

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

*Situación de la graduación en las Facultades de Ciencias Económicas
de Universidades Nacionales. Propuesta para su mejoramiento*

Tesis presentada para obtener el título de
Doctora en Ciencias de la Administración
Acreditada por CONEAU en sesión Nro. 423/15

Doctoranda: María Laura Catani
Director de Tesis: Dr. Juan José Gilli

La Plata, septiembre de 2024

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis hijos por su amor, estímulo e incondicional apoyo durante todo este proceso.

Agradezco a los colegas y amigos que me alentaron en este trabajo y muy especialmente al Dr. Juan José Gilli por su invaluable dedicación y preocupación en su carácter de director, y por haber compartido sus conocimientos y sus ideas con enorme generosidad.

RESUMEN

Se advierte la preocupación en nuestro sistema universitario por las bajas tasas de graduación o la extensa duración de las carreras, situación observada por organismos como la CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria) en sus evaluaciones institucionales, lo que hizo necesario incluir políticas para promover el egreso dentro de los planes estratégicos de gestión de las Universidades.

Sin embargo, se conocen pocos estudios realizados en Argentina que propongan un diagnóstico pormenorizado de la situación de la graduación en todo el país y no se conocen estudios específicos sobre la graduación en las Facultades de Ciencias Económicas. Este estudio pretende abordar esa problemática haciendo foco especialmente en la gestión institucional, analizando las posibilidades de políticas y estrategias que las instituciones pueden implementar a fin de contribuir a su mejora, en especial para las carreras de Ciencias Económicas.

El objetivo general es analizar la situación de graduación en las Facultades de Ciencias Económicas de Universidades Nacionales y, en base a dicho análisis, realizar una propuesta para contribuir a su mejoramiento.

Para elaborar un diagnóstico, además de utilizarse los datos disponibles, se emplean datos solicitados especialmente a la Secretaría de Políticas Universitarias. Estos consisten en información estadística sobre el total de nuevas inscripciones y egresos de pregrado y grado de las unidades académicas que dictan las carreras de Ciencias Económicas de gestión estatal. El análisis de estos datos permite confirmar que las tasas de graduación en las Facultades de Ciencias Económicas de gestión estatal se encuentran por debajo del promedio de la OCDE y también permite convalidar que la tasa promedio de graduación en las carreras de Ciencias Económicas no difiere significativamente de lo informado a nivel general para las demás carreras.

El estudio se completa con encuestas semiestructuradas a decanos de facultades de Ciencias Económicas seleccionadas que representan el 47 % de la matrícula total de las universidades de gestión estatal, de lo que se desprende que las unidades académicas prestan atención a la problemática y utilizan diferentes tipos de acciones para el desarrollo de sus programas de

permanencia y/o promoción del egreso. De las respuestas al cuestionario surge también que, si bien las Facultades ponen en práctica estos programas, tienen dificultades para la evaluación y control de los resultados.

Finalmente, se contrastan los datos relevados con la realización de entrevistas a informantes clave en la problemática y, como consecuencia del análisis de toda la información recabada, se construyen los fundamentos para una propuesta de mejora.

A lo largo de esta investigación se ha podido identificar una característica común en la mayoría de las unidades académicas estudiadas, relacionada con la dificultad en la gestión de la información. Los datos en general son de difícil acceso y además las instituciones tienen problemas con el seguimiento, evaluación y control de los resultados, lo que constituye un verdadero obstáculo para rediseñar, corregir y mejorar los programas implementados.

Más allá de los diversos enfoques que se le han dado al estudio de este asunto, es posible sostener la necesidad de continuar desarrollando investigaciones y escritos acerca de la gestión de políticas y estrategias universitarias.

Palabras clave:

Universidades Nacionales Argentinas - Facultades de Ciencias Económicas

Planificación Estratégica - Promoción de la graduación

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	7
1.1 Formulación del problema	7
1.2 Objetivos.....	15
1.3 Propositiones	16
1.4 Método de investigación	16
1.5 Justificación de la investigación	17
1.6 Descripción sintética de la estructura de la tesis	18
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 Introducción	19
2.2 Dirección Estratégica	19
2.3 La importancia de la planificación estratégica en las Universidades	23
2.4 La inclusión de políticas de permanencia y egreso en la planificación universitaria	25
CAPÍTULO 3: SITUACIÓN DE LA GRADUACIÓN UNIVERSITARIA	30
3.1 Introducción	30
3.2 La situación de la graduación universitaria en distintos países	30
3.3 La situación de la graduación universitaria en el ámbito local	36
3.4 Políticas específicas para mejorar las tasas de graduación.....	43
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA	49
4.1 Tipo de estudio	49
4.2 Población	50
4.3 Unidad de análisis.....	51
4.4 Muestra	53
4.5 Técnicas de Recolección de Datos.....	54
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	56
5.1 Análisis general de datos de la Subsecretaría de Políticas Universitarias.....	56
5.2 Análisis de las encuestas a decanos de Facultades seleccionadas.....	59
5.3 Análisis de las entrevistas realizadas a los informantes clave en la temática.....	63
5.4 A modo de síntesis	77
CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	80
6.1 Conclusiones.....	80
6.2 Propuesta de mejora de la situación de graduación para Facultades de Ciencias Económicas de Universidades Nacionales	82
6.3 Recomendaciones	83
6.4 Futuras líneas de investigación	85
REFERENCIAS	86

ANEXO I - Evolución de la graduación SPU – Tabla.....	91
ANEXO I - Evolución de la graduación SPU – Gráfico	92
ANEXO II Datos Plan Estratégico	93
ANEXO III - Cuestionario a decanos	95
ANEXO IV – CV de los entrevistados.....	101

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla 1	9
Tabla 2	11
Tabla 3	37
Tabla 4	39
Tabla 5	52
Tabla 6	57
Tabla 7	59
Tabla 8	60
Tabla 9	63
Tabla 10	78

FIGURAS

Figura 1	9
Figura 2	12
Figura 3	35
Figura 4	36
Figura 5	38
Figura 6	62
Figura 7	65

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Formulación del problema

Las Universidades, en la actualidad, se enfrentan a importantes procesos de cambios, ya sean originados por la globalización y la sociedad del conocimiento, como por políticas públicas que las promueven a responder a múltiples desafíos. Uno de estos desafíos se relaciona con la necesidad de las Universidades de demostrar que las decisiones y acciones que se implementan tanto en sus funciones de docencia como de investigación, extensión y gestión se ajustan a lo socialmente deseable, por lo cual deben implementar procesos de rendición de cuentas a la sociedad.

Entre estos desafíos, también deben tenerse en cuenta las exigencias de procesos de acreditación, que obligan a las Universidades a importantes cambios en el curso de su gestión y en la toma de decisiones, incorporando modelos propios de otras organizaciones, tales como la planificación estratégica e indicadores de gestión, entre otras importantes herramientas.

En este sentido se puede señalar que las Universidades Nacionales han realizado en los últimos años un gran esfuerzo para solucionar la problemática referida a la inclusión social, por medio de políticas de ingreso irrestricto, programas de apoyo, tutorías al ingresante de primer año, entre otros. Parece oportuno ahora poner el foco de atención en la permanencia y el egreso de los estudiantes a fin de propender al incremento de la graduación, ya que es en ese momento cuando se completa el proceso de inclusión.

Si se reconoce a la educación como un derecho social, como lo declaran nuestra Constitución Nacional y la mayoría de las leyes que se han promulgado en materia educativa que buscan garantizar ese derecho, se entiende que el derecho a la educación superior se materializa en el acceso, la permanencia y el egreso en plazos razonables.

Según Ezcurra (2005), la aparente democratización de la universidad, observada en las estadísticas y también en la masificación de la educación superior, se opaca con una realidad ineludible: deserción, fracaso académico y ritmos de avance. De acuerdo con los argumentos de la autora, la deserción en la Universidad se concentra mayoritariamente en el primer año de las carreras de grado como consecuencia de la masificación del nivel universitario, y está socialmente condicionada.

La presente investigación pretende mostrar una forma de hacer frente a estos desafíos y exigencias, ya que, pese al reconocimiento general de los efectos positivos de la educación superior, las tasas cada vez más altas de deserción y bajas de graduación se han convertido en un problema de creciente interés para las instituciones universitarias.

El presente estudio permitirá la detección de las situaciones problemáticas que son comunes a las distintas Facultades de Ciencias Económicas de las Universidades Nacionales argentinas, referidas a bajas tasas de graduación, y propiciará la elaboración de un diagnóstico detallado y actualizado de dichas circunstancias. Para realizar el análisis, se efectúa un relevamiento a través de encuestas a los decanos de las Facultades de Ciencias Económicas seleccionadas, que permite comprobar el problema planteado, así como también la existencia de estrategias de gestión implementadas en dichas instituciones. Asimismo, se llevan a cabo entrevistas en profundidad a importantes referentes en esta temática a fin de convalidar el análisis. Finalmente, se intentan formular nuevas estrategias organizacionales o también proponer una mejora a las existentes a fin de elevar las tasas de graduación, sin desmedro de la calidad educativa.

Con el propósito de comenzar a realizar el estudio, se decide consultar diversas fuentes de datos e información, que permitan dimensionar la situación de graduación del sistema universitario argentino y comprender los alcances del problema. En tal sentido, cabe destacar que el Departamento de Información Universitaria de la Subsecretaría de Políticas Universitarias, que depende de la Secretaría de Educación del Ministerio de Capital Humano, ofrece un sistema público de estadísticas (<https://www.argentina.gob.ar/educacion/universidades/informacion/publicaciones/anuarios>) donde se pueden consultar datos sobre cantidad de ingresantes y graduados (entre otros), discriminados por área pedagógica, carrera, área geográfica o universidad.

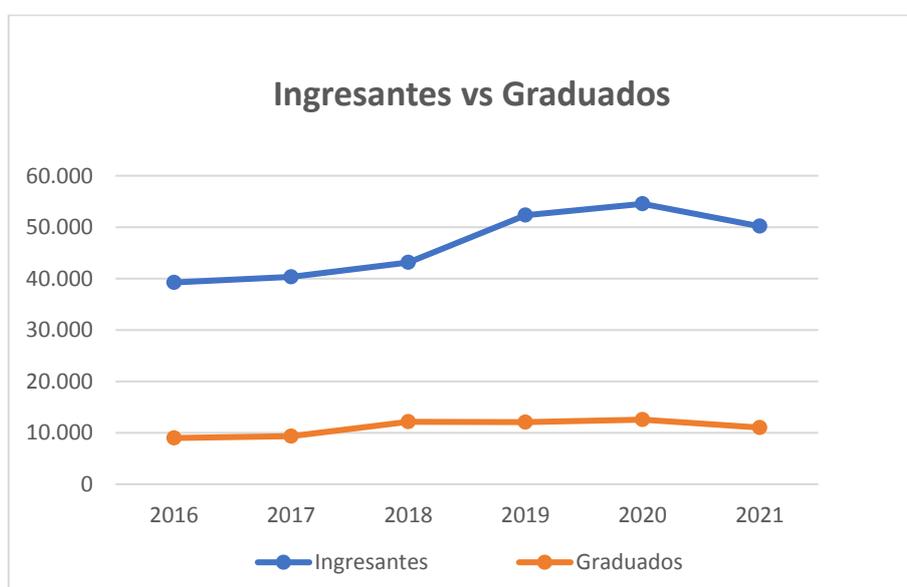
Con el objetivo de comprender la importancia de esta problemática y poder efectuar un primer diagnóstico general de la situación argentina, se solicitan especialmente para este estudio a la Subsecretaría de Políticas Universitarias datos disponibles sobre ingresantes y graduados de las distintas Universidades de todo el territorio nacional, entre los años 2016 y 2021, para las tres carreras que componen la rama de las Ciencias Económicas, es decir, la carrera de Contador Público, la carrera de Licenciatura en Administración y la carrera de Licenciatura en Economía. Luego, se confeccionan la Tabla 1 y la Figura 1.

Tabla 1
Cantidad de Ingresantes y Graduados de las Carreras de Ciencias Económicas en Universidades Nacionales Argentinas. Período 2016-2021

Años	Ingresantes	Graduados
2016	39.248	8.986
2017	40.328	9.330
2018	43.144	12.150
2019	52.326	12.065
2020	54.542	12.558
2021	50.181	11.011

Fuente: Elaboración propia. Datos de la Subsecretaría de Políticas Universitarias (Ministerio de Capital Humano)

Figura 1
Comparación anual de ingresantes y egresados. Período 2016-2021



Fuente: Elaboración propia. Datos de la Subsecretaría de Políticas Universitarias (Ministerio de Capital Humano)

De la Figura 1 se puede advertir que la brecha entre ingresantes y graduados es amplia, lo que puede traducirse en un serio problema de ineficiencia del sistema educativo. Además, como se puede apreciar, la cantidad de nuevos inscriptos en las carreras de Ciencias Económicas muestra una tendencia creciente en el tiempo, mientras que el número de titulados se mantiene relativamente constante, con variaciones mucho menos pronunciadas que el primer concepto.

Si bien los datos serán analizados en capítulos posteriores, se puede mencionar, en primer lugar, que, al menos en las carreras vinculadas a las Ciencias Económicas, la cantidad

de personas que ingresan a cada institución supera ampliamente al número que sale con un título. En esa brecha intermedia podrían encontrarse alumnos que han retrasado sus estudios, así como también alumnos que han desertado, lo que constituye dos de los mayores causantes de la ineficiencia académica.

Con el propósito de comprender que la problemática de la graduación excede las fronteras de nuestro país y puede ser considerada una debilidad común en los diversos territorios, es interesante observar los datos a nivel internacional, aunque es importante señalar que del estudio de estos se advierte que se utilizan numerosas bases de datos y metodologías para el cálculo de tasas e indicadores, los que terminan entonces siendo desiguales, dando como resultado un análisis asincrónico y desacertado de dichos índices. En consecuencia, en este estudio, para sortear las dificultades anteriormente mencionadas, se opta por utilizar como base de información los datos brindados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en su publicación *Education at a Glance 2019*, y una versión más reciente *Panorama de la Educación 2022*.

La OCDE es una entidad que tiene como misión promover políticas en pos de la mejora del bienestar económico y social de las personas. Esta institución, que tiene sede en la ciudad de París, fue fundada en el año 1961 y está integrada por 36 países miembro. Si bien Argentina y la mayoría de los países de la región no forman parte de esta organización con carácter de país miembro (solamente lo hacen Chile y México), la OCDE lleva adelante hace años un programa de apoyo a los países de Latinoamérica y el Caribe que pretende constituirse en un marco inclusivo que permita la participación de todos los estados del territorio en actividades y redes regionales, en órganos de la institución, en foros globales o en encuestas internacionales de dicha entidad, tales como el Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos (PISA) y la Evaluación Internacional de las Competencias de Adultos (PIAAC).

De este modo, muchos de los datos relevados en ese programa forman parte de la publicación denominada Panorama de la Educación (*Education at a Glance*). Este informe proporciona datos sobre la estructura, las finanzas y el rendimiento de los sistemas educativos en los países de la OCDE y de varias economías asociadas. Por ende, se ha escogido para este desarrollo la edición del año 2019 de la publicación referida anteriormente, ya que, si bien hay informes posteriores, los datos referidos a graduación no presentan cambios significativos en los años siguientes y la edición 2019 posee una vasta cantidad de información que, por ser homogénea su base de cálculo, le otorga cualidades de representatividad y comparabilidad,

que son esenciales para el análisis pretendido. La mencionada edición releva datos que corresponden al año 2017. Con esos datos se elabora la Tabla 2.

Tabla 2
Tasas de Graduación en Educación Superior. Año 2017

Países	% graduados en tiempo teórico	% graduados luego de 3 años del término teórico
Reino Unido	72	85
Lituania	61	65
Israel	60	83
Canadá	48	
Noruega	44	72
Finlandia	43	73
Suecia	42	56
Francia	41	67
Media OCDE	39	68
Estados Unidos	38	69
Nueva Zelanda	35	77
Australia	34	70
Estonia	34	59
Brasil	33	50
Portugal	30	65
Países Bajos	28	70
Austria	26	58
Eslovenia	24	53
Chile	16	54

Fuente: Elaboración propia. Datos OECD/UIS/Eurostat (2019)

Los anteriores porcentajes representan la cantidad de personas que egresaron de carreras de grado en cada uno de los países, por sobre la cantidad de personas en condiciones de graduarse de la cohorte correspondiente al momento del estudio.

En el referido informe *Panorama de la Educación 2019. Indicadores de la OCDE*, se contextualiza la situación de la siguiente manera:

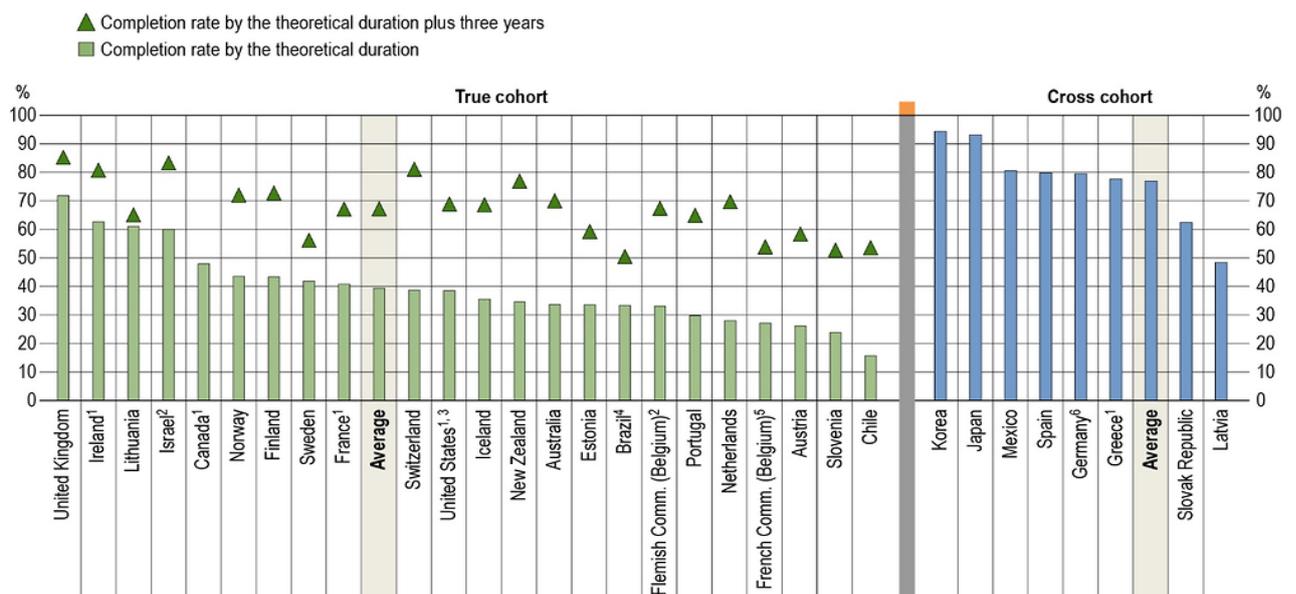
- Las tasas de finalización de la educación terciaria pueden indicar la eficiencia de los sistemas de educación terciaria, ya que muestran qué proporción de los estudiantes que ingresan a un programa terciario finalmente se gradúan de él. Sin embargo, las bajas tasas de finalización no necesariamente implican un sistema terciario inadecuado, ya que los estudiantes pueden abandonar un programa por diversas razones. Pueden darse cuenta de que han elegido una materia o programa educativo

que no es adecuado para ellos o pueden encontrar atractivas oportunidades de empleo antes de completar el programa. En algunos sistemas educativos, también puede ser común que los estudiantes se inscriban sin tener la intención de graduarse de un programa específico, sino que sigan algunos cursos como parte del aprendizaje permanente o la mejora de sus competencias.

- La finalización de un programa puede definirse de manera diferente entre países. Este indicador se centra en los estudiantes de tiempo completo y solo en dos plazos específicos para completar: 1) la proporción de estudiantes que se gradúan de cualquier programa terciario dentro de la duración teórica del programa al que ingresaron; y 2) la proporción de estudiantes que se gradúan dentro de los tres años posteriores al final de la duración teórica. La diferencia entre estos dos marcos de tiempo puede arrojar luz sobre la medida en que los estudiantes se gradúan "a tiempo" (dentro del tiempo esperado dada la duración teórica del programa) o después de cierto retraso. Este indicador también examina la proporción de estudiantes que se transfieren entre niveles terciarios y que abandonan el sistema educativo sin graduarse.

Figura 2

Tasa de finalización de estudiantes a tiempo completo que ingresaron a un programa de licenciatura o equivalente (2017)



Fuente: Panorama de la Educación OCDE (2019)

Como puede verse en la Figura 2, a pesar de los beneficios de obtener un título terciario, muchos estudiantes terciarios no completan sus programas de estudio. Solo el 39 % de los estudiantes de licenciatura se gradúan dentro del plazo previsto para su programa. La OCDE muestra también como aumenta la tasa de graduación tres años después de la fecha prevista para la finalización del programa, ya que ella se eleva al 68 %. Estos mismos porcentajes se mantienen en el informe del año 2022.

Las tasas de graduación se calculan usando dos métodos diferentes dependiendo de la información disponible de cada país. Esta puede ser según la cohorte real o según la cohorte cruzada. El método de la corte real requiere un seguimiento de la cohorte de entrada en un marco de tiempo, que en este caso es la duración teórica y la duración teórica + 3 años. Este método es preferible para analizar las tasas de finalización, pero solo aquellos países que realizan encuestas o registros longitudinales son capaces de proporcionar dicha información.

El método de cohorte cruzada solo requiere el número de estudiantes que entran y el que se gradúa en la duración teórica. Este método es utilizado en países donde los datos de cohortes reales no están disponibles. Este método solo requiere el número de alumnos ingresantes a un nivel y el número de egresados de ese nivel N años después, donde N corresponde a la duración teórica de la carrera.

- ***Finalización por cohorte real***

En promedio, entre los países que presentaron datos reales de cohortes, el 39 % de los estudiantes que ingresaron a un programa de licenciatura se graduaron dentro de la duración teórica del programa. Esto incluye a todos los estudiantes que se graduaron de un programa terciario, incluso si están en un nivel diferente. Tres años después del final de la duración teórica, el nivel promedio de finalización aumenta al 68 %.

Existe una amplia variación entre países en las tasas de finalización dentro de la duración teórica, que van desde menos del 30 % en Austria, Chile, los Países Bajos y Eslovenia, al 60 % o más en Israel, Lituania y Reino Unido. La tasa de finalización después de tres años adicionales aumenta para todos los países, pero tiende a aumentar más cuando la tasa de finalización según la duración teórica es menor. Como resultado, el rango de tasas de finalización después de tres años adicionales es más estrecho, desde el 50 % en Brasil al 85 %

en el Reino Unido. En particular, la tasa de finalización dentro de los tres años adicionales aumenta en más de 40 puntos porcentuales en los Países Bajos y Nueva Zelanda.

Este mismo informe de la OCDE manifiesta que, en los últimos años, muchos países han implementado una variedad de políticas destinadas a aumentar las tasas de finalización de la educación terciaria (OCDE, 2019). Un enfoque común es condicionar el financiamiento de las instituciones hasta cierto punto a la tasa de finalización de los estudiantes. Este es el caso de Austria, Brasil, Estonia, Finlandia e Israel. En otros países, las tasas de finalización se tienen en cuenta en la financiación proporcionada directamente a los estudiantes. En Chile, el gobierno solo brinda educación gratuita durante la duración teórica del programa. En Noruega, los préstamos para estudiantes se pueden convertir parcialmente en becas si los estudiantes avanzan sin demoras. En algunos países, como Brasil, se proporciona financiamiento específico a las instituciones para ayudar a garantizar que los estudiantes de entornos desfavorecidos completen la carrera sin demoras excesivas.

- ***Finalización por cohorte cruzada***

Las tasas de finalización de cohortes cruzadas tienen en cuenta a todos los graduados en un año académico determinado, independientemente del tiempo que les tomó completar el programa. Como resultado, las tasas de finalización entre cohortes tienden a ser considerablemente más altas que las verdaderas tasas de finalización de las cohortes.

