

# DIAGONAL AL ESTE

---

## *Ensayos*

- > Los cambios a través del tiempo
- > Los Derechos personalísimos y las nuevas tecnologías
- > Las Reservas y la restricción externa
- > Neurociencias: ¿Cómo decidimos?

## *Trabajos de Investigación*

- > Percepciones de aspirantes y directivos sobre las tareas propias de la dirección de instituciones educativas.

# 15



UNIVERSIDAD  
DEL ESTE  
LA PLATA





UNIVERSIDAD  
DEL ESTE  
LA PLATA

## Autoridades

### CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Presidente  
Ing. Carlos Enrique Orazi

### RECTORADO

Rectora  
Dra. María de las Mercedes Reitano

Vice-Rector  
Lic. Bruno Alejandro Díaz

### SECRETARÍA ACADÉMICA

Secretaria Académica  
Mg. Silvia von Kluges

### SECRETARÍA DE EXTENSIÓN E INVESTIGACIÓN

Secretario de Extensión e Investigación  
Dra. Ana María Dorato

### DECANATO DE LAS FACULTADES

Facultad de Ciencias Humanas  
Lic. María Soledad Lauría

Facultad de Ciencias Económicas  
Cr. Adrián Lambolla

Facultad de Derecho y Ciencias Sociales  
Dr. Ricardo Germán Rincón

Facultad de Diseño y Comunicación  
Lic. Hugo A. Gariglio

## Presentación

La Revista Diagonal al Este se propone aportar al debate académico, científico y cultural de las problemáticas que ocupan a las cuatro Facultades que componen nuestra Universidad: Diseño y Comunicación, Ciencias Económicas, Ciencias Humanas y Derecho y Ciencias Sociales.

Es una revista electrónica que edita artículos originales e inéditos, derivados de investigaciones, estados del conocimiento, ensayos, eventos académicos, reseñas de libros, producciones literarias, derivadas del diseño y la comunicación, del derecho y de las ciencias humanas y económicas, con el objeto de aportar a la cultura, a la ciencia y a la educación haciendo accesible el conocimiento a toda persona interesada en estos temas. En sus páginas se publican tanto trabajos de investigadores reconocidos como de investigadores en formación y resúmenes de tesis de los alumnos de la Universidad. Se presentan, además, artículos teóricos derivados de experiencias de acción social o didácticas, artículos de revisión bibliográfica, ensayos y semblanzas, eventos realizados, reconocimientos y homenajes a instituciones o a personajes distinguidos de la Educación, Economía, Diseño, Derecho y cultura, entre otros.

Todos los artículos son de acceso abierto en la página institucional y, para resguardar los derechos de los autores, están protegidos por la licencia de Derecho de Autor e indexada en el Centro Nacional Argentino de ISSN.

Ofrece a los autores la posibilidad de ingresar a índices internacionales para la difusión de sus trabajos. También servicios de valor añadido, como herramientas para imprimir el artículo, su ficha bibliográfica, formas para citarlos (Nomas APPA), etc.

La aceptación de los trabajos para su publicación depende del cumplimiento de las normas especificadas y de la evaluación del comité científico.

DIAGONAL AL ESTE es un espacio abierto para el encuentro y la democratización del conocimiento.

# Normas para los autores

## Requisitos de presentación:

- Los artículos originales correspondientes a ensayos y estados del conocimiento, deben tener una extensión entre 35.000 y 40.000 caracteres, incluyendo notas, espacios, referencias bibliográficas, tablas y gráficos. ( aproximadamente 10 páginas en tamaño A4)

La tipografía: Arial, tamaño 11, interlineado 1,5. Idioma: Castellano. Las ilustraciones, gráficos o esquemas en Anexos al final del artículo.

Los archivos en extensión, .docs o similar.

- Las reseñas de Jornadas, congresos y/o eventos y cartas al editor deben tener una extensión de 8.500 a 9.500 caracteres con espacios incluidos y estar escritas en castellano, respetando tipografía definida.

---

## Deben enviarse dos (2) archivos en versión electrónica:

- Un primer archivo con el Título del trabajo, sin nombre de autor/es
- Un segundo archivo incluyendo título y nombre de autor/ autores, con los siguientes datos: Dirección de correo electrónico, breve CV ( títulos académicos, pertenencia institucional, cargo que ocupa en docencia e investigación, publicaciones)
- Los trabajos y la bibliografía según normas de la APA.

Los trabajos deben remitirse a [revista@ude.edu.ar](mailto:revista@ude.edu.ar)

Página de la Revista: <http://www.ude.edu.ar>

---

Los artículos firmados no reflejan la opinión de los Editores.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción parcial del contenido citando la fuente y respetando las normas del derecho de autor.

Registro de Publicaciones Periódicas N°: RL-2020-62947106-APN-DNDA#MJ

Estimados Lectores y colegas, presentamos en esta edición N° 15 de Diagonal al Este las contribuciones de autores de las diferentes Unidades Académicas de nuestra Universidad que presentamos en dos secciones. **Ensayos e Investigaciones.**

## Sección ensayos

En esta sección se presenta el artículo titulado “*LOS CAMBIOS A TRAVÉS DEL TIEMPO*” de la autora Mg. Silvia von Kluges, Secretaria Académica de la Universidad del Este. Se realiza un amplio desarrollo acerca de la evolución de las universidades vinculada a la normativa vigente, a la evaluación entendida como mejora y sus procesos dentro de las organizaciones universitarias.

En segundo lugar, se presenta el artículo: *LOS DERECHOS PERSONALÍSIMOS Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS*, el autor Homero Picone, Abogado, Prof. De la Facultad de Derecho de la UDE y de la UNLP aborda este tema a los efectos de su profundización, vinculado a la Parte General del Código Civil y Comercial de la Nación, correspondiente al Libro primero del mismo, los derechos personalísimos en el marco de las nuevas tecnologías, realizando un extenso desarrollo del mismo.

En tercer lugar, la autora Santilli Evangelina, Mg. en Economía y Candidata a PhD en Economía. Docente e investigadora FACE-UADE y FCE-UDE y Directora del instituto de Economía Aplicada. Facultad de Ciencias Económicas. UDE. En este artículo: *LAS RESERVAS Y LA RESTRICCIÓN EXTERNA. EL PROBLEMA A RESOLVER PARA GENERAR CRECIMIENTO*, se realiza un breve análisis de la variación del tipo de cambio real multilateral ((TCRM) indicador que mide el precio relativo de los bienes y servicios de una economía con respecto a los de un grupo de países con los cuales se realizan transacciones comerciales) y las reservas internacionales (en millones de dólares norteamericanos) en el periodo más reciente; 2016-2021.

Dentro de esta sección, se ubica en el cuarto lugar el artículo: *NEUROCIENCIAS: ¿CÓMO DECIDIMOS?*, su autora, Claudia Fernanda Perea, Mag. Abogada y Escribana, profesora Titular de Derecho I en la UDE y Prof. Asociada de Derecho Constitucional y Administrativo de la UCALP, realiza un interesante análisis desde el enfoque de la neurociencia para llegar a las Decisiones Judiciales, señalando los aspectos a tener en cuenta, se pregunta “Cómo juega el cerebro en el sistema y cómo debe imponerse el sistema. El rol del juzgador, sin perjuicio de la aplicación de la legislación, no son fugitivos de los contextos sociales y como todo ser humano son seres emocionales.” Cómo afectan estos aspectos en las decisiones, explicando aconsejando y sugiriendo para culminar “aplicar las prácticas, pero siempre debemos tener conocimiento de ello para darnos cuenta de la heurística y de los sesgos cognoscitivos para poder decidir de la mejor forma posible, les dejo el desafío planteado por la neurociencia.”

En la **sección Investigaciones** se presenta la Investigación realizada por el Mg Marcelo Di Maggio, profesor Titular y Secretario de Investigación de la Facultad de Ciencias Humanas de la UDE cuyo título es: *PERCEPCIONES DE ASPIRANTES Y DIRECTIVOS SOBRE LAS TAREAS PROPIAS DE LA DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS*. en esta investigación se buscó establecer las relaciones entre las tareas que los Profesores aspirantes a cargos directivos creen que desarrollarán en el cargo, las tareas que realizan los directores de Educación Secundaria y las tareas prescriptas por el Sistema Educativo de la Provincia de Buenos Aires. Bajo una orientación metodológica cualitativa, se planteó como propósito, la búsqueda de núcleos de significados compartidos en el pensamiento que tienen los docentes que se preparan o están desempeñándose en cargos de dirección de centros educativos, sobre las tareas que deben desempeñar.

*Esperamos que disfruten de la lectura de los artículos, deseándoles una ¡Feliz Navidad, que se materialicen todos sus proyectos! y nos volveremos a encontrar en el próximo número de Diagonal al Este en 2023.*

**La Directora**



# SUMARIO

## Ensayos

**12.** Los cambios a través del tiempo

**16.** Los derechos personalísimos y las nuevas tecnologías

**22.** Las reservas y la restricción externa. El problema a resolver para generar crecimiento.

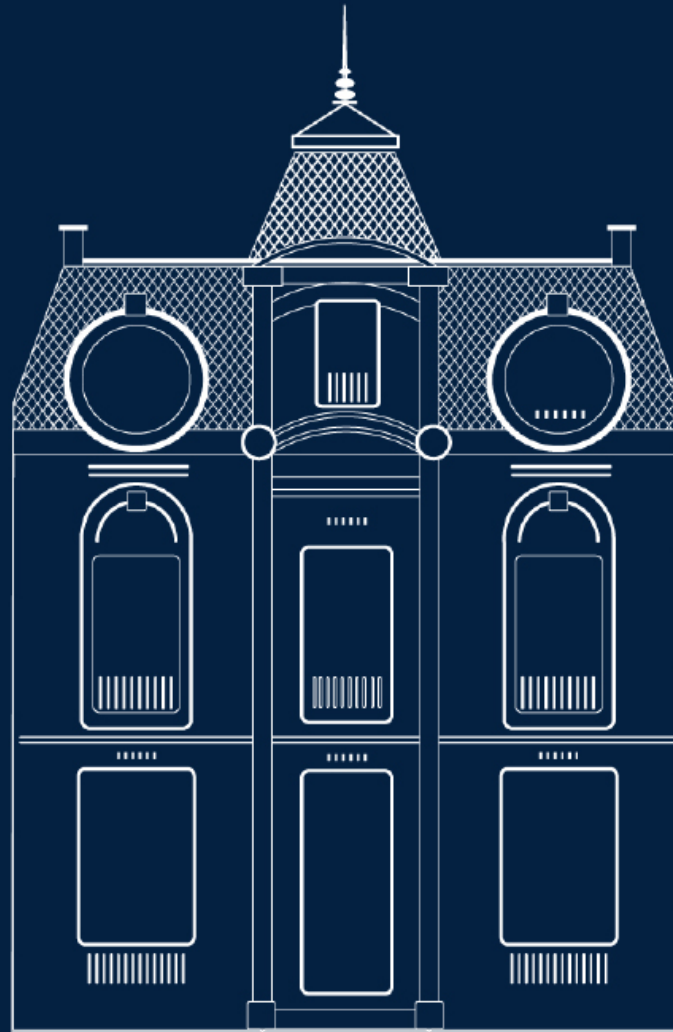
**24.** Neurociencias: ¿Cómo decidimos? Aspectos económicos y jurídicos.

## Investigación

**29.** Percepciones de aspirantes y directivos sobre las tareas propias de la dirección de instituciones educativas.



Los artículos firmados expresan exclusivamente la opinión de sus autores.  
El lector está invitado a opinar sobre los artículos publicados y a hacer llegar sus contribuciones a  
[revista@ude.edu.ar](mailto:revista@ude.edu.ar)



### **RECTORADO**

Palacio Gibert, Diagonal 80 N° 723 (B1900CCE)

La Plata, Buenos Aires, Argentina

Teléfonos: (54 221) 422-4636 / 423-1692

# Los cambios a través del tiempo

**Autora:**

**Mg. Silvia von Kluges** - Secretaria Académica – Universidad del Este

Durante algún tiempo atrás en Argentina los recursos con los que las universidades contaban eran escasos quedando comprometida la equidad y la calidad de la educación en general, y de la educación universitaria en particular. Acompañando profundas transformaciones sociales, la sanción de la Ley de Financiamiento Educativo N° 26.075 de año 2005 y la Ley de Educación Nacional (LEN) N° 26.206 del año 2006 sentaron las bases para que el presupuesto destinado a educación no sea menor al 6% del PBI.

En el ámbito universitario de Argentina, las principales ideas regentes se resignificaron total o parcialmente a partir de la promulgación y posterior sanción de la Ley de Educación Superior (LES) N° 24.521 el 20 de julio de 1995, pues, desde allí tuvieron que transformar sus estatutos y adaptar sus organizaciones a las nuevas situaciones establecidas. Al respecto, Nosiglia y Mulle mencionan que el sistema universitario contaba aproximadamente en 2009 con 47 universidades nacionales, de las cuales “46 instituciones modificaron sus estatutos tras la sanción de la LES”. (2015: p. 79)

Se evidencia hasta la fecha, un crecimiento considerable ya que, según datos oficiales en la Argentina hay hoy, 131 universidades e institutos universitarios, de los cuales 66 son de gestión pública y 63 de gestión privada. Hay, además, uno extranjero y otro internacional.

Sin miedo a equivocarnos, aseguramos y coincidimos con Brunner que:

En el plano del gobierno institucional el desafío para las universidades es encontrar un principio de legitimidad que genere y mantenga la creencia en que la organización cuenta con estructuras y procesos apropiados para adoptar decisiones, manejar demandas del entorno y adaptarse e incidir sobre él por medio de sus capacidades internas de acción. En el plano de la gestión, en tanto, el desafío es encontrar un principio de efectividad que facilite implementar cotidianamente las decisiones estratégicas y administrar la organización de manera que se asegure la continuidad de sus funciones, obtener los recursos necesarios para

ella y producir resultados satisfactorios para las diversas partes interesadas en medio de un entorno turbulento y a veces hostil. (2011: p. 39)

Sostiene al respecto, José Días Sobrinho que, Al ser pública, la educación tiene que ser de calidad para todos. Por ello, son beneficiosos los mecanismos que cumplan con las funciones de promover y asegurar la calidad de las Instituciones de Educación Superior (IES) de acuerdo con las demandas prioritarias de la sociedad. En tanto bien público, el aseguramiento de la calidad no puede transformarse en un interesante rubro de comercio, sino que es imprescindible que sea un instrumento de profundización de los valores democráticos, fortalecimiento de la soberanía nacional y la identidad nacional”. (2008: p.1)

Transitan las instituciones universitarias un tiempo difícil y los nuevos retos que se derivan de los vaivenes sociales, políticos, económicos hacen cada vez más compleja las tareas para las que se han creado. Al margen de compartir rasgos generales con toda organización, la universidad posee funciones específicas propias en cuanto a docencia, extensión e investigación, que llevan adelante el personal académico.

