹ Drucker, Peter F. (2002): “La Decisión eficaz”, página 22

vigente en estas instituciones de educación superior y específicamente a sus esquemas de toma de decisiones.

Resulta necesario en primer término definir qué se entiende por decidir. Según Pavesi es “...realizar un proceso mental, deliberado, voluntario, sistemático, a través del ejercicio del raciocinio, con la finalidad de elegir un curso de acción, entre un conjunto de cursos de acción alternativos.”²

Desde la mirada del enfoque descriptivo de la Teoría de la Decisión, que consideramos fundamental para reflexionar acerca de las implicancias que presenta decidir en la gestión, según J. A. Dunn, en el mismo sentido que Drucker, la toma de decisiones institucionales consta de tres momentos o fases: 1) la fase estratégica; 2) la fase del enfoque en el proceso y 3) la fase de la implementación.³ La primera fase incluye el desarrollo de la visión de la institución, su rol, su misión y su característica distintiva. La segunda etapa continúa las acciones de la primera y agrega discusiones y distintas ideas sobre el proceso. Los resultados obtenidos se revisan nuevamente teniendo en cuenta la realidad de la economía y la política. En la tercera etapa, que también conlleva toma de decisiones, se llega a la implementación de las nuevas decisiones y es con ello que se logra la influencia o cambio deseado por el gestor iniciador del proceso.

Drucker, desde la administración, y Dunn, desde su análisis aplicado a las instituciones de enseñanza, coinciden en destacar la etapa de la acción. Nuestra adhesión al enfoque descriptivo de la Teoría de la Decisión rescata esta noción, reivindicando la calidad de una decisión en la medida en que esta pueda llevarse a la práctica y producir efectivamente el cambio deseado.

Llegado a este punto, para poder reflexionar sobre el proceso de toma de decisiones en el ámbito organizacional, y de las universidades en particular, resulta indispensable entender su contexto.

“Por “mundo” (o “universo”) se entienden todos los elementos que influyen sobre —y que están influidos por— esa decisión. Se incluye también, por lo tanto, el mismo decididor. Esto último no es trivial. Se acostumbra dividir el sujeto cognoscitivo del objeto conocido pero el mundo está constituido por los dos, simultáneamente, en permanente interacción, interdependencia y retroalimentación. La visión del mundo condiciona el —y depende del— sujeto, de modo que la separación es cómoda pero puede conducir a importantes errores.”⁴

La precedente afirmación de Pedro Pavesi cobra vital importancia en este análisis. Para arribar a decisiones estratégicas significativas pueden interactuar un número variable de individuos, atravesados por múltiples expectativas e intereses, todo lo cual conduce a procesos fuertemente politizados en la toma de decisiones en las Universidades.

Por definición, entonces, la toma de decisiones estratégicas evoca un paradigma de complejidad. Nos referimos a decisiones que se toman para relacionar a la Universidad con su entorno. Son decisiones de gran trascendencia en cuanto que definen los objetivos y las líneas de acción a seguir. Suelen ser a largo plazo y tienen un carácter no repetitivo, pudiendo comprometer el crecimiento e incluso la supervivencia de la organización. Por ello al tomar estas decisiones se requiere un alto grado de reflexión y de juicio por parte del decisor.

“Es estratégica toda decisión que se refiere a conjuntos globales, totales, sobre un período prolongado. Afecta a la totalidad de un sistema dado con un prolongado horizonte futuro. Esto implica una alta incertidumbre y la permanente presencia del conflicto”.⁵

² Pavesi, Pedro. “Cinco lecturas prácticas sobre el decidir”, página 15.

³ Dunn, John A. (1992) “Decision Processes in College and University Business Administration”.

⁴ Pavesi, Pedro, Op. Cit, página 16.

⁵ Pavesi, Pedro, “La Decisión”, página 48

Decisiones estratégicas serán por ejemplo la definición de la política de ingreso, la definición de un régimen de permanencia, la creación de una nueva carrera o la definición de líneas prioritarias de investigación.

Nos referimos a las decisiones no estructuradas, es decir, aquellas para las cuales no existe un modelo previo que guíe el abordaje del problema que les da origen, tomadas en general en los máximos niveles decisorios de la organización: Asamblea Universitaria, Consejo Superior o Consejos Académicos en nuestro caso.