En promedio, en los siete países que presentaron datos de cohortes cruzadas, el 77 % de los estudiantes que ingresan a un programa de licenciatura lo completan. Esta tasa oscila entre el 48 % en Letonia y más del 90 % en Japón y Corea. En el nivel terciario de ciclo corto, las tasas de finalización oscilan entre el 55 % en la República Eslovaca y el 89 % en Japón. La diferencia en las tasas de finalización entre los programas de licenciatura y de ciclo corto varía según los países. En México, la finalización en el nivel terciario de ciclo corto es más de 20 puntos porcentuales menos que en el nivel de licenciatura. Lo contrario es cierto en Letonia, donde la tasa de finalización de los programas terciarios de ciclo corto es 13 puntos porcentuales más alta que la de los programas de licenciatura.

Respecto a la disponibilidad de datos de Argentina, se observa que el último informe de la OCDE donde constan datos de nuestro país es el *Panorama de la Educación 2018*, en el cual Argentina muestra una tasa de graduación dentro de la duración teórica del 13 %.

Contrastando el índice argentino con la media de la OCDE, que es de un 39 %, el panorama se torna cada vez más preocupante, aunque la media de esta organización se ve influida en forma extremadamente positiva por la presencia de países como el Reino Unido o los de la Península Escandinava y países de Oceanía como Australia o Nueva Zelanda, que elevan ese promedio aportando cifras que para nuestro país resultan utópicas.

Lo anteriormente expresado brinda una primera aproximación al problema de los bajos niveles de graduación de nuestro sistema universitario en general y de las Facultades de Ciencias Económicas en particular. De manera similar, se observa que esta problemática está presente a nivel internacional como se desprende de los datos proporcionados por la ODCE.

1.2 Objetivos

El objetivo general del presente estudio es analizar la situación de graduación en las Facultades de Ciencias Económicas de Universidades Nacionales y, en base a dicho análisis, realizar una propuesta para contribuir a su mejoramiento.

Asimismo, el trabajo de campo se propone determinar los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual en materia de graduación en Ciencias Económicas en distintas Universidades Nacionales.
2. Releva las estrategias institucionales implementadas en cada una de las Facultades seleccionadas sobre la problemática y efectuar un análisis comparativo de los resultados obtenidos.
3. Identificar herramientas curriculares y organizacionales para la mejora y el aseguramiento de la graduación.
4. Elaborar una propuesta de estrategias de gestión¹ que permitan incrementar la cantidad de graduados, sin disminuir la calidad de su formación en un marco de inclusión social.

¹Dentro del concepto de “estrategias de gestión” se incluyen la planificación estratégica y los indicadores y formas para su aseguramiento.

1.3 Proposiciones

A partir de la problemática planteada surgen las siguientes proposiciones que orientan la investigación:

- La problemática de las bajas tasas de graduación es similar en las Facultades de Ciencias Económicas de las distintas Universidades Nacionales.
- No todas las Facultades de Ciencias Económicas han desarrollado estrategias de gestión para promover la graduación.
- Las estrategias identificadas tienen distinto grado de efectividad.
- Es posible elaborar una propuesta de gestión para el mejoramiento de la tasa de graduación.

1.4 Método de investigación

El trabajo de investigación es de tipo exploratorio y descriptivo; se trata de caracterizar la situación de la graduación en las Universidades Nacionales argentinas, específicamente en las Facultades de Ciencias Económicas, y efectuar un análisis pormenorizado de la problemática a fin de permitir elaborar, a modo de conclusión, una propuesta de estrategias de gestión institucional que contribuyan a su mejoramiento.

En el inicio de este estudio, se buscará información referente a indicadores de graduación que permitan dimensionar la problemática y elaborar un diagnóstico, tanto en las páginas oficiales de la Dirección de Estadísticas Universitarias del Ministerio de Educación, como de organismos internacionales como, por ejemplo, la OCDE.

Se completará el estudio utilizando técnicas de relevamiento de datos tales como cuestionarios, encuestas o entrevistas en profundidad. Se elaborará un cuestionario de encuesta con preguntas abiertas y cerradas, que se transmitirá por internet o en forma personal. Se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas a referentes clave en la temática. Se confeccionarán matrices de relevamiento y análisis de datos. Se realizarán análisis críticos y comparativos, se obtendrán resultados, se inferirán conclusiones y se realizará una propuesta que permita contribuir a la mejora de la situación de la graduación.

Para medir en forma adecuada la deserción y la graduación dentro del sistema educativo, se hace necesario contar con datos sobre el comportamiento de cohortes de estudiantes. En algunos casos esta información puede no estar disponible, y como alternativa

se efectuará una estimación de la tasa de graduación mediante el siguiente indicador: *Egresados en un determinado año divididos por los ingresantes seis años antes (considerando para la graduación un año más al de la graduación teórica).*

Este último indicador es el más utilizado por los especialistas en educación superior. Si bien, como se ha mencionado anteriormente, la OCDE extiende el plazo a tres años después de la graduación teórica, se desconocen los motivos por los cuales dicho organismo emplea ese lapso.

Cabe consignar que este indicador presenta como limitación que, al no hacerse el análisis por cohorte, puede no ser exacto cuando se presentan variaciones en las tasas de ingreso de un año a otro.

1.5 Justificación de la investigación

Los resultados de esta investigación pueden contribuir a mejorar el conocimiento sobre la situación de la graduación en las Facultades de Ciencias Económicas de las Universidades Nacionales argentinas y sobre las distintas estrategias institucionales que se implementan y las que deberían implementarse en el futuro, a fin de mejorar dicho panorama. Se advierte a nivel nacional la disponibilidad de algunos estudios que se orientan a describir el problema de la graduación en nuestro país, fundamentalmente a través de notas y artículos periodísticos. También se advierte la preocupación en nuestro sistema universitario por las bajas tasas de graduación o la extensa duración de las carreras, situación observada por organismos como la CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria) en sus evaluaciones institucionales, lo que hizo necesario incluir políticas para promover el egreso dentro de los planes estratégicos de gestión de las Universidades. Esta misma preocupación se pone de manifiesto en la declaración conjunta de la Secretaría de Políticas Universitarias y el Consejo Interuniversitario Nacional, efectuada en diciembre de 2021, la que será desarrollada en capítulos posteriores.

Sin embargo, se conocen pocos estudios realizados en Argentina que propongan un diagnóstico pormenorizado de la situación de la graduación en todo el país y no se conocen estudios específicos sobre la graduación en las Facultades de Ciencias Económicas que contribuyan finalmente a elaborar una propuesta para intentar mejorar el egreso desde una perspectiva de gestión.

Es dable reconocer que la cuestión de la graduación universitaria es una temática abordada por diversos autores a nivel regional y mundial. Sin duda, esta es una problemática que atraviesa en forma transversal a la literatura especializada en la materia a lo largo de los últimos años. Este estudio pretende abordar esa problemática haciendo foco especialmente en la gestión institucional, analizando las posibilidades de políticas y estrategias que las instituciones pueden implementar a fin de contribuir a su mejora, en especial para las carreras de Ciencias Económicas. Más allá de los diversos enfoques que se le han dado al estudio de este asunto, es posible sostener la necesidad de continuar desarrollando investigaciones y escritos acerca de la gestión de políticas y estrategias universitarias.

1.6 Descripción sintética de la estructura de la tesis

Este trabajo se desarrolla en los siguientes capítulos:

1. Introducción (contextualización, problemática, proposiciones, objetivos, aspectos metodológicos, justificación de la investigación);
2. Marco teórico (introducción, dirección estratégica, la importancia de la planificación estratégica en las Universidades, la inclusión de políticas de permanencia y egreso en la planificación universitaria);
3. La situación de la graduación (introducción, la situación de la graduación universitaria en distintos países, la situación de la graduación universitaria en el ámbito local, políticas específicas para mejorar la graduación);
4. Metodología (tipo de estudio, unidad de análisis, población, muestra, técnicas de recolección de datos);
5. Análisis de resultados (análisis general de datos de la Secretaría de Políticas Universitarias, análisis de las encuestas a decanos de Facultades seleccionadas, análisis de las entrevistas realizadas a informantes clave en la temática);
6. Conclusiones y propuestas (conclusiones, propuesta de mejora de la situación de graduación para Facultades de Ciencias Económicas de Universidades Nacionales, recomendaciones, futuras líneas de investigación).

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

Este capítulo tiene por objeto realizar una revisión no sistemática de la literatura sobre las principales teorías de las Ciencias de la Administración referidas específicamente a la planificación y a la dirección estratégica, conceptos sobre los que se asienta esta investigación y constituyen en parte el soporte del presente estudio, ya que, como se ha expresado anteriormente, se aborda la problemática de la graduación universitaria desde el punto de vista de la gestión institucional. Por tal motivo, este capítulo comprende una descripción de las mencionadas teorías, exponiendo en primer término el concepto de estrategia y su evolución en el tiempo, profundizando en la planificación estratégica, para luego analizar la importancia y utilidad de los procesos de planificación como herramienta de mejora en la gestión de las instituciones en general y de las instituciones de educación superior en particular, y resaltar específicamente la relevancia que estos tienen a la hora de formular propuestas que contribuyan a mejorar la permanencia y el egreso en las instituciones de educación superior.

2.2 Dirección Estratégica

El concepto de dirección estratégica se refiere, en general, a los procesos llevados a cabo en el máximo nivel de gestión, a fin de implementar y evaluar decisiones que permitan a todo tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas, alcanzar sus objetivos. A continuación, se exponen definiciones de distintos autores que se estiman relevantes dentro de este trabajo y que permiten apreciar la evolución del concepto de estrategia a través del tiempo.

En primer lugar, se destaca que estrategia es una de las palabras más usadas en el mundo de los negocios y las organizaciones. Una manera de entender la estrategia es mediante su etimología griega: *strategos* resulta de la combinación de dos palabras, *stratos* – ejército– y *ago* –dirigir–, lo cual indica su origen militar. Se puede decir que mucho de lo utilizado en escenarios militares fue aportando al desarrollo de la estrategia en el ámbito empresarial, la que tuvo su mayor impulso después de la segunda guerra mundial como una

manera de enfrentar ese complejo contexto. Los autores de esa época utilizan ideas y expresiones similares a los de la estrategia militar.

El concepto ha ido evolucionando y aumentando en importancia a través del tiempo. Es de destacar que en la actualidad no es considerado solo como una herramienta de gestión, sino como un recurso esencial para el desarrollo de las organizaciones. El uso del término *estrategia* se generaliza a partir de la década de 1960 con autores como Ansoff y Chandler, entre otros, quienes consideran que es necesario que la empresa estudie los problemas del contexto en que se desenvuelve y que, en consecuencia, la dirección debe decidir el rumbo de la organización apuntando al largo plazo. Así Chandler (1962) define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y “la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas” (p. 13).

En la década del 70 se entiende a la dirección estratégica como un proceso vinculado con la toma de decisiones. En ese sentido, Ansoff (1965) concibe a la dirección estratégica como el proceso de formulación e implementación del curso de acción que guía a la organización hacia los objetivos.

Gilli y Tarabini (2006) señalan:

A partir de la década de 1980, el medioambiente en que se mueven las organizaciones tiende a ser más complejo e incierto en función de los cambios en lo económico, lo político y lo social. Esto implica una necesidad para las empresas de adaptarse a los cambios de su entorno. Surge así el planeamiento estratégico, consistente en la selección de un camino para el logro de los objetivos de acuerdo con un escenario y, a partir de allí, una programación detallada de las acciones a seguir. (p. 55)

Otra definición de esa misma década que destaca los aspectos del proceso estratégico ha sido formulada por Hofer (1984, citado por Álamo Vera, 1995), que considera

a la dirección estratégica relacionada con dos grandes áreas. La primera estudia los procesos estratégicos de las organizaciones, tales como la formulación de objetivos, la formulación de estrategias y el diseño de estructuras y sistemas administrativos. La segunda implica el estudio de las diferentes funciones o responsabilidades de la alta dirección, lo que incluye actividades tan diversas como la coordinación e integración de las tareas realizadas en las diferentes áreas funcionales, la participación en las

decisiones estratégicas y operativas clave, la negociación con colectivos externos y el ser portavoz de la organización. (p. 98)

En los años 90 se puede citar a autores como Porter (1991), quien afirma que la razón del éxito o fracaso de las empresas es quizá la cuestión central en el campo de la estrategia, y que las causas de dicho éxito o fracaso se pueden encontrar en las respuestas a cuestiones relacionadas con el comportamiento de las empresas, la selección de sus estrategias y la forma en que son dirigidas.

Una particular importancia en el desarrollo del enfoque estratégico tiene la utilización de indicadores a partir de la identificación de los objetivos estratégicos. En concordancia, Mintzberg et al. (2003) sostienen que la mejor manera para pensar las estrategias empresariales es incorporar el contexto en la toma de decisiones, lo que significa considerar información sobre hechos, cifras y datos que permitan hacer proyecciones.

Otro importante autor, Drucker (2003), se refiere al tema indicando que la estrategia es aquella fuerza que media entre las preguntas sobre qué es actualmente nuestro negocio y qué debería ser.

El concepto de estrategia vinculado a la planificación considera varias dimensiones que resultan claves: determinar y revelar el propósito organizacional en términos de objetivos a mediano o largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos; y establecer un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.

Resulta pertinente para esta investigación incluir la definición propuesta por García Falcón (1993, citado por Álamo Vera, 1995), en la que se observa una mayor amplitud, ya que considera no solo el ámbito empresarial, sino también la utilidad social. El mencionado autor señala que

la dirección estratégica tiene por objeto la formulación e implementación de las acciones estratégicas orientadas a garantizar la supervivencia o éxito de la organización; es decir, incrementar la riqueza o valor para los propietarios o accionistas o la utilidad social para la comunidad. (Falcón, 1993, citado por Álamo Vera, 1995, p. 100).

En relación con la planificación estratégica, Fernández Lamarra (2006) profundiza el concepto, y adopta al mismo tiempo una visión más interactiva:

La planificación estratégica se desarrolla en contextos de inestabilidad y turbulencia; tiende a la concertación de intereses contrapuestos; asume compromiso con el objeto –superando la visión tecnocrática de neutralidad–; tiende a la compensación –y/o superación– de desigualdades; posee una visión circular y recurrente; anticipa condiciones de viabilidad; asume una concepción interactiva, en la que todos los actores planifican; plantea soluciones diversas y selectivas, no únicas y homogéneas; se planifica una realidad de la que se es parte; el planificador debe contribuir a crear las condiciones para que el cambio sea posible. (p. 53)

Posteriormente, diversos autores ponen el foco no solo en la formulación de la estrategia, sino también en su implantación y control:

El logro de los objetivos exige a la organización alinear sus actividades con la estrategia que ha definido para alcanzarlos. Ella constituye entonces un flujo de acciones presentes para alcanzar un estado futuro que determina cómo la organización planea crear valor para todos los actores interesados en ella. Sin embargo, independientemente de qué tan buena sea esa estrategia ella puede no producir los resultados esperados si no se la implementa de forma adecuada. Para ello, la organización debe gestionar su ejecución y monitorearla de manera sistemática y consistente. Un proceso de gestión del desempeño correctamente diseñado puede ayudar entonces a alcanzar la alineación requerida entre la estrategia y las acciones necesarias para ejecutarla, constituyéndose en un medio para su implementación. (Slagmulder et al., 2012, como se citó en Jaimez, 2021, p. 35)

Se puede analizar la planificación estratégica como un proceso y como un instrumento, de acuerdo con lo expresado por Gómez Castanedo (2013):

Es un proceso en cuanto plantea distintas etapas con un conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la comunidad universitaria en la búsqueda de determinaciones, caminos y oportunidades, así como estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. Es un instrumento, en cuanto se convierte en un marco conceptual, que orienta la toma de decisiones para implementar los cambios que sean necesarios. (p. 60)

2.3 La importancia de la planificación estratégica en las Universidades

En este apartado se tratará de describir la manera en que los conceptos teóricos de planificación estratégica anteriormente expresados fueron incorporándose a las instituciones de educación superior, al mismo tiempo que se intenta analizar la importancia otorgada por estas instituciones a los procesos de planificación, considerándolos como un instrumento valioso que posibilita la adaptación de estas organizaciones a medios cambiantes y contribuye a lograr eficiencia, eficacia, efectividad y calidad en la consecución de sus objetivos.

Como señalan de Donini y Donini (2003) “los planes institucionales de desarrollo o estratégicos, como producto o resultado del proceso de planificación, constituyen dispositivos o instrumentos para un nuevo estilo de gestión más profesionalizada en las universidades, que plasma su objetivo, misión, estrategias y prioridades” (p. 13).

Se considera a la Universidad como una institución democrática con una organización particular y atípica, lo que da lugar a procesos de planeamiento con características específicas, ya que en este caso la tarea involucra a toda la comunidad universitaria.

Como toda organización pública, sus recursos son limitados y necesariamente tiene que optimizar su uso para cumplir con las exigencias. Para ello se trazan objetivos, se plantean estrategias y metas y acciones que deberá realizar para poder alcanzarlas, buscando también una retroalimentación con control, porque debido a su dinámica debe implementar modificaciones en caso de no alcanzar las metas o bien por cambios que se produzcan en los requerimientos, pero observando siempre como eje central el aseguramiento de la calidad. No se trata solo de establecer prioridades y planificar, sino también de establecer acciones para cumplir con los objetivos. Todo esto revela la importancia de contar con un plan estratégico en la gestión.

De la revisión de la literatura realizada precedentemente, se pueden distinguir distintos enfoques de la planificación, que surgen inicialmente dentro del mundo empresarial, y que luego son desarrollados y adaptados al contexto de las Universidades.

Para favorecer una gestión eficiente y efectiva de los procesos educativos y administrativos, estos deben primero exponerse en su estado actual, identificando las diferencias entre fortalezas/oportunidades y debilidades/amenazas, y luego diseñar planes de acción para fortalecer las primeras, o para disminuir las segundas. Esto conforma el diseño de ejecución de un plan estratégico.

La planificación se considera en este sentido como un proceso que forma parte de una variedad de actividades vinculadas a la toma de decisiones y, más en general, a la orientación política en una institución de educación superior, que significa conocer la dirección que va a tomar la institución y es una de las funciones o componentes básicos de la gestión institucional. (Illescas, 2017, pp. 44-45)

Uno de los enfoques de gestión que en la actualidad se impone en el contexto universitario es el de Dirección Estratégica, entendida como

un proceso iterativo y holístico de formulación, implementación y control de la estrategia, que garantiza una interacción proactiva de una Universidad con su entorno para colaborar al aumento de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su responsabilidad social. (Almuiñas Rivero y Galarza López, 2012, p. 74)

Se puede afirmar que no existe un modelo único para diseñar la estrategia dentro de una empresa, y lo mismo sucede en el contexto universitario, donde en la mayoría de los casos se incluyen momentos en los que se analiza el estado actual de la organización o diagnóstico, se declara la misión y se formulan los objetivos y estrategias específicas a corto, mediano y largo plazo. En la actualidad es indiscutible el valor que agrega a la institución poseer capacidad de anticipación y tener la posibilidad de implementar los cambios necesarios para lograr los objetivos propuestos; estas capacidades dependen en gran medida de la fortaleza de los procesos de dirección estratégica. Puede afirmarse que la dirección estratégica vincula las partes integrantes de una organización. Hace ya algunas décadas, autores como Dooris y Lozier (1990) expresaban que las instituciones de educación superior incorporaron el pensamiento estratégico y las técnicas de planificación estratégica a la dirección del funcionamiento diario de la organización, lo que permitió el desarrollo de la dirección estratégica en este contexto.

A modo de síntesis sobre la importancia y difusión de la planificación estratégica en las Universidades, se señala lo expresado por Almuiñas Rivero y Galarza López (2012):

Las Universidades tienen que operar en un medio de incertidumbre, turbulencia y complejidad, que les obliga a la búsqueda continua de la eficiencia y la eficacia de sus modelos de gestión. Y en este contexto, es un imperativo potenciar la planificación, y dentro de ella, su dimensión estratégica: la planificación estratégica. (p. 75)

2.4 La inclusión de políticas de permanencia y egreso en la planificación universitaria

Se advierte en las últimas décadas un fuerte intento, a nivel de organismos internacionales, de elaborar líneas de acción de mediano y largo plazo, a fin de orientar las políticas educativas en dirección a agendas de desarrollo.

Un ejemplo de esto es la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES, 2018), donde se señala lo siguiente:

Es necesario incluir como meta estratégica en consonancia con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda de Desarrollo una cobertura universal en educación superior. Para ello se requiere una vigorosa política de ampliación de la propuesta pública de educación superior gratuita. La misma debe ir en consonancia con una revisión en profundidad de los procedimientos de acceso al sistema, estableciendo una nueva generación de políticas de acción afirmativa –con base en género, etnia, clase y capacidades diferentes– para ampliar la inclusión social y la diversidad en las políticas de ingreso, permanencia, egreso y titulación. (Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, 2018, p. 24)

Este párrafo refuerza los objetivos de esta investigación que propone el estudio de políticas de permanencia y egreso dentro de los procesos estratégicos, en total sintonía con esta declaración, que aborda como forma de inclusión social no sólo políticas de ingreso, sino también incorpora la temática del egreso y la titulación.

En nuestro país, la aprobación en 1995 de la Ley N°24.521 de Educación Superior (LES) estableció un nuevo marco regulatorio que modificó el control que ejercía el Estado sobre las instituciones universitarias al introducir la evaluación y el aseguramiento de la calidad como una nueva realidad de la política universitaria, y en ese sentido se crea la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) que tiene la particularidad de desarrollar la totalidad de las funciones vinculadas a la evaluación y a la acreditación.

Una de las modalidades de evaluación efectuada por la CONEAU es la evaluación institucional, cuyo objetivo principal es el mejoramiento y/o aseguramiento de la calidad de la educación. Este proceso de evaluación se divide en dos fases: la primera consta de un proceso de autoevaluación desarrollado por la propia institución universitaria y la segunda se refiere a un proceso de evaluación externa realizado por pares evaluadores. Todo esto

culmina con la elaboración de un informe de evaluación externa que desarrolla la CONEAU y que incluye sus recomendaciones de mejoramiento, las que se organizan en distintas dimensiones o conceptos de las instituciones universitarias: Gestión y Gobierno; Docencia (Gestión Académica); Investigación, Desarrollo y Creación Artística; Extensión, Producción de Tecnología y Transferencia.

A los fines de esta investigación resulta importante hacer foco en las recomendaciones de la CONEAU, vinculadas a las siguientes dimensiones:

- i. Gestión y Gobierno
- ii. Gestión Académica

i. Sobre esta dimensión la CONEAU realiza recomendaciones agrupándolas en tres subdimensiones: Misión y proyecto institucional, Gobierno y gestión y Gestión económico-financiera. En relación con la primera, se hacen sugerencias y/o recomendaciones sobre aspectos vinculados a la misión y la visión institucional, a la evaluación institucional y sobre la elaboración de planes de desarrollo estratégicos. De esto se desprende que se recomienda la elaboración de planes institucionales estratégicos que orienten la conducción de las universidades a corto y mediano plazo, y la creación de áreas específicas para su elaboración e implementación.

Con respecto a estos procesos de evaluación, señalan Fernández Lamarra y Aiello (2013) que “la concepción estratégica de la planificación y de la gestión universitaria comienza a asumir a la evaluación formando parte de la de planificación y gestión estratégica” (p. 182). Fernández Lamarra (2010) agrega que se debería pasar de la “cultura de la evaluación” a una “cultura de planificación y gestión estratégica, responsable, autónoma, pertinente y eficiente” en cada institución (p. 81).

Asimismo, como lo expresan Krotzsch et al. (2007), se observan cuestiones que demuestran el carácter estratégico de los procesos de evaluación:

- La función de rendición de cuentas de la evaluación institucional: ante la demanda de diferentes sectores de la sociedad de una educación universitaria pertinente y de calidad, la evaluación de los procesos y resultados permite dar cuenta del modo en que se gastan los recursos públicos (en el caso de las universidades nacionales).
- La evaluación como información valiosa: el proceso le brinda a la propia universidad información sistemática sobre sí misma, de modo tal que el proceso de autoevaluación se

convierte en una instancia de aprendizaje institucional y el conocimiento obtenido, en un valioso insumo para realizar las transformaciones necesarias para adecuarse a las nuevas demandas internas y externas (mejorando la toma de decisiones).