Las universidades no existen en un vacío; existen en contextos determinados, nutriéndose del mismo permanentemente. En términos generales, es posible definir a las instituciones universitarias como “una construcción social cuyo centro es un sistema de actividades desempeñado por sus integrantes, caracterizada por cierta coordinación, racionalidad y creación de expectativas de comportamiento recíproco, que busca la consecución de determinados fines y que está influenciada por el entorno”. (Nosiglia et al, 2013, p. 6)

Estas organizaciones están en permanente movimiento, son heterogéneas, poseen estructuras flexibles, dinámicas, globales, con redes informáticas e internet que traen como consecuencia, la mejora del trabajo y la gestión cotidiana. Observamos el crecimiento en la matrícula, garantizando el ingreso al sistema de edu-

cación universitaria con múltiples ofertas y formando a los estudiantes bajo estándares de calidad.

Javier Toro menciona en el Informe 2012 que:

Las instituciones de educación superior (IES) enfrentan dos demandas en su labor: cumplir sus propósitos institucionales y cumplir las demandas de la sociedad en la que están inmersas, lo cual incluye no solo el mercado laboral, sino la comunidad académica y la sociedad en general. La primera la podemos llamar consistencia interna y la segunda consistencia externa. La calidad de la institución es una medida del logro de la consistencia interna y externa. (p.192)

Se visualizan grandes retos en las organizaciones universitarias: la gestión fundamentalmente entre la reconciliación de tensiones entre el adentro y el afuera del ámbito universitario, entre el plano normativo y el plano administrativo, entre la calidad y la inclusión, entre las ofertas de grado y las de posgrado, entre los docentes formados y en formación, entre la extensión y la investigación.

Hacia el interior de cada institución el uso de las nuevas tecnologías, que invaden las aulas y los procesos de formación del docente universitario, la decisión de las organizaciones y la presión ejercida desde los ámbitos académicos y políticos para el aumento de la investigación y de las actividades de extensión, la integración con otras instituciones o el perfil del egresado propuesto en cada plan de estudios, pone en debate casi cotidianamente la misión o las misiones previstas por cada universidad pues cada una, tiene su historia, su ubicación, su oferta académica, sus valores, sus ideales o su estilo de organización y gestión, plasmados en sus fines, objetivos y metas. Todos estos factores hacen que las universidades se preocupen por la calidad de sus actividades también.

Referimos además que con la sanción de la LES se incorporó a la agenda de las universidades, la cuestión de la calidad universitaria de manera definitiva. Este concepto tiene múltiples acepciones. Se suma a esto, que, a nivel político e institucional, “los discursos y el interés



por la garantía de la calidad y la permanente alusión a la crisis de las instituciones universitarias contribuyeron a legitimar la puesta en marcha de políticas de evaluación de los sistemas, las instituciones y los actores del campo universitario” (Walker, 2014: p.2).

Cabe señalar que la Ley de Educación Superior (LES) establece en Título II, De la Educación Superior, Capítulo 1, De los fines y objetivos:

Artículo 3º — La Educación Superior tiene por finalidad proporcionar formación científica, profesional, humanística y técnica en el más alto nivel, contribuir a la preservación de la cultura nacional, promover la generación y desarrollo del conocimiento en todas sus formas, y desarrollar las actitudes y valores que requiere la formación de personas responsables, con conciencia ética y solidaria, reflexivas, críticas, capaces de mejorar la calidad de vida, consolidar el respeto al medio ambiente, a las instituciones de la República y a la vigencia del orden democrático.

Consideramos que la tarea prioritaria de las universidades es la formación de profesionales, con competencias pertinentes y capacidades para la generación de conocimiento y construcción de alternativas de desarrollo en el mundo del trabajo de las diferentes disciplinas. Pero es necesario evaluar para conocer si aquello que se formula en papel, se traduce en realidad.

La evaluación es sin duda, un tema complejo pero que permite promover procesos de mejora y de cali-

dad en el ámbito universitario. Pensar la evaluación de la calidad es precisamente, entenderla con mirada de futuro. La centralidad del término calidad permite entender la asociación inmediata a “la pertinencia, la equidad, la responsabilidad social, la diversidad cultural y a los contextos específicos en que se desarrollaría”. (Días Sobrinho, 2008: p1).

En la educación universitaria, necesitamos evaluar para saber, para conocer cómo está la situación. Vemos así a la evaluación como oportunidad para revisar y fortalecer, entre otros aspectos, las formas de gobierno. Acerca de ello, Sonia Araujo expresa que:

...la evaluación institucional, se señala la importancia de que sea útil a la propia universidad evaluada, con capacidad de mejorar la calidad de la institución a través de la interrogación sobre los resultados y sobre las acciones, identificando problemas y comprendiéndolos en su contexto. La evaluación institucional debe tender a crear las condiciones óptimas para que los participantes, incluyendo al evaluador, mejoren su comprensión sobre la realidad institucional (2015: p. 68)

Con la evaluación se examinan continuamente los propios objetivos institucionales, los proyectos de desarrollo, las estrategias y los logros, la docencia, la extensión y la investigación. Sabemos que una institución universitaria o una carrera evaluada, garantiza confianza entre quienes la conforman, entre los destinatarios de las actividades académicas y con el público en general, provocando cambios en las pro-

pias percepciones. Sus resultados permiten advertir que el camino utilizado es el correcto.

Con la sanción de la LES se crea la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), agente encargado de la evaluación de las instituciones universitarias.

Subrayamos y según se desprende de normativas que rigen la evaluación institucional en las universidades, que la misma comprende dos instancias: la autoevaluación institucional a cargo de la institución universitaria, y la evaluación externa, realizada por la CONEAU.

Los procesos de autoevaluación movilizan el interior de las universidades. El proceso y el respectivo informe posterior, visibiliza y pone en relieve aspectos de la universidad poco conocidos. De esta manera, se abren canales de debate y de diálogo que trascienden a las propias organizaciones universitarias, buscando muchas veces en el afuera, respuestas a las propias demandas identificadas.

Por su parte, la CONEAU en su página web institucional refleja que:

ha institucionalizado las funciones que le corresponden legalmente: desde 1996, evalúa proyectos institucionales; desde 1997, evalúa informes anuales de instituciones universitarias con autorización provisoria, realiza evaluaciones externas y acredita posgrados; desde 1999, evalúa solicitudes de reconocimiento definitivo y de agencias privadas de



evaluación y acreditación de carreras de grado.

La autoevaluación es un proceso de reflexión, interna, de análisis de las propias intervenciones institucionales, y de la que deberían participar la mayoría –por no decir todos- los actores y miembros de cada unidad académica, secretaría o área. La concebimos como una acción integral que autoevaluará la gestión académica, la docencia, la investigación y la extensión.

La CONEAU (1997, p:11) establece que:

El informe de autoevaluación es una presentación cuantitativa y cualitativa que expone las actividades, la organización y el funcionamiento de la institución, así como sus objetivos, políticas y estrategias. Constituye un análisis de los procesos, y de los resultados obtenidos, así como también, una apreciación sobre su realidad actual a partir de su socio génesis. Se desarrolla sobre una lógica emergente de la institución, de su proyecto institucional” y quienes la realizan son los propios protagonistas.

Además, la evaluación responde a un propósito; es decir, requiere un agente movido por una intencionalidad, que es quien determina la realización de la evaluación y posteriormente, hace uso de sus resultados.

Con relación a la LES, se establece en la Sección 3, Evaluación y acreditación en el artículo 44 que:

Las instituciones universitarias deberán asegurar el funcionamiento de instancias internas de evaluación institucional, que tendrán por objeto analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus funciones, así como sugerir medidas para su mejoramiento. Las autoevaluaciones se complementarán con evaluaciones externas, que se harán como mínimo cada seis (6) años, en el marco de los objetivos definidos por cada institución. Abarcarán las funciones de docencia, investigación y extensión, y en el caso de las ins-

tuciones universitarias nacionales, también la gestión institucional. Las evaluaciones externas estarán a cargo de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria o de entidades privadas constituidas con ese fin, conforme se prevé en el artículo 45, en ambos casos con la participación de pares académicos de reconocida competencia. Las recomendaciones para el mejoramiento institucional que surjan de las evaluaciones tendrán carácter público”. (p.15)

Asociado a ello, Aiello (2017: p. 12) menciona que “la evaluación institucional es un proceso de evaluación claramente orientado a la mejora, a diferencia de los anteriores procesos administrados por CONEAU”.

Este organismo –CONEAU- elaboró un documento orientador denominado “Lineamientos para la Evaluación Institucional” (1997) que define y establece que:

la evaluación institucional es una herramienta importante de transformación de las universidades y de la práctica educativa; es un proceso con carácter constructivo, participativo y consensuado; es una práctica permanente y sistemática que permite detectar los nudos problemáticos y los aspectos positivos. Ello implica la reflexión sobre la propia tarea como una actividad contextualizada que considera tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos; con un alcance que abarca los insumos, los procesos, los productos y el impacto que tienen en la sociedad; una tarea fundamental para el gobierno y la gestión administrativa y académica; y, en definitiva, una plataforma para el planeamiento institucional.

Por otro lado, y posteriormente al proceso de autoevaluación, se da comienzo a los procesos de evaluación externa a cargo de la CONEAU. Los pares –responsables de llevar adelante la evaluación externa- son expertos académicos argentinos y del ex-

terior-. Los pares conforman un listado en una base de datos, clasificados por su campo disciplinar, por su área académica.

En la evaluación externa, podemos apreciar que “... la organización y el funcionamiento de la institución, se observa la trama de su desarrollo, se valoran los procesos y los resultados y se recomiendan cursos de acción. La realizan pares académicos que no pertenecen a la institución evaluada, sobre la base del proyecto institucional de la misma y a partir de la autoevaluación. Las evaluaciones externas evalúan las funciones sustantivas de las instituciones. Las mismas deberán realizarse como mínimo cada seis años y producir recomendaciones para el mejoramiento de las instituciones cuyo carácter es público”. (CONEAU, 1997)

**Finalmente...**

En los informes que se producen posteriormente a los procesos de evaluación institucional por los cuales transitan las universidades, se reconoce que la misma produjo experiencias positivas para las instituciones. Digamos que hay un antes y un después de estos procesos de evaluación, admitiendo que se originan beneficios simbólicos y/o materiales respecto a los resultados, a las formas de participación de las comunidades universitarias, al compromiso de los actores, y al conocimiento que se posee y que se genera desde cada organización.

Como señala Santos Guerra (2004:p.8):

“Evaluar la Universidad no es una señal infalible de que se están mejorando los procesos de enseñanza/aprendizaje en ella. Y mucho menos de que se esté desarrollando un avance cualitativo en la transformación ética de la institución y de la sociedad”. Sin embargo, creemos necesario sin duda, que se realice.

## BIBLIOGRAFÍA

Aiello, M. (2017). Repensando la evaluación y el aseguramiento de la calidad universitaria en la Argentina del Siglo XXI. En Marquís, C. (ed.) La Agenda Universitaria III. Propuestas de políticas y acciones. Universidad de Palermo, Cátedra UNESCO – UNU: Historia y Futuro de la Universidad, Buenos Aires. Recuperado de [https://www.academia.edu/35093020/Repensando\\_la\\_evaluaci%C3%B3n\\_y\\_el\\_aseguramiento\\_de\\_la\\_calidad\\_universitaria\\_en\\_la\\_Argentina\\_el\\_Siglo\\_XXI](https://www.academia.edu/35093020/Repensando_la_evaluaci%C3%B3n_y_el_aseguramiento_de_la_calidad_universitaria_en_la_Argentina_el_Siglo_XXI)

Albornoz, Mario y Osorio, Laura (2018). Rankings de universidades: calidad global y contextos locales. CTS: Revista iberoamericana de ciencia, tecnología y sociedad, ISSN 1668-0030, Vol. 13, Nº.37, 2018. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6871037>

Araujo, S. (2014). La evaluación y la Universidad en Argentina: políticas, enfoques y prácticas. México. Revista de la Educación Superior, vol. XLIII (4), núm. 172, octubre-diciembre, 2014, pp. 57-77 Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/604/60432737009.pdf>

Aseguramiento de la Calidad en Iberoamérica. Educación Superior. Informe 2012. Chile. 190-200. Recuperado de: <https://cinda.cl/wp-content/uploads/2012/05/aseguramiento-de-la-calidad-en-iberoamerica-educacion-superior-informe-2012.pdf>

Brunner, J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. Chile. Universidad Diego Portales. Centro de Políticas Comparadas de Educación (CPCE). 37-59. Recuperado de <http://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:319232b4-ff6c-41d1-964a-b73e6c28da30/re35506-pdf.pdf> Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. Recuperado de <https://www.coneau.gob.ar/coneau/que-es-la-coneau/> consulta en línea, septiembre 2022).

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (1997) Lineamientos para la evaluación institucional. 1-34. (Recuperado de: <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL004772.pdf>

Díaz Barriga, A. (2009). “La evaluación de la educación superior en México. Compulsión y formalismo en las tareas académicas”. En Fernández Lamarra, N. coord. Universidad, Sociedad e Innovación. Caseros, Edutref.