“La negociación y el tanteo son los instrumentos típicos para enfrentar estas situaciones que sólo admiten instrumentos de análisis sumamente flexibles y con poco poder de cálculo”.⁶ Los “mundos estratégicos” son mundos rebeldes al decir de Pavesi. Son altamente inciertos porque dependen fundamentalmente del comportamiento de otros. Son difícilmente predecibles. Son mundos abiertos en los que la incertidumbre es alta.

En estos contextos, la máxima aspiración del decididor debe ser reducir esa alta dosis de incertidumbre esencial nutriéndose de información relevante.

Con sentido práctico se pueden enunciar algunas variables que en trabajos anteriores planteáramos como relevantes a la hora de categorizar decisiones entre los niveles estratégico, táctico y operativo ⁷:

- Nivel en que compromete la actividad global de la organización: en la medida en que una decisión involucre toda la acción futura de la organización (decisiones estratégicas) ésta debe ser tomada en el máximo nivel.
- Demanda de información contextual necesaria: cuanto más necesario sea poseer información contextual para asumir decisiones correctas, más alto deberá ser el nivel en que se adopten.
- Efecto en el tiempo de la decisión y grado de reversibilidad de la misma: existen decisiones que sólo producen un efecto momentáneo, fácil de corregir, mientras que otras (por ejemplo creación de una nueva carrera) producirán sus efectos a través de un amplio lapso y su corrección será sumamente costosa. Este último tipo de decisiones, lógicamente, deberán tomarse en los niveles superiores.
- Alcance de la visión interna necesaria para decidir: en la medida que una decisión involucre procesos complejos, quien decida deberá conocer los mismos y tener autoridad suficiente para coordinarlos.
- Costo involucrado: en general existe una correlación bastante directa entre el nivel de costo de una decisión y el nivel en que la misma se adoptará.
- Nivel de capacitación profesional de los niveles operativos: cuanto más alto sea el nivel de capacitación de los niveles operativos, situación que se presenta en nuestras universidades, mayor será el nivel posible de descentralización decisional en la base de la organización.

Como detallaremos en capítulos siguientes, nuestras universidades cuentan con abundante información transaccional disponible. La situación se complica cuando para decisiones poco o nada estructuradas se requiere información externa o cualitativa.

Como planteáramos al principio de este apartado, nuestra adhesión al enfoque descriptivo de la Teoría de la decisión, nos conduce a una mirada psico-social del decididor, que abarca a las creencias y preferencias de las personas tal como son y no como deberían ser.

En este orden de ideas, la racionalidad da cuenta del sistema de argumentos, desde los cuales a nivel individual y grupal, damos fundamento a la elección de una determinada alternativa.

Boulding establece que la racionalidad es un atributo que destaca la permanencia, estabilidad, el sostenimiento en la búsqueda de un objetivo.

⁶ Pavesi, Pedro, “La Decisión”, páginas 44 y 45

⁷ Vega, Roberto I: “Problemática de las decisiones universitarias”, páginas 3 y 4.

Según Simon, la racionalidad se ocupa de la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo a un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas.

El término “racional” puede volverse complejo. Se plantea si se deben también incluir dentro de él los procesos inconscientes y los no deliberados. Simon plantea que quizás la única manera de evitar o aclarar esta complejidad sea utilizar el término conjuntamente con los adverbios apropiados, es decir: nombrar a una decisión como “objetivamente racional” si es en realidad el comportamiento correcto para maximizar unos valores dados en una situación dada. Es “subjetivamente racional” si maximiza la consecuencia relativa al conocimiento real del sujeto. Es “conscientemente racional” en la medida en que el ajuste de los medios a los fines haya sido realizado deliberadamente. Una decisión es “organizativamente racional” si se orienta hacia las finalidades de la organización; y por último es “personalmente racional” si se orienta hacia las finalidades del individuo.

La racionalidad objetiva implicaría que el sujeto actuante adecue todo su comportamiento a un modelo integrado por la visión a la decisión de:

- las alternativas de comportamiento,
- la consideración del complejo total de consecuencias que seguirá a cada elección,
- y la elección de una entre toda la serie de alternativas.