Para que la evaluación institucional se pueda ensamblar armónicamente con la planificación estratégica de las universidades, es necesario que las instituciones incorporen la evaluación institucional dentro de sus procesos de planificación y gestión estratégica. Como lo señalan Harvey y Knight (1996, como se citó en Aiello, 2005), es preciso que “las estrategias de evaluación formativa y de planificación estratégica ofrezcan una interpretación para la comprensión de una realidad educativa” (p. 45).

Como consecuencia de las recomendaciones de la CONEAU, las instituciones de educación superior fueron incorporando a su gestión los procesos de planificación estratégica y, al mismo tiempo, fueron mejorando la capacidad de medir y evaluar sus propias líneas de acción. El análisis realizado sobre este tema en particular en las Facultades de Ciencias Económicas de Universidades Nacionales se muestra en el capítulo siguiente y permite dar respuesta a uno de los objetivos específicos de esta investigación.

Se puede afirmar entonces que la necesidad de cumplir con los requisitos de la CONEAU configura un antecedente suficiente para llevar adelante los procesos de planificación estratégica en el contexto universitario.

ii. Siguiendo con el análisis de las recomendaciones en relación con la dimensión Docencia (Gestión Académica), la CONEAU también la divide en tres subdimensiones: gestión académica, docentes y estudiantes. En la primera analiza los planes de estudio y, en ese sentido, recomienda para su mejoramiento la realización de revisiones en todos los casos donde los niveles de deserción, abandono y demoras en el egreso resultan considerables. La CONEAU reconoce que la currícula de una carrera actúa como un dispositivo institucional que impacta en la trayectoria de los estudiantes de manera facilitadora o, por el contrario, obstaculizando su desarrollo.

En la subdivisión estudiantes, las recomendaciones que realiza la CONEAU sobre sus trayectorias ponen el foco de atención en que las universidades diseñen y desarrollen estudios de seguimiento de cohortes que permitan generar información sobre el rendimiento de los alumnos, indagando sobre los determinantes del ingreso, trayectoria académica y deserción. A su vez, pone de manifiesto que el análisis de las trayectorias es útil para tomar decisiones

institucionales que permitan desarrollar estrategias de intervención para mejorarlas. En esta línea, CONEAU recomienda también implementar sistemas de evaluación y orientación de los estudiantes previos al ingreso y definir e implementar políticas institucionales para la convocatoria, la admisión, la adaptación, el seguimiento, el apoyo académico y la contención institucional del alumnado que apunte al mejoramiento de sus logros en términos de retención de ingresantes, de aprobación de asignaturas y de graduación (Gómez y Negro, 2016).

Reforzando estos conceptos se puede incluir lo expresado por García de Fanelli (2008):

Los informes de evaluación externa y los de acreditación de carreras de grado publicados por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) han mostrado que entre las debilidades detectadas en el funcionamiento organizacional de las universidades se encuentran el bajo nivel de graduación y la prolongación de la duración de los estudios de grado por encima del tiempo esperable. En estos informes también se señala la ausencia de información institucional adecuada para el diseño y la gestión de acciones orientadas a la mejora del rendimiento académico y la retención de los estudiantes. (p. 68)

A modo de síntesis se puede decir que la CONEAU plantea una serie de recomendaciones. Entre las más relevantes a los fines de esta investigación, se pueden considerar implementar un sistema integrado de información que facilite y organice los futuros procesos de planificación, autoevaluación y evaluación externa; sistematizar y analizar información sobre la trayectoria de los estudiantes, así como sobre la duración real de las carreras, y proponer programas de mejoramiento.

En total sintonía con los objetivos de esta investigación es interesante agregar que recientemente, con fecha 14 de diciembre de 2021, se realiza una declaración conjunta entre el Ministerio de Educación, a través de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), y el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), donde señalan lo siguiente:

Nuestro sistema universitario debe garantizar a los y las estudiantes reales posibilidades no solo de ingresar a una institución universitaria, sino de egresar con una titulación y que, en el tránsito, le sean ofrecidas reconocidas múltiples y diversas oportunidades para lograr aprendizajes con calidad. (párrafo 3)

Y presentan un documento anexo denominado Universidades argentinas del 2030, donde manifiestan su preocupación por la diferencia entre la duración real y la duración teórica de los planes de estudio:

Los datos de la SPU (2021) muestran una brecha muy amplia entre ambas duraciones, donde solo el 29,6% de los estudiantes universitarios argentinos egresan en el tiempo teórico previsto. Esa duración real se vincula con las biografías personales de los estudiantes, y la incidencia que tiene el perfil que se mencionó anteriormente, pero también con las posibilidades que les presenta la universidad en su propuesta curricular. Es aquí donde la forma en la cual se estructura el curriculum va determinando continuidades, rupturas y demoras en la formación y posterior egreso. (Secretaría de Políticas Universitarias y Consejo Interuniversitario Nacional, 2021, p. 2)

CAPÍTULO 3: SITUACIÓN DE LA GRADUACIÓN UNIVERSITARIA

3.1 Introducción

En este capítulo, en primer lugar, se describirá la situación de la graduación en distintos países, a fin de tener un panorama general de la problemática que se ha convertido en una preocupación de alcance internacional, como lo demuestran las cifras publicadas por la OCDE, que han sido expuestas en el capítulo 1, y luego se profundizará sobre los aspectos particulares que presenta en nuestro país.

Finalmente, se analizarán algunas investigaciones internacionales y locales que estudian la problemática de la graduación, así como las principales políticas específicas de gestión universitaria, vinculadas a la mejora de los indicadores de egreso sin disminuir la calidad en la formación. Sobre esta base, tal como se expresa en los objetivos específicos de este estudio, se elaborará una propuesta de estrategias de gestión, que resulte adecuada para su aplicación en las Facultades de Ciencias Económicas de Universidades Nacionales.

3.2 La situación de la graduación universitaria en distintos países

Es dable reconocer que la cuestión de la graduación universitaria es una temática abordada por diversos autores a nivel nacional e internacional. Sin duda, esta es una problemática que atraviesa en forma transversal a la literatura especializada en la materia a lo largo de los últimos años. Por este motivo, más allá de los diversos enfoques que se le han dado al estudio de este asunto, es posible sostener la necesidad de continuar desarrollando investigaciones y escritos acerca de la gestión de políticas y estrategias universitarias.

Se advierte que, a nivel internacional, la deserción ha recibido centralmente la atención en primera instancia, ya que se relaciona con los objetivos de incrementar significativamente la población que completa su formación en educación superior.

Es interesante señalar lo expresado por varios autores internacionales, que manifiestan que en las últimas décadas se ha cambiado el foco de estudio desde la deserción hacia la retención, y específicamente a estudiar tanto los factores institucionales como los que se relacionan con las características de los estudiantes.

Como prueba de este cambio de enfoque puede mencionarse a Vincent Tinto, uno de los primeros autores americanos que ha investigado y escrito sobre la temática, quien, a través

de su última obra, publicada en 2012, titulada *Completing College: Rethinking Institutional Action*, denota cómo la investigación se desplaza del estudio de la deserción para centrarse más en el fenómeno de la retención, y más específicamente en los factores institucionales relacionados (Tinto, 2017).

Para el desarrollo del presente trabajo, se efectúa una revisión de la literatura sobre la temática con el propósito de comprender que la problemática de la graduación excede las fronteras de nuestro país y puede ser considerada una debilidad común en diversos territorios. En este sentido, esta revisión incluye países de la región latinoamericana, como Chile, Colombia y Brasil, así como también se incluyen España y Estados Unidos, ya que a los efectos de este estudio parece interesante resaltar algunas de las numerosas investigaciones realizadas en esas naciones por autores reconocidos en esta materia.

- **Chile**

En este país, por Ley 20.129/06, se crea el Servicio de Información de Educación Superior (SIES), del Ministerio de Educación de Chile, que brinda datos estadísticos desde 2007 en adelante.

El sistema chileno para el acceso a los programas de educación superior exige dos requisitos: poseer estudios medios completos y la aprobación de una prueba de selección universitaria denominada Prueba de acceso a la educación superior (PAES), cuya primera evaluación se desarrolló en noviembre de 2022.

Según un estudio publicado en la *Revista Educación las Américas* en 2020, titulado “Permanencia y titulación de las carreras universitarias en Chile”, de Sandoval Vilches, tomando las cifras publicadas por el Ministerio de Educación se observa que

tres de cada cinco estudiantes perduran en la misma carrera y casa de estudios transcurridos 4 años desde el ingreso a la misma, 16 % logra titularse tras 5 años y un 46 % lo hace a lo largo del periodo que abarca hasta tres años adicionales a la duración formal. (p. 47)

Es interesante cruzar esta información con las cifras publicadas por la OCDE en *Panorama de la Educación 2019* mencionado en el capítulo 1, donde se observa que un 16 % de estudiantes logra culminar sus estudios dentro del periodo de duración formal. Al extender el monitoreo hasta 3 años posteriores a la duración teórica de la carrera de origen, esta cifra

se incrementa a un 54 %. En contraste, el promedio en este indicador de los países miembros de la organización asciende a 68 %, por lo que mantiene tasas de graduación más bajas que el promedio de la OCDE.

- **Colombia**

En Colombia, la información es brindada por el Sistema Nacional de Información en la Educación Superior (SNIES).

En este país se le exige a todo aquel que quiera ingresar al sistema universitario el título de educación media, un examen de admisión y los requisitos que señale cada institución de educación superior.

Según datos del Ministerio de Educación Nacional de Colombia, a través del Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior (SPADIES, 2016), un 45,3 % de los estudiantes desertan de las universidades, lo que significa que, aproximadamente, uno de cada dos estudiantes que ingresan a la educación superior no finaliza sus estudios, siendo el período en el que el fenómeno se presenta con mayor intensidad los cuatro primeros semestres de la carrera, tiempo durante el cual se produce el 75 % de las deserciones de los alumnos.

Si se toman en cuenta los datos de la OCDE mencionados anteriormente, en Colombia, el 12 % de los estudiantes de licenciatura se gradúan dentro de la duración teórica del programa y el 52 % de los estudiantes de licenciatura se han graduado dentro de los tres años posteriores al final de la duración teórica del programa, con lo cual estos indicadores también se encuentran por debajo del promedio de la organización mencionada.

- **Brasil**

En este país se le exige a todo aquel que quiera ingresar al sistema universitario el título de educación media y una prueba de admisión centralizada, con una especial característica, la implementación de cuotas que aseguran, en las universidades más prestigiosas, que la mitad de los cupos se les garanticen a estudiantes de escuelas públicas.

Hay pocos estudios disponibles en los que se ofrezcan datos de educación superior en Brasil. Se puede mencionar un estudio sobre acceso y graduación para el periodo 2000-2018 en países del Mercosur. En dicho artículo se calcula el índice de graduación universitaria como

el porcentaje de graduados sobre la suma de estudiantes matriculados del mismo año calendario. Se observa en el estudio que, mientras para el año 2017 Argentina presenta un índice de graduación del 6,5 %, en Brasil ese índice asciende al 14 % para el mismo año (Álvarez, 2023).

Si se toman en cuenta los datos de la OCDE mencionados anteriormente, a efectos de lograr una mejor comparación, se observa que, en Brasil, el 33 % de los estudiantes logra culminar sus estudios dentro del periodo de duración formal. Al extender el monitoreo hasta 3 años posteriores a la duración teórica de la carrera, el índice asciende hasta el 50 %.

- **España**

En este país se le exige a todo aquel que quiera ingresar al sistema universitario el título de educación media y una prueba de acceso a la universidad.

Los datos son brindados por el Ministerio de Universidades del Gobierno de España, que en su última publicación 2022-2023 brinda la siguiente información: “En las Pruebas de Acceso a la Universidad (PAU) de 2021 se matricularon un total de 324.810 alumnos, un número que aumenta muy levemente con respecto a 2020” (Subdirección General de Actividad Universitaria Investigadora de la Secretaría General de Universidades, 2023, p. 31).

Un 33 % de los alumnos de nuevo ingreso abandona los estudios en algún momento y, de ellos, un 13 % cambia a otros estudios. La diferencia entre estas dos cifras señala el abandono, que se sitúa en el 20 %. El 40 % de los estudiantes de nuevo ingreso finalizó sus estudios de grado en el tiempo teórico y el 53 % los terminó si se tiene en cuenta un año de retraso.

Si se compara con el promedio de graduación de la OCDE del 39 %, se observa que no difiere significativamente.

- **Estados Unidos**

La realidad de la educación superior en Estados Unidos se puede visualizar a través de los numerosos estudios realizados por Tinto (2017), en los que el mencionado autor señala “...que lo que realmente importa no es solo ir a la Universidad, sino recibirse, obtener un título por lo menos de nivel de grado, ya que empezar una carrera, pero no finalizarla no trae mayores beneficios” (p.14). El autor también destaca que

casi el 80 por ciento de los estudiantes que empiezan en instituciones públicas y privadas de carreras largas consiguen un título o un certificado o bien continúan inscriptos después de seis años. Entre los estudiantes que inician en instituciones públicas de dos años hace lo mismo más de la mitad, 54,1 por ciento. Poco más del 10 por ciento se traslada a una institución de carreras largas y consigue su bachelor en el plazo de seis años, mientras que otro 17,5 por ciento sigue inscripto en la institución, ya sea de dos o de cuatro años. (Tinto, 2017, p. 201-202)

Para este país se observa en el mencionado informe de la OCDE que las tasas de graduación teórica publicadas son del 38 % y esa misma tasa después de tres años adicionales asciende al 69 %, por lo que son prácticamente coincidentes con el promedio de la organización.

- ***Situación comparada***

Para analizar la situación comparada entre países se recurre en primer lugar al mencionado informe *Panorama de la Educación 2019* de la OCDE, que ya ha sido analizado en el capítulo 1, en la Tabla 2 y la Figura 2. Como ya se ha expresado, de acuerdo con este informe, en promedio de los países de la OCDE solo el 39 % de los que ingresan se gradúan dentro de la duración teórica del programa, mientras que el 29 % se gradúa durante los siguientes tres años, por lo que la tasa promedio de finalización después de tres años adicionales aumenta al 68 %.

Otro dato relevante de este documento es que, al comienzo del segundo año de estudio, una media de los países de la OCDE del 12 % de los estudiantes de grado abandonan el sistema de educación universitaria.

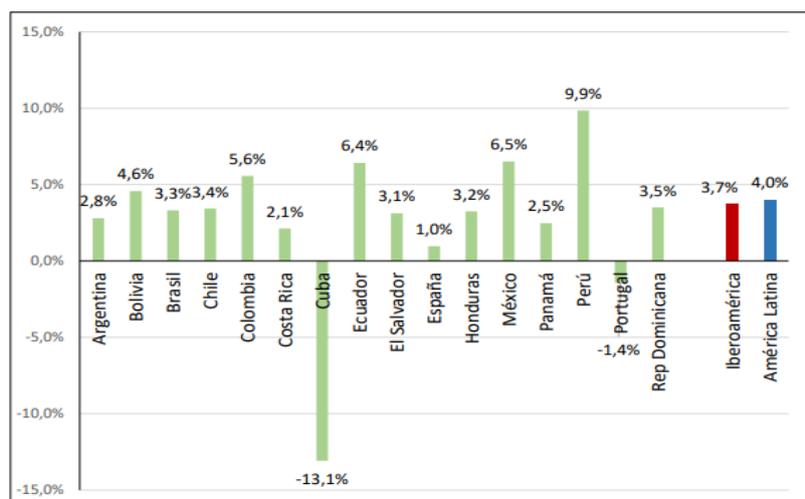
Resulta pertinente recordar que el último informe de la OCDE que posee datos de tasas de graduación universitarias de nuestro país es el denominado *Panorama de la Educación 2018* que muestra que solo un 13 % de los ingresantes logra graduarse dentro de la duración teórica del programa, muy por debajo de la media de los países de la OCDE, y no hay datos en este informe que indiquen lo ocurrido después de los tres años de la duración teórica.

Otro de los informes consultados en esta investigación a fin de reflejar la situación comparada es el denominado *Panorama de la Educación Superior en Iberoamérica*, del año 2019, a través de un documento elaborado por Ana García de Fanelli, para el Observatorio

Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad (OCTS-OEI). En este informe se exponen los principales resultados que surgen de las estadísticas comparativas de educación superior en Iberoamérica. Como dato a destacar expresa que, durante el año 2017, la matrícula total de educación superior estimada en Iberoamérica superó los 30 millones de estudiantes.

Figura 3

Crecimiento anual promedio de la matrícula de educación superior en países seleccionados y en Iberoamérica y América Latina, 2010 - 2017



Fuente: Panorama de la educación superior iberoamericana 2019 (OCTS-OEI)

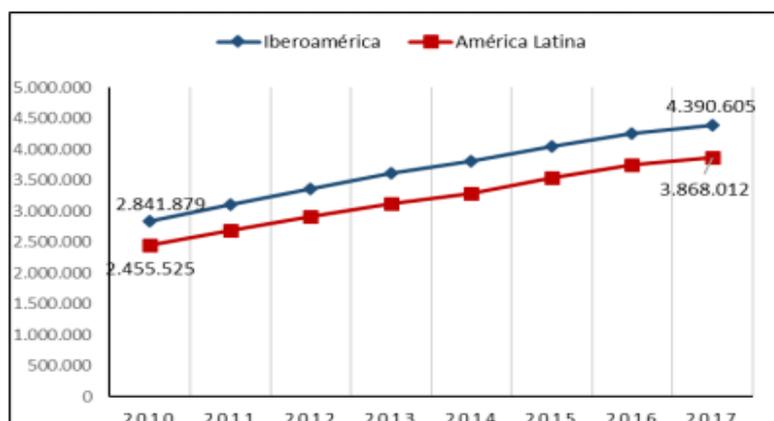
En la Figura 3 puede observarse que:

- La población de estudiantes de educación superior estimada en Iberoamérica entre el 2010 y el 2017 creció en promedio a un ritmo anual de 3,7 %.
- Los países que presentaron un mayor crecimiento de la población estudiantil de educación superior fueron Perú, México, Ecuador, Colombia y Bolivia. En el otro extremo, decrece la población estudiantil en Cuba y Portugal.

Respecto a los graduados, el documento establece que entre 2010 y 2017 las instituciones de educación superior en América Latina elevaron en 57,5 % el número de graduados, incorporando poco más de 1.5 millones de nuevos egresados en la región de Iberoamérica. Se muestra en la Figura 4 un comparativo de la cantidad de graduados en Iberoamérica con respecto a América Latina.

Figura 4

Evolución de la cantidad de graduados de educación superior estimada en Iberoamérica y América Latina, 2010 – 2017



Fuente: Panorama de la educación superior iberoamericana 2019 (OCTS-OEI)

A efectos de considerar información sobre los últimos datos disponibles, se agrega información extraída de *Panorama de la educación superior en Iberoamericana a través de los indicadores de la Red INDICES. Relevamiento 2022*, donde se resalta lo siguiente:

El acceso a la educación superior en Iberoamérica presenta una importante heterogeneidad, considerando la población que tiene entre 19 y 23 años y la captación de información que realizan las encuestas de hogares en América Latina. El promedio para la región se ubica, para 2020, en 31,7 % de la población asistiendo a la educación superior. Si se considera únicamente América Latina, desciende al 29,9 %. (Montes y Osorio, 2023, p. 10)

En Iberoamérica, el ritmo de crecimiento de la cantidad de los graduados fue menor que el crecimiento de la matrícula, ya que tuvo un aumento del 32 % entre 2011 y 2019, mientras que en América Latina fue levemente mayor, alcanzando un 33 %.

3.3 La situación de la graduación universitaria en el ámbito local

El sistema de educación superior argentino comprende un sector universitario y un sector de institutos terciarios. El sector universitario, a su vez, abarca universidades nacionales y provinciales, públicas y privadas, así como también institutos universitarios de gestión

pública y de gestión privada. En esta investigación, como ya se ha expresado, el interés está centrado en las universidades públicas financiadas por el Estado nacional, denominadas Universidades Nacionales, que incluye un total de 57 instituciones.

Estos datos se obtienen del documento denominado *Síntesis de información de estadísticas universitarias 2021-2022*, informe publicado por la Secretaría de Políticas Universitarias (Departamento de Información Universitaria, s.f.), que se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3
Instituciones universitarias según sector de gestión. Año 2022

Sector de gestión	Total	Universidades	Institutos Universitarios
	132	112	20
Estatad Nacional	61	57	4
Estatad Provincial	6	5	1
Privado	64	50	14
Extranjera/Internacional	1	0	1

Fuente: Departamento de Información Universitaria – DNPelU - SPU

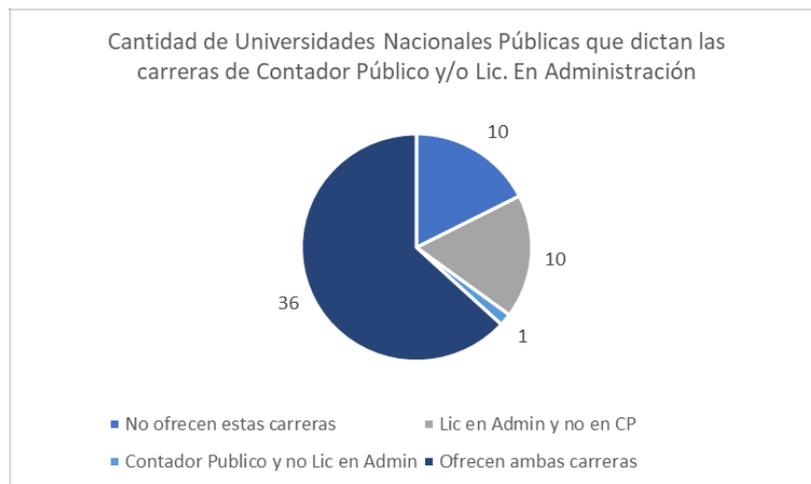
El sector universitario argentino es altamente heterogéneo en términos de tamaño y de desarrollo. Presenta en particular una fuerte concentración de la matrícula de pregrado y grado en solo seis universidades nacionales, donde en el 2015 estudiaba el 49 % de este sector: Buenos Aires, Córdoba, La Plata, Rosario, Tecnológica Nacional y Tucumán (García de Fanelli, 2016).

En el capítulo 4, Tabla 5, se detallan las Universidades de gestión estatal que serán objeto de este estudio, indicándose la población estudiantil de cada una de ellas, en términos absolutos y en porcentajes para el año 2019, que es el último dato oficial publicado por la SPU, donde se observa la mencionada concentración de la matrícula, ya que la Universidad de Buenos Aires (UBA), la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) y la Universidad Nacional de Rosario (UNR) representan el 47 % del total de alumnos de las Universidades Nacionales.

Para investigar acerca de la oferta académica, específicamente sobre las carreras de Ciencias Económicas en las que se centra esta investigación, de las 57 Universidades Nacionales se observa que una de ellas ofrece solo la carrera de Contador, pero no la de Licenciado en Administración, que 10 de ellas ofrecen la Licenciatura en Administración, pero

no la carrera de Contador, que 36 ofrecen ambas carreras y que 10 no cuentan con el dictado de ninguna de ellas. Esto se muestra en la Figura 5.

Figura 5
Cantidad de Universidades Nacionales Públicas que dictan las carreras de Contador Público y/o Lic. en Administración



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Educación de la Nación

En el capítulo 5 se analiza particularmente el universo de Universidades que ofrecen estas carreras a fin de investigar si poseen planes estratégicos de gestión y si dentro de las estrategias previstas se contemplan acciones específicas a fin de promover la permanencia y el egreso.

Se puede afirmar que la oferta educativa en nuestro país es amplia, lo que de alguna manera asegura la formación que la sociedad requiere; sin embargo, se presenta una situación que preocupa y es objeto permanente de estudio: el bajo nivel de graduación. La situación es de una gravedad tal que, en términos generales, se calcula que más del 70 % de quienes ingresan a la educación superior abandonan antes de lograr el título, produciéndose la mayor deserción durante el primer año.