Dias Sobrinho, J. (2008). “Calidad, pertinencia y responsabilidad social de la Universidad Latinoamericana y Caribeña”. En Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe. Caracas: IESALC-UNESCO. Recuperado de [http://www.unesco.org/ve/dmdocuments/biblioteca/publicaciones2008/Libro\\_TENDENCIAS\\_espanol.pdf](http://www.unesco.org/ve/dmdocuments/biblioteca/publicaciones2008/Libro_TENDENCIAS_espanol.pdf)

Nosiglia, M. y Mulle, V. (2015) El gobierno de las instituciones universitarias a partir de la Ley de Educación Superior 24.521: un análisis de los Estatutos Universitarios. 72-89. Recuperado de <https://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v6n15/v6n15a4.pdf>

Nosiglia, M. et al (2013). Procesos de autoevaluación universitaria y construcción de información institucional para el diseño de políticas. XIII Coloquio de Gestión Universitaria en América del Sur. Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad. 1-17. Recuperado de: [https://www.academia.edu/5709539/CIGU\\_2013\\_Nosiglia\\_Grinsztajn\\_Trippano\\_Januszevski\\_visto\\_fabiana](https://www.academia.edu/5709539/CIGU_2013_Nosiglia_Grinsztajn_Trippano_Januszevski_visto_fabiana)

perado de: [https://www.academia.edu/5709539/CIGU\\_2013\\_Nosiglia\\_Grinsztajn\\_Trippano\\_Januszevski\\_visto\\_fabiana](https://www.academia.edu/5709539/CIGU_2013_Nosiglia_Grinsztajn_Trippano_Januszevski_visto_fabiana)

Santos Guerra, M A (2004) Sentido y finalidad de la Evaluación de la Universidad Rev. Perspectiva Educativa, Instituto de Educación UCV, Nº 37-38, I y II Sem. 2001 - Pp. 9 – 33 Recuperado de: <http://ufap.dgdp.uaa.mx/descargas/evaluaciondelauniversidad.pdf>

Orozco Silva, L. (2010). Calidad académica y relevancia social de la educación superior en América Latina. En Revista Iberoamericana de Educación Superior 1(1), pp.24-36. Recuperado de: <http://ries.universia.net/index.php/ries/article/download/22/32>

Universidad Nacional de las Artes (Consulta en línea, agosto 2022: [https://una.edu.ar/una-en-los-medios/listado-de-universidades-publicas-en-argentina\\_34134](https://una.edu.ar/una-en-los-medios/listado-de-universidades-publicas-en-argentina_34134))

Walker, V. (2014). La evaluación como política pública: una mirada interpretativa de las políticas de evaluación del trabajo docente universitario. Revista Latinoamericana de políticas y administración de la educación, 3(4), 31-41.

Ley de Educación Superior. Argentina. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25394/texact.htm>



# Los derechos personalísimos y las nuevas tecnologías

## Autores:

### Prof. Homero E Picone

Prof. Titular de Instituciones del Derecho Civil- UNIV. Del Este

Prof. Adjunto de Instituciones del Derecho Civil - UNLP

## 1) CONTEXTO

En el marco de las Jornadas Preparatorias de las XXVIII Jornadas Nacionales de Derecho Civil a desarrollarse en Mendoza me propongo abordar el tema propuesto a los efectos de su profundización, vinculado a la Parte General del Código Civil y Comercial de la Nación, correspondiente al Libro primero del mismo, los derechos personalísimos en el marco de las nuevas tecnologías.

## 2) LOS DERECHOS PERSONALÍSIMOS

Uno de los temas más relevantes que propone el CCCN dentro de la Teoría General de las Personas que incluye la Parte General, son los Derechos Personalísimos.

### a) Antecedentes

El Código de Vélez, no tenía una regulación de los Derechos Personalísimos, por una cuestión histórica, ya que estos derechos no tenían una presencia dogmática ni normativa ni constitucional en aquellos tiempos de elaboración que se concretaron en el año 1871.

Simplemente los años fueron pasando y la sociedad se ha ido modificando, imponiendo nuevas experiencias y nuevas interpretaciones, por lo que la nueva regulación continúa con la construcción jurídica y la adapta a los tiempos.

Es lo que ocurrió en nuestro país, una construcción progresiva, ya que Vélez Sarsfield había incorporado algún concepto a la nota del art. 2312 vinculado a los bienes y cosas -patrimonio-, en la apertura del Libro tercero sobre los Derechos Reales, cuando expresa que hay "...derechos que no son bienes y que tienen su origen en la existencia misma del individuo, tales como la libertad, el honor, el cuerpo de la persona, la

*patria potestad, etc. ...*"; lo cual nos indica que había percibido la existencia de estos derechos subjetivos extrapatrimoniales, y que no se relacionaban con los derechos de familia; ue evidentemente flotaba en su percepción aunque no se los reconociera explícitamente con una regulación.

Esta ausencia de reconocimiento explícito de estos derechos, generó que se vayan realizando de modo disperso y secuencial.

En el Código Civil teníamos normas tendientes a la protección de la vida, la integridad física y el honor en tanto se regula la reparación como consecuencia de ilícitos civiles que los conculcaban. Muchos años después la legislación comenzó a adaptarse e incorporar nuevos fenómenos.

En 1933 se sanciona la ley 11.723 de Propiedad Intelectual donde se protege el derecho a la propia imagen (aquel que divulga sin el consentimiento de la persona fotografías), -algo llamativo si se quiere, cuantas personas contarían con una cámara de foto o una fotografía propia en esos tiempos-, pero se incorpora un derecho protectorio directamente relacionado con la personalidad; un derecho a la imagen que hoy cobra mayor relevancia y que es regulado con mayor amplitud.

En 1975 se sanciona la ley 21.173 que incorpora el art. 1071 bis en protección al Derecho a la intimidad: El que arbitrariamente se entrometiere en la vida ajena, publicando retratos, difundiendo correspondencia, mortificando a otro en sus costumbres o sentimientos, o perturbando de cualquier modo su intimidad, y el hecho no fuere un delito penal, será obligado a cesar en tales actividades, si antes no hubieren cesado, y a pagar una indemnización que fijará equitativamente el juez, de acuerdo con las circunstancias; además, podrá éste, a pedido del agraviado, ordenar la publicación de la sentencia en

*un diario o periódico del lugar, si esta medida fuese procedente para una adecuada reparación."*

En 1978 se sancionó la Convención Americana sobre Derechos Humanos, -Pacto de San José de Costa Rica-, ratificada por nuestro país por ley 23.054 del año 1984, luego incorporada directamente por el art. 75 inc. 22 de la Constitución Nacional del año 1994. Lo importante es que dicho Pacto se expresa reconociendo el derecho a la vida, la intimidad, la libertad, al honor, etc.

En 1993 se sanciona la ley 24.193 de trasplante de órganos, vinculada a la disposición sobre el propio cuerpo, hoy la ley 27.447/18.

Todo este proceso evolutivo, tiene una génesis en el derecho público constitucional o convencional, circunstancia que provoca su recepción por las regulaciones o codificaciones de derecho privado como ha ocurrido en nuestro país.

### b) Fundamentos en el CCCN

Se expresa en los fundamentos del CCCN sobre los derechos personalísimos que "...se ha tomado en consideración la incorporación a la Constitución del derecho supranacional de derechos humanos, cuya reglamentación infraconstitucional debe tener lugar en el Código Civil. ...".

Dicho respaldo constitucional, claramente proyecta importantes consecuencias, ya que son reconocidos aun cuando no estuvieran específicamente regulados -hoy lo están-, pero si no fuera así, también se aplicarían en razón de la teoría del self executin de las normas internacionales. Además, es importante destacar su incidencia interpretativa sobre el sistema jurídico, en tanto marca el camino hacia dónde va la tendencia del pensamiento protectorio de la persona.



Por tal razón, la regulación de los derechos personalísimos son una regulación infraconstitucional de los derechos humanos que están relacionadas a garantías constitucionales explícitamente.

### c) Regulación

El CCCN regula los derechos y actos personalísimos en diez (10) artículos (art. 51 a 61); los dos primeros son de gran importancia porque marca el recuadro ius filosófico en el que se fundan, vinculados a la inviolabilidad, integridad y dignidad de la persona.

Dichos conceptos ameritan una mayor profundización que excede esta presentación, pero cuando expresamos integridad o dignidad de la persona se trata de proteger su esencia, en los aspectos que se relacionan con la libertad, la integridad física y espiritual (dignidad: algo en el Derecho Romano, el personalismo ético de Kant y la doctrina alemana actual).

**Clasificación:** El código sigue el criterio clasificatorio dispuesto por Santos Cifuentes en su libro del año 1980, luego refrendado por la doctrina como Julio C. Rivera. Diferenciando los derechos a la integridad corporal y los derechos a la integridad espiritual. Y también, como novedad, regula los “actos” personalísimos, los cuales se diferencian de los derechos subjetivos, en tanto son conductas autorreferentes de las personas que no tienen un sujeto pasivo singularizado, es decir conductas personales auto determinantes vinculadas con su dignidad o autopercepción.

Volviendo a la clasificación, el CCCN continúa su regulación con la protección a la integridad espiritual de la persona, regulando el derecho a la intimidad, al honor, a la imagen y a la identidad.

Destaco, la protección a la integridad física que se

basa en la regulación del derecho actos de disposición sobre el propio cuerpo (art. 56), la vida y la integridad corporal; Actos Peligrosos (art. 56 CCCN), Practicas eugenésicas (art. 57 CCCN), investigación en seres humanos, consentimiento informado (art. 59 CCCN), directivas anticipadas (art. 60 CCCN), exequias art. 61 CCCN).

### d) Los derechos personalísimos vinculados a la integridad espiritual

Dentro de los derechos personalísimos los que más vulnerabilidad tienen son los relacionados con la integridad espiritual, porque son los aspectos que se encuentran en peligro a partir de la incorporación de las nuevas tecnologías como internet o las tecnologías de almacenamiento de datos, la intimidad, el honor, la imagen, como otras dimensiones espirituales de la persona humana.

Generalmente, los conflictos van a estar atravesados por la situación de la libertad de prensa o de expresión en un contexto de creciente exposición de las intimidades. Vivimos en una sociedad cargada de conectividades, y sabemos que estamos expuestos a la divulgación de nuestros datos, que se han convertido en un elemento importante en el funcionamiento de la economía.

**e) El derecho al honor** —está mencionado en el art. 52 del CCCN que es genérico, es la dignidad personal reflejada en la consideración de los terceros o en el sentimiento de la persona misma. Hay un aspecto subjetivo, que es el de la propia persona y si nos agravan nos sentimos heridos; la segunda dimensión es la fama o reputación ajena que puede afectar mi honor.

Esta reconocido en los tratados internacionales, como también en el código penal con las injurias (se ofende a la persona) y calumnias (la acusación de

haber cometido un delito) (arts. 109 al 117 bis CP). Se relaciona también como limite a la libertad de expresión, de ahí la doctrina de la real malicia o de la objetividad, aspectos que se vinculan con la privacidad de una persona, en definitiva, son derechos que se pueden entrecruzar.

El art. 1771 del CCCN regula las acusaciones calumniosas, “...En los daños causados por una acusación calumniosa sólo se responde por dolo o culpa grave. El denunciante o querellante responde por los daños derivados de la falsedad de la denuncia o de la querrela si se prueba que no tenía razones justificables para creer que el damnificado estaba implicado.” Es decir, va un poco más allá de las calumnias, ya que debería existir una denuncia formal que al no probarse potencialmente respondería civilmente el acusador cuando fue con dolo o culpa grave (público en twitter José es corrupto, sería una calumnia; denuncia a José penalmente por corrupto y al no poder probarlo deberá acreditarse su no hubo culpa grave o dolo porque si no responde civilmente).

Los medios de protección de los derechos personalísimos son la prevención y la reparación, conforme art. 52, 1770 y 1740 (publicación de la sentencia) del CCCN.

Es un tema destacado en tanto son de las pocas herramientas que nos ofrece el derecho privado en protección de un posible ataque a los derechos o cuando los mismos ya han sido conculcados.

**f) El derecho a la imagen**, se encuentra regulado en el art. 53 del CCCN, el cual preceptúa:

*“Derecho a la imagen. Para captar o reproducir la imagen o la voz de una persona, de cualquier modo que se haga, es necesario su consentimiento, excepto en los siguientes casos:*

a. Que la persona participe en actos públicos;

b. Que exista un interés científico, cultural o educacional prioritario, y se tomen las precauciones suficientes para evitar un daño innecesario;

c. Que se trate del ejercicio regular del derecho de informar sobre acontecimientos de interés general.

*En caso de personas fallecidas pueden prestar el consentimiento sus herederos o el designado por el causante en una disposición de última voluntad. Si hay desacuerdo entre herederos de un mismo grado, resuelve el juez. Pasados VEINTE (20) años desde la muerte, la reproducción no ofensiva es libre”*

Se destaca la expresión “captar o reproducir una imagen o la voz de una persona”; de cualquier modo que se haga; por lo que la utilización de cualquier vía es suficiente, por ejemplo, enviar un mensaje de wasap y enviar una grabación o la voz o su imagen), para ello se necesita el consentimiento; luego se establece cuáles son las excepciones a esta limitante.

El consentimiento es de suma importancia, ya que el tráfico de información es constante y descontrolado en la dinámica de funcionamiento de las redes sociales o de la telefonía celular, y la utilización de estos medios de exposición –específicamente la imagen- a veces pueden generar mucho daño. Aquí encontramos el marco regulatorio o protectorio de la misma.

Se destaca la expresión “captar o reproducir una imagen o la voz de una persona”; de cualquier modo que se haga; por lo que la utilización de cualquier vía es suficiente, por ejemplo, enviar un mensaje de wasap y enviar una grabación o la voz o su imagen), para ello se necesita el consentimiento; luego se establece cuáles son las excepciones a esta limitante.

El consentimiento es de suma importancia, ya que el tráfico de información es constante y descontrolado en la dinámica de funcionamiento de las redes sociales o de la telefonía celular, y la utilización de estos medios de exposición –específicamente la imagen-

a veces pueden generar mucho daño. Aquí encontramos el marco regulatorio o protectorio de la misma.

g) El **derecho a la intimidad**, tienen fuentes constitucionales en el art. 19 de la Constitución Nacional “... Las acciones privadas de los hombres que de ningún modo ofendan al orden y a la moral pública, ni perjudiquen a un tercero, están sólo reservadas a Dios, y exentas de la autoridad de los magistrados.”

El elemento clave es la injerencia arbitraria en la privacidad de la persona, por ejemplo, ¿puede el gobierno obligarme a usar un up para controlar mis movimientos durante la pandemia? Lo mismo ocurriría si no es el Estado el que violenta mi privacidad, por ejemplo, con la utilización de los datos, por ejemplo, vender cierta información útil para el desenvolvimiento empresarial, como saber qué consumen las personas en determinado momento a partir de las búsquedas de internet.