Este tipo de racionalidad sería un cuadro idealizado donde el comportamiento real no alcanza la racionalidad objetiva por lo menos de tres maneras:

- La racionalidad exige un conocimiento y una anticipación completa de las consecuencias que seguirán a cada elección. En realidad el conocimiento de las consecuencias es siempre fragmentario.
- En segundo lugar, dado que estas consecuencias pertenecen al futuro, sólo es posible anticipar de manera imperfecta los valores que tomarán.
- Y por último, la racionalidad exige una elección entre todos los posibles comportamientos alternativos; en cambio en el comportamiento real sólo se nos ocurren unas pocas de estas posibles alternativas.

Todas estas constituyen lo que se llama comúnmente limitaciones a la racionalidad.⁸

La racionalidad es definida por Etkin y Schvarstein como “...conformidad de las cosas con la razón, y la razón alude a orden y método, a la justicia y rectitud en las operaciones. Dicha justicia es definida por un individuo dentro de un marco social, lo cual significa que la racionalidad posee un carácter eminentemente subjetivo y existe en el ámbito psicosocial. Desde esta perspectiva, será irracional para un individuo todo aquello que no pertenezca al dominio de su propia racionalidad. La irracionalidad implica entonces la presencia de alguien que asigna el carácter de irracional a la conducta de otro, por no coincidir con sus propios patrones de racionalidad.”⁹

Por último, nos gustaría hacer referencia a la Universidad, pensando en los dominios que rigen en las organizaciones y los enlaces que existen entre ellos. En especial nombrar al dominio de los propósitos, siendo el común denominador la búsqueda de racionalidad.

La existencia de objetivos contradictorios en el dominio de los propósitos resultantes de la multiplicidad de necesidades y deseos de las personas que componen la Universidad, como su abordaje y resolución, pertenecen al dominio de las relaciones. Y es allí donde se produce el enlace entre estos dos dominios mediante el articulador que es el concepto de rol. Es decir, que en la organización, muchas de las alternativas y en consecuencia las decisiones que se toman dependen del la adjudicación de roles que la Universidad le otorgó a cada participante.

⁸ Simon, Herbert. El Comportamiento Administrativo, capítulos 4 y 5.

⁹ Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo ,(1992) Identidad de las organizaciones, páginas 188 y 189.

La multiplicidad de objetivos y la heterogeneidad de quienes tomamos decisiones en las universidades generan superposición y coexistencia en una misma organización de distintas racionalidades. Esta realidad se manifiesta cuando frente al debate en torno a decisiones estratégicas, cada actor relevante manifiesta su racionalidad con respecto a la situación planteada, dificultando el encuentro con la opción organizacionalmente racional.

Ante la necesidad de resolución de situaciones concretas, estas múltiples racionalidades, que provienen de individuos que a su vez pertenecen a distintos claustros, roles y disciplinas, que tienen una génesis psicosocial diferente, se ponen en interacción. Para lograr que surja un curso de acción que pueda implementarse, se impone la racionalidad dominante. Esto se torna muchas veces dificultoso frente al ejercicio de poder que se realiza y la fragmentación que vivimos muchas universidades.

La imposición de una racionalidad dominante por sobre otras racionalidades (individuales y grupales) constituye un acto político esencial porque permite a los integrantes de una organización percibir la localización, magnitud y dirección del poder. El ejercicio legítimo del mismo permite integrar las divergencias individuales.

Los miembros de una gestión, en una universidad, enfrentan presiones muy fuertes del contexto que los obligan a razonar en términos de costos o productividad de los factores, no quedando muchas veces tiempo ni capacidad para considerar la compleja trama de imágenes y creencias que están en la base de los comportamientos y que permiten arribar a saludables consensos,

El dinámico mapa de poder que caracteriza a nuestras universidades explica los vaivenes en la racionalidad dominante que es lo que dificulta, muchas veces, poder pasar de las ideas y el discurso a la acción y concreción de proyectos. Para promover el desarrollo de nuestra Universidad, se deben consensuar con una mirada de más largo plazo, alternativas de superación, en el marco de un acuerdo marco básico sobre los objetivos esenciales como reflejo de la misión y visión de la Institución.

3. Las decisiones estratégicas en el Área Académica

Para comenzar a explorar qué decisiones competen a esta área, una de las sustantivas o primarias de toda Universidad, nos pareció interesante recurrir a su definición en distintos Estatutos de Universidades Nacionales (Buenos Aires, La Plata, Córdoba, Mar del Plata entre otros) así como a analizar sus respectivas estructuras organizacionales.