Si bien no es objeto de este estudio analizar las causas de esta problemática, es interesante mencionar lo expresado por García de Fanelli (2015b), una de las autoras más reconocidas en este tema a nivel nacional:

Las causas de las bajas tasas de graduación son múltiples y de diversos orígenes, algunas de las cuales pueden ser la dificultad de adaptación a las instituciones académicas superiores, la formación secundaria que en algunos casos es insuficiente, la presencia de distintos factores ya sea económica, social, de lugar de origen, psicológicos y otros. (p.16)

La misma autora en otro artículo agrega que “a pesar de que los jóvenes tienen un alto nivel de acceso a la educación superior argentina, la proporción de graduados con nivel terciario en la población activa es equivalente a la mitad que países europeos” (García de Fanelli, 2015a, p. 17).

La problemática acerca de las bajas tasas de graduación en las Universidades nacionales fue obteniendo cada vez mayor importancia dentro de las políticas públicas e institucionales de la Argentina desde mediados de los años noventa. En ese sentido es válido considerar a Kingdon (2003), quien logra captar las políticas públicas en su dinamismo, al expresar que muchas veces una determinada cuestión forma parte de la agenda política porque comienza a producirse un indicador que da cuenta de que el problema existe. Tal es el caso en la Argentina, en los años noventa, cuando se incorpora en los primeros Anuarios de Estadística Universitaria, que produce la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), una estimación aproximada del indicador de eficiencia en la titulación, que se expresa por el cociente entre los nuevos inscriptos y los egresados seis años después.

De acuerdo con el informe publicado por la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la República Argentina correspondiente al período 2021/2022, se muestran a continuación, en la Tabla 4, las cifras de estudiantes ingresados y egresados.

Tabla 4
Estudiantes, nuevos inscriptos y egresados. Año 2021

PREGRADO Y GRADO	Estudiantes	Nuevos inscriptos	Egresados
	2.549.789	710.699	142.826
Estatales	2.065.115	556.628	93.917
Privados	484.674	154.071	48.909

Fuente: Departamento de Información Universitaria – DNPelU - SPU

A su vez, de ese mismo documento se extraen los siguientes datos relevantes para este estudio, téngase presente que los datos no discriminan grado de pregrado universitario:

- 61,6 % Retención en el primer año
- 23,7 % Egresados en tiempo teórico

Como puede verse, la tasa de graduación informada por la SPU en su último informe publicado es mayor al 13 % determinado por la OCDE para el año 2018, pero es importante destacar que las cifras no son comparables puesto que los indicadores que brinda la SPU no discriminan entre estudiantes y egresados de pregrado y grado, y además corresponden a distintas fechas. Si comparamos con la misma fecha del informe de la OCDE, es decir, comparando egresados en tiempo teórico según SPU para el año 2018, la tasa fue del 27,3 %; se observa entonces que la brecha es aún mayor, a pesar de contar con una matrícula de educación superior semejante a los países de la OCDE.

Estas preocupantes cifras son motivo de múltiples investigaciones que dan cuenta del problema tanto de las bajas tasas de graduación como de la importante deserción en educación superior. La deserción es un concepto íntimamente relacionado con la retención, la permanencia y la graduación, por lo que es conveniente considerarlo en esta investigación, aunque no se estudiará en forma particular. Se puede definir a la deserción como un fenómeno que se produce en todo el transcurso de la carrera universitaria, aunque reviste un mayor riesgo en los primeros años, por lo cual existen numerosos programas tendientes a facilitar la retención en el primer año.

Tinto, un prestigioso autor que ha estudiado este fenómeno desde hace varios años, sostiene que

la deserción universitaria se viene imponiendo, a lo largo del tiempo, como una realidad muy compleja cada vez más preocupante en el ámbito de la educación superior en un doble sentido: en su estudio o investigación y en su tratamiento institucional para el planteo y gestión de alternativas con la intención de plantear propuestas superadoras. (Tinto, 2017, p. 15)

La deserción entonces se puede conceptualizar como el abandono de un programa de estudios antes de alcanzar el título o grado, considerando un tiempo suficiente como para descartar la posibilidad de reincorporación del estudiante. Parrino (2014) señala que la

deserción “puede definirse de diferentes formas y desde distintas perspectivas según su foco se ubique en el sistema de educación superior en su conjunto, en la institución o en el sujeto” (p. 47).

Parece importante resaltar que en los últimos años se presta mayor atención a la permanencia y retención de los estudiantes y se utiliza menos el concepto de deserción para poner el foco en la trayectoria.

Por retención puede entenderse la persistencia de los estudiantes en la carrera hasta lograr la titulación (Himmel, 2002), lo cual implica la capacidad de la institución para permitir este proceso. Es importante para continuar el estudio y para diseñar políticas institucionales distinguir los conceptos de permanencia y retención, tal como lo aclara Tinto (2017), quien considera que la permanencia dentro del sistema de educación superior implica el esfuerzo que realiza el estudiante a fin de lograr concluir sus estudios, mientras que la retención es el esfuerzo que lleva a cabo la institución para retener a sus estudiantes.

Las diversas estrategias institucionales y las políticas públicas para mejorar los índices de retención y graduación en la educación superior han sido una respuesta ante la profundidad de este problema en el contexto de la masificación de la educación superior. Algunas de estas políticas se desarrollarán a continuación; sin embargo, antes resulta de interés considerar esta problemática desde el enfoque brindado a través de algunas notas de actualidad periodística, ya que el tema por su interés social es muchas veces abordado por los medios.

Una de las noticias más recientes publicadas en todos los medios periodísticos respecto a estas cuestiones data de diciembre 2023, donde se afirma lo siguiente:

Autoridades de universidades nacionales avanzan en el "sinceramiento" respecto de la duración de las carreras de grado y su adaptación a los "estudiantes reales". Es que detectaron que mientras en la teoría las carreras tienen una duración de 5 años, el tiempo real en el que los estudiantes tardan en recibirse es de 9 años en promedio.

El "sinceramiento" se enmarca en la declaración que, en 2021, realizaron el Ministerio de Educación, la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) y el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), donde definieron siete lineamientos de políticas universitarias a trabajar pospandemia, de cara a 2030. Entre ellas, la revisión de la distancia entre la duración teórica y la duración real de las carreras.

En la declaración afirmaron que hay una brecha "muy amplia" entre la duración teórica y la real y "solo el 29,6 % de los estudiantes universitarios argentinos egresan en el tiempo teórico previsto", según SPU. (Redacción Clarín, 2023, párrafos 1-3)

Como se expresara anteriormente, en las últimas décadas las Universidades han ido incorporando instrumentos de planificación estratégica en sus procesos de gestión. Estos planes estratégicos ayudan a las instituciones a dar respuestas efectivas a las necesidades y expectativas de la comunidad académica. En tal sentido, y para poner de relieve la importancia del tema, se destaca lo expresado en el Plan estratégico de la Universidad Nacional de La Plata (Tauber y Giordano, 2018), que define como prioridades de la Universidad para el período 2018-2022 lo siguiente:

Estrategia 1: Enseñanza

- Favorecer la inclusión, permanencia y egreso en todas las instancias, niveles, modalidades y ámbitos de formación, procurando superar los límites sociales de la exclusión y segmentación segregatoria, al mismo tiempo que se profundicen las políticas de bienestar y desarrollo educativo para todos los estudiantes.
- Mejorar los índices netos y parciales de graduación, en las diferentes titulaciones y procesos formativos universitarios.

Para ello implementa un Programa de apoyo y estímulo a la formación de grado, dependiente de la Secretaría de Asuntos Académicos.

En concordancia, el actual vicepresidente de la UNLP, Dr. Fernando Tauber (2018), destacó que:

El mayor rendimiento académico y el incremento de la graduación en tiempos proporcionados con la vida útil de cada ciclo formativo son una condición imprescindible para situar a la universidad como una institución útil a la demanda insistente de un país y una sociedad que nos sostiene. Se debe atender las razones particulares y generar políticas para resolver las razones generales. No se puede dar el lujo como institución y como país, de tener un desgranamiento feroz, una duración laxa de las carreras ni de un raquítico nivel de egreso. (p. 9)

3.4 Políticas específicas para mejorar las tasas de graduación

Los altos niveles de deserción en la Universidad y las bajas tasas de graduación requieren, además de políticas públicas adecuadas, estrategias de las propias instituciones de educación superior para el ingreso, permanencia y graduación de los estudiantes.

Las distintas estrategias institucionales implementadas para mejorar los índices de retención y graduación universitaria se consideran como una respuesta frente a la relevancia de este problema en el contexto de la masificación de la educación superior. Se puede afirmar que no existe una real inclusión si esta se da sólo en el acceso y luego no se logra la permanencia y la graduación de los estudiantes.

Para que las políticas de mejora del egreso se conecten con la planificación estratégica de las universidades, es necesario que las instituciones las incorporen en el marco de sus procesos de planificación y gestión estratégica, así como también es imprescindible que dichas instituciones realicen evaluaciones y controles de los indicadores de retención y graduación.

En relación con estrategias para lograr los objetivos, modalidades o políticas de gestión universitaria para acompañar el trayecto hasta el egreso y mejorar el rendimiento académico, se han realizado una gran cantidad de investigaciones, especialmente por académicos de Estados Unidos, de los cuales se destaca Tinto (2017), quien señaló que las acciones institucionales que elevan la retención, y en general la probabilidad de que los estudiantes se gradúen, son aquellas que apuntan a las expectativas.

El autor aclara que la gestión universitaria debe establecer claras expectativas respecto de lo que se espera de los estudiantes y también es necesario que los docentes las determinen dentro del aula. Subraya asimismo el apoyo que las instituciones deben brindar como soporte en el plano académico, social y económico y resalta especialmente la participación activa dentro del espacio del aula. En este sentido, expresa textualmente: “Si las instituciones quieren aumentar de manera significativa la retención y la graduación de sus estudiantes, sus acciones deben centrarse en el salón de clase” (Tinto, 2017, p. 20). Por lo tanto, refuerza la idea de elaborar la acción institucional, colocando en el centro todo lo que sucede en el aula. Dicho de otro modo, el éxito en el aula es la base de la retención y la graduación de los estudiantes.

Este mismo autor cita un estudio encargado por la Pell Institute de los Estados Unidos en 2007 donde se demuestra que las acciones institucionales para reducir el abandono

universitario más exitosas fueron aquellas que han sido obligatorias, bien difundidas o que identifican con claridad quiénes requieren de apoyo, coordinadas centralmente, donde se involucra al personal docente y administrativo a través de incentivos claros que son partes de un esfuerzo mayor de la institución para mejorar la experiencia educativa y los resultados que alcanzan los estudiantes.

En el ámbito nacional se destacan las investigaciones realizadas por García de Fanelli (2015b), quien distingue dos principales tipos de cuestiones a atender para mejorar la retención y la graduación:

Por un lado, se encuentran las carencias que presentan los estudiantes que acceden a la educación superior en lo que respecta a su formación académica previa [...]. Por el otro, se ubican aquellas derivadas del funcionamiento interno de la organización de educación superior, relacionadas con la presencia de estructuras y estrategias apropiadas para compensar estas carencias y con una organización académica y pedagógica que promueva la mejora de la calidad y la retención de los jóvenes. (p. 10)

Este estudio se ocupa de la segunda de las cuestiones mencionadas por la autora, es decir, aquellas situaciones que están centradas en el funcionamiento de las instituciones, relacionadas con políticas de gestión y con una organización académica y pedagógica que promueva la mejora de la calidad y la retención de los estudiantes.

Según Tinto (2017), se puede afirmar que, a pesar del esfuerzo que vienen realizando las instituciones de educación superior en los últimos años, parece que aún no se tiene la suficiente claridad sobre cuáles serían las acciones más importantes y cómo deberían ser implementadas para que tengan el éxito esperado. Para que el impacto de las acciones institucionales sobre la retención y la graduación logre los resultados esperados, es necesario que las estrategias implementadas por estas organizaciones estén bien estructuradas, articuladas, coordinadas entre sí y aplicadas con continuidad en el tiempo.

Hay múltiples cursos de acción posibles que pueden seguir las instituciones que se preocupan por mejorar la permanencia y la graduación estudiantil; sin embargo, lo que las instituciones pueden hacer tiene un límite, ya que no hay acción que garantice el éxito del alumno que no esté dispuesto a hacer los esfuerzos necesarios.

Respecto a las acciones para mejorar la retención, estas parecen ir ganando lugar dentro de las Universidades nacionales, “en muchos casos como respuesta a los programas impulsados por la Secretaría de Políticas Universitarias, en muchos casos con algún financiamiento” (García de Fanelli, 2014, p.23)

Así, por ejemplo, desde 2005

los Proyectos de Mejoramiento de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), dirigidos en especial a las carreras de grado que son parte de los procesos de acreditación por parte de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), han incluido sistemas de tutorías dirigidos a alumnos ingresantes y una mejora de la formación pedagógica de los docentes de primer año. (Marquis, 2017, p.15)

En base a la recopilación de información de distintas investigaciones nacionales e internacionales consultadas, se mencionan algunas de las políticas más utilizadas frente a la preocupación por la dilación en el egreso y por la importante deserción fundamentalmente en el primer año. Sin embargo, las estrategias y acciones y su articulación admiten variadas combinaciones según sea la realidad concreta de cada institución para enfrentar esta problemática, que posee factores tan heterogéneos y complejos que no es posible hallar una fórmula única para obtener el éxito.

Esta investigación no pretende indagar en cuestiones previas al ingreso; sin embargo, resulta de interés agregar una reflexión sobre la mejora en la graduación universitaria expresada por un estudioso en estos temas, Guadagni (2020):

Está claro que, para mejorar la graduación universitaria, se requiere como paso previo fortalecer los conocimientos con los que egresan los alumnos del nivel secundario. Además, se debería generar algún tipo de fomento o estímulo para que los alumnos se gradúen en un lapso más cercano a la duración teórica establecida para su plan de estudios. (Guadagni et al., 2020, p. 11)

Las estrategias y acciones suelen estar orientadas a mecanismos de detección temprana desde los últimos años de la escuela secundaria y mecanismos de intervención

institucional, que incluyen aspectos sociales, académicos y económicos. A continuación, se mencionan algunas de estas acciones:

- *Mejora en la información y orientación para los estudiantes en los últimos años de la escuela media:* mediante la realización de actividades cocurriculares en los centros de enseñanza secundaria, con la participación de docentes de esos centros y de la institución de educación superior.
- *Cursos especiales en el ingreso:* ya sea dentro del plan de estudios o como cursos optativos, para intentar compensar las deficiencias en la formación académica en la escuela media y desarrollar las habilidades necesarias para la realización de estudios de nivel superior. En general son cursos que buscan mejorar las técnicas de aprendizaje, de lectura e instrucción adicional en áreas complejas como matemática, comprensión de textos e idiomas.
- *Tutorías:* de apoyo al rendimiento académico en el primer año, en tramos intermedios de las carreras, y en el último año especialmente para la elaboración de trabajos finales. La disponibilidad de tutores que cuenten con el reconocimiento de estudiantes y docentes es una estrategia que la literatura internacional y nacional reporta como altamente exitosa. En nuestro país se viene implementando en el ingreso con continuidad desde el año 2009, con Programas elaborados por la Secretaría de políticas universitarias, con muy buenos resultados.

En función del momento en que se encuentre el estudiante, sus necesidades serán diferentes, así por ejemplo en las tutorías de ingreso y durante los primeros meses de cursado, las acciones se encuentran destinadas a la recepción del alumno, a la inserción en la vida universitaria, a su familiarización con el programa de estudio; es el momento para el fomento de los hábitos de asistencia a clase, la organización del tiempo y el entrenamiento en técnicas de estudio adecuadas. En la etapa del desarrollo de los estudios, los estudiantes requieren ayuda para afianzar sus competencias, para consultar sobre contenidos de las asignaturas y para apoyarlos en permanencia dentro del sistema. Por último, en la etapa de finalización de los estudios, los egresados requieren orientación y apoyo para la preparación de sus trabajos finales en caso de corresponder y también para orientarlos sobre las posibilidades de inserción laboral.

- *Programas y espacios institucionales especiales:* encargados de cuestiones del ingreso, permanencia y promoción del egreso. Fundamentalmente a través de servicios de bienestar estudiantil, con la intervención por parte de la gestión académica de la universidad.
- *Programas de formación pedagógica de los docentes:* ya sea en cuestiones didácticas como de evaluación. Apuntan a brindar información y concientización respecto de los factores que afectan la retención y la graduación de los estudiantes, a mejorar la calidad del cuerpo docente.
- *Ayuda económica:* en forma de becas financiadas por las propias instituciones. Estas acciones apuntan fundamentalmente a la retención, mediante el apoyo financiero de aquellos alumnos que por su nivel socioeconómico pueden considerarse de riesgo.
- *Sistemas de registro de la información sobre los estudiantes:* con acceso a estos datos por parte de los docentes y las autoridades para definir estrategias de acción y tomar decisiones en tiempo y forma. También es necesario el monitoreo de los indicadores de retención de los estudiantes en general y/o de algunos grupos en particular.
- *Innovaciones en la currícula e incorporación de nuevas tecnologías:* ambas acciones son de vital importancia frente a los desafíos de la educación superior en el siglo XXI y revisten especial interés a fin de generar motivación en los estudiantes.
- *Estrategias de re-inclusión de alumnos demorados en su egreso:* como, por ejemplo, planes de acompañamiento para estudiantes que adeuden cinco o menos materias y programas para la reincorporación de estudiantes que pierden su regularidad.
- *Cursadas intensivas y cursos especiales por promoción:* las cursadas intensivas pueden, por ejemplo, ser desarrolladas en momentos de receso de verano o invierno, para apoyar a aquellos alumnos que no han podido completar determinada asignatura y el desarrollo de cursos especiales por promoción apunta a dar la posibilidad de evaluación durante el desarrollo de la cursada, lo que genera para el alumno un mayor acompañamiento durante el desarrollo del curso.
- *Encuestas especiales a los alumnos:* a fin de detectar las principales causas que inciden en el abandono y en la graduación tardía. Esta información permite una retroalimentación necesaria a fin de evaluar acciones ya implementadas, como también para decidir nuevas estrategias.

La problemática del ingreso, permanencia y graduación en las Universidades, como se ha expresado anteriormente, es un fenómeno de alcance mundial, que se encuentra fundamentalmente vinculado a la masificación de la educación superior y que implica un aumento en los índices de deserción principalmente en los primeros años de las carreras.

Esta problemática debe ser considerada tanto en las políticas públicas como en los planes estratégicos de cada institución, si es que se pretende lograr la inclusión social sin disminución de la calidad académica. En concordancia con lo expresado, Marquis (2017) señala:

Claramente un reto a futuro es cómo mantener y expandir esta participación y a la par elevar los índices de graduación, resguardando la calidad y la equidad educativa. Resulta por tanto prioritario que la política pública de educación superior en general y universitaria en particular encare la tarea de analizar el impacto de las acciones ya emprendidas en la última década de cara a mejorar la retención y la graduación y, por el otro, se identifiquen nuevos rumbos a tomar a fin de alcanzar estos objetivos estratégicos para el desarrollo humano y económico del país. (p.10)

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

En este capítulo se describe la metodología utilizada para lograr los objetivos de esta investigación.

Se comienza realizando una revisión teórica y de datos que tiene dos fines:

- Contextualizar la problemática de las bajas tasas de graduación que se observan en las Universidades Nacionales Argentinas.
- Realizar un análisis de los datos disponibles en el sitio web de la Subsecretaría de Políticas Universitarias y realizar un análisis de los datos solicitados especialmente a esa Secretaría para esta investigación, a fin de posibilitar la realización de un diagnóstico de la situación expuesta como problemática.

Luego se continúa con un relevamiento a través de las páginas web de las Universidades Nacionales que dictan las carreras de Ciencias Económicas, con el propósito de determinar la existencia de programas de promoción del egreso diseñados con el fin de mejorar los índices de graduación.

Posteriormente, se relevan datos a través de un cuestionario dirigido a los decanos de cuatro Facultades de Ciencias Económicas seleccionadas intencionalmente. Finalmente, se contrastan los datos relevados con la realización de entrevistas a informantes clave en la problemática y, como consecuencia del análisis de toda la información recabada, se construyen los fundamentos para una propuesta de mejora.

4.1 Tipo de estudio

El marco teórico desarrollado en el capítulo 2 permite encuadrar adecuadamente el problema de investigación y determinar los recursos que se utilizarán para realizar el trabajo de campo y el posterior análisis de los resultados. Tal como expresa Wainerman (2011), hay una continuidad entre el marco teórico y el metodológico, de hecho, el marco metodológico es una traducción del marco teórico para la comprobación y contrastación empírica.

Tomando como referencia a las metodólogas Fassio y Pascual (2015) y Sautu et al. (2005), se puede especificar que el presente trabajo se trata de una investigación exploratoria y descriptiva que, a partir de datos recolectados, efectúa un diagnóstico que permite detectar

en forma clara y objetiva la problemática, con el propósito de describirla, mensurarla e interpretar los datos, y, a partir de esto, elaborar conclusiones. De ahí que, en función de los objetivos, el estudio tenga un carácter descriptivo.

4.2 Población

Según los datos publicados por la Secretaría de Políticas Universitarias, como se muestra en el capítulo 3, Tabla 3, el total de Universidades Nacionales en Argentina asciende a la fecha de este estudio a 57 instituciones. A través de las páginas web respectivas, se indaga si dentro de la oferta educativa de estas se encuentran las carreras de Contador (Contador Público o Contador Público Nacional) o la de Licenciado en Administración (entendiendo como similares los términos Licenciatura en las Organizaciones, Licenciatura en Administración y Gestión de la Información, Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial).

Del relevamiento realizado resulta que 36 instituciones cumplen esa condición, lo que se visualiza en capítulo 3, Figura 5. Sobre ellas se hace un primer diagnóstico de situación, que es lo que se propone como primer objetivo esta investigación: Realizar un diagnóstico de la situación actual en materia de graduación en Ciencias Económicas en distintas Universidades Nacionales.

Para efectuar el diagnóstico se analiza la información sobre la evolución de la graduación en estas instituciones para el período 2016/2021; se calculan las tasas de graduación mediante el método de cohorte cruzada² y se analiza su evolución. Las cifras se muestran en el Anexo I.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo –relevar las estrategias institucionales implementadas en cada una de las mencionadas instituciones sobre la problemática y efectuar un análisis comparativo de los resultados obtenidos–, se procede a realizar un relevamiento, a través de las páginas web, de las Universidades Nacionales que conforman la población de este estudio. El relevamiento considera:

² El método de cohorte cruzada requiere el número de estudiantes que ingresan y el que se gradúa en la duración teórica, más un año. Este método es utilizado en países donde los datos de cohortes reales no están disponibles. Este método solo requiere el número de alumnos ingresantes a un nivel y el número de egresados de ese nivel N+1años después, donde N corresponde a la duración teórica de la carrera +1.

- De existir un plan estratégico, si comprende la mejora en la graduación y, en caso afirmativo, si exponen las acciones para cumplir ese objetivo.
- De no existir o no estar publicado su plan estratégico, analiza si dentro de sus objetivos institucionales se encuentra referida la cuestión de permanencia y graduación de los estudiantes.

Se elabora para su análisis la grilla contenida en Anexo II.

4.3 Unidad de análisis

Considerando a la unidad de análisis como el sujeto acerca del cual se pretende investigar, se considera que los aspectos a estudiar están centrados en la situación de graduación de las Facultades de Ciencias Económicas de Universidades Nacionales, que dictan las carreras de Administración y/o de Contabilidad en forma presencial.

En la Tabla 5 se detallan las Universidades de gestión estatal que serán objeto de este estudio, que son aquellas en las que se dictan las carreras de Ciencias Económicas. Se indica la población estudiantil de cada una, en términos absolutos y en porcentajes para el año 2019, que es el último dato oficial publicado por la SPU. Nótese que se trata de la población total por Universidad sin discriminar por Facultad.