A la mención genérica del art. 52 del CCCN se suma la regulación específica del art. 1770 del CCCN expresa: “Protección de la vida privada: El que arbitrariamente se entromete en la vida ajena y publica retratos, difunde correspondencia, mortifica a otros en sus costumbres o sentimientos, o perturba de cualquier modo su intimidad, debe ser obligado a cesar en tales actividades, si antes no cesaron, y a pagar una indemnización que debe fijar el juez, de acuerdo con las circunstancias. Además, a pedido del agraviado, puede ordenarse la publicación de la sentencia en un diario o periódico del lugar, si esta medida es procedente para una adecuada reparación.” Este artículo reproduce el antiguo art. 1071 bis Incorporado en 1975 al Código Civil), como crítica, debió estar ubicado con la regulación de los derechos personalísimos y no en la responsabilidad civil, lo importante es que contamos con su presencia.

Imaginemos un vecino que le saca fotos al otro vecino y luego las publica sin su consentimiento, el agraviado podrá interponer una acción civil solicitando el cese de las actividades, -en su caso que baje las fotos- y además solicitar un resarcimiento por el

daño que le ocasionaron con fundamento en el art 52, 1740 y 1770 del CCCN.

Otra herramienta que se puede utilizar ante el tráfico de información y de datos es la acción de habeas data.

La intimidad tiene gran relación con los datos personales, los cuales pueden estar protegidos con la **acción de habeas data** prevista en el art. 43 de la Constitución Nacional: “Toda persona puede interponer acción expedita y rápida de amparo, siempre que no exista otro medio judicial más idóneo, contra todo acto u omisión de autoridades públicas o de particulares, que en forma actual o inminente lesione,



*restrinja, altere o amenace, con arbitrariedad o ilegalidad manifiesta, derechos y garantías reconocidos por esta Constitución, un tratado o una ley. En el caso, el juez podrá declarar la inconstitucionalidad de la norma en que se funde el acto u omisión lesiva.”*

Una acción rápida y expedita, que tiende a intervenir en lo relacionado con las bases de datos o bancos de datos públicos o privados, con la finalidad de ver si hay falsedad o discriminación; y por lo tanto pedir que se suprima o rectifique la información que se tiene, como también que se actualicen los datos.

Este artículo fue reglamentado por la ley de Habeas Data 25 326/00, hoy vigente, pero que ha sufrido gran cantidad de cambios y agregados. Lo cierto es que en los años 2000 no existía la explosión de la telefonía celular, ni la base de datos, ni la big data, por lo que hoy se presentan situaciones que la ley no contempla, a partir del crecimiento exponencial de las nuevas tecnologías. Por ejemplo, en estos tiempos se puede acceder a los antecedentes genético de una persona, lo cual es un potencial elemento discriminador en una potencial relación laboral o en la contratación de un seguro de vida.

Sí existe una protección básica, vinculada a que nadie puede ser obligado a dar datos sin su consentimiento, que hay datos sensibles y que merecen un tratamiento particular. Es un tema muy importante y de consideración en los tiempos actuales.

**h)** Finalmente, el **derecho a la identidad**, es el derecho a ser considerado en el medio social con el conjunto de calidades y características –dinámicas- que permiten individualizar a cada uno en la valoración de los demás (Tobias).

Sería como preguntarse quién soy yo y cómo soy visto. Soy profesor, abogado, heterosexual, con convicciones determinadas, etc., y tengo el derecho a que se respete mi identidad, y se tiene el derecho a que no se manipule o distorsione o desfiguren porque se me generaría un agravio. Por ejemplo, sacar de

contexto declaraciones de una persona que agravan a su identidad. Es una perspectiva que tiene cierto contacto o fundamento en el honor, pero se distingue, por las cargas dinámicas que se impone en la sociedad.

En nuestro país, tiene un plus porque también vinculamos el derecho a la identidad a la identidad biológica como consecuencia de la realidad histórico / política experimentada con la desaparición de personas, también relacionado a los delitos penales de privación de identidad.

También podemos conectar el derecho a la identidad con las situaciones de técnicas de procreación artificial y los vínculos biológicos y la adopción de personas.

### **3) NUEVAS TECNOLOGÍAS:**

#### **a) Problemática:**

Se conceptualiza a las tecnologías al conjunto de los conocimientos propios de una técnica. Son el conjunto de instrumentos, recursos técnicos o procedimientos empleados en un determinado campo o sector, por ejemplo, la tecnología médica.

Las nuevas tecnologías comprenden básicamente el estudio y aplicación de las tecnologías digitales y los sistemas de telecomunicación; es decir, ordenadores multimedia y periféricos como el escáner, las impresoras, cámaras digitales, etc., y las redes de ordenadores, cuyo máximo exponente es la red Internet. Estamos inmersos en una nueva era.

La tecnología nos ha cambiado obligado al cambio a veces para bien, otras para mal; con añoranza aquellos que tenemos algunos años recordamos cuando escribíamos cartas, o hacíamos los negocios en persona o por escrito, o guardábamos los documentos en una carpeta o un archivo físico.

Cuándo fue la última vez que escribimos una carta tradicional, ahora es todo al instante, sin distancia, por intermedio del teléfono celular enviamos un mensaje de texto, y cuidado con no contestar porque

luego te reclaman que te vieron en línea o me clavaste el visto.

Ahora enviamos mensajes por redes sociales, los negocios se hacen en línea usando nuestra información personal, almacenamos información en la nube, y cada vez usamos más los medios tecnológicos para llevar a cabo operaciones cotidianas.

Cada vez hay más usuarios de telefonía celular e internet en el mundo; a junio de 2021, hay 7,83 billones de personas, de los cuales 5,22 billones usan teléfono celular (el 66%) y 4,66 billones usan internet (55,5%) y va en forma creciente.

En Argentina en el 2018, de los 44 millones de habitantes existen 60 millones de líneas de telefonía celular y 41 millones son usuarios de internet.

Estamos inmersos en una sociedad virtual la cual es intangible y dispersa a diferencia de la sociedad real que tiene sus límites, se modifica la percepción del espacio y el tiempo.

La actividad de la justicia se ha modificado tanto como las relaciones humanas, presentamos los escritos virtualmente a partir de la firma digital que es como nuestro documento nacional de identidad y ses notifican las resoluciones con cédulas electrónicas, ya no se asiste a los juzgados, todo está en el instante en nuestros teléfono.

Como reflexión, da la sensación que la tecnología nos acerca a lo más lejanos, y nos aleja a lo mas cercano. Por las redes puedo pasear por el mundo o comunicarme que alguien que no conozco del otro lado del mundo; sin embargo nuestra constante atención a los medios de soporte genera que no estamos disfrutando de la cercano, hablar con el otro mirando el teléfono o aislarme en una reunión para mirar el teléfono.

Cada vez es más difícil desconectarse.

Casi siempre estamos conectados a un dispositivo



con acceso a internet o una Tablet, los cuales registran y emitan grandes cantidades de datos que reflejan cómo vivimos, qué consumimos, qué hacemos durante el día, la gente que conocemos, la información que buscamos o por donde nos movemos físicamente.

Nos despertamos y nos conectamos a los teléfonos; lo consultamos un promedio de 150 veces a lo largo del día, y dicen, que lo escuchamos entre una o dos horas diarias.

En la medida de que se han vuelto tan necesarios cada vez hay más datos nuestros almacenados que van a servidores que pueden ser consultados por otros, sea empresas o actividades del Estado.

Si a ello le sumamos que las personas somos absolutamente previsible y perfilables, ya que repetimos diaria o semanalmente nuestros hábitos o inquietudes, dicha información se ha transformado en una mercancía muy valorada para los emprendimientos o para el gobierno.

Nos estamos deshumanizando para virtualizarnos. Antes nos conocíamos en persona y nos pedíamos el teléfono para localizarnos; ahora somos un usuario de Twitter, un perfil de Facebook o Instagram, o una posible cita por Tinder; luego somos personas. Algo

así como estoy en google, luego existo.

Las redes sociales se usan para relacionarse, pero también se usan para hacer marketing, trabajar, actividades culturales, negocios, aplicaciones médicas, ocio (Tic-tok), estudio a distancia, etc.

Sentados en un sillón, podemos llevar adelante muchas actividades simultáneas, trabaja, tomar clases, compras del supermercado, transacciones bancarias, visitar lugares del mundo; esta todo a nuestra disposición, gracias a Google, Amazon, etc.

La experiencia del usuario impacta en el volumen de venta de las empresas, por eso la información es importante. La Big Data, el internet de las cosas (programar la alarma o las luces o la tv, etc.), cómputo en la nube, o la contratación de servicios en la nube, la certificación de seguridad, la inteligencia artificial, servicios basados en ubicación o geolocalización.

De acuerdo a las estadísticas expresadas, como también las experiencias mencionadas, las nuevas tecnologías por suerte llegan a todas las personas en tanto generan claros beneficios, como expreso Henry Ford "...el verdadero progreso es el que pone la tecnología al alcance de todos..."; el problema es que ese progreso muchas veces no tiene en cuenta el cuidado de la persona y potencialmente se pueden

vulnerar derechos o la privacidad de las mismas.

## **b) Afectación de la privacidad**

En las últimas décadas, los avances tecnológicos han cambiado la forma que los individuos se relacionan, pero también, surgen nuevas formas en que la privacidad puede verse afectada.

En alguna medida, la barrera que distinguía al mundo físico de lo digital se va perdiendo, lo que nos obliga a meditar las protecciones tradicionales a la privacidad prestando atención a este nuevo mundo digital.

Las distintas regulaciones con las que nos hemos manejado tienen que adaptarse a la nueva realidad tecnológica donde se desenvuelve el ser humano y, como sabemos, las adaptaciones normativas suelen ser más lentas que los avances tecnológicos.

En dicho sentido, se pronunció la CIDH en el caso "Escher y otros C/ Brasil en cuanto a que *la fluidez normativa coloca al derecho a la vida privada de las personas en una situación de mayor riesgo debido a las nuevas herramientas tecnológicas, y por lo tanto consideró que los Estados deben asumir un mayor compromiso a fin de adecuar su normativa en pos de proteger el derecho a la vida privada.*

### c) Las nuevas tecnologías y la privacidad

Las nuevas tecnologías nos hacen cuestionar qué es la privacidad o la intimidad y cómo son protegidas a partir de nuestra realidad normativa..

Dicho avance de la tecnología se presenta en los “**puntos de acceso**” a la información: computadoras, dispositivos móviles, televisores inteligentes y distintos dispositivos conectados a internet.

Al conectarnos a internet vamos dejando la pista de nuestras actividades, dicha información puede ser utilizado de distintas maneras y con distintos fines, con o sin nuestro consentimiento, y de ese modo, vigilar la vida privada e intimidad de las personas.

Algunos entienden, que nuestra privacidad está en riesgo ya que esa información puede afectar a las personas de distinta manera. Por ejemplo, **Cambridge Analytic**, una consultora política, utilizó datos obtenidos de perfiles de redes sociales de millones de personas con fines de propaganda política para modificar las opiniones de estas personas, afectando o pudiendo afectar la democracia de EEUU.

Con los buscadores gratuitos -como google- estamos autorizando el uso de nuestros datos a cambio de utilizar el servicio de modo gratuito, que en realidad se compensa con la participación o información que brindamos, ya que dichos buscadores luego utilizan dicha participación o información con fines comerciales, vendiendo publicidad o utilizando la información. Como ejemplo, una empresa de telecomunicación de los EEUU **vendía datos de geolocalización de sus clientes** a distintos terceros, quienes luego lo revenden a cualquier otro tercero.

Entonces ¿cómo hacemos para protegernos frente a estos avances?

### d) Medidas justificadas, la misma lógica.

En nuestra regulación actual, las medidas que implican intromisión en la vida privada de las perso-

nas, como por ejemplo, allanamiento de un hogar o interceptar correspondencia o comunicaciones, requieren la intervención y orden de la autoridad judicial; por lo que la lógica protectoria del derecho a la privacidad debería seguir la misma línea ante las nuevas tecnologías que tanto son utilizadas por la sociedad.

Es decir, todos tenemos un dispositivo, que permite ubicarnos en tiempo real y saber mucho de nuestras conductas y preferencias; como reconstruir nuestra actividad histórica que debe ser preservada, y dicha tendencia va en aumento, porque la cantidad y precisión de la información recolectada será cada vez mayor.

Dicha información puede ser muy útil en el marco de una investigación judicial, como localizar al sospechoso en zona de los hechos delictivos, por lo que es razonable que a las autoridades tengan un interés válido en acceder a dichos datos.

Entonces, debe balancearse el derecho a la privacidad con el interés de las autoridades en la utilización de los mismos de un modo legítimo y justificable.

La privacidad es el derecho de las personas a ser dejadas solas sin intromisión de tercero, incluyendo al Estado, sin su voluntad y consentimiento. Ahora, claro que no es un derecho absoluto y puede ocurrir que otros derechos sean justificadamente prioritarios.

En nuestro país, el derecho a la privacidad está regulado en el art. 19 de la CN y por el art. 1770 del CCCN. También por el art. 150 CP (violación de domicilio) y 153 CP (violación de secretos y de la privacidad), más la jurisprudencia que así lo ha abalado. Por ejemplo, el conocido fallo “Halabi” de la CSJN, fundamentalmente su aporte sobre los derechos de incidencia colectiva y que “...solo la ley puede justificar intromisión en la vida privada de una persona, siempre que medie un interés superior en resguardo de la libertad de los otros, la defensa de la sociedad, las buenas costumbres o la persecución del crimen”.

Solo en ese marco constitucional se podría intervenir alguna comunicación.

Es decir, sólo se justifica la intromisión en la vida privada cuando media un interés superior en resguardo de la libertad de los otros, la defensa de la sociedad, las buenas costumbres y la persecución del crimen.

Pero, como se observa siempre se aplica dicho criterio cuando se afecta por acciones en el mundo físico, como los allanamientos de domicilio o la toma de fotografías en lugares privados. Muy poco se ha avanzado cuando se avanza sobre la privacidad digital.

### e) Conclusión

En alguna medida, la barrera que distinguía al mundo físico de lo digital se va perdiendo, lo que nos obliga a meditar las protecciones tradicionales a la privacidad especialmente vinculado a los derechos personalísimos relacionados con la integridad espiritual.

La filosofía e interpretación de las distintas regulaciones que hemos mencionado deberían adaptarse y proyectarse a la nueva realidad tecnológica donde se desenvuelve el ser humano y, como expresamos las adaptaciones normativas suelen ser más lentas que los avances tecnológicos.