De su análisis emergen como decisiones principales bajo su órbita las que se puntualizan a continuación:

- Creación y modificación de carreras de grado, post grado y pregrado: diseños curriculares y modalidades técnico-pedagógicas. Planes de estudio y programas. Niveles de presencialidad.
- Política de Ingreso
- Política de retención de matrícula
- Régimen de permanencia y promoción
- Recursos humanos dedicados a docencia: Ingreso, Permanencia, promoción y aumento de dedicación y Formación, perfeccionamiento, evaluación y control de gestión de la labor realizada.
- Orientación y re orientación vocacional
- Proceso enseñanza aprendizaje: Inscripción anual, a cursada, a examen final .y expedición de diplomas.
- Estructura y organización: cátedras y departamentos
- Calendario académico

- Infraestructura y equipamiento para docencia, incluyendo Biblioteca y demás recursos pedagógicos

Para analizar la toma de decisiones en esta área estratégica para la Universidad debemos recordar que al igual de lo que ocurre con otras funciones tanto sustantivas como de apoyo, su gestión es producto de decisiones que involucran, al decir de Pedro Pavesi, diferentes niveles de estructuración.

En este sentido, las decisiones operativas y en alguna medida las de nivel táctico presentan niveles de eficiencia adecuados ya que es nuestra convicción que el sistema universitario ha cumplido en lo que respecta a información transaccional disponible a través de los sistemas provistos por el SIU o de desarrollos propios.

La brecha de eficiencia en este caso proviene fundamentalmente de la capacitación y experiencia del decisor en el tema. No obstante este punto también resulta soluble ya que la planta de personal de apoyo universitario puede dotar de contenido a este tipo de decisiones.

A medida que el nivel de estructuración de la decisión baja y debe incorporarse información interna de tipo cualitativa e información externa como insumos básicos para un proceso efectivo es donde el panorama se torna más complejo.

Un buen gestor sabe que en condiciones inseguras y frente a objetivos en conflicto las decisiones estratégicas emergen como fruto de procesos de negociación en los que la información debiera ser la fuente más sana de poder. La escasa importancia que recibe abre un nuevo interrogante respecto del grado de profesionalidad con la que desarrollan su actividad los gestores universitarios.

Analizaremos en profundidad, a continuación, una decisiones del área que nos parece crucial para el logro de estándares de calidad adecuados y que a la vez se encuentra fuertemente atravesada por “lo político”.

4. Hacia la definición de un régimen de permanencia

Este controvertido tópico vuelve a instalar la relación dialógica entre democratización de la educación superior y calidad de la misma.

Por un lado, reconocer el carácter de bien social de la educación superior permite pensar en que si se asignan los recursos necesarios, ambos atributos pueden procurarse en el marco de la garantía a la igualdad de oportunidades.

Hoy en día, en nuestra universidad la igualdad de oportunidades en la realidad es relativa. En principio el art. 2 de la Ley de Educación Superior requiere para el ingreso determinada formación y capacidad; entendemos por formación la finalización de la educación media (secundario completo), y por capacidad la puerta a alguna instancia de admisión como corroboración de la misma.

Al mismo tiempo, se deja librada a cada universidad, por medio de la autonomía académica e institucional, la atribución de reglamentar la admisión, permanencia y promoción de los estudiantes (artículo 29, inciso j).

En el artículo 35 la Ley de Educación Superior establece: “Para ingresar como alumno a las instituciones universitarias, sean estatales o privadas, deberá reunirse como mínimo la condición prevista en el artículo 7 y cumplir con los requisitos que cada institución establezca.”

Este último artículo remite al artículo 7 en un intento inclusivo (Excepción para los mayores de 25 años que no hayan cumplido el ciclo secundario pero que demuestren, a través de las evaluaciones que las provincias, la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires o las universidades en su caso establezcan, que tienen preparación y/o experiencia laboral acorde

con los estudios que se propone iniciar, así como aptitudes y conocimientos suficientes para cursarlos satisfactoriamente), sin embargo en su última parte deja abierta la puerta, una vez más, a las instituciones universitarias para que impongan cupos, exámenes de ingreso, se elimine la figura del aspirante (entiéndase: aquel que entra a la universidad debiendo materias del Secundario), etcétera.

Yendo específicamente al tópico de este apartado, conceptualmente, la existencia de un régimen de permanencia implica la posibilidad de establecer condiciones restrictivas de regularidad y actividad del estudiante.

