**Decisiones académicas en el marco de la pandemia para garantizar la continuidad pedagógica en el Departamento de Ciencias Económicas de una Universidad Nacional del Conurbano Bonaerense**

**Investigación:**

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

**Autores:**

*Martínez, Julio Alejandro,* Departamento de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Matanza, C.P. 1754, Buenos Aires, [economicasinvestigacion@gmail.com](mailto:economicasinvestigacion@gmail.com).

*Kabobel, Romina*, Departamento de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Matanza, C.P. 1754, Buenos Aires, [rominakabobel@gmail.com](mailto:rominakabobel@gmail.com)*.*

*Schifrin, Antonella*, Departamento de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Matanza, C.P. 1754, Buenos Aires, [schifrinantonella@gmail.com](mailto:schifrinantonella@gmail.com).

**Palabras claves:**

Educación, Política educacional,Covid-19

Tal como la asume Francisco Ballina (2015), la flexibilidad organizacional se entiende como la capacidad de respuesta de la institución para adaptarse o para anticiparse a los continuos cambios que afectan a las mismas organizaciones (Volverda, 1998). El autor afirma que esta flexibilidad se basa en que las instituciones poseen límites definidos que han de permeabilizarse en sus niveles jerárquicos, entre funciones y puestos de trabajo. La flexibilidad organizacional se encuentra muy relacionada con la innovación (Díez de Castro et al., 2002).

Esta capacidad institucional se ha dejado entrever en la Universidad Nacional de La Matanza durante estos tiempos pandémicos, en dónde se pusieron en juego diferentes aspectos relacionados con la planificación educativa. Los esfuerzos y avances realizados durante estos años en materia de educación a distancia, al interior de la Institución, han marcado el camino y han servido de antecedente para las decisiones que se tomaron en materia educativa durante la situación de aislamiento social preventivo y obligatorio, enmarcados en los lineamientos establecidos por el Poder Ejecutivo Nacional y el Ministerio de Educación de la Nación.

En este contexto, el Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza decidió operacionalizar el primer cuatrimestre del ciclo lectivo del año 2020 a través de un conjunto de acciones en total adhesión a las normas institucionales. Cada una de las decisiones implementadas fueron pensadas e ideadas desde la realidad de la comunidad en la que está inserta la Institución, no sólo intentando mantener los estándares de calidad académica en las propuestas ofrecidas, sino también garantizando las condiciones necesarias para que los estudiantes de la Unidad Académica puedan atravesar su trayecto formativo a partir de estrategias que permitan el acceso y la permanencia de cada uno de los estudiantes a las diferentes instancias virtuales.

La realidad invitó a continuar profundizando el desarrollo y perfeccionamiento de las competencias digitales no sólo de los estudiantes sino también del equipo de docentes que acompaña el proceso de enseñanza. En este sentido, hubo una serie de intervenciones realizadas con el fin de fortalecer las potencialidades didácticas de las propuestas de enseñanza en entornos virtuales por parte de los docentes, y a su vez, de reforzar el manejo de los recursos digitales como así también de los tiempos de estudio, y el tratamiento de la lectura en pantalla por parte de los estudiantes, entre otros aspectos de la virtualidad. Estas acciones fueron puestas en funcionamiento a partir de la decisión de dar continuidad pedagógica en el marco del primer cuatrimestre del año 2020.

A los fines de enriquecer el análisis, resulta adecuado hacer una breve introducción acerca del proceso de decisión en instituciones de educación superior, como así también una revisión acerca de las características de la estructura organizativa que posee la Universidad Nacional de La Matanza, de este modo podremos contextualizar algunas de las decisiones que se tomaron en su interior.

**El proceso de decisión en las universidades**

Podemos decir que la toma de decisión en las instituciones de educación superior es un proceso significativamente complejo, el cual está vinculado con dimensiones referidas a la estructura organizativa, la lógica institucional y su dinámica, los procesos, los datos y la información, la interacción y la comunicación. En este aspecto, la decisión se entiende como un proceso cotidiano que ejerce el ser humano, atravesado por un ineludible análisis subjetivo del responsable. En la toma de decisión se involucran distintos niveles en donde concluye la conjunción del poder político, económico y social. En esta línea, se podrían incluir los poderes construidos a partir de los campos disciplinarios, organizativos del conocimiento y de las estructuras formales e informales originadas por las jerarquías académicas y los equipos de docencia e investigación. Los elementos mencionados anteriormente son aquellos que influyen y determinan el proceso lógico en que se construyen y son tomadas las decisiones (Pont Vidal y Andre, 2016).