Tabla 5*Población estudiantil de pregrado y grado. Instituciones de gestión estatal. Año 2019*

Instituciones	Estudiantes	
	Absoluto	%
Total Universidades Nacionales	1.701.438	97,1
Total Universidades que dictan Administración y/o Contabilidad	1.429.396	81,6
Buenos Aires	318.935	18,2
Catamarca	15.237	0,9
Centro de la PBA	15.747	0,9
Chaco Austral	19.051	1,1
Comahue	32.048	1,8
Córdoba	151.846	8,7
Cuyo	35.621	2
Entre Ríos	19.370	1,1
Formosa	11.979	0,7
Jujuy	24.754	1,4
Gral Sarmiento	15.575	0,9
La Matanza	41.042	2,3
La Pampa	12.004	0,7
La Plata	109.874	6,3
La Rioja	26.692	1,5
Litoral	48.036	2,7
Lomas de Zamora	38.663	2,2
Luján	24.281	1,4
Mar del Plata	33.899	1,9
Misiones	26.435	1,5
Nordeste	52.163	3
Noroeste de la PBA	7.908	0,5
Patagonia Austral	8.639	0,5
Patagonia S. J. Bosco	17.790	1
Río Cuarto	16.311	0,9
Río Negro	9.970	0,6
Rosario	86.279	4,9
Salta	34.052	1,9
San Juan	22.864	1,3
San Luis	17.104	1
San Martín	17.578	1
Santiago del Estero	14.345	0,8
Sur	21.836	1,2
Tierra del Fuego	3.946	0,2
Tucumán	69.273	4
Villa María	8.249	0,5

Fuente: Elaboración propia en base a datos del
Departamento de Información Universitaria - SPU.

4.4 Muestra

A los efectos de cumplimentar el tercer objetivo –identificar herramientas curriculares y organizacionales para la mejora y el aseguramiento de la graduación–, se utiliza una muestra intencional considerando las cuatro universidades nacionales cuya matrícula representa el 47 % del total de alumnos de las Universidades Nacionales (dato obtenido de la Tabla 5).

Sobre esta muestra se realiza un análisis pormenorizado de la problemática mediante una encuesta semiestructurada cuyos destinatarios son los decanos de las Universidades de Buenos Aires, Córdoba, La Plata y Rosario.

Para la realización de la encuesta se utilizó como instrumento un cuestionario elaborado a través de un formulario Google. La guía orientativa para el diseño del cuestionario lo constituyen las hipótesis previamente establecidas en esta investigación.

Posteriormente, se completa el estudio con entrevistas en profundidad a destacados referentes en educación superior considerados como informantes clave en la temática. Este tipo de técnica consiste en construir paso a paso la experiencia con el otro. La entrevista en profundidad es una conversación elaborada a través de “encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y los informantes” (Taylor y Bogdan, 1990, p. 101). A su vez, se trata de entrevistas semiestructuradas, en las que se parte de una guía orientativa realizada en base a las hipótesis y objetivos de esta investigación, tratando de no limitarse a un intercambio formal, que acote la riqueza del encuentro.

No es sencillo determinar el número de entrevistados, ya que no se trata de una cuestión estadística. En ese sentido, lo que plantea este estudio es acercarse a quienes tienen un mejor conocimiento del tema y que se logren abarcar todos los tópicos de la guía elaborada al efecto.

Los entrevistados seleccionados en este caso cumplen ampliamente esa condición y también se ha tenido en cuenta en su elección la importancia de incluir en este estudio la opinión de entrevistados con perfil definidamente de gestión, ya que desempeñan en la actualidad ese rol dentro de Universidades Nacionales, y asimismo incorporar otra mirada de un perfil más académico, a través de especialistas en educación superior con numerosas investigaciones y publicaciones nacionales e internacionales en la temática.

Los entrevistados para esta investigación, cuyas minibiografías se incluyen en Anexo IV, son los siguientes:

- Dr. Fernando Tauber
- Dra. Ana María García de Fanelli
- Dr. Norberto Fernández Lamarra
- Dr. César Albornoz

4.5 Técnicas de Recolección de Datos

Para el trabajo de campo se han utilizado distintos instrumentos de recolección de datos, los que se describen a continuación:

- Revisión de informes y documentos publicados por la Subsecretaría de Políticas Universitarias, Anuarios Estadísticos de la Secretaría de Educación, informes de la CONEAU y también se efectuaron comparaciones a través de documentos publicados por la OCDE en especial los informes denominados Panorama de la Educación, así como también informes publicados por el Observatorio Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad (OCTS-OEI) en Panorama de la educación superior en Iberoamérica.
- Análisis de datos solicitados especialmente a la Subsecretaría de Políticas Universitarias, sobre los que se ha realizado una figura comparativa de la evolución de la graduación de las carreras de Ciencias Económicas en Universidades Nacionales Argentinas para el periodo 2016/2021 (Anexo I).
- Relevamiento y análisis de las páginas web de las facultades estudiadas a fin de detectar la existencia de Planes estratégicos de gestión, especialmente acciones que promuevan la graduación. En Anexo II se muestra la grilla de sistematización de los datos a relevar.
- Encuestas a decanos y/o secretarios académicos, respaldadas a través de un cuestionario con preguntas relacionadas con las variables y dimensiones identificadas oportunamente. El modelo de encuesta se puede visualizar en el Anexo III.
- Entrevistas semiestructuradas a referentes destacados en la temática. Se prevé un tipo de cuestionario con preguntas abiertas. La modalidad en la conducción de la entrevista fue dar libertad para que el entrevistado hable sobre la temática abordada, intercalando preguntas específicas según el relato a fin de cumplir con lo establecido en los objetivos. Se trata de brindar flexibilidad al entrevistado.

La guía de las entrevistas se puede visualizar en el capítulo 5, apartado 5.3. A su vez, en el Anexo IV se incluye un breve CV de los entrevistados seleccionados.

Para el análisis e interpretación de los datos recurrimos a los aportes y procedimientos de la teoría fundamentada. En la búsqueda de organizar y recuperar toda la información brindada por cada uno de los entrevistados, se llevan a cabo procesos de codificación abierta y axial, para la construcción de categorías, entendidas estas como conceptos derivados de los datos. A su vez, estos representan ideas analíticas pertinentes que emergen de nuestros datos (Strauss y Corbin, 2002).

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

De acuerdo con la metodología de trabajo señalada en el capítulo anterior y con los instrumentos utilizados para su implementación, en el presente capítulo se presentan los detalles de los hallazgos obtenidos a partir de distintas técnicas de recolección de información, entre ellas fuentes primarias y secundarias de datos, cuestionarios a decanos de las Facultades de Ciencias Económicas seleccionadas y entrevistas en profundidad a referentes clave en la temática.

Se ha utilizado la triangulación como una alternativa para aumentar la fortaleza y calidad de este estudio cualitativo, ya que, al utilizar una sola estrategia, los estudios pueden resultar más vulnerables a sesgos y a fallas metodológicas.

Se procede a realizar el análisis de la información recabada en primer lugar de datos solicitados especialmente para este estudio a la Subsecretaría de Políticas Universitarias. Luego se analizan los resultados de las encuestas enviadas a decanos de cuatro Facultades de Ciencias Económicas estratégicamente seleccionadas. A continuación, se realiza el análisis de las entrevistas efectuadas a cuatro referentes clave en la temática a estudiar y, por último, se efectúa una triangulación de las anteriores.

Se entiende que, luego de obtener la información, es necesario analizarla. Ello implica exponerla, ordenarla y comenzar con el proceso de verificación de conclusiones. En este caso, se utilizaron técnicas de análisis documental desde el punto de vista cualitativo:

la información obtenida deberá ser condensada para poder así pensar en significados, en sentidos, en categorías y, finalmente, en conclusiones. La información que se presenta es infinita y por ello se debe almacenar, pre-codificar, codificar, cortar, agregar, examinar y considerar. (Schettini y Cortazzo, 2015, p. 64)

Se puede llegar a tener gran cantidad de información, pero el verdadero agregado de valor se produce al seleccionar e interpretar cuidadosamente los datos obtenidos.

5.1 Análisis general de datos de la Subsecretaría de Políticas Universitarias

A fin de cumplir con el primer objetivo planteado en esta investigación –realizar un diagnóstico de la situación actual en materia de graduación en Ciencias Económicas en

Universidades Nacionales—, se analizan en primer lugar los datos disponibles en el sitio web de la Subsecretaría de Políticas Universitarias y se adicionan los datos especialmente solicitados para este estudio al Departamento de Información Universitaria dependiente de dicha Subsecretaría.

El último informe publicado por la Subsecretaría de Políticas Universitarias corresponde al período 2021/2022. De ese documento se muestra a continuación, en la Tabla 6, las cifras de estudiantes ingresados y egresados de Universidades Nacionales.

Tabla 6
Estudiantes, nuevos inscriptos y egresados. Año 2021

PREGRADO Y GRADO	Estudiantes	Nuevos Inscriptos	Egresados
Universidades Estatales	2.065.115	556.628	93.917

Fuente: Departamento de Información Universitaria – DNPeIU – SPU

A su vez, de ese mismo documento se extraen los siguientes datos relevantes para este estudio:

- 61,6 % Retención en el primer año
- 23,7 % Egresados en tiempo teórico

Como puede verse, la tasa de graduación informada por la SPU en su último informe publicado es mayor al 13 % determinado por la OCDE para Argentina en el año 2018, pero es importante destacar que las cifras no son comparables puesto que los indicadores que brinda la SPU no discriminan entre estudiantes y egresados de pregrado y grado, y además corresponden a distintas fechas. Si comparamos con la misma fecha del informe de la OCDE, es decir, comparando egresados en tiempo teórico según SPU para el año 2018, la tasa de graduación fue del 27,3 %; se observa entonces que la brecha con los datos de la OCDE es aún mayor.

Como ya se ha expresado, para esta investigación, se ha solicitado información estadística a la Subsecretaría de Políticas Universitarias, sobre el total de nuevas inscripciones y egresos de pregrado y grado para los años 2016-2021. Es importante señalar que dicha

información es específicamente referida a las unidades académicas que dictan las carreras de Ciencias Económicas de gestión estatal que son el objeto de este estudio.

Con los datos suministrados se elaboró la tabla contenida en Anexo I, donde se calcularon las tasas de graduación, teniendo en cuenta el total de alumnos egresados en 2021 respecto al total de ingresantes 2016.

Se utiliza para el cálculo el método de cohorte cruzada, que se compone del número de estudiantes que ingresan y el que se gradúa en la duración teórica de la carrera más un año. Este método es utilizado cuando los datos de cohortes reales no están disponibles, ya que solo requiere el número de alumnos ingresantes a un nivel y el número de egresados de ese nivel $N + 1$ años después, donde N corresponde a la duración teórica de la carrera.

El total de instituciones sobre las que se ha obtenido información asciende a 32, las que se detallan en el Anexo I. Puede observarse en la última columna la tasa de graduación calculada para cada Facultad y también el cálculo de la tasa de graduación promedio para el total de las instituciones analizadas, que de acuerdo con los cálculos efectuados asciende al 24,38 %, lo que confirma que, en las Facultades de Ciencias Económicas de gestión estatal, las tasas de graduación en la actualidad se encuentran muy por debajo del promedio de la OCDE (39 %).

Como dato importante conviene resaltar que la tasa promedio de graduación en las carreras de Ciencias Económicas no difiere significativamente de lo informado por la SPU a nivel general para todas las carreras, que para el mismo periodo es del 23,7 %.

Si bien toda esta información puede observarse en el Anexo I, resulta conveniente para este análisis desagregar los datos de las cuatro Facultades que fueron objeto de la encuesta a los decanos, cuyo cuestionario se incluye en Anexo III.

En la Tabla 7 se muestran para la Facultad de Ciencias Económicas de Buenos Aires, de Córdoba, de La Plata y de Rosario los datos de alumnos que egresaron en 2021 ($N+1$), comparados con alumnos ingresantes en 2016 y el cálculo de las tasas de graduación.

Tabla 7*Tasas de graduación 2021 - Facultades de Cs. Económicas seleccionadas*

Institución	Pregrado - Grado		%
	Nuevos Inscriptos 2016	Egresados 2021	Tasa Graduación
Facultad Ciencias Económicas- Universidad Buenos Aires	7.960	2.234	28,07%
Facultad Ciencias Económicas- Universidad Córdoba	2.390	513	21,46%
Facultad Ciencias Económicas- Universidad La Plata	2.351	321	13,65%
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística - Rosario	2.115	2.686	127,00%

Fuente: Elaboración propia

Es necesario señalar algunas cuestiones que resultan pertinentes y que pueden limitar el alcance de este análisis:

- Las tasas de graduación entre las distintas Facultades, si bien son dispares no varían demasiado del promedio, pero se encuentran dos excepciones: San Martín y Entre Ríos, que presentan una tasa de graduación visiblemente superior al promedio.
- Según la SPU, debido al contexto de pandemia por COVID-19, algunos valores pueden resultar atípicos respecto de su serie histórica. Se considera el año académico 2020 como estadísticamente singular en dicha serie, lo que puede observarse en la cifra de egresados de Córdoba para el año 2020.
- Las Facultades seleccionadas para la encuesta presentan tasas de graduación dispares, aunque como se mostrará en el punto siguiente, coinciden en la duración real de las carreras.
- La Facultad de Rosario presenta datos inconsistentes, ya que a partir del año 2018 cambian la forma de medir la información; además, de la encuesta se desprende que no poseen datos, ya que la información se elabora a nivel de la Universidad.

5.2 Análisis de las encuestas a decanos de Facultades seleccionadas

Con el propósito de profundizar el análisis de la situación de graduación en las Facultades de Ciencias Económicas de Universidades estatales y al mismo tiempo dar cumplimiento a los objetivos de esta investigación referidos a la realización de un relevamiento de las estrategias institucionales implementadas para tratar de resolver esta problemática y así como también identificar herramientas curriculares y organizacionales para la mejora y el aseguramiento de la graduación, se utiliza una muestra intencional considerando a las cuatro Universidades Nacionales cuya matrícula representa el 47 % del

total de alumnos de las Universidades Nacionales (dato obtenido de la Tabla 5).

Sobre esta muestra se realiza un análisis pormenorizado de la problemática mediante una encuesta semiestructurada a los decanos de las siguientes Facultades: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Córdoba y Facultad de Ciencias Económicas y Estadística Universidad Nacional de Rosario. En el Anexo III, se presenta el cuestionario elaborado.

Es necesario tener en consideración que las encuestas se recopilaban durante la pandemia en el periodo marzo/julio de 2021, situación que provocó desafíos extra durante la etapa de recolección de datos.

Como primer punto, fue posible confirmar que todas las unidades académicas encuestadas cuentan con un plan estratégico de gestión. Esto no es un dato menor, ya que el hecho de que todas estas instituciones cuenten con este tipo de programa permite una comparación entre las propuestas contenidas en dichos planes y las líneas ejecutadas. Sin embargo, no todas cuentan actualmente con un programa de permanencia y/o promoción del egreso. Como puede verse en la Tabla 8, solamente 3 de las 4 unidades académicas cuentan activamente con uno y es pertinente destacar que aquella que no lo lleva a cabo (Facultad de Rosario) tiene que ver exclusivamente con falta de estructura y presupuesto para su desarrollo.

Sin embargo, puede observarse en la página web de la Universidad Nacional de Rosario que esta institución posee un Plan estratégico denominado Agenda 2030, donde se incluye un plan integral de retención y graduación con el fin de reducir el desgranamiento y aumentar las tasas de graduación en las carreras de grado, de manera que en el caso de Rosario lo gestiona en forma directa la Universidad. De ahí que en la encuesta la decana responde que no poseen un plan de promoción del egreso dentro de la Facultad.

Tabla 8
Universidades con Programas de promoción de Egreso

Encuesta realizada	UNLP	UNR	UNC	UBA
Cuenta con programa de promoción y/o permanencia	✓	✗	✓	✓
¿Desde cuándo se aplica?	Entre 2 y 5 años		Más de 5 años	Más de 5 años
Años en la carrera en los cuáles se aplica	3,4 y 5		Ingreso	2, 3 y 4

Fuente: Elaboración propia

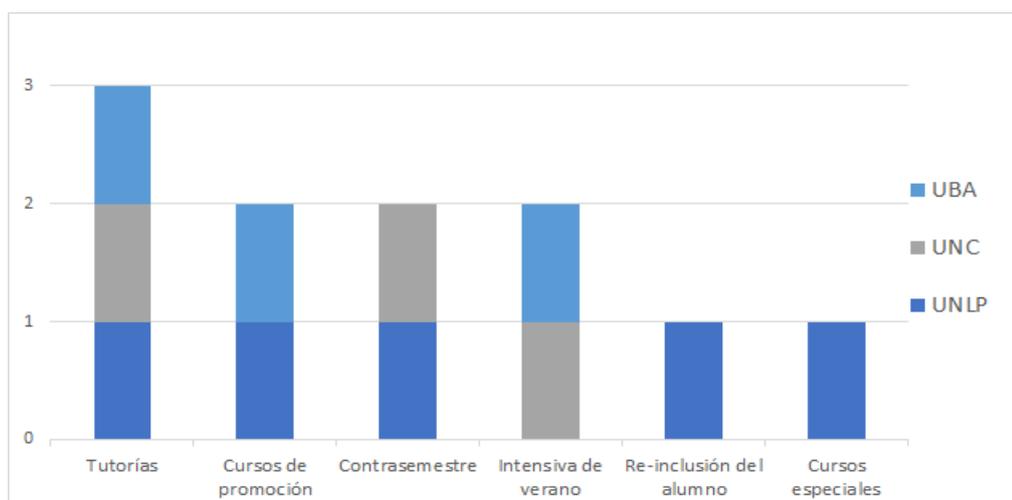
En las Facultades que cuentan con Programas de promoción de la graduación, el área responsable de llevarlo adelante es la Secretaría de Asuntos Académicos, lo cual es previsible, y básicamente se sustenta en que entre las funciones de las Secretarías de Asuntos Académicos se encuentra la implementación de los planes de estudio y desarrollo de mecanismos de seguimiento que permitan evaluar la eficiencia y las necesidades del proceso de enseñanza considerando la totalidad del trayecto educativo de los estudiantes (ingreso, permanencia y egreso), y por consiguiente establecer planes, programas o medidas pertinentes para su mejoramiento.

Con respecto al tiempo desde el cual están desarrollando este tipo de programas, en todos los casos se llevan a cabo desde hace más de dos años y en dos de las Facultades encuestadas desde hace más de cinco años. Sin embargo, cuando se indaga sobre en qué momento de la carrera se aplica el programa, las respuestas son diversas, por ejemplo, en la Universidad Nacional de La Plata se aplica en los últimos tres años de la carrera, en la Universidad de Buenos Aires, entre segundo y cuarto año y en la Universidad Nacional de Córdoba solamente en el ingreso (Tabla 8).

Esta divergencia que presentan las Facultades encuestadas en cuanto al momento de aplicación de los programas de graduación responde a las distintas propuestas que utilizan, las que están detalladas en los programas de acción de cada una, que se muestran en el siguiente punto.

En la encuesta realizada se hizo foco sobre qué clase de líneas de acción contemplan estos programas. En este sentido, la Figura 6 permite observar las líneas desarrolladas en cada unidad académica.

Figura 6
Acciones del programa de permanencia y/o promoción



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada

Queda demostrado que las distintas unidades académicas combinan de diferentes maneras las líneas de acción para el desarrollo de sus programas de permanencia y/o promoción del egreso.

Como puede observarse, todas las unidades académicas recurren a los programas de tutorías como una línea de acción, la cual se constituye como la única línea en común para las tres instituciones. En segundo lugar, hay tres líneas de acción presentes en los programas de permanencia y/o promoción que son cursadas contra semestre, cursos de promoción y cursadas intensivas de verano, combinadas de distinta manera en cada una de las instituciones.

Por último, las líneas Programa de re-inclusión del alumno y cursos especiales se encuentran presentes únicamente en la Facultad de Ciencias Económicas de La Plata.

Del mismo análisis, se obtiene que la unidad académica que utiliza mayor cantidad de estrategias es la Facultad de Ciencias Económicas de La Plata, que contempla en sus programas cinco líneas de acción, Tutorías, Cursos de Promoción, Cursos contrasemestre, Programa de re-inclusión del alumno y Cursos especiales, mientras que la Universidad de Buenos Aires y la Universidad Nacional de Córdoba, dentro de sus programas, cuentan con tres líneas de acción en cada caso.

Con respecto a la medición del resultado de los programas, como puede verse en la Tabla 9, solo la UNLP y la UBA realizan el seguimiento de resultados, es decir que únicamente

dos de las tres unidades académicas que aplican un programa de permanencia y/o promoción del egreso llevan a cabo el análisis de las consecuencias de la aplicación del programa.

Tabla 9
Resultados de aplicación de los programas

Encuesta realizada	UNLP	UNR	UNC	UBA
Realiza seguimiento de resultados	✓	-	✗	✓
¿Varió la tasa de graduación desde que se implementó el programa?	✗	-	-	✓
¿Varió la duración desde que se implementó el programa?	✓	-	-	✓

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de la medición de resultados consultada a las unidades académicas, es posible deducir que solamente uno de los casos logró aumentar la tasa de graduación y disminuir la duración promedio (UBA), mientras que la otra facultad analizada que realiza seguimiento de resultados (UNLP) solamente obtiene una variación de la duración promedio de la carrera (Tabla 9).

Cuando se profundiza sobre la variación concreta en la tasa de graduación consultando sobre la variación porcentual de ella, la UBA manifiesta un aumento del 20 %, y en cuanto a la duración de la carrera informa que se acortó en 1 año. El hecho de obtener resultados tan concretos permite a la Universidad de Buenos Aires tener información muy precisa sobre los resultados del programa. Cada serie anual a su vez le permitirá ir ajustando el programa y le permitirá incluir o discontinuar líneas de acción e ir midiendo el impacto que generan en los índices de graduación y duración de las carreras. No se obtuvieron estos datos de las demás unidades académicas, lo que hubiera permitido avanzar en el análisis de cada una.

A modo de conclusión, se desprende de los datos obtenidos y analizados que el diseño, planificación y posterior ejecución de un programa de permanencia / promoción del egreso parecen lograr una mejora en la graduación. El sostenimiento de estos programas en el mediano y largo plazo y su correcta medición, de modo que permita la comparación entre los distintos años y líneas de acción, aportará un *feedback* fundamental que permitirá asimismo rectificar líneas de acción generando un círculo virtuoso de mejora constante.

5.3 Análisis de las entrevistas realizadas a los informantes clave en la temática

Para fortalecer y profundizar el análisis, y permitir cumplir el objetivo de elaborar una

propuesta de estrategias de gestión que permita incrementar la cantidad de graduados, sin disminuir la calidad de su formación en un marco de inclusión social, es que se realizaron entrevistas en profundidad a cuatro referentes clave en la temática de esta investigación. Las entrevistas se llevaron a cabo mediante una guía que permitió obtener la información de manera homogénea con todos los entrevistados. Las entrevistas fueron realizadas en forma personal. Se adjunta en Anexo IV un breve CV de cada uno de los entrevistados a fin de justificar su selección y comprobar la relevancia de la información por ellos brindada.

El proceso de análisis de las entrevistas se llevó a cabo de la siguiente manera:

En primer lugar, se transcribieron cuidadosamente las entrevistas de una versión de audio a texto. Luego se realizó un pormenorizado análisis de cada entrevista para comprender los significados de párrafos, oraciones y palabras. Esto posibilitó la clasificación del contenido en diferentes categorías y la realización de la codificación para dichas categorías. La codificación del contenido implicó la lectura y relectura del texto de las entrevistas y el análisis del contenido de todo el conjunto de datos en función de diferentes temas emergentes estrechamente relacionados con el propósito de la presente investigación.

Cada tema específico extraído del contenido formó una categoría de códigos que se relaciona con un propósito de esta investigación. Este análisis puede explicarse mejor si se divide en etapas:

En una primera etapa se registran códigos descriptivos llamados temas de primer orden y en una segunda etapa estos códigos descriptivos se combinan con categorías estrechamente relacionadas denominadas temas de segundo orden.

Por último, estos temas categorizados se vinculan con la dimensión teórica, a fin de realizar las verificaciones correspondientes.

A continuación, se muestra la guía seguida para la realización de las entrevistas.

Guía de entrevistas

- 1) ¿Qué opinión le merece la tasa de graduación en las Universidades estatales y, en particular, en el ámbito de Ciencias Económicas?