En este sentido la normativa vigente en nuestro país se refiere al tema en el artículo 50, cuya constitucionalidad ha estado sometida a extensos debates y textualmente reza:

“Cada institución dictará normas sobre regularidad en los estudios, que establezcan el rendimiento académico mínimo exigible, debiendo preverse que los alumnos aprueben por lo menos dos materias por año, salvo cuando el plan de estudios prevea menos de cuatro (4) asignaturas anuales, en cuyo caso deben aprobar (1) una como mínimo. En las universidades con más de cincuenta mil (50.000) estudiantes, el régimen de admisión, permanencia y promoción de los estudiantes será definido a nivel de cada facultad o unidad académica equivalente.”¹⁰

Guiados por el ansiado valor de la igualdad de oportunidades, la decisión sobre régimen de permanencia no es fácil, presenta numerosas aristas y requiere de una asignación específica de recursos.

Sabemos que la educación primaria y secundaria a que acceden los sectores populares los ponen fuera de la Universidad durante los primeros meses de cursado, ya que la escuela secundaria no cumple con la función propedéutica requerida en el marco de la LES. No obstante, las Universidades también tienen su cuota de responsabilidad en este punto.

“Los especialistas en educación continúan sosteniendo las mediciones de destrezas intelectuales y planteando la carencia de la misma como responsable de la deserción en la universidad, aunque no puede dejar de observarse que los factores que influyen en el abandono de los estudios no sólo provienen del alumno y su contexto sociocultural. Se siguen acumulando pruebas de que la deserción tiene que ver en gran medida también con los bajos niveles de interacción personal con profesores y otros estudiantes dentro y fuera de las aulas. (Pascarella y Terezini,1977). Los estímulos intelectuales y sociales generados en esas interacciones parecen constituir un componente fundamental del proceso por medio del cual los sujetos son capaces de alcanzar sus metas educativas.”¹¹

Coincidimos en que entre los variados factores que influyen en la deserción, algunos podrían identificarse como provenientes del escaso conocimiento que poseen las universidades acerca de cómo inciden ellas mismas en el abandono de los alumnos.

En el debate reciente sobre la reforma de LES, el Lic. Ernesto Villanueva sostuvo en este sentido que “Todos sabemos que en la Argentina egresa el 18 o 19 por ciento de los ingresantes a la universidad. Por ejemplo, en Ingeniería las cifras indican que egresa menos del 5 por ciento de los ingresantes. En fin, las cifras son tristísimas. Nos ponemos muy contentos a la hora de contar la cantidad de alumnos que ingresan, pero nunca contamos la cantidad de alumnos que egresan. Colombia tiene más egresados por año que la Argentina. Esto significa que no ha habido un esfuerzo sistemático para lograr la permanencia de los

¹⁰ Artículo 50 de la Ley de Educación Superior

¹¹ Arana, Marta y Bou, María Luisa: “La Retención de Alumnos en la Universidad Pública Argentina. Análisis de la Facultad Regional Avellaneda de la Universidad Tecnológica Nacional”. IV Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria de América del Sur, página 3.

estudiantes. Cuando hablamos de permanencia estamos diciendo una cosa muy sencilla: se trata de modificar la estructura docente en función de ese objetivo.”¹²

La implementación de políticas becas significativas, tutorías y ayuda psicopedagógica son algunos de los mecanismos básicos requeridos si se desea pasar de las ideas a la acción en este punto.

En relación al sistema de tutorías, entendemos que “El propósito de este sistema debe estar dirigido a prevenir la aparición de situaciones de crisis, conflictos o cambios relacionados con los aspectos académicos del aprendizaje y el cursado de la currícula, o bien en lo referido a otras áreas vivenciales de la realización personal del estudiante.”¹³

Este tema está muy presente en el debate actual para la reforma de la ley de Educación Superior. Así, la profesora Marcela Mollis, en igual orden de ideas, manifiesta: “Hoy está de moda hablar de tutores, que son aquellas personas que van a tratar de ayudar a los chicos en un momento de alta crisis, porque están recibiendo un déficit en la formación que les complica su permanencia. Por lo tanto, enfatizaría la palabra “permanencia” más que ingreso y egreso”.¹⁴

Por otro lado, bien sabemos que el sostenimiento de la gratuidad de la educación superior debe concebirse como un contrato entre la sociedad y el segmento de individuos que a ella acceden. Esta noción de contrato alude a los derechos y obligaciones de ambas partes: la primera financia la educación del segundo y este se compromete a aprovechar la oportunidad que le brinda la sociedad, apelando al ejercicio de su responsabilidad.