Entendemos que la gestión corresponde a una actividad transversal en la universidad, cotidianamente se toman decisiones en materia de extensión y vinculación con el medio, formación, docencia y enseñanza e investigación. Debido a la autonomía que invisten las instituciones de altos estudios, los procesos de decisión varían en función a los elementos que anteriormente mencionamos. Si pensamos en la administración como el arte de conseguir que se hagan las cosas, podríamos decir que, en las universidades, al igual que en otro tipo de instituciones, se le da una atención especial a los procesos y métodos orientados a garantizar una acción exitosa. Aunque no se le presta demasiado interés a la elección que precede a toda acción (Simon, 1978).

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

Tanto la estructura como la organización de las instituciones educativas forman parte de los aspectos que necesitamos analizar para conocer en profundidad cómo funcionan las universidades. A lo largo del tiempo, y de los cambios que fueron sucediendo en el ámbito académico, los modelos de organización se fueron transformando con el propósito de adaptar los formatos administrativos a las necesidades de los establecimientos que imparten servicios educativos.

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

Tal como lo determina la CONEAU (1997), “la gestión institucional está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión" (pág.30). A los fines de este trabajo, se toman aquellas perspectivas de la gestión que promueven el entendimiento de los procesos de decisión que se dan al interior de la institución, concibiendo que tanto el «gobierno» como la «administración» son dos conceptos claves al momento de comprender cómo funciona la elección e implementación de políticas orientadas a la retención académica.

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

En función a la autonomía que gozan las casas de altos estudios, es decisión de cada institución elegir cuáles serán sus formas de organización académicas y administrativas. Cabe destacar que en la Ley de Educación Superior (Ley 24.521, Art. 29) se determina que la elección de la estructura de las universidades, la definición de sus órganos de gobierno, el establecimiento de sus funciones y su integración es atribución de las mismas universidades. Dichas decisiones deberán ser declaradas y actualizadas en el estatuto, allí se debe "prever explícitamente: su sede principal, los objetivos de la institución, su estructura organizativa, la integración y funciones de los distintos órganos de gobierno, así como el régimen de la docencia y de la investigación y pautas de administración económica-financiera" (Ley 24.521, Art. 34).

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

Algunos autores hacen referencia a que existen otras opciones de andamiaje estructural en las Universidades Nacionales. Daniel Toribio (1999) manifiesta que existe una alternativa frente al modelo departamental, al que Julio Durand (1997) denomina modelo matricial. Éste consta en un agrupamiento funcional, a través del cual los especialistas de una disciplina trabajan juntos con una coordinación de las interdependencias del trabajo académico.

Federico Faggionatto y Enrique Otero (1999) elaboraron un trabajo acerca de la organización satelital en la universidad. El primero, comienza su artículo afirmando que las ideas referidas en la propuesta se escapan del modelo «funcional». En este sentido, resalta que en cuanto a la universalidad que caracteriza a la universidad se deben prever sus órganos de gobierno, definir roles, lo que trazará de forma definitiva el funcionamiento institucional.

Es así que, los autores definen en dos palabras las cualidades de este modelo: sencillez y flexibilidad, lo que permitirá un flujo más dinámico entre los distintos satélites que conforman la red. En el ámbito de la autonomía y autarquía universitaria, se proyecta en direcciones distintas coordinando con los otros actores del sistema, con el propósito de cumplir sus objetivos de creación con economía, eficacia y eficiencia, equidad y justicia social.

Faggionatto (1998), plantea que "en esencia, la técnica resulta del agrupamiento en una estructura central de determinados niveles de decisión, responsabilidad y control. Se desconcentra y descentraliza el resto de las tareas específicas a partir de los objetivos" (p. 54). El suministro de recursos se desconcentra y centraliza en áreas determinadas, y a su vez se centraliza en la medida que la proveedora es la unidad principal, el centro de la organización. De este modo, el control se centraliza, a cargo de un órgano. En esta división, se puede ubicar en el núcleo central, como eje de la organización, un órgano unipersonal y un órgano colegiado. Es por esto, que todas aquellas áreas excéntricas se denominan satélites, los cuales implican la transferencia de objetivos.