- 2) ¿Las autoridades universitarias prestan atención adecuada al problema de la graduación?

- 3) De los distintos programas y recursos para mejorar la graduación en uso, ¿cuál o cuáles le parecen más efectivos?
 - 4) ¿Quisiera agregar algún comentario o recomendación en relación con la problemática?
-

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Sáenz et al. (2012), el método de análisis temático permite el estudio de un objeto en el contexto de una estructura compleja en que se integra, y que está conformado por diferentes subsistemas con características y funciones específicas interactuantes.

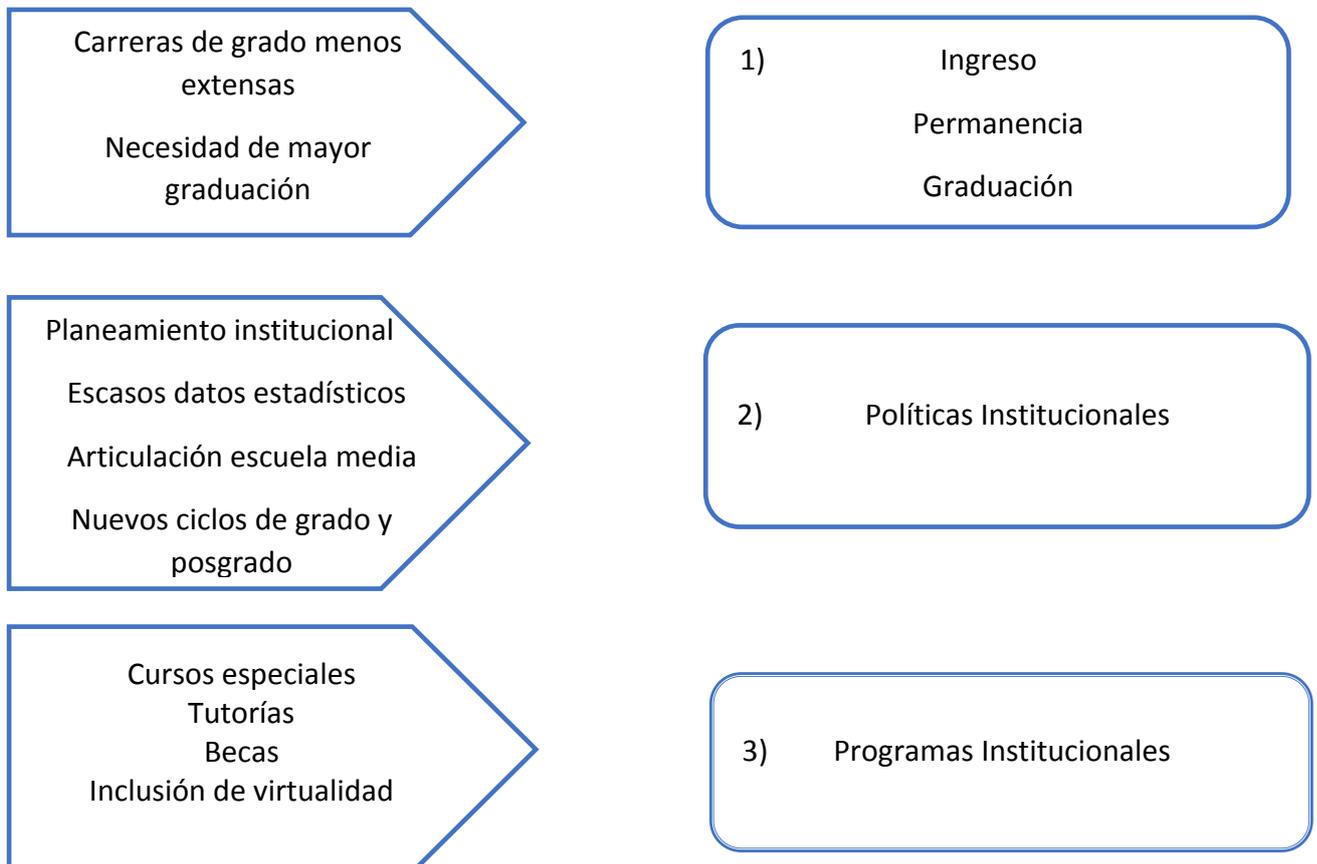
En este estudio los temas que fueron apareciendo repetidamente a través de las entrevistas configuran una manera de describir los códigos que se utilizarán para el análisis. Estos temas a su vez se integran en categorías más amplias que los contienen y que representan la creación de códigos.

Figura 7

Análisis cualitativo de las entrevistas

Descripción de códigos

Códigos



1) Ingreso, permanencia y graduación

Los entrevistados indican que las carreras de grado son demasiado extensas y coinciden en señalar que se necesitan mayor cantidad de graduados. Asimismo, describen como muy relevante la deserción, especialmente en los primeros años de las carreras.

“una responsabilidad principal de las Universidades es estudiar este problema y lamentablemente creo que no lo estudia adecuadamente, para mí es uno de los fuertes déficit de la Universidad Argentina, que es una estructura de acceso democrático, pero después no tiene una estructura de apoyo para que los estudiantes que llegan con mayores limitaciones puedan progresar o ayudarlos para integrarse plenamente, entonces se constituye en un ámbito de frustración permanente.” (Fernández Lamarra)

Los entrevistados coinciden en señalar la importante deserción, fundamentalmente en el primer año. Si bien se han implementado diversos programas institucionales, en general de tutorías, el abandono sigue siendo una cuestión relevante.

En sintonía con esto, es relevante citar a Ezcurra (2005), quien sostiene que la aparente democratización de la Universidad, observada en las estadísticas y también en la masificación de la educación superior, se opaca con una realidad ineludible: deserción, fracaso académico y ritmos de avance. Los altos niveles de deserción en la universidad y las bajas tasas de graduación requieren además de políticas públicas adecuadas, estrategias de las propias organizaciones de educación superior para el ingreso, desempeño y graduación de los estudiantes contemplando las condiciones del contexto del que provienen. Donoso et al. (2013) sostienen que la expansión de las matrículas no ha sido acompañada en forma equivalente por políticas de retención de estudiantes que garanticen la continuidad y culminación de los estudios, especialmente en aquellos sectores sociales con mayores limitaciones o menores recursos socioeconómicos y culturales (pp. 144, 151).

La investigación sobre esta temática se fue desplazando desde el fenómeno de la deserción hacia el de la retención, haciendo foco en programas para asegurar la permanencia de los estudiantes en la Universidad. Tinto (1993, 2017) en el modelo de retención que plantea asegura que dichos programas resultan exitosos cuando fortalecen la integración académica y social del estudiante dentro de la institución.

En relación con la prolongación de la duración de las carreras y las bajas tasas de graduación, expresaron:

“es una gran batalla reducir la duración real de la teórica entonces sí se van a recibir, pero a lo mejor se reciben a los 12 años, con lo cual el primer conocimiento que adquirieron ya es viejo, por eso la educación a lo largo de toda la vida cada vez tiene más sentido.”
(Tauber)

“Creo que las carreras deberían tener en general y particular las nuestras de Ciencias Económicas que es a lo que nos vamos a apuntar, deberían tener como mínimo digamos cuatro años.” (Albornoz)

“al ver qué porcentaje de los que estaban originalmente inscriptos en la Facultad se habían finalmente graduado me acuerdo de que era la alarmante, en general creo que ese es uno de los grandes problemas que tiene nuestro sistema universitario, o sea, los niveles tan bajos de graduación en particular.” (García de Fanelli)

En concordancia con la preocupación por la retención y las bajas tasas de graduación es importante volver a mencionar que pospandemia, durante el mes de diciembre de 2021, se firmó una declaración conjunta entre el Ministerio de Educación, la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) y el Consejo Interuniversitario CIN, efectuada en diciembre 2021, donde se definieron políticas institucionales de cara al 2030, entre ellas la revisión entre la distancia de la duración teórica de las carreras y su duración real. En la declaración afirmaron que hay una brecha "muy amplia" entre la duración teórica y la real y que "solo el 29,6% de los estudiantes universitarios argentinos egresan en el tiempo teórico previsto".

Continúan en la misma declaración diciendo que

paralelamente debe señalarse que las carreras de grado en nuestro país en el sistema público son mayoritariamente de 5 años, aunque existen propuestas de 4, la tendencia de crecimiento de ofertas de ambas duraciones sigue los mismos parámetros. La tasa de desgranamiento para el primer año es del 60%, si bien no hay datos consolidados para el sistema, existen algunos estudios de trayectorias de los estudiantes que muestran comportamientos diversos y que no siempre conducen a un desgranamiento

sino a la ralentización de la cursada. (Secretaría de Políticas Universitarias y Consejo Interuniversitario Nacional, 2021, pp. 2-3)

2) Políticas Institucionales

El código políticas institucionales incluye temas como planeamiento institucional, escasez de datos estadísticos, articulación con la escuela media y nuevos ciclos de grado y posgrado.

a) Planeamiento estratégico en las universidades:

Los entrevistados coinciden en señalar la necesidad de planeamiento en las instituciones de educación superior y la importancia de la implementación de programas que guíen la acción y permitan su evaluación, en ese sentido:

“si no hay un plan que además tenga programas y proyectos específicos no hay manera de instrumentar las políticas, las políticas solo se instrumentan a través de programas y proyectos específicos. Es el plan estratégico el que las compone sino no hubiese, digamos, programas y proyectos concretos y eso nos ocurre en el conjunto de la Nación, en el conjunto de la educación y nos ocurre en las Universidades.” (Fernández Lamarra)

“sería muy valioso incluir dentro del Plan Estratégico los programas que promueven la graduación. Mi impresión es que quizás habría que ver porque muchas veces puede estar entre los objetivos, entre lo que se plantea hacer, pero habría que ver si tienen concretamente programas y proyectos para mejorar la graduación, las propuestas de políticas de gestión, si no se acompañan de programas y proyectos concretos, quedan totalmente como puras enunciaciones sin posibilidad de concretarse.” (Fernández Lamarra)

“en la Universidad de La Plata son múltiples y muy fuertes, por ejemplo, el PRAE es un programa de rendimiento académico y egreso, ese es el acrónimo del PRAE, es un programa que pusimos en marcha 2018, programa de rendimiento académico y egreso. Ya existían los programas de egreso, pero el PRAE empezó con dos millones de pesos de presupuesto y hoy tiene 360 millones de presupuesto y la voluntad política de que si hace falta más plata, que no tiene techo. Bueno, ¿cuál es el contenido del PRAE? El objetivo está

claro, programa de rendimiento académico y egreso e incrementar las tasas de retención e incrementar la cantidad de egresados.” (Tauber)

“En la UBA existe un programa que se llama económicas + vos, orientado a cuestiones de ingreso y permanencia.” (Albornoz)

Tal como se ha señalado en el capítulo 3, se advierte en las últimas décadas un fuerte intento, a nivel de organismos internacionales, de elaborar líneas de acción de mediano y largo plazo, a fin de orientar las políticas educativas en dirección a agendas de desarrollo.

También, como ya se ha expresado, la necesidad de cumplir con los requisitos de la CONEAU configura antecedente suficiente para llevar adelante los procesos de planificación estratégica en el contexto universitario.

La CONEAU plantea una serie de recomendaciones, entre las más relevantes a los fines de esta investigación se pueden considerar implementar un sistema integrado de información que facilite y organice los futuros procesos de planificación, autoevaluación y evaluación externa; sistematizar y analizar la información de la trayectoria de los estudiantes, así como sobre la duración real de las carreras y proponer programas de mejoramiento.

b) Escasez de datos

Una de las mayores dificultades para el desarrollo de este estudio ha sido la obtención de información, ya que en muchos casos es escasa o de difícil acceso, o está desactualizada o simplemente no está disponible.

Esto también lo afirman los entrevistados de la siguiente manera:

“Es notoria la escasez de información estadística actualizada disponible en estas cuestiones. Bueno, a ver, escasez en todo el sistema estadístico argentino.” (Fernández Lamarra)

“como Subsecretario de Políticas Universitarias, pude observar que las cifras de retención y graduación nadie las tiene totalmente claras.” (Albornoz)

“Mirá, en universidades masivas como la tuya, la mía, Córdoba, Santa Fe, Rosario es muy difícil encontrar y más en carreras como las nuestras, en donde no es que yo empiece

un año y sigo mi cohorte quiénes son todos los que empezaron ahí, no existe esto, es imposible porque eso sabes para qué es, para una universidad privada en donde los chicos, como es tipo un secundario, los chicos siempre son los mismos los que cursan las materias, en realidad el resto de las materias son iguales, entonces en nuestras carreras no es así, porque yo hoy doy estadística y vos das impuestos, es muy difícil que ese número que te da de deserción o de longitud de la carrera, es muy difícil encontrarlo.” (Albornoz)

“no hay preocupación de producción de información, y acá en esto es clave tener información, es decir, cuando una vez en una oportunidad hice una encuesta hacia las Secretarías Académicas y tenía un concepto de alumnos que cambiaba no sólo de acuerdo a la Universidad, sino de acuerdo a la facultad dentro de la misma Universidad, o sea, por ejemplo, que se considera un alumno regular cuando alguien deja de ser alumno, etc. Si bien es la Educación Superior quien lo dispone, en la práctica cada Universidad toma un criterio diferente, no podés hacer una política sin tener una información de quién es el que abandona, o sea, siempre. Cómo puedes mejorar la graduación si no sabés si es un problema o es simplemente que en realidad muchos de los que se inscribieron no hicieron nunca ninguna materia pero siguen siendo alumnos que no se les dio de baja o si realmente hay estudiantes que hicieron una serie de materias, fracasan intentan de nuevo y abandonan o cambian de carrera, es decir, necesitas producir información de la trayectoria de los estudiantes, hacer un buen estudio longitudinal siguiendo a los estudiantes a lo largo de este trayecto con su carrera como para poder detectar cuáles son los problemas.” (García de Fanelli)

Si bien en los últimos años las Universidades han avanzado mucho en la obtención de información institucional, aún es de difícil acceso, tal como surge del análisis de las encuestas, donde se observa que las Facultades tienen en general fallas en el seguimiento y control de los resultados de los programas que implementan.

c) Articulación con escuela media

Se puede decir que todos los entrevistados mencionaron la necesidad de articular con la escuela media, de manera explícita. Se resalta lo siguiente:

“alguna prueba diagnóstico inicial que permita detectar claramente cuáles son las dificultades y brindar cursos especiales o algo así. Bueno, vos no podés hacer matemáticas de tu carrera de grado hasta tanto no aprobar esta matemática, sería bueno que tengan como la síntesis de los temas más fundamentales de la escuela media que son usados en esa carrera en particular, si como que uno en esa prueba diagnóstica pudiera tener una idea de qué tiene que darles a los estudiantes, qué les falta, digamos, a las Universidades y sobre todas las más grandes tipo la UBA y demás.” (García de Fanelli)

“Cuando en un momento se hicieron programas de articulación entre la escuela media y la Universidad, todos las Universidades se interesaban en presentar proyectos para poder obtener fondos para esos programas, cuando se hicieron tutorías, cuando hay este tipo de programas todos están interesados de algún modo porque hay financiamiento, pueden poner gente de ellos a trabajar más. Entonces hay un interés, pero es, como diríamos, un poco pasivo, es decir, depende que haya una política afuera para que efectivamente se adopte.” (García de Fanelli)

“desde hace tiempo la Universidad ofrece cursos para los chicos del último año del secundario, cursos de ambientación que no es solamente llevarlo a conocer la Universidad, sino mejorar el conocimiento de matemáticas, en química, en comprensión de textos, eso por supuesto exige, todo esto son contratos sociales, exige del estudiante una... hay una única cláusula de exigencia que es su voluntad de hacer el esfuerzo de estudiar y adquirir conocimiento” (Tauber)

“Para mejorarlo bueno, es muy difícil, me parece remontar una mala escuela media con distintas políticas paliativas que pueden implementar las Universidades, igual creo que las tienen que implementar, lo que sí, como que no soy muy optimista.” (García de Fanelli)

“para mí las políticas centrales tienen que ver con la articulación entre la escuela media y la universidad, es decir, plantear reformas de modo tal que efectivamente la Escuela Media brinde los conocimientos que las Universidades requieren como para poder comenzar la educación superior” (García de Fanelli)

Las políticas de articulación requieren pensar lo complejo del egreso de un nivel y el ingreso a otro. La cuestión del acceso y la permanencia en la Universidad lleva a mirar la vinculación con el nivel precedente. Plantea la necesidad de revisar las propuestas organizacionales y curriculares, el ingreso a la Universidad y las prácticas en el primer año de las carreras, entre otros aspectos.

Como sostiene Otero (2014), la temática de la articulación debe entenderse “como un diálogo entre partes, beneficioso para ambas, enfocado en las prácticas de enseñanza de ambos niveles a partir de la situación de transición que atraviesa el estudiante” (p. 5). Ello implica la construcción de puentes que los articulen, a través de políticas públicas específicas.

d) Nuevas ideas: ciclos cortos de grado, más posgrado

Dos de los entrevistados que se encuentran en la actualidad gestionando Universidades han mencionado la idea de modificación de las carreras de grado, haciendo ciclos más cortos y agregándoles un ciclo de posgrado incluido. En ese sentido, han expresado:

“hoy estamos pensando en carreras más cortas pero con un ciclo de posgrado incluido, pero la gratuidad sostenerla los seis años, cuatro de grado y dos de posgrado, entonces uno tiene el título de contador, sigue siendo un título de grado, las incumbencias, la particularidad de nuestra disciplina que son muy profesionalistas, a los cuatro años queda habilitado pero tiene la opción de continuar dos años más en una especialidad gratuita que le da más oportunidades y, sobre todo, le da más oportunidades al estado, al país en determinados temas de la economía de las ciencias económicas y estas carreras pueden mejorar su graduación.” (Tauber)

“tenemos que tender a lo generalista y a lo mejor con algunas orientaciones internas, que a vos te interesen, o sea, independientemente de tu generalidad, te ofrecen la especialidad que te interesa, pero sin ser un especialista en esa materia, después si necesitas algo más seguir estudiando. Nosotros estamos trabajando hoy en la Facultad

en la modificación del plan de estudios de Administración con ese mediano esquema”
(Albornoz)

La posibilidad de implementar estos ciclos de 4 años de grado más 2 de posgrado está en sintonía con la declaración mencionada anteriormente de cara al 2030, donde los miembros del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) se comprometieron a revisar la brecha entre la duración real y la teórica de las carreras.

3) Programas Institucionales

El código Programas Institucionales incluye los siguientes temas como cursos especiales, Tutorías, Becas de apoyo financiero y Virtualidad.

a) Cursos especiales

Sobre esta cuestión, los entrevistados han mencionado lo siguiente:

“Los chicos que tienen entre 10 y 12 materias y les faltan otras 20 más son los que más se desorientan en la Facultad y me parece que ahí es donde tenemos que intervenir.”
(Albornoz)

“Hay que ensanchar el calendario académico, esto es, tener materias de verano y acortar los ciclos de la carrera por darle más oportunidades de estudiar a quien tiene la voluntad o aliviar la carga horaria del año porque algunas materias las pudo hacer en el verano, materias de invierno, hay planes de estudio que consideran materias cuatrimestrales, sí hasta trimestrales que se dictan durante el mes de julio.” (Tauber)

“nosotros hicimos cursos de verano, cursos de invierno, primer cuatrimestre y segundo cuatrimestre, entonces el chico hacía por año cursa 8 materias, 9 materias.” (Albornoz)

“Nosotros con esto retuvimos bastantes alumnos porque los chicos tenían un abanico, si no se presentaban en el intensivo de verano, se presentaban en el primer cuatrimestre, en cuatro instancias distintas, y otra cosa que les abrimos fueron la cantidad de mesas de finales, para esto siempre para darles oportunidades de retenerlo para que sigan estando en las carreras.” (Albornoz)

“el alumno ve que tiene más oportunidades para cursar las materias, no se traba, y después flexibilizar de alguna manera estas correlativas famosas que a veces a los chicos los encorsetas y los traba entonces toda la materia, ¿qué te falta rendir al final? Bueno, la práctica la tenés aprobada porque la regularizaste, te falta el final, bueno, vos podés presentarte en la correlativa siguiente si no la aprobaste.” (Albornoz)

En el mismo sentido desde la teoría autores como Tinto reconocen que

el éxito de una institución en la retención y graduación de estudiantes no es meramente la suma de varios programas, sino un reflejo de la índole sistemática de esos programas y de la capacidad de esa institución para alinear las acciones de sus diversas partes y miembros hacia el mismo fin. [...] Requiere que las instituciones se comprometan con formas de acción intencionales, estructuradas y sistemáticas que involucren por igual a docentes, especialistas en asuntos estudiantiles y administradores. (Tinto, 2017, p. 24)

El enlentecimiento en la realización de las carreras y la deserción universitaria son considerados actualmente como una prioridad institucional, y esto ha generado propuestas alternativas a través de diversos planes y programas institucionales.

b) Tutorías

Si bien todos los entrevistados reconocen que en el ingreso se debe contar con un programa de tutorías, solo los entrevistados que gestionan universidades lo mencionan expresamente:

“La existencia de tutores, y esto es cada 10 estudiantes un graduado, o sea, un docente graduado que hace un seguimiento integral, si faltó, si no faltó, por qué faltó, si entendió o no, ayudarlo a entender la guía de prácticos, ayudarlos a preparar un final, los programas de tutoría nosotros pagamos a un docente para que sea tutor con dedicación docente que es tener estudiantes a cargo con nombre y apellido, teléfono, mail o zoom, donde hay un acompañamiento en una materia específica, donde el estudiante tiene especiales dificultades. El tutor trabaja sobre la consecuencia, la que detecta los problemas es la gestión académica de la facultad, el tutor lo que va viendo es el avance

y los que se van desviando del grupo para tratar de encauzarlos y que no pierdan el ritmo en la carrera por esa circunstancia, pueden perderlo por otra razón.” (Tauber)

“Importante la presencia de tutores, son los mayores que están en los últimos años y los van acompañando en la problemática que tengan. Puede ser los primeros dos o tres años que es el ciclo el ciclo básico que es lo más difícil para el chico, porque el chico lo estructuraste, está bien que el CBC nuestro sirve como un propedéutico, como una introducción a la universidad.” (Albornoz)

c) Becas de apoyo financiero

Solo dos de los entrevistados se refirieron a este tema en particular:

“La Universidad de La Plata hoy puede resolver el problema de bolsillo, para poder comer tiene comedor donde comen más de 10.000 pibes al mediodía y a la noche y otras causas de tipo económico operativo al pago de la pensión, el albergue universitario, el transporte que es gratis en la Universidad de La Plata, las becas que son múltiples y que cada vez crecen más, hay becas de trabajo, hay becas para madres, guarderías, docena de becas diferentes que ayudan. La educación argentina es gratuita pero aun así no es barata, la institución tiene que estar muy presente, ahora el PRAE está enfocado específicamente a esto.” (Tauber)

“Desde ese punto de vista podría decir que a través de las becas hay una preocupación; sin embargo, esas becas no se monitorean, o sea, no hay información pública, o sea por ahí la tiene la Universidad respecto de qué le pasa a los chicos que reciben las becas y si continúan los estudios, finalmente si se graduaron, por tanto me parece cuando uno se pregunta el tema en la Argentina me parece que hacerle una pregunta a una autoridad todos te van a decir que sí, que es un tema muy relevante ahora la cuestión es qué políticas públicas en la práctica llevan adelante, normalmente las políticas que llevan adelante son aquellas que financian programas del gobierno.” (García de Fanelli)

“y esas becas tienen que a su vez tener un monto que cubra realmente, que sea acorde con lo que se necesita de no trabajar. Por lo general nuestras becas siempre son como medio simbólicas, o sea, a los chicos les viene bien y sirve para pagar algunos gastos de

transporte, unos apuntes pero no decir no voy a trabajar, necesito trabajar y estudiar al mismo tiempo y entonces son justamente aquellos que más tiempo deberían dedicar al estudio porque tienen que compensar lo que antes no aprendieron o no lograron aprender adecuadamente, tienen que fluctuar entre el estudio, el trabajo, a veces el cuidado de la gente dentro del hogar y entonces como que tenés que estimularlos, tenés que darles una beca que realmente tenga una cierta significatividad, pero también tenés que pedirles cumplimiento en términos de esfuerzo de nota y demás, que es un poco la contrapartida, digamos, son recursos públicos.” (García de Fanelli)

d) Educación híbrida, bimodal, virtual, remota

Sobre este punto en especial solo habló uno de los entrevistados, y fue un elemento que surgió con mucha fuerza durante la pandemia, cuando la presencialidad plena dio lugar a la virtualidad como única opción. Hubo adecuaciones de emergencia experimentando alternativas de formación mediadas por la tecnología.