La decisión sobre régimen de permanencia puede involucrar entonces alternativas que van desde el mínimo requerido de dos materias al año, pasando por el cobro de una multa cuando haya fallado en una materia, como proponía Gottifredi hasta la pérdida de la condición de alumno. Creemos que el equilibrio democratización calidad, en el marco de la realidad de un sistema que administra recursos escasos, sólo puede procurarse disponiendo de información oportuna y sistemática sobre los siguientes puntos:

- 1- Características socio económicas de la población que constituye el área de influencia de cada Universidad, situación actual y perspectivas, para evaluar el alcance y magnitud de las políticas de retención, contención y reorientación que sea necesario implementar.
- 2- Perfil psico-socio-económico completo de los aspirantes, ingresantes y desertores durante el primer año, debido al mayor desgranamiento que se produce en este lapso como consecuencia de la aparición de ingreso irrestricto que detentan numerosas unidades académicas que no cuentan con instancias formales de admisión pero sobre las que la realidad del ciclo introductorio cobra sus primeras víctimas.
- 3- Evolución de dicha información como parte del seguimiento de cohortes a lo largo de todo el ciclo de la carrera, que incluya una indagación sistemática de las causas de deserción, desgranamiento y lentificación en cada Universidad.

Estos tres ítems derivan de reconocer que en la deserción de los estudios superiores intervienen tanto factores personales como socioambientales. “Algunos de estos factores tienen que ver con los procesos de elección y la constitución de la identidad vocacional-ocupacional. Otros, tal vez más complejos, devienen de fenómenos estructurales de la formación social, tales como los económicos, familiares y socio-culturales, reflejando el fenómeno de la discriminación y la exclusión social”¹⁵.

¹² Puiggrós, Adriana y otros. Versión taquigráfica. Reunión de especialistas en la Honorable Cámara de Diputados de la Nación para tratar Proyectos de Reforma de la Ley de Educación Superior, 7 de mayo de 2008, páginas 25 y 26.

¹³ Romero Gonzalez, Horacio Javier. (2005) “Políticas de ingreso y retención en la Universidad”, página 9.

¹⁴ Puiggrós, Adriana y otros. Op. Sit., página 18.

¹⁵ Romero González, Horacio Javier. (2005) Op. Sit, página 3.

Como dice Echart¹⁶, la educación, desde una perspectiva económica, es demandada por los individuos que esperan recibir mejores ingresos a largo plazo. Para ello se debe realizar una inversión en educación, con la esperanza de recompensas monetarias futuras. Aquí la familia juega un papel muy importante como impulsora de la educación, siendo de gran influencia el nivel de estudios alcanzado por los padres sobre la escolaridad y resultados educativos de los hijos.

4- Evaluación sistemática de los resultados de las políticas de articulación con la escuela media.

5- Evaluación sistemática de los resultados de las políticas de retención y contención implementadas

En estos dos últimos ítems se procura recolectar información sobre la contribución que cada unidad académica realiza a la retención o deserción de su matrícula, más allá de los factores individuales o socioambientales antes referidos.

6- Historial de asistencias por cohorte y rendimiento académico.

Sólo de este último punto se cuenta con información provista por el SIU Guaraní y/u otros sistemas de alumnos relevados en distintas universidades nacionales.

La dimensión externa, cualitativa y psicosocial de la información continúa siendo una deuda del sistema universitario para poder decidir en base a información fundada.

5. Reflexiones finales

Las universidades son las unidades por excelencia de producción y transmisión del conocimiento. Sin embargo, el conocimiento de quienes las administran no supone un activo intangible para la organización y por tanto no resulta substancial de ser gestionado. La gestión de la institución se centra casi exclusivamente en los procedimientos administrativos y en la coordinación y control de las operaciones, sin contemplar las posibilidades de explicitación y codificación de los saberes del personal.