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

**La Universidad Nacional de La Matanza**

Con fecha de creación en el año 1989, la entidad educativa se comenzó a pensar como un nuevo modelo de Universidad Nacional en el Conurbano Bonaerense. Según el actual Rector de la Institución, Daniel Martínez (2013), la propuesta incluye el análisis a nivel teórico de la recomendación de Mintzberg, quien asocia a las instituciones educativas con el modelo de burocracia profesional. Esto no significa que el modelo deba aplicarse en forma pura, sino que deben aprovecharse las diversas experiencias para centralizar las tareas estratégicas y de gestión común y descentralizar aquellas funciones que por su especificidad es más eficiente organizar de esa forma, principalmente la actividad académica. Daniel Martínez propone que se puede combinar lo mejor de dos configuraciones estructurales: la forma divisional y la burocracia profesional.

Al 2020, la Institución cuenta con una estructura departamentalizada basada en una descentralización académica y una centralización administrativa, siendo éste uno de los pilares fundamentales sobre los que la Universidad, desde sus inicios, cimienta su impronta institucional. Por lo tanto, una unidad académica de disciplinas es un espacio afín para la docencia, la investigación, y la extensión. (Martínez, 2013) (Plan de Desarrollo Institucional, 2017)

Los Departamentos proveen el cuerpo docente a las carreras. Cada carrera tiene un Coordinador responsable, cuya función es supervisar las actividades docentes de la carrera, asesorar a docentes y estudiantes sobre incumbencias, metodologías de estudio, y cuestiones académicas. Los departamentos tienen un Decano y Vicedecano, a los cuales les corresponde supervisar las actividades de la unidad académica, presidir las sesiones del Consejo Departamental, y planificar las actividades de enseñanza e investigación. En virtud de esta organización y de acuerdo con la respectiva definición estatutaria, los alumnos pertenecen a la «Universidad» y no a un «Departamento» determinado.

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

**Cuadro 1**

*Órganos de decisión en la Universidad Nacional de La Matanza*

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

*Fuente:* Elaboración propia.

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

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

Daniel Martínez (2013) expresa que el modelo genera "un gran nivel de autonomía académica de los departamentos y permite concretar las tareas administrativas y de servicio a nivel de la Universidad, produciendo así ventajas respecto a su productividad y eficiencia en esas actividades" (p. 162).

**Decisiones académicas en el contexto del Covid-19**

A nivel institucional, la Secretaría Académica en conjunto con las Unidades Departamentales trazaron una serie de lineamientos para implementar un Sistema de Contingencia definiendo los requisitos mínimos de presentación de los contenidos de las asignaturas, a través de la Plataforma de Materias Interactivas en Línea (MIeL). En este marco, se le solicitó a cada dependencia “*adecuar las asignaturas de las Unidades Académicas al Plan de Contingencia Institucional”*, según la información registrada. A partir de la Resolución Nº 119 del 2020 se establecieron los criterios excepcionales para los cursos del primer cuatrimestre del año (Res. HCS Nº 119/2020).

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

La Universidad Nacional de La Matanza demuestra una marcada intención de inclusión y equidad educativa, no sólo a través de su documento fundacional (Estatuto, 2003) donde se deja en claro las finalidades del proyecto orientadas al rol social que persigue la Institución, “procurando ser instrumento y factor de cambio”, sino también a través de las acciones llevadas a cabo no sólo por las unidades académicas, sino también por las áreas de apoyo, realizando diversos esfuerzos orientados a fortalecer y garantizar la continuidad de las trayectorias académicas durante su tramo formativo, manteniendo los niveles de calidad educativa necesarios.

Al interior del Departamento de Ciencias Económicas se conformó un Equipo de Crisis Ad hoc integrado por representantes del área administrativa, del área pedagógica y por las autoridades de la Unidad Académica, dicho equipo estuvo en constante intercambio con la Secretaría Académica de la Institución.

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

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

A continuación, se desarrollan brevemente tres de las decisiones asumidas en este contexto.

1. **Continuidad pedagógica a través de la tecnología educativa**

En el año 2001 se pone en funcionamiento el proyecto destinado a la creación de la Plataforma MIeL. Dicha iniciativa consiste en “una plataforma web de gestión desarrollada y administrada por docentes de la UNLaM. La misma nació, como resultado de un proyecto de investigación, con la finalidad de cubrir el déficit de laboratorios y equipamientos que se produjo al crearse la asignatura Computación Transversal y fue puesta en funcionamiento en el transcurso del ciclo lectivo 2001” (MIeL).