En definitiva, tenemos reconocidos los derechos a la privacidad, y la lógica de las herramientas protectorias, como la prevención, la reparación, la acción de Habeas Data y las medidas justificadas por orden judicial a partir de regulaciones de raigambre constitucional (allanamiento o interceptar correspondencia o comunicaciones), y dicha lógica es la que debería continuar aplicándose a las nuevas tecnologías.

Y el interrogante que se presente es la suficiencia de estos medios protectorios de la persona ante el mundo digital; pareciera que no, quedando mucho camino por recorrer en lo doctrinario y normativo.

# Las reservas y la restricción externa. El problema a resolver para generar crecimiento.

**Autora:**

**Mg.Santilli Evangelina<sup>1</sup>**

En la actualidad el problema de la escasez de dólares lleva al gobierno a tomar diferentes medidas que atentan contra el mecanismo de precios y consecuentemente produce efectos inflacionarios. Este último, en una economía bimonetaria como la argentina, es un tema no menor.

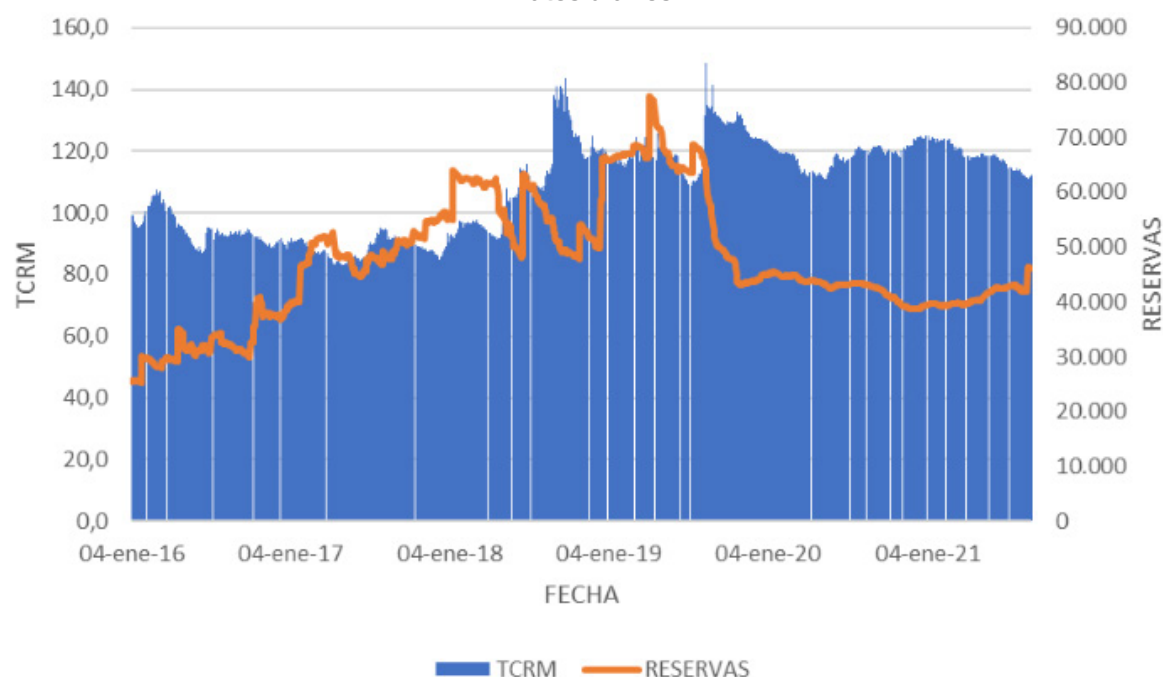
Una manera de explicar este fenómeno de la escasez de dólares o de divisas es a través de lo que se conoce en economía como la restricción externa.

Cuando ya nos proponemos mirar desde afuera hacia dentro a la Argentina, aparecen dos cuestiones bien importantes a tener en cuenta, por un lado, como opera la llamada restricción externa, y al analizarla cabe preguntarse, cual es el nivel de tipo de cambio de “arranque” para el proceso de crecimiento y posterior desarrollo que necesita el país. En palabras de Gerchunoff y Rapetti (2016) *“el tipo de cambio real de equilibrio macroeconómico es significativamente mayor al de equilibrio social”*.

A continuación, se muestra como varían el tipo de cambio real multilateral (TCRM) indicador que mide el precio relativo de los bienes y servicios de una economía con respecto a los de un grupo de países con los cuales se realizan transacciones comerciales) y las reservas internacionales (en millones de dólares norteamericanos) en el periodo más reciente; 2016-2021.

<sup>1</sup>Candidata a Doctorado en Economía, Magister en Economía y Directora del instituto de Economía Aplicada. Facultad de Ciencias Económicas. UDE.

**Evolución del TCRM (base 2015=100) y del nivel de Reservas. Periodo: enero2016-agosto2021.  
Datos diarios**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCRA.

La restricción externa indica cual es el problema de disponibilidad de divisas que enfrenta sistemáticamente Argentina y “entorpece” su crecimiento. Una manera de explicar esto es con los llamados ciclos de Stop and Go (en boga entre la posguerra y mitad de los años '70). Entonces, a partir de entender la restricción externa podremos analizar también el problema de definir cuál es el tipo de cambio de equilibrio.

Para ello se toma una economía como la argentina, la cual crecía hasta un punto tal que esa restricción externa (escasez de divisas) hacía subir el tipo de cambio (el dólar) para equilibrar el mercado, provocando así la contracción del ingreso real, por ende, una reducción en la llamada absorción interna y resultando en una recesión. Después de unos años la economía se recuperaba y la devaluación producía que caigan las importaciones y aumenten las exportaciones.



Este esquema de Stop and Go requiere de ejecutar el Timing adecuado para realizar las correcciones necesarias. Esto es, la devaluación debe ser tal que no se dilate, pues de suceder así, la devaluación que se genere será de mayor envergadura.

¿Cómo opera esta restricción externa en Argentina?

Luego de la crisis del año 2001, el escenario mundial presentaba actores de significativa importancia en el comercio internacional como China, India y otros del sudeste asiático. Estos países se transformaron en grandes demandantes de alimentos. Por otro lado, la caída de los ingresos en dólares de la población argentina (luego de la devaluación), el creciente atesoramiento de dólares por parte de los individuos y no en el sistema financiero sumado a una economía que se volvía muy competitiva generaban un escenario interesante.

El modelo económico de ese momento estaba basando en la demanda agregada, fundamentalmente aumento del consumo, descuidando la inversión fisi-

ca (motor de crecimiento de cualquier economía). En relación a la inversión no hay que olvidar que ningún país que “se consume” el stock de capital físico puede crecer. Además, se llevaron adelante medidas que desincentivaban la exportación y la presión tributaria iba en aumento. Con este escenario, el modelo se agotaba en sí mismo. Y así fue, se generó a partir de 2011 una distorsión muy grande en precios relativos, desinversión y encarecimiento del costo laboral.

El timing no fue el adecuado, en los momentos en los que no había necesidades macroeconómicas urgentes, no se realizaron las inversiones que fomentarían la exportación de productos de calidad para demorar el STOP.

En cuanto al tipo de cambio de equilibrio, no hay un valor fijo a determinar. Lo que si se entiende es que el mismo deberá ser de un nivel tal que permita (sumado a políticas de tipo de exenciones impositivas, por ejemplo) fomentar la exportación de productos. Y es bien importantes que estos productos sean de tal calidad que puedan competir con los del resto

del mundo. Esto implica la generación de empleo de calidad.

Así presentado, Argentina aún está a tiempo de virar el timón y cambiar el rumbo hacia una senda de crecimiento sostenido, basándose en mejoras en las condiciones laborales, fomento a la educación y formación de la población. Solo es cuestión de no dilatar las decisiones importantes.

#### REFERENCIAS:

Dornbusch, R., & Fischer, S. (1985). *Macroeconomía* (3a. ed.--.). Madrid: McGraw Hill.

Gerchunoff, P y Rapetti ,M. (2016). La Economía Argentina y su conflicto distributivo estructural (1930-2015). *El Trimestre Económico*, vol. LXXXIII (2), núm. 330, abril-junio de 2016, pp. 225-272.

Sachs, J. D., & Larrain B., F. (1994). *Macroeconomía en la Economía Global* (1a. Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

# Neurociencias: ¿Cómo decidimos?

## Aspectos económicos y jurídicos.

### Autora:

**Mg. Abogada. Escribana Claudia Fernanda Perea**

Profesora Titular de Derecho I –UDE –Facultad de Ciencias Económicas.

Profesora Asociada de Derecho Constitucional y Derecho Administrativo de la UCALP –Facultad de Ciencias Económicas

Las neurociencias cognitivas son un grupo de ciencias que tratan de estudiar la relación del cerebro, la cognición y la conducta, y cómo los diferentes elementos del cerebro interactúan y dan origen a la conducta de los seres humanos en un enfoque multidisciplinario. Cómo entendemos, cómo explicamos y aplicamos en distintos ámbitos, tales como derecho, economía, marketing, educación, etc.

Como sabemos que nuestro cerebro es el eje de miles de funciones complejas que se desarrollan en cada uno de nosotros. Durante nuestra vida y desde pequeños tomamos decisiones, primero sin responsabilidad y luego a medida que crecemos, obtenemos la capacidad jurídica responsable establecida legalmente.

Según la Real Academia Española la palabra “decidir” viene de la voz latina *decidere* que significa cortar, resolver.

Ahora bien, en nuestro pensamiento como sistema de procesamiento consciente, deliberado y controlado no garantiza que las decisiones que tomamos sean más profundas o racionales ni las más adecuadas.

Todas estas decisiones aparecen en el lóbulo frontal que contribuye a formar la personalidad e identidad. Algunas de estas regiones del lóbulo frontal tienen un papel central en la resolución de los problemas, el pensamiento abstracto, la memoria de trabajo, la planificación, la generación de estrategias y la implementación de acciones, todas ellas funciones ejecutivas metacognitivas. También cuenta con regiones que involucran aspectos emocionales o motivacionales, responsables de coordinar la cognición y la emoción, es decir de encontrar estrategias socialmente aceptables para los impulsos (2).

El cerebro recibe información y saca conclusiones de las situaciones que percibe, por ej. si le interesa un producto porque es rendidor, tiene buen color, aroma, etc. En ese proceso aparecen distintas funciones que se realizan consciente o inconscientemente: *primero*: la atención, lo miro porque tiene un buen envase o colorido, tiene algo que me lleva a su *observación*; *segundo*: lo memorizo; *tercero*: realizo un pensamiento por ejemplo esto es útil en la actualidad o es más rendidor que lo era en el pasado, es decir proceso datos conectados con el pasado o contemporáneo a éste, cómo sería es más barato que en otro lugar, es más cantidad o está más protegido, aparecen comparaciones, etc. Luego aparece el *cuarto*: la toma de decisiones que es el resultante de ese pensamiento. Posteriormente el *quinto*: el lenguaje que vierte esa decisión por ej. “lo llevo”, emito un juicio, plasmo ese pensamiento verbalmente. Siguiendo aparece el *aprendizaje* como producto de la experiencia y al final aparecen las emociones como estoy satisfecho con la compra.

Todos los juicios de valor o los pensamientos son resultados del procedimiento del intelecto y vemos cómo los encaminamos a una decisión final.

El premio novel Daniel Kahneman describe que en el cerebro; en el momento de decidir hay dos sistemas: el sistema 1 que opera en forma rápida y automática, casi sin esfuerzo, frecuentemente resulta emocional y estereotipado y su función es generar intuiciones. (3) E incluso es una destreza que compartimos con otros animales, por ej. escucho ruido y salgo corriendo. Decido rápidamente. Asimismo hace sugerencias en forma de impresiones, intuiciones o sensaciones y cómo no resuelve convoca al sistema 2 que se ocupa de actividades mentales que requieren una gran cantidad de recursos atencionales, por ej. hacer una

estadística o un cálculo para ver la probabilidad de ganancia. Este sistema 2 es más lento, analítico y racional, calculador, consciente y logra solucionar el problema mediante un procedimiento más elaborado. Ambos son necesarios y complementarios.

En el sistema 1 tiene buena capacidad de aprendizaje y sus predicciones son a corto plazo suelen ser acertadas, es un mecanismo útil para la supervivencia pero no siempre llega a la respuesta lógicamente correcta.

Estos errores o fallas se dan por la forma de procesar la información, son los heurísticos o por asociación fuertemente fijada al aprendizaje como las actitudes. La heurística es la toma de decisiones con poco contenido. Son atajos en la toma de decisiones. Por eso el autor dice que la teoría de la utilidad, que asume que el agente económico es racional, no refleja el comportamiento real de la gente porque no tiene en cuenta estos sesgos cognitivos. (3).

### ASPECTO PRIMERO: NEUROECONOMIA

Es la disciplina que estudia la conducta económica a través del análisis científico de las funciones cerebrales, utilizando métodos de investigación de la neurociencia, la psicología social y la psicología cognitiva.

La región prefrontal del cerebro está relacionada con la organización, planificación, inhibición y el control atencional, que es una de las últimas regiones en madurar, por ej. buscar ganancias a corto plazo, analiza los riesgos, evalúa el mercado comercial, etc.

La neuroeconomía plantea mediciones y análisis con los recursos económicos que satisfacen necesidades humanas e involucrados en los patrones de conduc-

tas y prejuicios relacionados en las decisiones para entender por qué surgen y cómo puede limitarlo o evadirlo.

Los economistas clásicos sostenían que las personas tomaban decisiones racionales y las escuelas modernas tienen otra perspectiva, entre ellas la neuroeconomía.

Harol Páramo expresa que en el cerebro del consumidor al tomar decisiones aparecen distintas variables entre las que menciona:

1- El cerebro no puede procesar toda la información que recibe, pues es difícil procesar toda la información, escuchar y analizar raudamente. Podemos decir que se elige un producto por ser una marca ya posicionada en el mercado, por su costumbre de consumir como herencia familiar, por recomendación, etc.

2-La formación de opiniones. Muchas veces la publicidad del producto nos llama a tomar la decisión de comprarlo, la forma cómo se vende un producto, su publicidad, su fórmula mágica, su envoltorio, su diferencia con otros similares, y las recomendaciones de opiniones de terceros influyen en la decisión.

3-Las personas solemos apegarnos a las primeras impresiones. Muchas empresas invierten todo el esfuerzo en la primera imagen que es la que capta el cerebro inmediatamente.

4-El cerebro busca simplicidad. Darle una oferta atractiva y útil es lo que atrae y el cerebro se inclina por ello y no por grandes confusiones o dudas.

5-La búsqueda de la gratificación inmediata. No hay duda que lo positivo siempre está presente, una ganancia, una satisfacción, bajo costo, oferta, gran producción siempre son ítems que seducen en la elección.

6-Decisiones en riesgo. Como la probabilidad genera duda, incertidumbre, muchas veces el cerebro pre-

fiere lo menos pero la apuesta a lo seguro. (4)  
*Heurística* del griego significa hallar o inventar. Es la manera de buscar la solución de un problema mediante métodos no rigurosos. El Dr. Ferrer Arroyo lo sintetiza como corazonadas pero a diferencias de éstas, tienen algún grado de racionalidad.

Kahnemán dice es un procedimiento sencillo que nos ayuda a encontrar respuestas adecuadas, aunque a menudo imperfectas, a preguntas difíciles... y se aplica el método *wysiaty* es decir: “Lo que vemos es todo lo que hay”. En el sistema 1 la persona resuelve en forma automática para avanzar rápidamente a través de poca información que posee –*wysiaty*- pero ignorando más información por eso este sistema es parcial e incompleto e infundado. Pero la persona cree verdaderamente que ha actuado en forma racional.

Otros autores, Thaler y Cass –se dice que humanizaron la economía- refieren a la inexistencia del *homo economicus* y que según los clásicos el hombre era como un superhombre que no se equivocaba. Menciona el efecto halo, esto es optimismo y exceso de confianza por parte del sujeto de lo que obtiene en su decisión. (5).

Hay muchos sesgos cognitivos son prejuicios que tenemos las personas y que nos llevan a tomar decisiones no racionales. Pero diferenciamos en que el prejuicio es subjetivo y consciente. Por eso, nos preguntamos cómo nos equivocamos y no nos damos cuenta?

Recordando que Manes y Niro explican que los sesgos son los responsables de que interpretemos la información de manera ilógica, que realicemos juicios irracionales y, por eso, tomemos decisiones desacertadas. (6)

Mencionamos algunos que se dan en esta disciplina:

**Sesgos de disponibilidad o probabilidad** prioriza el sistema inductivo, a través de la escasa y parcial información, se toman decisiones como si tuvieran toda la información necesaria. Consiste en calcular

la probabilidad de que ocurra un hecho en base a los recuerdos más accesibles en su memoria (generalmente los más recientes) desestimando los datos estadísticos del hecho...” (7).

**Sesgo de anclaje:** Son aquellos en que confían de manera absoluta en la primera información. Lopez Rosetti dice es la natural tendencia del ser humano a posicionarse mentalmente en la primera información que tomamos frente a un determinado asunto”. (8) Indica John Bargh: “los efectos del anclaje operan en forma involuntaria e inconsciente...que se aplican en situaciones trascendentes de la vida real, donde incluso se deben analizar temas estrictamente numéricos” .Los anclajes de la persona deben ser determinantes en negociaciones sobre precios, indemnizaciones, tarifas, etc.

**Sesgo de arrastre** se refiere a la tendencia que tienen las personas a creer o hacer determinadas cosas por el solo hecho de ser arrastradas, porque muchas otras personas hacen o creen determinadas cosas. Muchas veces llamado efecto *bandwagon*, que significa que en forma inconsciente pensamos y asumimos que si gran cantidad de personas hacen algo o compran determinado producto o contratan ciertos servicios, es que ello es evidencia de que tienen razón.

Es como seguir una moda u onda por eso su denominación de arrastre. Este sesgo establece una especie de fundamento no racional, como tener en cuenta si muchas personas lo hacen o usan o consumen, es que deben tener razón.

**Sesgo de inercia**, es decir siguen con lo que tienen o usan, son conservadores y no deciden cambiar, caso típico del sistema 1. A veces el sesgo puede ser utilizado por el Estado –según Thaler y Sunstein mediante la utilización de las nudges. Los nudges son como pequeños empujoncitos que se introducen en nuestra vida cotidiana.

Según Bargh muchas de nuestras conductas diarias se originan en procesos mentales de lo que no somos conscientes...y dónde el sesgo de *statu quo* o inercia tienen una trascendencia fundamental en di-



la memoria que se conectan con ese nuevo hecho o circunstancia que se relaciona inmediatamente.

La heurística de **representatividad** tiene que ver con un prejuicio o estereotipo que la memoria asigna. Por ej. el testigo declara y transpira frente al jurado y pienso que realiza una declaración mendaz.

El heurístico de **anclaje y de ajuste** que es el que se asigna más a la actuación de los jueces en sus decisiones. Se manifiesta al momento en que las personas realizan estimaciones insuficientes de valores en consideración a un valor inicial que le es entregado o que corresponde a un cálculo inicial que ellas mismas realizaron. A su vez se vincula a los sesgos relacionados con eventos conjuntivos y disyuntivos, y se sostiene que la gente es más proclive a apostar por eventos que deben ocurrir conjuntamente que por aquellos disyuntivos en que basta que ocurra uno u otros (11).

Podemos decir que es la propensión que tienen las personas de establecer un punto de referencia –anclaje- y luego adaptarlo –ajuste- para aplicarlo a un caso particular.

## SESGOS

Es una tendencia que llega a una conclusión incorrecta en determinada circunstancia, por ser influenciado por determinados y múltiples factores. Es un fenómeno psicológico involuntario que sesga el procedimiento de la información. Algunos autores lo definen como sintetiza como la tendencia inconsciente que condiciona el análisis de la realidad.

No son prejuicios porque estos últimos son subjetivos y conscientes. Y también un heurístico que no realiza un juicio correcto puede dar un sesgo cognitivo pero no todo razonamiento heurístico termina en un sesgo, ni todo sesgo es producto de un heurístico coherente con ideas o elecciones previas. Un ejemplo sería según la propia convicción o criterio que el juez elige ante determinada situación que se plantea. El sesgo de **confirmación o compromiso** se aso-

cha toma de decisiones. (9)

Como existieron abusos, por ejemplo si el silencio de la persona implicaba aceptar la condición impuesta, salió la Ley de Defensa al consumidor que repara:” Queda prohibida la realización de propuesta al consumidor, por cualquier tipo de medio, sobre una cosa o servicio que no haya sido requerido previamente y que genere un cargo automático en cualquier sistema de débito que obligue al consumidor a manifestarse por la negativa para que dicho cargo no se efectivice...” (10).

El **sesgo del optimismo** que brindamos en una mirada positiva, actitudes activas, que impulsa a lograr objetivos. Por defecto peca de exceso de confianza y esto puede generar grandes riesgos dañinos.

## ASPECTO SEGUNDO: DECISIONES JUDICIALES.

Desde esta mirada nos preguntamos en el momento de tomar decisiones judiciales. Cómo juega el cerebro en el sistema 1 y cómo debe imponerse el sistema 2. El rol del juzgador sin perjuicio de la aplicación de la legislación no son fugitivos de los contextos sociales y como todo ser humano son seres emocionales. El sistema heurístico funciona como una estrategia de procesamiento de la información contraria al algoritmo como un atajo cognitivo.

Podemos mencionar distintas heurísticas como **accesibilidad o disponibilidad**, que tiene en cuenta la información con probabilidades que obtenemos y lo inclinamos a nuestra decisión. Tiene como base, por ej. ya cometió varios hechos y por ello es peligroso. O ej. en un determinado barrio se cometen muchos robos y concluimos que es una zona insegura, y muchos de los que residen pueden estar en conflicto con la ley penal. Siempre se basa en recuerdos accesibles de

cian al fenómeno de la disonancia cognitiva que es la tendencia de la mente a interpretar la nueva información de manera tal que sea coherente con ideas o elecciones previas. Un ejemplo sería según la propia convicción o criterio que el juez elige ante determinada situación que se plantea.

El **sesgo retrospectivo** se explica como aquel ocurrido el hecho o circunstancia, existe la tendencia a creer que este era predecible y evitable. Por ej. atribuible un injusto imprudente porque si hubiera conducido a menor velocidad, cuando no era posible porque la víctima se arrojó a las vías del tren cuando pasaba el mismo.

Este sesgo puede ser perjudicial en la responsabilidad extracontractual, al sobreestimar la posibilidad que tenía el sujeto de haber evitado el hecho que están juzgando. Se produce un determinismo sigiloso como dice Alonso, esto es la sensación de que lo que en definitivamente ocurrió era lo que necesariamente tenía que ocurrir. (12)

Lo importante es que el juez resuelva conforme a la normativa jurídica y no a sus criterios personales. Nos preguntamos cómo podemos evitar o limitar la aplicación de éstos sesgos mentales. Así, Robert Wolf enumera elementos para minimizarlos: 1-el agente debe estar informado de la existencia de sesgos cognitivos y de cuáles son los más proclives a presentarse. 2-El agente debe estar motivado a corregir los sesgos cognitivos. 3-El agente debe ser consciente de la magnitud e importancia de los sesgos cognitivos y pese a sus capacidades profesionales, es vulnerable a ellos. 4-Finalmente el agente debe ser capaz de ajustar su respuesta frente a los sesgos cognitivos. (13).

A mayor profundamiento, el Dr. Ezequiel Mercurio dice: "...en el orden neurocomportamental las lesiones en la corteza prefrontal se expresan mediante conductas arriesgadas, irresponsables, con transgresión de las normas, con ataques emocionales y agresivos que pueden predisponer a actos violentos. En el orden de la personalidad ...se asocian a actos impulsivos, puerilidad, incapacidad para adecuar sus

conductas. En el plano social y cognitivo se relacionan con la incapacidad para desarrollar estrategias para resolver conflictos en los que no esté involucrada la violencia, así como también fracasos escolares, económicos y una incapacidad para llevar a cabo planes previamente elaborados. (14).

Muchas veces evaluando la conducta de la persona entendemos porqué pudo reaccionar así y analizar si la intensión del sujeto fue imprudente, involuntaria o si realmente provocó dicho hecho o acto con todo discernimiento, intensión y voluntad. Estos actos conductuales tienen distintas consecuencias para el derecho, aún dentro de los distintos fueros.

En derecho penal la mirada de la decisión se encontrará respecto al libre albedrío y cuando eso no ocurre, el legislador eligió una fórmula mixta según las circunstancias, volcada en el art. 34 del Código Penal. Por un lado, las causas biológicas o psiquiátricas como ser la insuficiencia de las facultades, alteración morbosa y estado de inconsciencia y por otro las consecuencias psicológicas de incapacidad para comprender la criminalidad del acto o dirigir sus acciones.

Finalizando mencionamos las *prácticas* para mejorar nuestra toma de decisiones según la revista Harvard Business School:

1-pasar del sistema rápido al lento. Para poder hacerlo es necesario evaluar en detalle todas las variables que intervienen en una decisión tomando en cuenta resultados pasados y la probabilidad de resultados futuros.

2.Mirar la situación desde la perspectiva de un observador. Al adoptar este punto de vista, se reduce la extrema confianza que podemos tener en este en nuestro conocimiento al tomar una decisión y vamos a poder ser, entonces, más flexibles a la hora de evaluar el hecho y los resultados posibles de las acciones tomadas.

3.Considerar lo opuesto a la decisión que estamos por tomar. De esta manera se reducen los errores

de juzgamiento debido a los sesgos que nos impone la confianza excesiva en nuestro conocimiento del tema y de los resultados que obtuvimos en el pasado con decisiones parecidas, entre otro.

4-Tomar decisiones en grupo. Se trata también de sobrepasar los sesgos individuales.

5-Saber cómo funcionan los sesgos, tener más información para no dejarse llevar por ellos.

6-Evaluar el rendimiento de un equipo, en vez de evaluar detenidamente cuanto contribuyó o no cada uno. De esta manera no se le achacará todo lo bueno o lo malo de una persona.

7-Realizar razonamientos analógicos. Esta estrategia se vincula con tener la habilidad de encontrar un principio de un funcionamiento común a varias tareas.

8-Analizar todas las opiniones en conjunto en vez de una por una. (15).

Por último quiero mencionar el caso "D, M.A s/ declaración de incapacidad" por el cual una persona tiene un accidente automovilístico en la provincia de Neuquén y quedó con traumatismo encéfalo craneano severo con pérdida de conocimiento, politraumatismos graves y epilepsia postraumática sin responder a los estímulos. Solamente se sostenía con hidratación y alimentación artificial. Se realizaron informes médicos en la Fundación Favalaro que indicó que dicho tratamiento médico aplicado no tiene la finalidad de recuperar la conciencia. La Corte Suprema de Justicia de la Nación ordenó la supresión de hidratación y alimentación enteral. (recordando que en nuestro país la eutanasia no está permitida), cuyo argumento se basa en pruebas relacionadas a la neurociencia. (16).

A modo de conclusión, sugiero aplicar las prácticas pero siempre debemos tener conocimiento de ello para darnos cuenta de la heurística y de los sesgos cognoscitivos para poder decidir de la mejor forma posible, les dejo el desafío planteado por la neurociencia.



## REFERENCIAS

- 1-Abogada, Docente, Diplomada en Neurociencias y Derecho. El presente ensayo es una mirada hacia una inquietud que tuve personalmente y que me llevó a explorar respecto a las neurociencias. Mi respeto a los profesionales especializados en ello. (1).
- 2-Manes Facundo. Cerebro humano. Toma de Decisiones. T 9. Ed. Clarín. 2019.pag.11 .
- 3-Kahneman Daniel. Pensar rápido, pensar despacio. Macmillan . Londres, 2011 en Neurociencias y Derecho. Tomo 1. Ed. Hammurabi. 2019.
- 4-Harol Páramo. Análisis del consumidor, Neuromarketing, 2017. Pag.402. (Los ejemplos me pertenecen).
- 5- Thaler Richard, Sunstein Cass. Un pequeño empujón, cap.I “Sesgos y errores” ap. ”Optimismo y exceso de confianza” pag.49 y sgt.
- 6- Manes Facundo, Niro Mateo. El cerebro del futuro. cap.7 “Futuro Editorial Planeta
- 7- Arceri Santiago-Bruzzone Manuel. “A vueltas con la imparcialidad del juzgador”.La Influencia de lo irracional en la toma de decisiones acápite 4 ”en Pastor, D y Roca Maria. Neurociencias y derecho 1.Ed.Hamurabi.Bs.As.2019.).
- 8-Lopez Rosetti Daniel.Equilibrio. Ed Planeta. Bs. As.2019, pag 279.
- 9-Bargh John ¿Porqué hacemos lo que hacemos?(el poder del inconsciente)primera parte. En cita por Waldo Sobrino Contratos, Neurociencias e inteligencia artificial. Ed La Ley.2020., pag,36/37.-
- 10- Sobrino Waldo.Contratos, Neurociencias e inteligencia artificial. Ed. Thomson Reuters La Ley, Bs As. 2020. Pág.38.
- 11-Santiago Arceri-Manuel Bruzzone. A vueltas con la imparcialidad del juzgador. La influencia de lo irracional en la toma de decisiones. En Neurociencias y Derecho 1.Pastor-Roca Dtores. Editorial Hammurabi. Bs. As.2019, pag. 47.
- 12-Alonso Gallo. La revolución neurocientífica: conmoción para el derecho penal y procesal?. En Anuario de la Facultad de Derecho, 2014.pag.15.
- 13-Robert Wolf. How to minimize your biases when making decisions en “Retrieved November” vol 25, 2021, pag 1/2, cita de Santiago Arceri y Bruzzoni, citado en pag.58.
- 14- Ezequiel Mercurio. Neurociencias y derecho penal: Nuevas perspectivas para viejos problemas. Revista Argentina de Psiquiatría. Año 2009.Vol.XX pag 66.
- 15-En Manes Facundo Niro Mateo en Ser humanos. Editorial Planeta .Buenos Aires.año 2021. pag.198/199.
- 16-Corte Suprema de Justicia de la Nación Argentina

# *Percepciones de aspirantes y directivos sobre las tareas propias de la dirección de instituciones educativas.*

**Autor:**

**Mg. Marcelo Di Maggio**

Lic. en Proyectos educativos, Mg. en Gestión de Proyectos educativos, Prof. Titular FCH UDE.

## RESUMEN

Esta investigación se centró en dar respuesta a las preguntas sobre; qué relaciones existen entre las tareas que los Profesores aspirantes a cargos directivos creen que desarrollarán en el cargo, las tareas que realizan los directores de Educación Secundaria y las tareas prescriptas por el Sistema Educativo de la Provincia de Buenos Aires. Bajo una orientación metodológica con orientación cualitativa, se planteó como propósito, la búsqueda de núcleos de significados compartidos en el pensamiento que tienen los docentes que se preparan o están desempeñándose en cargos de dirección de centros educativos, sobre las tareas que deben desempeñar. Desde una encuesta estandarizada y una entrevista semiestructurada, se exploraron y caracterizaron las percepciones de lo que piensan los futuros directivos (profesores aspirantes), y lo que hacen los que se están desempeñando en cargos de gestión (directores), sobre las tareas propias de la dirección escolar. La investigación reveló resultados que permitieron lograr una clasificación de 201 tareas expresadas por directivos y aspirantes, que se suman a otras 249 tareas de la dirección escolar clasificadas por ámbito de gestión y asociadas a la correspondiente función del directivo que se materializaron en las conclusiones del marco teórico. Se concluyó, en la clasificación de un total de 450 tareas propias de la dirección escolar. Los resultados de la investigación, hacen un aporte para pensar la formación profesional de los docentes que deciden continuar su carrera en cargos de gestión educativa, como también las temáticas que se incluyan en los programas de concursos y pruebas de selección para cargos jerárquicos de dirección. Además, permiten a los supervisores acceder a un registro de los significados compartidos de las nuevas autoridades y de las tareas que llevan adelante aquellos que ya están

en cargos de gestión. Todos los aportes, son insumos útiles para la toma de decisiones y el asesoramiento técnico-pedagógico para la mejora de la calidad de la gestión de las escuelas. Al mismo tiempo, es un recurso de apoyo para los profesores aspirantes a cargos de dirección que busquen conocer las tareas que enmarcan la gestión de las escuelas.

## INTRODUCCIÓN

La complejidad a la que se enfrentan los profesores en la direcciones de las escuelas no siempre es conocida. Los directivos escolares, desarrollan una actividad intensa, que se caracteriza por ejecutar un gran número de tareas, de naturaleza muy variada, realizada en periodos cortos de tiempo, y de manera muy fragmentada. En las últimas décadas, se vienen introduciendo cambios en las funciones, estrategias y procedimientos que desempeñan los directores. La situación planteada, guarda relevancia sustantiva, pues está condicionando en gran medida la actividad cotidiana de los profesionales de la enseñanza, que diariamente tienen que convivir con la incertidumbre, los conflictos, las resistencias, la presión e intensificación laboral. Toda función, tiene rasgos que la hacen ser específica y única, la tarea en la dirección de organizaciones educativas, no escapa a esta especificidad. Tradicionalmente, se asocia al directivo escolar, a tareas de organización, coordinación, planificación y control. Pero, en la realidad los directivos realizan una gran variedad de tareas y rutinas en sistemas cada vez más complejos.

La investigación, se planteó como una interesante oportunidad para la búsqueda de núcleos de significados compartidos, en el pensamiento que tienen los docentes, que se preparan o están desempeñándose

en cargos de dirección de centros educativos, sobre las tareas que deben desempeñar. El conocimiento y la caracterización de lo que piensan los futuros directivos, y lo que hacen, los que se están desempeñando en cargos de gestión, permitió identificar y registrar las incertidumbres y certezas que se desprenden de las biografías personales y profesionales de los Profesores en la tarea de gestionar, gobernar y administrar servicios educativos.

Los nuevos modos de la práctica de la dirección escolar, entrelazan las intenciones prescriptas y de control del sistema educativo, las necesidades de los profesores y las demandas de la sociedad en relación a la prestación del servicio educativo. Para garantizar derechos y obligaciones, se ha tendido a una excesiva regulación a partir de normas y reglamentos. A partir de este escenario, las complejidades a las que se enfrentan los profesores en la direcciones de las escuelas es poco conocida. Como consecuencia de este desconocimiento, se pueden construir visiones idealizadas de la dirección escolar. Las mismas, están asociadas a directivos con una imagen moderna, imperturbable, racional, ayudados por sus colaboradores leales, que utilizan tecnología sofisticada, que desarrollan políticas y se comunican con los demás por medio de una estructura y canales formales, y que consiguen los resultados que se proponen. En principio, podríamos decir que éste es el ideal del directivo en acción, pero en la realidad parecería no ser así. Los directivos escolares, desarrollan una actividad intensa, que se caracteriza por ejecutar un gran número de tareas, de naturaleza muy variada, realizada en periodos cortos de tiempo, y de manera muy fragmentada. Toda ésta actividad, se desarrolla en un marco de actuaciones en las que los directivos se encuentran con factores condicio-



nantes asociados a: las demandas, las obligaciones, el conocimiento, sus destrezas y el contexto en el que se encuentran.

Lo que caracteriza la situación actual, respecto de otras anteriores, es la multiplicidad y variedad de cambios que se pretenden introducir simultáneamente en las escuelas. Éste, es uno de los problemas más serios con los que se encuentran los profesores y directivos, porque pone de manifiesto la pérdida de control de los contenidos y los procesos de cambio. En la últimas décadas, se vienen introduciendo cambios en distintos aspectos de la tareas que desempeñan directivos y profesores, tales como: nuevos contenidos curriculares, nuevas formas de enseñanza y de evaluación, nuevas materias, cambios en la estructura del sistema, ampliación de la obligatoriedad; cambios en las formas de trabajo de los docentes, la elaboración de proyectos educativos, reglamentos de organización y funcionamiento, así como el fomento de la participación. También se han introducido cambios en las funciones, estrategias y procedimientos de la dirección de las escuelas.

En estas circunstancias, el vacío de conocimiento busca oportunidades sobre las tareas que realizan los directivos en las escuelas. Las interrogantes que guiaron la indagación fueron;

- ¿Cuáles son las percepciones que los profesores, aspirantes a cargos jerárquicos, tienen sobre las tareas del director escolar?

- ¿Cuáles son las tareas que deben desempeñar los profesores en cargos de dirección de escuelas según las normas prescriptas por el sistema educativo provincial?

- ¿Cuáles son las tareas, que en la realidad, están desempeñando los profesores en cargos de dirección de establecimientos educativos?

A partir de estas cuestiones, se planteó como objetivo general; - Identificar y caracterizar las relaciones que existían entre lo que opinan los profesores aspirantes a cargos jerárquicos sobre las tareas propias de la dirección escolar, las tareas que realizaban en sus escuelas los directores en función y lo que se esperaba de ellos a partir de las tareas prescritas por el sistema educativo provincial. Con la finalidad de alcanzar este horizonte se propusieron los objetivos específicos de; 1.- Relevar las tareas que los directores manifiestan realizar en sus escuelas y las opiniones de los profesores de los aspirantes a cargos de gestión escolar, sobre tareas que esperan realizar en la función directiva; 2.- Clasificar las tareas mencionadas por los profesores aspirantes y directores según los ámbitos de desempeño pedagógico,

administrativo y socio-comunitario; 3.- Comparar lo que han expresado los profesores aspirantes a cargos de gestión con las tareas que desempeñan los directores de escuelas secundarias y; 4.- Comparar lo expresado por los protagonistas con lo que se espera realicen en las dimensiones de actuación del Reglamento para Instituciones Educativas de la Provincia de Buenos Aires.

Para responder a los objetivos de investigación anteriormente expuestos, se buscó observar la realidad sin hipótesis preestablecidas y se partió de la siguiente Idea Directriz; “Existen diferencias entre las tareas prescriptas para la función directiva, lo que los aspirantes suponen sobre éstas y las tareas que los directores realizan en la realidad de la gestión de las escuelas secundarias.”

Por la temporalización de la investigación, fue de tipo transversal. La extensión del objeto de estudio, estuvo dada por la determinación de estudiar a una muestra de profesores que conforman listados de aspirantes a cargos jerárquicos de dirección que todavía no habían accedido a la función y; otra muestra representativa de aquellos que se encuentran desempeñando cargos de dirección escolar en el nivel secundario.

Con la finalidad de obtener una alta validez exter-

na se propuso, para una primera fase del trabajo, al cuestionario. En este sentido, se decidió la utilización de un instrumento semiestructurado, (cuestionario escrito autoadministrado), como medio para recibir información generalizada, de muestra amplia. Con esto, se buscó identificar y caracterizar los núcleos de significados compartidos en relación a las tareas que caracterizan la función directiva. En una segunda fase, utilizando otro procedimiento no estructurado (entrevista en profundidad), se buscó recoger, en sentido amplio, todo contenido que se relacione con las reacciones, informaciones específicas y profundas, y el contexto personal de los individuos.

La unidad de análisis fue; - “Tareas del Director Escolar”: entendida como el grado de conocimiento de las tareas y funciones generales, las demandas y obligaciones, los conocimientos y las destrezas necesarias para la gestión escolar en el contexto en el que sean designados para la función. Las categorías de análisis fueron: - Ámbito de gestión institucional; - Ámbito de gestión curricular; - Ámbito de gestión de la convivencia escolar y; - Liderazgo de los procesos. El primer reto que se presentó en esta etapa del trabajo de investigación, fue el gran volumen de datos. Por ello, se buscó como primer objetivo, organizar el material a través de temas y subtemas y del orden de recolección.

Por el tipo de diseño del trabajo de investigación, para el análisis de datos, se confió en los procedimientos estandarizados cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial) y cualitativos (codificación y evaluación temática), además de análisis combinados. En una primera etapa, se recabaron y analizaron datos cuantitativos, seguida de otra, donde se recogieron y evaluaron datos cualitativos. De esta manera, la integración, se dio cuando los resultados cuantitativos iniciales informaron a la recolección de los datos cualitativos; (Diseño explicativo secuencial). Finalmente, los descubrimientos de ambas etapas se integraron en la interpretación y elaboración del reporte del estudio.

Para el análisis de los datos obtenidos de las entre-

vistas, se codificaron los datos en dos niveles, con el objeto de resumir la información reteniendo la importante, eliminando la irrelevante y facilitar la comprensión de la misma. Atendiendo a que, el material a analizar provenía de grabaciones de audio, los “segmentos” fueron las unidades de análisis. Atento a ello, se decidió por la unidad de análisis: - Palabras o expresiones. Las categorías que se definieron fueron: - Nueva tarea de la dirección: tarea que no se encuentra en la normativa que prescribe el trabajo de los directivos de escuelas secundarias. Significado para el sujeto: percepción de la tarea relevante para el sujeto.

Opinión sobre la tarea: juicio que tiene el sujeto sobre la tarea. Tarea prescrita: tarea que se encuentra en el marco normativo vigente en el sistema educativo provincial.

## RESULTADOS

Por las limitaciones de la presente edición, solo se presentan los resultados del objetivo específico: 2.- “Clasificar las tareas mencionadas por los profesores aspirantes y directores según los ámbitos de desempeño: pedagógico, administrativo y socio-comunitario.”

En síntesis, sobre la opinión de los directivos en relación a las tareas que mencionaron y se clasificaron como propias del “ámbito de desempeño pedagógico”, se concluyó: - Se catalogaron 113 tareas relacionadas con: - evitar conflictos; - gestionar acuerdos; - coordinar; - diagnosticar; - crear buen clima institucional; - entrevistar a alumnos, familiares y docentes; - encuestar; - escuchar; - generar y habilitar espacios de discusión; - atender demandas; - supervisar; - renovar la cultura institucional; - seleccionar personal; - liderar; - recuperar experiencias; - organizar reuniones; - asesorar; - comunicar, - acompañar a los alumnos; - evaluar resultados; - mediar en conflictos; estar cerca; - gestionar la convivencia; reconocer la labor docente, - acompañar a la comunidad; - generar y promover el cambio; acor-

dar con el equipo de conducción; - dar el ejemplo; - promover cooperación entre profesionales; - plantear problemas.

Sobre la opinión de los aspirantes en relación a las tareas que mencionaron y se clasificaron como propias del ámbito de desempeño pedagógico, se concluyó: - Se catalogaron 51 tareas identificadas con éste ámbito. Se destacaron tareas relacionadas con: - debatir políticas; - atender conflictos; - gestionar la agenda; - supervisar; - seleccionar personal; dar espacio para la participación; escuchar a los alumnos; - hacer reuniones; - destacar trabajos; - coordinar intercambios; - promover el trabajo colaborativo; - mediar en conflictos; - acordar con los alumnos; - conectarse con otros; - buscar nuevas ideas y prácticas; - comunicar; acordar con el equipo de conducción.

En síntesis, sobre la opinión de los directivos en relación a las tareas que mencionaron y se clasificaron como propias del ámbito de desempeño administrativo, se concluyó: se catalogaron 12 tareas identificadas con éste ámbito. Se destacaron tareas relacionadas con: - delegar y documentar tareas por escrito; - gestionar con otros niveles los legajos de trayectorias de alumnos; - definir procedimientos de seguridad; - mantener actualizado documentos internos; - hacer denuncias judiciales; - administrar foros, planificar reuniones con las familias.

Sobre la opinión de los aspirantes en relación a las tareas que mencionaron y se clasificaron como propias del “ámbito de desempeño administrativo”, se concluyó: se catalogaron 4 tareas identificadas con éste ámbito. Se destacaron tareas relacionadas con: - Delegar por escrito; - comunicar por escrito; - aplicar reglamentos internos.

Finalmente, en relación a la opinión de los directivos en relación a las tareas que mencionaron y se clasificaron como propias del “ámbito de desempeño socio-comunitario”, se concluyó: se catalogaron 16 tareas identificadas con éste ámbito. Se destacaron tareas relacionadas con: - articular con otros nive-



les; - atender reclamos gremiales; - acompañar a las familias; - relevar las necesidades de las familias; generar reuniones de trabajo; - promover el diálogo con las familias; - reunirse con padres por temas de adolescencia y convivencia; - comunicar los proyectos escolares; - convocar a la participación de los Padres.

Sobre la opinión de los aspirantes en relación a las tareas que mencionaron y se clasificaron como propias del ámbito de desempeño socio-comunitario, se concluye: se catalogaron 5 tareas identificadas con éste ámbito. Se destacaron tareas relacionadas con: - estar alerta a las demandas; - convocar a expertos; generar espacios de escucha; - articular con la universidad; - convocar a la participación de los Padres.

Los resultados obtenidos en el proceso de tratamiento de datos y el análisis e interpretación de los resultados, permitieron lograr una clasificación de tareas expresadas por directivos y aspirantes. Se catalogaron como propias del ámbito de desempeño pedagógico, 164 tareas. En el ámbito de desempeño socio-comunitario, un total 21 tareas. En el ámbito de desempeño administrativo, se catalogaron 16 tareas. A la estrategia adoptada, para conseguir concluir en un listado final que contuviera todas las tareas relevadas en el estudio, que se materializó al final del Marco Teórico, en un listado de 249 tareas, se les sumaron las logradas en el trabajo de campo, con un total de 201 tareas

identificadas. De esta manera, se concluye que en todo el estudio, se identificaron un total de 450 tareas propias de la dirección escolar. Finalmente, cabe destacar que se identificaron tareas que incluyen otras tareas necesarias para su concreción. A éstas, “tareas accesorias”, pocas veces se las menciona, ya que están implícitas en las primeras. En relación a la cantidad de tareas, el trabajo da cuenta de la identificación de una suma importante de tareas propias de la complejidad de la gestión de las escuelas. En este sentido, se observan un tipo de tareas a las que denominamos como “tareas eficaces” que tendrían la propiedad de evitar procesos de gestión simples y complejos, que incluyen otras tareas que, se adicionan al gran número de tareas, que cotidianamente deben desplegar los directivos en las escuelas. La identificación de las “tareas accesorias” y las “tareas eficaces”, podrían hacer un valioso aporte al reconocimiento de la labor directiva escolar y una interesante mejora a la gestión educativa, incorporando a la nutrida agenda diaria más tiempo que se podría reorientar a la gestión de asuntos con mayor contenido pedagógico y menos procesos burocráticos.

#### **IMPLICACIONES DEL ESTUDIO. REFLEXIONES FINALES**

Al estudiar las tareas de la dirección de escuelas secundarias, se han logrado un conjunto de conside-

raciones y reflexiones que constituyen el resultado de las opiniones expresadas por los Directivos en funciones y los Profesores aspirantes a cargos de dirección. Las experiencias personales compartidas, servirán para orientar perspectivas teórico-prácticas y contextuales que pueden conducir a nuevas líneas de investigaciones futuras, referidas a área temática que se abordó en el estudio.

De las 201 tareas relevadas en el trabajo de campo, solo 76 tareas, aparecen relacionadas con 25 de los 57 incisos contenidos en los Artículos 52 al 54 del Reglamento General de Escuelas de la Provincia de Buenos Aires. Desde el punto de vista normativo resulta necesario revisar las tareas prescriptas para reconocer, agregar las nuevas tareas y resignificar las que se están haciendo. Desde el punto de vista práctico, las tareas clasificadas son una contribución a tener en cuenta, para los programas de formación y evaluación de aspirantes a cargos de dirección. Del mismo modo, para las instancias de supervisión que deseen tener un registro de los significados compartidos de las nuevas autoridades (aspirantes), que tienen o tendrán bajo su responsabilidad, y de las tareas que llevan adelante aquellos que ya están en cargos de gestión. Todos los aportes, se convertirán en insumos para la toma de decisiones y el asesoramiento técnico-pedagógico que mejoren la calidad de la gestión educativa de las escuelas secundarias.

## PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIONES FUTURAS

Todo trabajo de investigación que se ha desarrollado con entusiasmo, contribuye a despejar incógnitas sobre el tema abordado y, simultáneamente genera nuevas preguntas, nuevas ideas y abre nuevas líneas de trabajo. Las conclusiones, son un punto de llegada y de partida, a partir del conocimiento producido, los nuevos problemas que surgieron durante el trabajo y que no se pudieron resolver. En este punto, se presentan algunas líneas de investigación que pueden ser objeto de interés, atendiendo el trabajo expuesto en esta Tesis de Maestría.

En este estudio, se han logrado clasificar un importante número de tareas propias del rol del director de escuelas secundarias que resultan útiles para distintos fines y actores del sistema educativo provincial y nacional. Resultaría conveniente, continuar con el trabajo, en relación a conocer las tareas que caracterizan otros cargos de conducción escolar (Vicedirectivos, Secretarios y Prosecretarios) y los de Supervisión Educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Calatayud, M. A. (2010). "El director que se necesita hoy en las organizaciones escolares". Revista Padres y Maestros. Set 2010 No 34. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Caminero Melero J. M. (2012). "Competencias de la dirección escolar para una gestión de calidad". Pág. 16-17, 24. Palencia: Universidad de Valladolid.
- Campo, A. (2006). "La dirección escolar: las tareas básicas y algunos retos pendientes". Revista Aula Abierta, 88. Instituto Vasco de Evaluación e Investigación Educativa. ISSN0210-2773.
- Cantero, G. y Celman, S. (2001). "Gestión escolar en condiciones adversas: Una mirada que reclama e interpreta". Buenos Aires: Aula XXI, Santillana. ISBN 950-460998-8.

- Ceballos, M. y Ariaudo, M. (2005). "Teorías y prácticas de la gestión directiva de las instituciones educativas". En "La Trama de las instituciones educativas y de su gestión directiva". Cap. I, pág.45-47. Córdoba: Yammal Contenidos. ISBN 987-1160-21-6.

- Collado Navarro, I. J. (2012). "El director escolar: competencias, funciones y características: propuestas de mejora del centro". Pág. 43. Valencia: Universidad Ceu Cardenal Herrera.

- Dirección General de Cultura y Educación (2005). "El rol del director en la gestión curricular". Subdirección de gestión curricular. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Subsecretaría de Educación.

- Dirección General de Cultura y Educación (2011). "Reglamento General de Instituciones Educativas". Decreto 2299/11. Provincia de Buenos Aires: Edic. Ocampo.

- Duschatzky, S. y Birgin, A. (Comp.) (2001). "¿Dónde está la escuela? Ensayos sobre la gestión institucional en tiempos de turbulencia". Epílogo. Pág. 121. Buenos Aires. FLACSO. Manantial.

- Fernández, L. (2005). "Instituciones educativas: dinámicas institucionales". Primera parte, pág. 24-28. Paidós Ibérica. ISBN: 9789501232493.

- Frigerio, G. (1998). "Textos sobre la institución educativa y su dirección. Tradición y cambio en la dirección escolar". Cap. II, pág. 114. Buenos Aires: Edit. Kapeluz.

- Gairín Sallán, J. (Coord.) (2011). "La dirección de centros educativos en Iberoamérica: reflexiones y experiencias". Red Apoyo a la gestión Educativa. Serie informes II. Cap. I, pág. 14. Santiago de Chile: Santillana. ISBN: 978-956-8986-01-8.

- Gimeno Sacristán, J. (Coord.) (1995). "La dirección de centros: Análisis de tareas". Cap. II y IV, pág. 16-17, 135-147, 150-166. España: Ministerio de Educación y Ciencia. Centro de investigación y documentación educativa. ISBN 84-369-2714-1.

- Hopkins, A. y West (1994). En Romero C. (2008). "Hacer de una escuela, una buena escuela". Evaluación y mejora de la gestión escolar. Cap. I, pág. 34. Aique Educación. ISBN: 978-987-06-0144-9.

- Mintzberg, H. (1983). "La naturaleza del trabajo directivo". Barcelona. Edit. Ariel. ISBN 84-344-6100-5.

- Poggi, M. (2001). "La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias." Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Unesco.

- Cook, T. D. y Reichardt, CH. (1986): "Métodos cuantitativos y cualitativos de investigación educativa". Madrid: Morata.

- Hernández Sampieri, R. y Otros (2010). "Metodología de la investigación". Quinta edición. México: Mc Graw Hill. Interamericana editores S.A. ISBN: 978-607-15-0291-9.

- Sierra Bravo, R. (1995): "Técnicas de Investigación Social". Madrid: Edit. Paraninfo.

- Sánchez, J. C. (2004): "Metodología de la investigación científica y tecnológica". Madrid: Edic. Díaz de Santos.

- Popper, K. (1971). "La lógica de la investigación científica". Madrid: Tecnos.

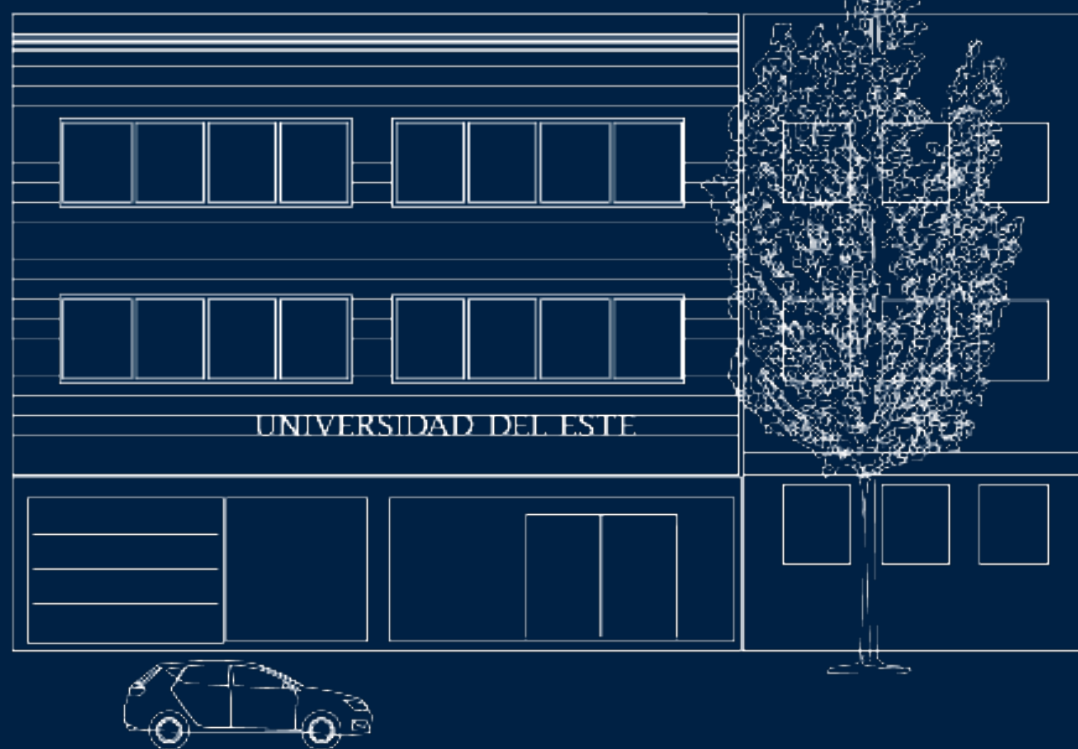
- Popkewitz, T. (1988): "Paradigma e ideología de la investigación educativa". Madrid: Mondadori.

- Pérez Serrano, G. (1994). "Investigación cualitativa: Métodos y técnicas". Buenos Aires: Fundación Hermandarias. Edit. Docencia.

- De Ketelle y Roegiers, X. (1995). "Metodología para la recogida de información". Madrid: La Muralla.

- Corbetta, P. (2003). "Metodología y técnicas de investigación social". Madrid: 2da. Edic. Mc Graw Hill.





Sede Académica  
Calle 2 N° 684 (B1900CXB)  
La Plata, Buenos Aires, Argentina  
Teléfonos: (54 221) 483-3777 / 424-9026

***Gracias a todos nuestros lectores.  
Les deseamos una Feliz navidad  
y un Próspero año 2023!***



**UNIVERSIDAD  
DEL ESTE**  
LA PLATA

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS**

**FACULTAD DE DISEÑO Y COMUNICACIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES**

**REVISTA DE LA SECRETARÍA  
EXTENSIÓN E INVESTIGACIÓN**

Nº 14 / Septiembre de 2022.  
Arbitraje científico

Publicación aperiódica - UDE Virtual.

Dirección: Dra. Ana María Dorato

Comité Editorial:

Dra. María de las Mercedes Reitano  
Mg. Silvia von Kluges  
Lic. María Soledad Lauría  
Dr. Ricardo Germán Rincón  
Lic. Hugo A. Gariglio  
Cr. Adrián Lambolla

Propietario:  
Fundación de Educación Superior

Domicilio: Diagonal 80 Nº723 (B1900CXB)  
La Plata, Buenos Aires, Argentina  
RPP Nº: RL-2020-62947106-APN-DNDA#MJ  
Edición Nº12 - Publicación semestral

Edición Técnica: Dra. Ana M. Dorato

Diseño y Diagramación:  
Área de Comunicación y Diseño UDE