Por otra parte el protagonismo que ostenta la universidad en el desarrollo y difusión de nuevas teorías de la ciencia de la administración, este tipo de organización ha sido renuente a incorporar elementos de las mismas en la propia gestión. El complejo proceso de toma de decisiones en el ámbito de las instituciones de educación superior, especialmente el de las universidades de gestión pública, merece ser apoyado por herramientas que permitan aumentar la racionalidad, la coherencia y consistencia de decisiones en relación con los fines institucionales.¹⁷

La ausencia de este tipo de soporte se manifiesta en forma frecuente cuando se intenta abordar diversas cuestiones, ejemplo de éstas son las relacionadas con el financiamiento y la planificación institucional. El diseño del presupuesto, la generación de proyectos con fines específicos, la creación de nuevas carreras, implican decisiones que deben ser sustentadas en el conocimiento del estado del sistema y deben ser abordadas con procedimientos eficaces y de sencilla ejecución.¹⁸

En suma, es nuestra convicción que el sistema universitario ha cumplido en lo que respecta a información transaccional disponible.

No obstante, la toma de decisiones sigue siendo poco profesional sobre todo en las áreas sustantivas de la universidad. La decisión de regímenes de retención fue abordada a título

¹⁶ Echart, María (1999). Educación y Distribución del Ingreso . FIEL.

¹⁷ Fanelli, A. (1998): Gestión de las Universidades Públicas. La experiencia internacional.

¹⁸ Mendoza Mayordomo (1990): "Técnicas gerenciales y modernización de la Administración pública en España".

ilustrativo de lo que ocurre con las restantes decisiones críticas tanto del área académica, como del área de investigación y más aún en lo que respecta a decisiones en el área de extensión.

El desafío se sintetiza, entonces, en que los responsables de la toma de decisiones estratégicas basen su búsqueda de consensos en el debate de información relevante.

Considerar discrecionalidad y política como sinónimos tiñe a muchos procesos decisorios de una arbitrariedad, que nosotros pretendemos sustituir por una “subjetividad informada” al decir de Keynes, que capitalizando perspectivas diversas dé coherencia y consistencia al comportamiento universitario, atributos éstos últimos que definen a la estrategia desde la mirada de Mintzberg.

6. Bibliografía

- ALCÁNTARA SANTUARIO, A.(1990) "Consideraciones sobre la tutoría en la docencia universitaria", en Perfiles Educativos, núms. 49-50, julio-diciembre, México, CISE-UNAM, p. 51-55.
- ÁLVAREZ GARCÍA, Isaías; TOPETE BARREDA, Carlos; BUSTOS FARIÁS, Eduardo; CHAVEZ JARAMILLO, María Myriam (2008) “Desafíos de la formación de competencias para la gestión de la educación superior virtual en el contexto de competitividad y productividad que impone la sociedad del conocimiento”. Trabajo presentado en la IX Encuentro Virtual Educa Zaragoza 2008.
- AMORÓS MARCH, M.(1998) “Diseño de Planes de Estudio en la Universidad Politécnica de Cataluña” en Gestión Docente Universitaria, Modelos Comparados. Volumen 3 ALFA, Chile.
- ARANA, Marta y BOU, María Luisa: “La Retención de Alumnos en la Universidad Pública Argentina. Análisis de la Facultad Regional Avellaneda de la Universidad Tecnológica Nacional”. IV Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria de América del Sur, "Alianza Estratégica, Integración y Gestión Universitaria", Florianópolis, 2004.
- ARANA, Marta y FOUTEL Mariana. (2007): “Decisiones estratégicas en la Universidad: reflexiones acerca del vínculo racionalidad-poder”, VII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria de América del Sur 29 y 30 de Noviembre 1 de Diciembre de 2007.
- BAUDRIT, Alan (2000) "El Tutor: Procesos De Tutela Entre Alumnos" Editorial Paidós. Barcelona.
- BELTRAN, Luis Ramiro (1995). “Salud pública y comunicación social”. Chasqui, Volumen 51, julio 1995.
- CARBALLO SANTAOLALLA, R.. (1996) "Evaluación de Programas de Intervención Tutorial”, en Revista Complutense de Educación. Vol. 7, núm.1.
- DONINI, Ana Maria C. de, DONINI, Antonio O. (2003): “La gestión universitaria en el siglo XXI Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas” Nro 107. Documentos de Trabajo. Universidad de Belgrano. Departamento de Investigación.
- DRUCKER, Peter F. (2002): “La Decisión eficaz”, La Toma de Decisiones, En Harvard Business Review, Bilbao, Ediciones Deusto, pp 1 - 22.
- DRUMMOND, Helga (1992):Decisiones Efectivas. Legis Editores S.A., Colombia.
- DUNN, John A. (1992) “Decision Processes in College and University Business Administration”. Fifth Edition. National Association of College and University Business Officers. McDonald.