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

Durante el año 2011, se crea la Unidad de Educación a Distancia (UEaD) la cual consiste en un área multidisciplinaria dependiente de la Secretaría Académica de la Universidad. Su responsabilidad se centra en desarrollar y gestionar las herramientas tecnológicas que componen la plataforma institucional de educación a distancia; proveer asesoramiento, capacitación tutorial y orientación relacionada con el diseño de currículas y contenidos dentro de la modalidad; además de hacer difusión de las actividades vinculadas a la UEaD (Res. HCS Nº 293/2011).

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

Cuando en marzo de 2020 se comunica el período de aislamiento obligatorio a través de las cadenas nacionales y decretos del Poder Ejecutivo y de las comunicaciones realizadas por los organismos oficiales de salud y educación, una de las principales decisiones académicas tuvo que ver con continuar el dictado de las clases a través de un formato a distancia, entendiendo esta última como “una opción pedagógica y didáctica en la cual la relación docente-estudiante se encuentra separada en el tiempo y/o en el espacio (...); y se hace efectiva mediante el uso de recursos tecnológicos, informáticos y de comunicación diseñados especialmente con la finalidad que los estudiantes alcancen los objetivos de la propuesta educativa (Res. MEyD Nº 2641/2017)

Para lograr una aplicación institucional, y teniendo en cuenta el universo de 41.000 estudiantes de la Universidad, el proceso de adaptación fue “a contrarreloj”, según lo informado por los equipos técnicos responsables de este proyecto. Se llevó a cabo un trabajo sumamente articulado entre los expertos en tecnologías educativas, los equipos de programación y pedagogos, para que esta iniciativa pueda llevarse a cabo desde el comienzo del primer cuatrimestre del año.

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

En este marco, a nivel departamental se diseñó material didáctico estructurante para dar apoyo a las propuestas pedagógicas de las diferentes asignaturas durante la adaptación a la virtualidad y su carga en la Plataforma. El corpus se trabajó con los referentes de cada cátedra con la intención de ir haciendo los ajustes necesarios en función a las demandas específicas, como así también brindando soporte administrativo, técnico y pedagógico a los equipos docentes para su aplicación.

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

1. **Espacios de intercambio institucional**

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

A los fines de este trabajo, se menciona la labor realizada por la Red de Asesores Pedagógicos de las Unidades Académicas con la Coordinación de la Dirección de Pedagogía Universitaria, el cual consiste en un espacio de trabajo y reflexión acerca de temas vinculados con el proceso de enseñanza. En este marco se generan diversos materiales para dar respuesta a las demandas que van surgiendo. A su vez, los productos generados colectivamente se trabajan y contextualizan al interior de cada una de las dependencias académicas. Por ejemplo, podemos mencionar la construcción de un documento sobre evaluación de aprendizajes en la virtualidad.

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

Con el propósito de poner a disposición de los equipos docentes dicho material (recursos, bibliografía, documentos), el Departamento de Ciencias Económicas creó un ámbito colaborativo de intercambio a través de un Canal de Formación y Desarrollo Docente en Microsoft Teams® organizado a través de 4 dimensiones: Plataformas Tecnológicas, Recursos Pedagógicos, Didáctica y Evaluación.

Cabe destacar que existen otros ámbitos de trabajo colaborativo que funcionan durante este período de aislamiento, como por ejemplo los equipos técnicos de Microsoft Teams®, y la Plataforma Institucional MIeL. Ambos están conformados por miembros de las áreas de informática, de la Unidad de Educación a Distancia, y representantes de las unidades académicas, con el propósito de lograr un trabajo mancomunado entre las áreas técnicas y quienes están en permanente contacto con los cuerpos de profesores poniendo a disposición las diferentes experiencias, como así también trabajando en relación a las dificultades, y propuestas de mejoras de las distintas herramientas.

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

Podemos decir que este fue un conjunto de decisiones estratégicas e institucionales coherentes con las necesidades que surgen a partir de la realidad educativa, articulando diferentes sectores de la Institución en pos de la continuidad pedagógica del estudiantado, en todos sus ambitos.

1. **Políticas institucionales de sostenimiento de trayectorias académicas**

La Universidad desde hace 30 años lleva a cabo una serie de acciones con el objetivo de favorecer la permanencia académica. En publicaciones anteriores dichas acciones fueron categorizadas según las siguientes variables: académicas, plan de estudios, recursos humanos, equipamientos e infraestructura, financieros y gestión. Dicho trabajo metodológico se realizó teniendo en cuenta la necesidad de identificar las acciones con el objeto de conocer los procesos de decisión. Las mismas fueron relevadas a través del análisis de documentación institucional: actas, disposiciones, resoluciones, informes de evaluaciones, planes de desarrollo institucional, estatuto, así como también publicaciones que dan cuenta de la existencia de las políticas. Se identificaron 43 acciones llevadas a cabo por la Universidad con aplicación en el Departamento de Ciencias Económicas que pretenden garantizar las condiciones de accesibilidad, y permanencia a partir de intervenciones que mejoran (desde una perspectiva institucional) sus condiciones, sus conocimientos y sus competencias (Martínez, 2020; Martínez et al, 2020).

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

Durante la etapa de emergencia, que al momento de escribir esta ponencia continúa, la mayoría de las políticas de retención académica se debieron adaptar a las condiciones y necesidades actuales de los estudiantes, lo que requirió un sólido trabajo por parte de los decisores en conjunto con sus equipos asesores.

En este sentido, es preciso analizar y planificar las políticas en relación con las tecnologías educativas, debido a que hoy significan una condición al momento de acceder y permanecer a los servicios educativos que brinda la universidad. En otras palabras, las tecnologías educativas terminan siendo imprescindibles y mediando el proceso educativo entre los estudiantes y la Institución en su conjunto.

Tal como lo plantea el Mercedes Marín (2020) a través de documentos de formación del INFoD, se reconoce que un “uso crítico (de las tecnologías) abrirá recorridos más significativos”, y tal como la afirma Mariana Maggio (2012), es necesario incluir los recursos teniendo una clara idea respecto de qué tipo de recurso se trata, conociéndolos y comprendiendo las implicancias de su uso, ya que propiciamos una “inclusión genuina de tecnologías”, es decir adoptarlas pensando en la enseñanza, en los modos de conocer, de pensar y de aprender. Como así también de las diversas situaciones socio-económicas por las que atraviesa el educando.

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

* El acceso a la bibliografía y materiales pedagógicos a través de un catálogo digital, un repositorio virtual y una plataforma en línea que ofrece una selección personalizada para la Institución.
* La adaptación de los materiales didáctico - pedagógico para los estudiantes que presentan alguna discapacidad.
* Docentes intérpretes para estudiantes con discapacidad auditiva.
* El acceso sin consumos de datos a la Plataforma MIeL, debido a que se encuentra alojada en el dominio de una universidad nacional (Enacom).
* Becas de conectividad y económicas.
* Las tutorías y las clases de apoyo están funcionando en formatos a distancia a través de encuentros virtuales sincrónicos y a su vez a partir de un intercambio asincrónico a través de los foros con el sostenimiento de los docentes especializados.
* La condición de regularidad fue modificada durante este ciclo lectivo, contemplando los aspectos de coyuntura global.

En el marco de los procesos de decisión institucional, tanto el Rectorado como el Consejo Superior determinaron que se continuara ofreciendo el servicio educativo más allá del contexto. Dicha decisión desafió a la comunidad de expertos a pensar una serie de estrategias para garantizar, en primer lugar, los recursos necesarios para que los estudiantes puedan acceder y permanecer a las cursadas académicas, como así continuar con sus actividades extracurriculares en la virtualidad. En segundo lugar, los procedimientos, las formas de comunicación y los sistemas para dar soporte al área administrativa y académica de la universidad. Por lo tanto, se requirió un trabajo sumamente articulado entre las diferentes áreas institucionales para poder transformar las propuestas vigentes al inicio de la pandemia.

Cabe mencionar, a partir de la información suministrada, que durante el primer cuatrimestre del 2020 se incrementaron los resultados referentes a la cursada de rendimiento académico durante el mismo cuatrimestre del año anterior.

**Comentarios finales**

* Es cierto que esta situación sorprendió por completo a todo el sistema educativo, pero con el esfuerzo y el compromiso de los sujetos que lo conforman fue posible sostener un servicio de calidad manteniendo la perspectiva de equidad educativa que caracteriza a la Universidad Nacional de La Matanza.
* Cabe destacar la eficiencia con la que se adoptaron las decisiones a la realidad actual y en relación a los recursos disponibles teniendo en cuenta la situación de aislamiento de todos los miembros de la Institución.
* Se reconoce el trabajo colaborativo que se dio entre las diferentes áreas, como así también entre el cuerpo docente para generar propuestas colectivas y aplicables a las diferentes situaciones del campo académico, de gestión y disciplinar.
* Se valora la disponibilidad de información para poder realizar los diagnósticos previos a la toma de decisiones.
* Se identifica un conjunto de antecedentes que fueron condición sine qua non para que el servicio de educación pueda ofrecerse teniendo en cuenta nuestra comunidad universitaria situada en el Conurbano Bonaerense.
* En este escenario de virtualidad, se observa un incremento en la generación de datos a través de los diferentes canales habilitados para cada una de las acciones puestas en funcionamiento a través de encuestas, estadísticas de uso, entre otras. Entre los esfuerzos por realizar se encuentra el análisis de dicha información con el propósito de retroalimentar el sistema con la intención de corregir desvíos o plantear mejoras para fortalecer las diferentes propuestas destinadas a los estudiantes del departamento de Ciencias Económicas.

**Bibliografía**

Ballina, F. (2015). Ventajas competitivas de la flexibilidad numérica en micro, pequeñas y medianas empresas del distrito federal. Problemas Del Desarrollo, 183(46), 165–188.<https://doi.org/10.1016/j.rpd.2015.10.008>

CONEAU (1997). Lineamientos para la evaluación institucional. Buenos Aires: CONEAU.

Clark, B. (1991). El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica. México: Nueva Imagen y Universidad Autónoma Metropolitana – Azapotzalco.

Díez de Castro, J., C. Redondo, B. Barreiro, M.A. López (2002), Administración de empresas. Dirigir en la sociedad de la información, Madrid, Pirámide.

Durand, J.C. 1997. Dirección y Liderazgo del Departamento Académico en la Universidad, Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra.

Faggionatto, F. (1998). ¿Un paso posterior a la departamentalización? En revista Propuestas, N° 8, octubre de 1998. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Matanza.

Faggionatto, F. y Otero, E. (1999). Principios de organización en el marco de la estructura de la red satelital. En revista Propuestas, N° 8, marzo de 1999. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Matanza.

Maggio, M. (2012). Enriquecer la enseñanza: los ambientes con alta disposición tecnológica como oportunidad. Buenos Aires: Planeta.

Martin, M. (2020). Módulo 2: Perspectivas pedagógico-didácticas en la enseñanza universitaria en entornos virtuales. Pedagogía crítica y didáctica en la enseñanza digital. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.

Martínez, D. (2013). Gestión de la universidad pública: aportes del modelo departamental basado en la descentralización académica con centralización administrativa. San Justo: Editorial UNLaM.

Martínez, J. (2020). La toma de decisiones como proceso de transformación social: acciones de retención para la permanencia de estudiantes universitarios. *Revista RInCE, Vol. 11* (21).

Martínez, J. *et al* (2020). Estructura y organización académica-administrativa de las Universidades Nacionales. *Revista* [*Técnica Administrativa*](http://www.cyta.com.ar/ta/)*, Vol. 19* (1).

Plataforma de Materias Interactivas en Línea [UNLaM]. (2020). Preguntas frecuentes. https://miel.unlam.edu.ar/

Pont Vidal, J. y Andre, C. (2016). Toma de decisiones en instituciones de Educación superior en la amazonia: hacia Una síntesis de racionalidades. En Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública. Brasil: Universidad Federal Do Pará.

Resolución Nº 119 (2020, marzo). Criterios excepcionales primer cuatrimestre de 2020. Universidad Nacional de La Matanza, San Justo.

Resolución Nº 293 (2011, 26 de junio). Unidad de Educación a Distancia. Universidad Nacional de La Matanza, San Justo.

Resolución Nº 2641 (2011, 13 de junio). Sistema de Educación a Distancia. Ministerio de Educación y Deporte, Buenos Aires.

Simon, H., (1978). Rationality as process and as product of thought. En American Economic Asossiation.

Toribio, D. (1999). La evaluación de la estructura académica. Buenos Aires: CONEAU.

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

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

Volberda, H.W. (1998). Building The Flexible Firm: How To Remain Competitive,Oxford, Oxford.