Pospandemia puede darse lugar a las formas híbridas, que se abren como unas de las estrategias a trabajar por las universidades, revisando prácticas que pueden planificarse con modelos mixtos de presencialidad y virtualidad.

“ya, bueno, tener esa posibilidad de que el celular te conecte de una cursada sincrónica o que nos permita levantar una teórica en el momento que se necesita, bueno, si uno aprende a leer las potencialidades de las distintas variables que se han multiplicado en el mundo, la pandemia las precipitó, pero ya venía para ese lado, tenemos una oportunidad de mejorar la tasa de graduación, las tasas de permanencia y de graduación pública.” (Tauber)

En la anteriormente mencionada declaración conjunta entre la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) y el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), una de las propuestas a considerar de cara al 2030 trata sobre la necesidad de

habilitar un debate profundo en torno a las modalidades y formatos que adquieren los procesos de enseñanza y aprendizaje en instituciones con propuestas preeminentemente presenciales, complejizando los conceptos de educación a distancia, bimodal, híbrida, virtual, mediada, remota, semipresencial, etc. y sus

características a fin de construir un marco común que permita avanzar hacia distinto tipo de propuestas con diversidad de encuadres y modalidades. Dentro de este marco será fundamental fortalecer la capacitación en Educación a Distancia y las plataformas educativas, que podrán ser en cada institución universitaria o trabajar en red y en forma cooperativa en un campus virtual del Sistema Universitario Argentino. (p.2)

5.4 A modo de síntesis

En este punto se comparan los resultados de las tres fuentes utilizadas: los datos de la Secretaría de Políticas Universitarias, la opinión de los decanos de las Facultades de Ciencias Económicas encuestados y las entrevistas con los informantes clave en la temática.

- *Tasas de graduación según la información de la Secretaría de Políticas Universitarias*

La declaración conjunta entre la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) y el Consejo Interuniversitario CIN, efectuada en diciembre 2021 sobre la distancia de la duración teórica de las carreras y su duración real, indica que la brecha es muy amplia "solo el 29,6% de los estudiantes del sistema nacional y privado egresan en el tiempo teórico previsto" (p. 2). Proporción muy inferior al 39 % de la OCDE.

Según la información disponible para el período 2016-2021, la tasa de graduación para todas las carreras de las universidades nacionales es del 23,70 %, mientras que para las 32 Facultades de Ciencias Económicas la proporción es algo superior: el 24,38 % de los egresados lo hace en el tiempo teórico de las carreras. Si se desagrega la información para las carreras de Ciencias Económicas de las cuatro facultades seleccionadas para la encuesta de los decanos, se observa lo detallado en la Tabla 10.

Tabla 10

Tasa de graduación 2021 de las cuatro Facultades de Cs. Económicas encuestadas

Institución	Tasa de graduación %
Universidad de Buenos Aires	28,07
Universidad Nacional de Córdoba	21,46
Universidad Nacional de La Plata	13,65
Universidad Nacional de Rosario	SD inconsistentes ³

Fuente: Secretaría de Políticas Universitarias

Las tasas determinadas para las Universidades de Buenos Aires y La Plata son coincidentes con las informadas por los decanos en las encuestas. La Universidades de Córdoba y Rosario, no consignaron el dato en sus respuestas.

- ***Opiniones sobre las causas de la baja tasa de graduación***

En las respuestas a la encuesta, los decanos coinciden en señalar que la tasa de graduación es baja, ya que el tiempo promedio de graduación es de 8 años sobre una duración teórica de 5. Frente a esta la problemática, las cuatro Universidades de la muestra cuentan con planes estratégicos de gestión, y tres de ellas cuentan con programas específicos de permanencia y/o promoción del egreso.

Por su parte, de las entrevistas a los especialistas, surge también la preocupación por el tema y destacan que la deserción es muy relevante especialmente en los primeros años de las carreras y, si bien se han implementado diversos programas reducirla, el abandono sigue siendo una cuestión relevante.

Los especialistas mencionan que, frente a una estructura de acceso democrático a la Universidad pública, el apoyo para la integración y retención no resulta suficiente. Los entrevistados concuerdan en señalar que, si bien en los últimos años las Universidades han avanzado en la obtención de información institucional, aún es dificultoso el seguimiento de los programas que se implementan y el control de los resultados.

³ La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Rosario arroja cifras inconsistentes debido a cambios en los criterios de medición de la información a partir de 2018.

Otra cuestión mencionada es la duración de las carreras de grado, que en el sistema público es mayoritariamente de cinco años, frente a la tendencia al acortamiento a cuatro años en la oferta privada, coincidente con la mundial en la materia.

- **Acciones para la mejora y el aseguramiento de la graduación**

De la información que surge de las encuestas a los decanos de las cuatro Universidades seleccionadas, se desprende que prestan atención a la problemática y que encaran diferentes acciones para el desarrollo de sus programas de permanencia y/o promoción del egreso. Las tutorías resultan el procedimiento más utilizado, seguido de los cursos de promoción, cursos contrasemestre y cursos de verano, y una de las Facultades incluye acciones específicas de re-inclusión de alumnos.

Los especialistas entrevistados señalan que los procedimientos utilizados coinciden con los que propone la teoría y que son válidos y eficientes, aunque sugieren prestar mayor atención a la obtención, seguimiento y control de la información por parte de las instituciones. Esta observación pudo reforzarse a través de los datos de las encuestas donde se ve que las cuatro unidades académicas, excepto una, no cuentan con un seguimiento sistemático de los programas y, en un caso, tiene restricciones presupuestarias para elaborar la información.

CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

En este trabajo se ha abordado la problemática de las bajas tasas de graduación en Universidades Nacionales argentinas, haciendo foco específicamente en las carreras de Ciencias Económicas. Si bien el tema puede analizarse desde distintos enfoques, este estudio se concentra en el análisis de la gestión institucional a fin de identificar las posibles políticas y estrategias que las instituciones de educación superior pueden implementar para contribuir a mejorar esta situación.

La primera parte de este capítulo se dedica a recoger las principales conclusiones a las que se arribó para dar respuesta a los objetivos específicos planteados en la investigación. La segunda parte se destina a efectuar propuestas, recomendaciones y futuras líneas de investigación.

6.1 Conclusiones

En el capítulo 1, se precisaron los cuatro objetivos particulares que sirvieron de guía para el desarrollo de esta investigación:

El primer objetivo, *“Realizar un diagnóstico de la situación actual en materia de graduación en Ciencias Económicas en distintas Universidades Nacionales”*, fue desarrollado en el capítulo 3, donde se realizó la descripción de la situación de graduación universitaria tanto en el ámbito local como en el ámbito internacional, se realizaron comparaciones y se analizó el sistema universitario argentino a través de datos publicados por la Secretaría de Políticas Universitarias.

El diagnóstico de la situación de graduación en las Facultades de Ciencias Económicas se muestra en el capítulo 5. Para su elaboración, además de utilizarse los datos disponibles en la web, se emplean datos solicitados especialmente a la Secretaría de Políticas Universitarias, que consisten en información estadística sobre el total de nuevas inscripciones y egresos de pregrado y grado de las unidades académicas que dictan las carreras de Ciencias Económicas de gestión estatal que son objeto de este estudio, para los años 2016-2021.

El análisis de estos datos permite confirmar que las tasas de graduación en las Facultades de Ciencias Económicas de gestión estatal se encuentran por debajo del promedio de la OCDE y también permite convalidar que la tasa promedio de graduación en las carreras

de Ciencias Económicas no difiere significativamente de lo informado a nivel general para las demás carreras. Los decanos y especialistas consultados coinciden en la preocupación por las bajas tasas de graduación y, en buena medida, sobre las causas del problema.

El segundo objetivo, *“Relevar las estrategias institucionales implementadas en cada una de ellas sobre la problemática y efectuar un análisis comparativo de los resultados obtenidos”*, se llevó a cabo a través del análisis de una encuesta semiestructurada realizada a los decanos de las Facultades de Ciencias Económicas seleccionadas y que representan el 47 % de la matrícula total de las universidades de gestión estatal.

De los resultados que se sintetizan en el punto 5.4, se desprende que las unidades académicas prestan atención a la problemática y utilizan diferentes tipos de acciones para el desarrollo de sus programas de permanencia y/o promoción del egreso. De las respuestas al cuestionario surge también que, si bien las Facultades ponen en práctica estos programas, tienen dificultades para la evaluación y control de los resultados.

El tercer objetivo, *“Identificar herramientas curriculares y organizacionales para la mejora y el aseguramiento de la graduación”*, ha sido cumplido y desarrollado en el capítulo 3 punto 4, donde se detallan diversas acciones implementadas para mejorar las tasas de graduación. Las tutorías resultan el procedimiento más utilizado, seguido de los cursos de promoción, contrasemestre y de verano, y una de las facultades incluye acciones específicas de reinclusión de alumnos. Los especialistas entrevistados coinciden que todas son válidas en la medida en que sea efectiva la información sobre los resultados.

Con lo anteriormente expresado, se reúnen las condiciones para dar cumplimiento al objetivo general del presente estudio: *“Analizar la situación de graduación en las Facultades de Ciencias Económicas de Universidades Nacionales y, en base a dicho análisis, realizar una propuesta para contribuir a su mejoramiento”*. El desarrollo de la mencionada propuesta configura a su vez el cuarto objetivo: *“Elaborar una propuesta de estrategias de gestión que permitan incrementar la cantidad de graduados, sin disminuir la calidad de su formación en un marco de inclusión social”*. Esta propuesta se incluye seguidamente como parte de las conclusiones y de los aportes que intenta hacer esta investigación.

6.2 Propuesta de mejora de la situación de graduación para Facultades de Ciencias Económicas de Universidades Nacionales

Como se ha demostrado, una gran proporción de estudiantes no logra graduarse o lo hace en mayor tiempo del previsto. Esto constituye un serio problema para el sistema universitario y para la sociedad en su conjunto, por eso se ha convertido en los últimos años en un foco de atención de la política universitaria. En este sentido las distintas unidades académicas emplean variadas combinaciones de políticas y programas para enfrentar esta problemática, las cuales tienen características heterogéneas, por lo que no admiten una fórmula única.

La propuesta incluye las siguientes acciones diferenciadas por ciclos de la carrera:

- *Etapa previa al ingreso:* Los estudiantes requieren orientación, de manera que resulta importante acercarse a los alumnos del último año del secundario a fin de brindarles información clara y precisa sobre los aspectos centrales de las carreras como los contenidos curriculares y las diversas posibilidades de inserción laboral.
Para llevar adelante estas acciones es necesario contar con una coordinación específica y formar un equipo de jóvenes graduados que asistan a los colegios y que contribuyan a visibilizar las carreras de Ciencias Económicas.
- *En la etapa del ingreso y durante los primeros meses de cursada:* Además de las acciones que estarán destinadas a la recepción del alumno, desde hace varios años se intenta disminuir la fuerte deserción que se presenta en primer año a través de distintos dispositivos; fundamentalmente, se utilizan sistemas de tutorías coordinadas entre las cátedras y la gestión de cada Facultad. Es un recurso válido, pero para asegurar su efectividad es importante contar con la asistencia de un área pedagógica a fin de apoyar las acciones en el primer año de los estudiantes, generando y brindando herramientas para enseñar a estudiar.
- *En la etapa de permanencia:* En esta instancia es donde se requiere el mayor esfuerzo tanto de los estudiantes como de las instituciones para contener y acompañar las trayectorias de los alumnos. En esta etapa es fundamental poner el foco en el aula,

darle valor a lo que ahí sucede, ya que es donde se produce el contacto directo entre el docente y el alumno.

Distintas acciones posibles de llevar a cabo:

- ✓ Programas de formación pedagógica para docentes: cursos dirigidos a la formación didáctica de los docentes y procesos formativos en técnicas de evaluación.
 - ✓ Programas de compensación económica: Becas de estudio/trabajo destinadas a alumnos que por su nivel socioeconómico pueden considerarse de riesgo. Los estudiantes como contraprestación deben cumplir ciertas tareas como, por ejemplo, de ayudantía en la docencia o de investigación u otro tipo de tareas.
 - ✓ Alternativas para cursar: Cursadas por promoción directa, intensivas o contrasemestre.
- *En la etapa previa a la finalización de los estudios:* En esta etapa es importante implementar programas de reinclusión y programas especiales para alumnos demorados en su egreso, por ejemplo, detección y ejecución de planes de acompañamiento para estudiantes que adeuden cinco o menos materias y programas para la reincorporación de estudiantes que pierden su regularidad.

6.3 Recomendaciones

Si bien muchas de estas líneas de acción son implementadas en diversas unidades académicas como surge del relevamiento realizado en el capítulo 5, se enumeran sugerencias sobre algunas cuestiones que pueden contribuir a la mejora de la eficiencia de los programas:

- Se necesita que las acciones sean coordinadas a nivel de cada Facultad y no que queden centralizadas en la gestión de la Universidad. Cada Facultad debe contar con un programa claro y coherente que permita entender cuáles son las medidas más importantes, cómo deben ser organizadas e implementadas, y de qué forma lograr que aquellos estudiantes que se encuentran en situación de riesgo de abandonar sus estudios conozcan y utilicen las alternativas previstas.
- Se requiere que las instituciones se comprometan con formas de acción intencionales, estructuradas y sistemáticas que involucren por igual a docentes, especialistas en

asuntos estudiantiles y gestores. La comunicación de los diversos programas es fundamental a fin de que la comunidad educativa en su conjunto se sienta parte.

- Se necesita poner el foco en los planes de estudio y trabajar la superposición de contenidos, correlatividades y equivalencias, ya que es aquí donde se van ocasionando discontinuidades y demoras en la formación y posterior egreso. Para eso es necesario efectuar una revisión constante de los planes.
- Ofrecer programas más flexibles, de menor extensión, ya que el estudiante actual de Ciencias Económicas en su mayoría trabaja y no está dispuesto a afrontar carreras extensas o con demasiada carga horaria. Además, el conocimiento está sujeto a un cambio vertiginoso y acelerado, y, en este sentido, la tendencia internacional es hacia titulaciones más cortas, por ejemplo, el modelo del 4 +1 o 3 + 2, es decir, que la primera titulación se consiga tras 3 o 4 años, y luego 1 o 2 años más de posgrado.
- Hacer esfuerzos en el apoyo a las trayectorias de los estudiantes, generando instancias de asistencia pedagógica, brindando herramientas para enseñarles a estudiar.
- Es esencial, además, contar con indicadores válidos, confiables, periódicos y sistemáticos sobre la retención en el primer año, el rendimiento académico en el resto de la carrera y la graduación. Si bien se ha mejorado el registro académico de los estudiantes, incorporando indicadores de seguimiento de la retención y la graduación, a excepción de unas pocas Facultades, estos indicadores no son producidos regularmente, ni empleados continua y sistemáticamente para el control de la gestión.
- Es fundamental que cada unidad académica cuente con un área encargada de coordinar las distintas estrategias y programas y de darle continuidad en un período de tiempo considerable para poder evaluar los resultados en forma adecuada.

Entre las funciones de esta área especializada se encuentran las siguientes:

- ✓ Profundizar los diagnósticos sobre las trayectorias académicas en el grado, de manera de reconocer las dinámicas institucionales y académicas que pueden obstaculizar los tránsitos, y coordinar la implementación de estrategias orientadas a promover el rendimiento académico, la permanencia y la graduación.

- ✓ Fomentar el diseño y desarrollo de propuestas formativas, a partir de relevamientos que incluyan experiencias institucionales, producción de materiales didácticos, formación docente y la incorporación de tecnologías.

6.4 Futuras líneas de investigación

A lo largo de esta investigación se ha podido identificar una característica común en la mayoría de las unidades académicas estudiadas, relacionada con la dificultad en la gestión de la información. Los datos, en general, son de difícil acceso y, además, las instituciones tienen problemas con el seguimiento, evaluación y control de los resultados. Este inconveniente constituye un verdadero obstáculo para rediseñar, corregir y mejorar los programas implementados.

Esta investigación constituye un punto de partida para reunir información específica sobre la graduación en las carreras de Ciencias Económicas.

A fin de realizar futuros estudios en materia de graduación, que permitan arribar a conclusiones más precisas a la hora de calcular tasas de graduación y duración real de las carreras, se sugiere realizar estudios por cohorte real, por ejemplo, egresados por cohorte de ingreso y por carrera (durante los últimos 10 años) y egresados según tiempo empleado para la realización de la carrera (1 a 2 años; 3 a 4 y 5 o más sobre la duración teórica).

Estos estudios podrían combinarse con la realización de encuestas a graduados recientes para posibilitar la detección de algunas causas del alargamiento de las carreras, dificultades o puntos de obstrucción curricular. Asimismo, podría ampliarse con entrevistas realizadas a aquellos estudiantes que presenten atraso en sus estudios, según su pertenencia a distintos grupos: estudiantes que llevan de uno a cuatro años de atraso en sus estudios, estudiantes que llevan de cinco a nueve años de atraso en sus estudios y estudiantes que llevan diez o más años de atraso en sus estudios.

Para finalizar esta investigación, es importante señalar que la educación universitaria constituye un insumo indispensable para el logro del desarrollo de nuestro país. La cantidad de egresados de las Universidades representa un indicador estratégico no solo de la eficiencia universitaria, sino de la producción de conocimiento de una nación y es indudable que es lo que se necesita para llegar a igualar oportunidades y transitar un camino de progreso.

REFERENCIAS

- Aiello, M. (2005). *El impacto de la evaluación institucional universitaria en la cultura académica de los profesores* [Tesis de doctorado no publicada]. Universitat de Barcelona.
- Álamo Vera, F. R. (1995). *La planificación estratégica de las Universidades: propuesta metodológica y evidencia empírica* [Tesis de doctorado, Universidad de las Palmas de Gran Canaria]. <http://hdl.handle.net/10553/2072>
- Almuiñas Rivero, J. L. y Galarza López, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las Universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 5(2), 72-97.
- Álvarez, M. F. (2023). Acceso y graduación universitaria en el marco de Políticas de Inclusión. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 35(2), 427-451. <https://doi.org/10.54674/ess.v35i2.624>
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. Mcgraw-Hill.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of The Industrial Enterprise*. Mit Press, Cambridge – Massachusetts.
- de Donini, A. M. C. y Donini, A. (2003). *La gestión universitaria en el siglo XXI. Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas* (Documento de Trabajo N° 107). Universidad de Belgrano.
- Departamento de Información Universitaria. (s.f.). *Síntesis de información. Estadísticas Universitarias. 2022-2023*. Subsecretaría de Políticas Universitarias, Secretaría de Educación Ministerio de Capital Humano. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sintesis_2022-2023.pdf
- Donoso, S., Donoso, G. y Frites, C. (2013). La experiencia chilena de retención de estudiantes en la universidad. *Ciencia y Cultura*, (30), 144-151.
- Dooris, M. J. y Lozier, G. G. (1990). Adaptación de enfoques de planificación formal. En F. Schmidtlein y T. Milton (Eds.), *Adaptación de la planificación estratégica a la realidad del campus: nuevos rumbos para la investigación institucional* (pp. 5-21). Jossey-Bass Editores.
- Drucker. P. (2003). *La Gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. El Ateneo.

- Ezcurra, A. M. (2005). Diagnóstico preliminar de las dificultades de los alumnos de primer ingreso a la Educación Superior. *Perfiles Educativos*, 37(107), 118-133.
- Fassio, A. y Pascual, L. (2015). *Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y el análisis organizacional*. EUDEBA.
- Fernández Lamarra, N. (2006). Reflexiones sobre la planificación de la educación en la Argentina y en América Latina. Evolución, crisis, desafíos y perspectivas. En N. Fernández Lamarra (Comp.), *Política, Planeamiento y Gestión de la Educación. Modelos de simulación en Argentina* (pp. 46-65). Universidad Nacional Tres de Febrero.
- Fernández Lamarra, N. (2010). *Hacia una nueva agenda en educación superior en América Latina*. ANUIES
- Fernández Lamarra, N. y Aiello, M. (2013). *Evaluación para la mejora. El impacto de las evaluaciones institucionales en la planificación estratégica y en la gestión de las universidades argentinas*. Universidad de la República. Facultad de Veterinaria. Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior. Uruguay
- García de Fanelli, A. M. (2008). *Contratos-Programa: Instrumento para la mejora de la capacidad institucional y la calidad de las universidades*. IPE-UNESCO, Ministerio de Educación.
- García de Fanelli, A. M. (2014). Inclusión social en la Educación superior argentina: Indicadores y políticas en torno al acceso y a la graduación. *Páginas de Educación*, 7(2), 124-151.
- García de Fanelli, A. (2015a). La cuestión de la graduación en las universidades nacionales de la Argentina: Indicadores y políticas públicas a comienzos del siglo XXI. *Propuesta Educativa*, 1(43), 17-31.
- García de Fanelli, A. (2015b). Políticas institucionales para mejorar la retención y la graduación en las universidades nacionales argentinas. *Debate Universitario*, 4(7), 7-24.
- García de Fanelli, A. (2016). *Informe nacional: Argentina* (Educación superior en Iberoamérica. Informe 2016). Universia-Cinda.
- García de Fanelli, A. (2019). *Panorama de la Educación Superior en Iberoamérica – Edición 2019*. Observatorio Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad de la Organización de Estados Iberoamericanos.
- <https://www.redindices.org/novedades/114-papeles-del-observatorio-n-12-panorama-de-la-educacion-superior-en-iberoamerica-edicion-2019>

- Gilli, J. J. y Tarabini, A. (2006). *Organización y administración de Empresas*. Universidad Nacional de Quilmes.
- Gómez, J. C. y Negro, M. D. (2016). Evaluaciones Institucionales: un análisis de las recomendaciones de la CONEAU a 20 años de su creación. *Revista Argentina de Educación Superior*, (13), 79-105.
- Gómez Castanedo, S. (2013). Sobre el futuro de la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior. En J. L. Almuiñas Rivero (Comp.), *La planificación estratégica en las instituciones de educación superior*. Universidad de la República. Facultad de Veterinaria. Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior. Uruguay
- Guadagni, A. A., Lima, G., Lasanta, T. I. y Boero, F. (octubre de 2020). *La importancia de la graduación universitaria* (Informe N° 97). Centro de Estudios de la Educación Argentina (CEA).
- Himmel, E. (2002). Modelo de análisis de la deserción estudiantil en la educación superior. *Calidad en la Educación*, (17), 91-108.
- Illescas, N. (2017). *Análisis del Planeamiento en las Universidades Nacionales en la Argentina. El caso del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 de la Universidad Nacional del Litoral* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Litoral]. Biblioteca Virtual de la Universidad Nacional del Litoral.
- Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (2018). *Declaración de la III Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Jaimez, L. (2021). Deserción en una universidad pública argentina: Diseño de un cuadro de mando integral para evaluar iniciativas. *Educade: Revista de Educación en Contabilidad, Finanzas y Administración de Empresas*, (12), 33-60.
- Kingdon, J. W. (2003). *Agendas, Alternatives, and Public Policies* (2° ed.). Longman.
- Krotsch, P., Camou, A. y Prati, M. (2007). *Evaluando la evaluación: Políticas universitarias, instituciones y actores en Argentina y América latina*. Prometeo.
- Ley N° 24.521. Ley de Educación Superior. 10 de agosto de 1995, B. O.
- Marquis, C. (Ed.). (2017). *La agenda universitaria III: propuestas de políticas y acciones*. Universidad de Palermo.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Ediciones Granica

- Montes, N. y Osorio, L. (2023). *Panorama de la educación superior en Iberoamérica a través de los indicadores de la red INDICES. Relevamiento 2022*. Observatorio Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad de la Organización de Estados Iberoamericanos. <https://oei.int/oficinas/argentina/noticias/panorama-de-la-educacion-superior-en-iberoamerica-a-traves-de-los-indicadores-de-la-red-indices-relevamiento-2022>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2018). *Panorama de la Educación 2018*. OECD Publishing. https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2018_eag-2018-en
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *Education at a Glance 2019*. OECD Publishing. https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2019_f8d7880d-en
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2022). *Panorama de la Educación 2022*. OECD Publishing. https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2022_3197152b-en
- Otero, F. (2014). *Proyectos de articulación escuela secundaria y estudios superiores: ¿otra gramática escolar para el Nivel Medio?* [Tesis de Doctorado, Universidad de San Andrés]. Repositorio UDESA.
- Parrino, M. (2014). *Evasión o expulsión. Los mecanismos de la deserción universitaria*. Editorial Biblos.
- Porter, M. E. (1991). Hacia una teoría dinámica de la estrategia. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Redacción Clarín. (7 de agosto de 2023). Universidades nacionales: los egresados tardan 9 años para completar carreras de 5 y buscan acortar la brecha. *Clarín*. https://www.clarin.com/sociedad/universidades-nacionales-egresados-tardan-9-anos-completar-carreras-5-buscan-acortar-brecha_0_9fsEqhz7q7.html
- Sáenz, K., Gorjón, F., Quiroga, M. y Díaz, C. (2012). *Metodología para investigaciones de alto impacto en las ciencias sociales*. Dikynson
- Sandoval Vilches, P. S. (2020). Permanencia y titulación de las carreras universitarias en Chile. *Revista Educación las Américas*, 10(1), 46-62. <https://doi.org/10.35811/rea.v10i0.76>

- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P. y Elbert, E. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología* (Colección campus virtual). Clacso.
- Schettini, P. y Cortazzo, I. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación social*. EDULP. Repositorio de la Universidad de La Plata. <https://doi.org/10.35537/10915/49017>
- Secretaría de Políticas Universitarias y Consejo Interuniversitario Nacional. (2021). *Declaración Ministerio de Educación – CIN 14 de diciembre de 2021*. <https://www.cin.edu.ar/declaracion-ministerio-de-educacion-cin-14-de-diciembre-de-2021/>
- Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior (SPADIES). (2016). *Deserción estudiantil en la educación superior colombiana*. Ministerio de Educación Nacional de Colombia.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Contus.
- Subdirección General de Actividad Universitaria Investigadora de la Secretaría General de Universidades. (2023). *Datos y cifras del sistema universitario español. Publicación 2022-2023*. Ministerio de Universidades, Gobierno de España.
- Tauber, F. (2018). *Pensar la Universidad. Proyecto institucional de la Universidad nacional de La Plata 2018-2022*. Universidad Nacional de La Plata. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/68411>
- Tauber, F. y Giordano, C. J. (2018). *Plan Estratégico 2018-2022* [Documento institucional]. Universidad Nacional de La Plata. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/108999>
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Paidós.
- Tinto, V. (1993). *Leaving college: rethinking the causes and cures of student attrition*. University of Chicago Press.
- Tinto, V. (2017). *Completando la universidad. Repensando la acción institucional*. Universidad de Palermo.
- Wainerman, C. (2011). *La trastienda de la investigación*. Manantial.

ANEXO I - Evolución de la graduación SPU – Tabla

Ingresantes y graduados en Ciencias Económicas. Instituciones de gestión estatal . Años 2016-2021

Fuente: DIU-SPU

Intitución /Unidad a	2016		2017		2018		2019		2020		2021		Tasa de grad en %
	Nuevos Inscriptos	Egresados	Nuevos Inscriptos	Egresados	Nuevos Inscriptos	Egresados	Nuevos Inscriptos	Egresados	Nuevos Inscriptos	Egresados	Nuevos Inscriptos	Egresados	
TOTAL	39.683	9.012	40.786	9.346	43.647	12.204	49.407	11.350	52.294	12.336	48.678	9.678	24,3882771
Buenos Aires	7.960	3.239	8.372	3.041	9.140	2.719	8.882	2.713	9.127	350	8.512	2.234	28,06532663
Catamarca	456	70	264	49	270	70	611	68	372	66	539	74	16,22807018
Centro de la PBA	358	109	333	60	403	100	356	111	448	64	467	54	15,08379888
Chilecito	38	1	40	3	44	2	232	3	141	0	104	0	0
Comahue	970	56	817	48	803	43	766	84	824	85	804	73	7,525773196
Córdoba	2.390	643	2.331	699	2.484	588	2.757	471	4.050	2.147	3.469	513	21,46443515
Cuyo	577	197	689	281	781	243	1.132	240	1.104	230	1.094	183	31,71577123
Entre Ríos	634	149	898	220	962	142	1.298	148	1.191	189	1.091	254	40,06309148
Formosa	778	97	784	79	667	114	708	146	798	115	655	38	4,884318766
José C. Paz	393	8	413	9	470	44	749	55	1.124	43	1.838	52	13,23155216
Jujuy	608	36	611	45	656	54	1.549	44	1.200	29	902	62	10,19736842
La Matanza	1.832	726	1.668	935	1.550	705	1.776	787	1.538	1.147	1.340	450	24,56331878
La Pampa	772	125	731	139	736	129	834	153	998	229	923	173	22,40932642
La Plata	2.351	424	1.994	390	2.631	357	2.521	328	3.583	311	2.324	321	13,65376436
Litoral	980	231	1192	224	922	248	948	243	1123	146	911	150	15,30612245
Lomas de Zamora	1755	330	1847	417	2143	360	1816	267	2335	209	1938	388	22,10826211
Mar del Plata	1132	218	1118	122	953	198	1173	185	1683	158	1659	251	22,17314488
Misiones	1288	115	1195	131	1228	143	1374	153	1326	82	1076	114	8,850931677
Moreno	929	30	1055	52	1012	49	1266	68	1091	59	850	105	11,30247578
Nordeste	1444	288	1705	291	1472	285	2618	217	1982	222	2017	193	20,67039106
Noroeste de la PBA	716	166	1096	172	918	214	978	139	1050	216	950	148	20,67039106
Patagonia S. J. Bosco	993	91	1060	64	1072	53	1124	40	969	49	685	53	5,337361531
Quilmes	3228	75	2072	301	4004	252	4217	267	3734	199	3711	164	5,080545229
Río Cuarto	608	121	648	98	881	90	610	85	804	67	809	79	12,99342105
Rosario	2115	475	2958	505	2657	4009	3504	3472	3493	5425	3524	2686	101,2699764
Salta	1144	102	1118	129	1239	152	1358	99	1085	64	1422	95	8,304195804
San Luis	679	39	535	43	521	67	601	88	623	62	741	81	11,92930781
San Martín	675	471	697	480	694	387	964	348	1230	123	1849	355	52,59259259
Sur	144	32	148	32	133	31	225	49	195	22	172	24	16,66666667
Tierra del Fuego	801	0	1220	3	1026	17	1123	17	1308	27	727	30	3,745318352
Tucumán	882	331	1028	280	995	334	1220	251	1643	192	1373	271	30,72562358
Villa Mercedes	53	17	149	4	180	5	117	11	122	9	202	10	18,86792453

ANEXO I - Evolución de la graduación SPU – Gráfico



ANEXO II Datos Plan Estratégico

Universidad Nacional	Plan Estratégico	Plan Estratégico Facultad	Observaciones Universidad	Observaciones Facultad	Links
Universidad de Buenos Aires	Sí	Sí	No disponible en la web	Políticas para permanencia y egreso	
Universidad de Córdoba	Sí	Sí	Mejorar la tasa de egreso y el sistema de seguimiento general de las carreras de todos los niveles de formación.	No menciona en la web políticas de permanencia y egreso	https://drive.google.com/file/d/1zwrZo9HcPsSGrL_Za6p_ciqKQ_6C6EACWv/view
Universidad de La Plata	Sí	Sí	ACCESO, PERMANENCIA Y GRADUACIÓN EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA DE GRADO	Políticas para permanencia y egreso	https://unlp.edu.ar/gestion/plan-estrategico-de-gestion-2022-2026-2-51479/ https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/80/9180/629245295ea011efd417663a6e322e65.pdf
Universidad de Cuyo	Sí	Sí	Fortalecimiento de las políticas de ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes.	Generar políticas para reducir la brecha entre la duración teórica y la duración real de las carreras	https://www.uncuyo.edu.ar/planificacion/plan-estrategico https://fce.uncuyo.edu.ar/institucional-plan-estrategico-2021
Universidad de Tucumán	Sí	Sí	Fortalecimiento de la inclusión, la retención, el rendimiento académico y la graduación	Mejorar los índices permanencia y graduación estudiantil	http://www.unt.edu.ar/adjuntos/P.E.I. UNT Edici%C3%B3n Di gital.pdf https://face.unt.edu.ar/web/archivos-publicaciones/FACE%20PLAN%20ESTRA%CC%81TEGICO%20INSTITUCIONAL%202019%202022%20Version%20Final%20-%20CON%20PORTADA.pdf
Universidad de Rosario	Sí, Agenda 2030	No posee plan	Plan integral de retención y graduación. Estrategia de estudio y acción para evitar el desgranamiento y aumentar las tasas de graduación en las distintas carreras de grado de la Universidad.	No posee plan	https://2030.unr.edu.ar/excelencia-academica-y-desarrollo-curricular-2/
Universidad de Catamarca	Sí	No se encuentra en la web	Políticas de Accesibilidad, Admisión, Permanencia y Graduación en grado	No se encuentra en la web	https://www.unca.edu.ar/upload/24-marco_estrategico.pdf
Universidad del Centro de la PBA	Sí	Sí	Dimensión graduación. Aumento del número de graduados por cohorte con reducción de tiempos en la graduación	Programa de Incentivo a la Graduación cuyo objetivo es promover la graduación de alumnos que se encontraban en situación de revalidar asignaturas	https://www.unicen.edu.ar/sites/default/files/PDI%20con%20A nexos.pdf https://www.econ.unicen.edu.ar/alumnos/revalidas.html
Universidad de Chilecito	Sí	No se encuentra en la web	Planes de evaluación institucional	No se encuentra en la web	https://www.undec.edu.ar/sqc/
Universidad del Comahue	Área de planificación, no se encuentra plan en la web	Sí	Existen programas de inclusión y permanencia	Propender a generar medidas académicas que atenúen la dilación en los años de estudio, como así también que tiendan a recuperar, en los casos que sea posible, a aquellos estudiantes que han	https://drive.google.com/file/d/1DHd0UOzqtvoDeoUjmCAz9SKnalNZqLb/view
Universidad de Entre Ríos	Sí, con acceso limitado	Sí	Sin acceso en la web	Disminuir en un 50% el desgranamiento y la deserción en los próximos 10 años	https://www.fcad.uner.edu.ar/institucional/plan-estrategico-2017-2054/
Universidad de Formosa	Sí	No se encuentra plan en la web	Mejorar la relación entre la duración real de las carreras y la tasa de graduación	No se encuentra en la web	http://www.unf.edu.ar/wp-content/uploads/2022/04/Plan-Estrategico-Ev.Inst.-UNaF-2021-2022.pdf (pag 36)
Universidad de Jujuy	Sí, Plan institucional	No se encuentra plan	Estrategias de acompañamiento para el ingreso, permanencia y graduación de los estudiantes	No se encuentra en la web	https://www.uniu.edu.ar/autoevaluacion/documents/1er%20Informe%20Autoevaluaci%C3%B3n%20Institucional%202019.pdf
Universidad de La Matanza	No se encuentra plan	No se encuentra plan/ Departamento de carrera			
Universidad de La Pampa	Sí	Sí	Articular y mejorar el ingreso, la permanencia, la evolución y la formación integral de los estudiantes.	Acompañar, con instrumentos y políticas académicas adecuadas, el itinerario formativo de sus estudiantes, comprometiendo su accionar institucional en pos de un buen desempeño	http://www.unlpam.edu.ar/images/extension/edunlpam/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20y%20Plan%20de%20Desarrollo%20Institucional%202016-2020%20UNLPam.pdf http://www.eco.unlpam.edu.ar/?page_id=1905#
Universidad José C Paz	Sí, Plan de desarrollo institucional	No se encuentra plan/ Departamento de carrera	Fortalecimiento de las trayectorias académicas	No se encuentra plan	
Universidad del Litoral	Sí	Sí	Garantizar el efectivo derecho a la educación pública a través de políticas que consoliden el ingreso, la permanencia y la graduación en las distintas áreas del conocimiento	Intensificar las acciones que posibiliten que las y los estudiantes de todos los sectores sociales puedan adecuadamente ingresar, permanecer y egresar	https://www.unl.edu.ar/wp-content/uploads/2018/05/228-21_REC-1076923-21aprob_obj_especificos_pie.pdf https://www.fce.unl.edu.ar/institucional/wp-content/uploads/sites/5/2018/09/Plan-de-Gesti%C3%B3n-para-la-FCE-2022-2026.pdf
Universidad de Moreno	Sí	No se encuentra plan/ Departamento de carrera	Programa de Articulación, Ingreso y Permanencia que ofrece las herramientas y estrategias necesarias para permitir el acceso y permanencia de todos y todas los aspirantes a desarrollar estudios superiores.	No se encuentra plan	

Universidad de Lomas de Zamora	No se encuentra en la web plan	No se encuentra en la web plan		Programa de Retención de Alumnos: Tutorías	http://www.economicas.unlz.edu.ar/nuevosite/index.php/programa-de-retencion-de-alumnos-2/
Universidad de Mar del Plata	Sí, Plan estratégico 2030	Sí	Mejorar las tasas de retención y evitar el desgranamiento a través de una fuerte política de acompañamiento en los primeros años	Mejorar las tasas de graduación de las carreras de grado.	https://www.mdp.edu.ar/attachments/category/116/PLAN_ESTATEGICO_PARTICIPATIVO_2030.pdf https://eco.mdp.edu.ar/institucional/planeamiento
Universidad Nacional de Misiones	Sí, Plan de desarrollo Institucional	Sí	Promoción, ingreso, inclusión, permanencia y graduación de estudiantes	incremento de los índices de ingreso, permanencia y egreso en los distintos niveles de formación	https://www.unam.edu.ar/images/documentos/planificacion/pdi_unam_2018_2026.pdf https://digesto.fce.unam.edu.ar/documentos/resoluciones/2021/Res.-CS-040-21-PDI_corre.pdf
Universidad Nacional del Nordeste	Sí	Sí	Mejoramiento de la calidad educativa (retención,	Mejorar la calidad de los procesos formativos para	https://www.unne.edu.ar/index.php?option=com JoomlaDoc&tas
Universidad Nacional del Noroeste de la PBA	Sí	No se encuentra plan	Establecer estrategias que tengan como finalidad mejorar los resultados de los programas que buscan garantizar el acceso, permanencia y egreso del estudiante	No se encuentra plan	https://drive.google.com/file/d/1ruac3truyR2bh3Vf0LeeeJut3C7yB7hT/view
Universidad Nacional Patagonia S. J. Bosco	Sí	No se encuentra plan	Asegurar la permanencia y graduación de los estudiantes en un contexto de formación para toda la vida, de manera sostenida y atendiendo a sus necesidades reales.	No se encuentra plan	https://drive.google.com/file/d/14kyQ01ILkd1-5EJOEsd8hCOPozMBf1pp/view
Universidad Nacional de Quilmes	Sí	No se encuentra plan	Promover políticas y estrategias que contribuyan a ampliar y profundizar el acceso a la educación superior, la permanencia y la graduación, fortaleciendo los procesos de aprendizaje (2011-2016)	No se encuentra plan	https://gestioninformacion.unq.edu.ar/transparencia/orco/img/galeria/ori_20180222-055113Plan%20Estrategico%202011-16%20RR-2011_1238.pdf
Universidad Nacional de Río Cuarto	Sí	Sí	Disminuir las tasas de abandono en las diferentes carreras de la universidad. Potenciar que los estudiantes culminen las carreras en tiempos estipulados.	INCLUSIÓN EDUCATIVA CON CALIDAD: disminuir las tasas de abandono en las diferentes carreras de la Universidad. • Incrementar significativamente las tasas de egreso. • Potenciar que los estudiantes culminen las carreras en los tiempos estipulados.	https://www.unrc.edu.ar/descargar/pei-2017-2023.pdf https://www.unrc.edu.ar/descargar/RCS_094_19.pdf
Universidad Nacional de Salta	No se encuentra plan	No se encuentra plan			
Universidad Nacional de San Luis	Sí	No se encuentra plan	Ingreso, permanencia y egreso	No se encuentra plan	http://acreditacion.unsl.edu.ar/pdi/wp-
Universidad Nacional de San Martín	Sí	No se encuentra plan	Promover acceso a la formación, asegurar su orientación y	No se encuentra plan	https://drive.google.com/file/d/1aEt32veyC1QyO6eMF8LhXpuA
Universidad Nacional del Sur	Sí	Sí	INCLUSIÓN E INTEGRACIÓN DE LOS ALUMNOS	Optimizar el programa de apoyo y contención para el ingreso y permanencia de los alumnos.	https://servicios.uns.edu.ar/institucion/conc_nd/docs/material/C182-M68.pdf https://www.cienciasdelaadministracion.uns.edu.ar/wp-content/uploads/2018/07/CDCA479-18-Plan-Estrat%C3%A9gico-Departamento-de-Ciencias-de-la-Administraci%C3%B3n.pdf
Universidad Nacional de Tierra del Fuego	Sí	No se encuentra plan	Instrumentar políticas académicas fortaleciendo el desarrollo de la perspectiva inclusiva con respecto al ejercicio del derecho a la educación superior, contemplando las diversas realidades de los estudiantes y coadyuvando la formación integral de los mismos, en consideración de su ingreso, permanencia y graduación.	No se encuentra plan	https://www.untdf.edu.ar/uploads/documentos/ord_cs_001-2020_aprueba_plan_estrategico_untdf_2026_1603290054.pdf
Universidad Nacional de Villa Mercedes	No se encuentra plan	No se encuentra plan			

ANEXO III - Cuestionario a decanos

Cuestionario de Relevamiento

Datos Personales

Nombre y Apellido *

Tu respuesta _____

Cargo *

Tu respuesta _____

Universidad que representa *

Tu respuesta _____

Fecha *

Fecha

dd/mm/aaa:

Preguntas Generales

1) Indique el promedio aproximado de alumnos ingresantes en el período 2017-2019 de su Facultad:

Tu respuesta _____

2) Indique el promedio aproximado de egresados en el período 2017-2019 de su Facultad:

Tu respuesta _____

3) Mejorar las tasas de graduación figura en los planes estratégicos de:

- La Universidad
- La Facultad
- Ambas
- Ninguna

4) ¿Posee su Facultad un Programa de permanencia y/o promoción del egreso? *

Se entiende por Programa de Permanencia y/o promoción a un conjunto de estrategias orientadas a lograr un mejoramiento de los índices sobre Tasas de Graduación y Duración promedio de la carrera, sin dañar la calidad del graduado. Por ejemplo, algunas estrategias son: Programas de Tutorías, Cursadas Intensivas de Verano, etc.

- Si
- No

Facultades que aplican un Programa de Permanencia y/o Promoción del Egreso

5) ¿Quién tiene a su cargo el desarrollo del mencionado Programa?

- Secretaría de Asuntos Académicos
- Secretaría de Planificación
- Decanato
- Otros: _____

6) El Programa de Permanencia y/o Promoción del Egreso, ¿cuál/es de la/s siguientes acciones contempla?

- Tutorías orientadas a permanencia y/o egreso.
- Cursos de promoción.
- Cursada contrasemestre.
- Cursada intensiva de verano.
- Programa de re-inclusión del alumno.
- Cursos Especiales.
- Otros: _____

6) a.) ¿Desde cuándo se aplican las acciones de promoción del egreso?

- Menos de 2 años
- Entre 2 y 5 años
- Más de 5 años

6) b.) ¿En qué año/s de la carrera se aplican estas acciones? (puede ser más de uno)

- 2° Año
- 3° año
- 4° año
- 5° año
- Otros: _____

6) c.) ¿Se efectúa un seguimiento de los resultados?

- Si
- No

6) d.) ¿Cómo estima el resultado de la aplicación del Programa?

	1	2	3	4	5	
Poco Satisfactorio	<input type="radio"/>	Muy Satisfactorio				

7) a.) Desde que se comenzó a implementar el Programa hasta el año 2019 inclusive: ¿Varió la tasa de graduación?

- Sí
- No

7) b.) ¿En cuánto varió?

Tu respuesta _____

7) c.) En el mismo período: ¿Varió la duración promedio de la carrera?

- Sí
- No

7) d.) ¿En cuánto varió?

Tu respuesta _____

8) ¿Existió algún Programa orientado a la permanencia y/o egreso que no esté actualmente vigente?

Sí

No

9) De haber existido un Programa anteriormente ¿Por qué se discontinuó?

Tu respuesta _____

Preguntas Finales

12) a.) ¿Podría indicar cuál era la "Tasa de Graduación" en su facultad previo a la pandemia?

Tu respuesta _____

12) b.) ¿Podría indicar cuál era la "Duración Promedio de la Carrera" en su facultad previo a la pandemia?

Tu respuesta _____

Si desea puede adicionar comentarios:

Tu respuesta _____

[Atrás](#)

[Enviar](#)

[Borrar formulario](#)

ANEXO IV – CV de los entrevistados

Dr. Fernando Alfredo Tauber

Doctor en Comunicación de la Universidad Nacional de La Plata y Arquitecto.

Vicepresidente del Área Académica de la Universidad Nacional de La Plata.

Presidente de la Universidad Nacional de La Plata durante dos períodos.

Profesor Titular y Profesor extraordinario. Investigador Categoría I

Director del Programa Institucional «Plan Estratégico de Gestión de la UNLP» desde 2005.

Como profesor e investigador se ha dedicado a la elaboración de planes estratégicos de desarrollo y diversas investigaciones en planificación, gestión y capacitación territorial, tanto comunitaria como institucional.

Ha publicado diversos libros, capítulos de libros y artículos en revistas especializadas nacionales y extranjeras.

Mg. Norberto Fernández Lamarra

Magíster en Planeamiento y Administración de la Educación por la Universidad de Chile y UNESCO y Licenciado y Profesor en Ciencias de la Educación por Universidad de Buenos Aires (UBA).

Profesor universitario, investigador y consultor nacional e internacional en el área de las políticas, la planificación y la gestión de la educación —particularmente con perspectiva comparada—, con énfasis en los últimos años en la educación superior.

Director del Núcleo Interdisciplinario de Formación y Estudios para el Desarrollo de la Educación (NIFEDE), del Doctorado en Políticas y Gestión de la Educación Superior y del Programa de Posgrados en Políticas y Administración de la Educación (Maestrías y Especializaciones) en la Universidad Nacional de Tres de Febrero, Argentina.

Director de la Cátedra UNESCO “Educación y Futuro en América Latina” y director de la Revista Argentina de Educación Superior y de la Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación.

Es autor de alrededor de 300 artículos en revistas y libros académicos.

Dra. Ana María García de Fanelli

Dra. en Ciencias Económicas y Lic. en Economía, Universidad de Buenos Aires; Mg. en Ciencias Sociales, Orientación Sociología, FLACSO Argentina.

Investigadora Principal del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) en el área de Educación Superior del CEDES (Centro de Estudios de Estado y Sociedad), centro de investigación asociado al CONICET. Entre el año 2008 y el 2012 ha sido directora del CEDES.

Ha participado como investigadora principal en proyectos de educación comparada internacionales. Ha publicado diversos libros, capítulos de libros y artículos en revistas especializadas nacionales y extranjeras.

Dr. César Humberto Albornoz

Doctor de la Universidad de Buenos Aires - Orientación Administración y Licenciado en Administración de la FCE-UBA.

Vicedecano Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Profesor Titular Regular de Administración Financiera de la FCE-UBA.

Director de los siguientes posgrados de la FCE-UBA: Maestría en Finanzas, Maestría en Dirección de Programas y Proyectos, Especialización en Administración de Organizaciones Financieras.

Ha publicado diversos libros, capítulos de libros y artículos en revistas especializadas nacionales y extranjeras.

Se desempeña como consultor independiente en temas relacionados con PyMES y capacitación de emprendedores.