- ECHART, María. Educación y Distribución del Ingreso. FIEL. Junio de 1999
- Estatutos: Universidad Nacional de Córdoba, de La Plata, de Mar del Plata y de Buenos Aires.
- ETKIN, Jorge (2003): Gestión de la complejidad en las organizaciones. Oxford University Press, México.
- ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo (1992): Identidad de las organizaciones. Paidós, Buenos Aires
- FANELLI, A. (1998): Gestión de las Universidades Públicas. La experiencia internacional. Ministerio de Cultura y Educación. Buenos Aires, Argentina.
- GINER DE LA FUENTE, Fernando y GIL ESTALLO, María de los Ángeles (2004): Los sistemas de información en la sociedad del conocimiento. Esic, Madrid.
- GINESTAR, Angel y colaboradores de la Universidad de Cuyo (1994): Costos educacionales para la Administración Financiera Universitaria, EDIUNC/CITAF-OEA/INAP. Mendoza, Argentina.
- HAWES B., Gustavo y CORVALÁN V., Oscar (2005). “Construcción de un perfil profesional”. Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo. Proyecto Mecesup, Tal0101. Universidad de Talca, Chile, Enero de 2005.
- LEON, Orfelio G. (2001) Tomar decisiones difíciles. Mc Graw Hill, Madrid.
- Ley de Educación Superior Nro. 24.521.
- MATURANA, Humberto. (1999) Transformación en la Convivencia. Dolmen, Santiago de Chile.
- MENDOZA Mayordomo (1990): “Técnicas gerenciales y modernización de la Administración pública en España”. Documentación Administrativa. N° 223. Julio Septiembre Instituto Nacional de Administración Pública.
- MINTZBERG, Henry (1992) El Poder de la Organización. Ariel, Barcelona.
- MUCCI, Ottorino Oscar “Las competencias laborales”. En Revista Fases, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- PAVESI, Pedro. “Cinco lecturas prácticas sobre el decidir”, Publicación de cátedra N° 166 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA y en Alta Gerencia Tomo I Año I páginas 15 a 31.
- PAVESI, Pedro, “La Decisión”, Publicación de cátedra N° 150 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
- PORTER, Michael E. (1985) Ventaja Competitiva. CECSA, México.
- PUIGGRÓS, Adriana y otros. Versión taquigráfica. Reunión de especialistas en la Honorable Cámara de Diputados de la Nación para tratar Proyectos de Reforma de la Ley de Educación Superior, 7 de mayo de 2008.
- RAYMOND MC LEOD, Jr. (2000): Sistemas de Información Gerencial. Pearson Prentice Hall.
- REYNOLDS, George W. y STAIR, Ralph M. (1999): Principios de sistemas de información. Thomson.
- ROMERO GONZALEZ, Horacio Javier. (2005) “Políticas de ingreso y retención en la Universidad”, V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria de América del Sur 8 al 10 de Diciembre de 2005.
- SCHMAL SIMON, Rodolfo y CISTERNAS SILVA Carlos, “Sistemas de información: una metodología para su estructuración”. Revista de la Universidad de Concepción, Chile, Edición 6.

- SIGAL, Victor y DÁVILA, Mabel. “La cuestión de la admisión a los estudios universitarios en Argentina”. En Los desafíos de la Universidad Argentina. 2004 Editorial Universidad de Belgrano.
- SIMON, Herbert. (1980) El Comportamiento Administrativo. Aguilar, Buenos Aires. 3ª Edición.
- STRAW, C. “Las tendencias mundiales en la educación superior a partir de recientes encuentros internacionales”. En Pugliese, J.C. Editor. 2003. Políticas de Estado para la Universidad Argentina. Ministerio de Educación, ciencia y tecnología. Secretaría de Políticas Universitarias.
- TEDESCO Juan Carlos: Reflexiones sobre la Universidad Argentina. Revista Punto de Vista. Año VII N° 24. Bs. As.
- VEGA, Roberto I (1999): “Evaluación de la gestión universitaria”, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata. Revista FACES n° 8
- VEGA, Roberto I : “Problemática de las decisiones universitarias”, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata