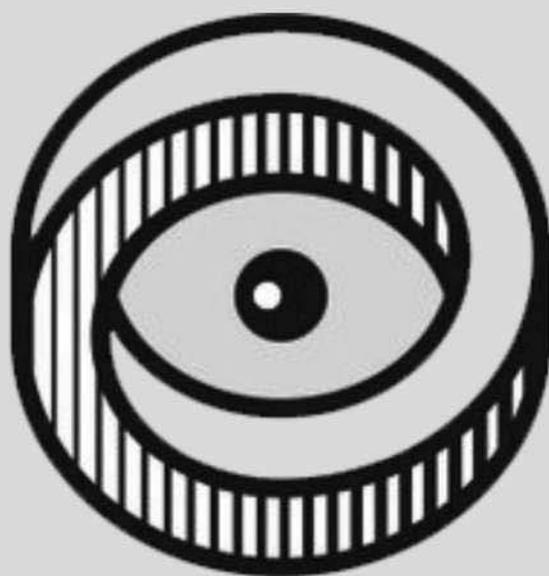


BUSCAR A LOS QUE NO VIENEN.

**AMPLIACIÓN DE AGENDA UNIVERSITARIA Y DISEÑO ORGANIZATIVO.
LA EDUCACIÓN FORMAL ALTERNATIVA EN EL DISPOSITIVO DE LA ESCUELA
UNIVERSITARIA DE OFICIOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA.**



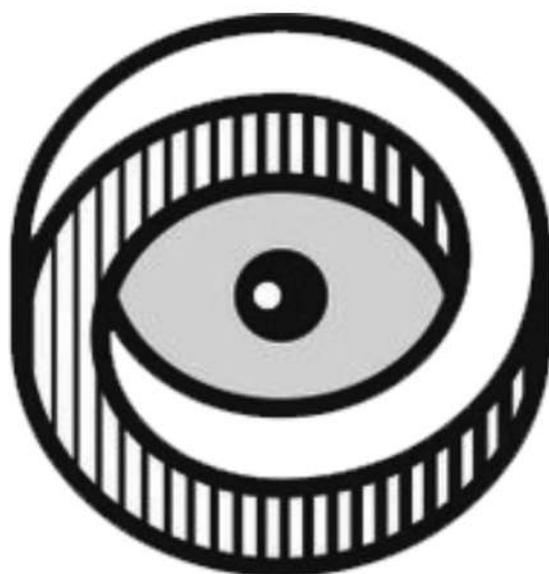
Especializanda: **Lic. María Mercedes Iparraguirre**
Directora del Trabajo Final Integrador: **Dra. María Bonicatto**

ABRIL / 2020

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
FACULTAD DE ODONTOLOGÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

BUSCAR A LOS QUE NO VIENEN.

**AMPLIACIÓN DE AGENDA UNIVERSITARIA Y DISEÑO ORGANIZATIVO.
LA EDUCACIÓN FORMAL ALTERNATIVA EN EL DISPOSITIVO DE LA ESCUELA
UNIVERSITARIA DE OFICIOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA.**



Especializanda: **Lic. María Mercedes Iparraguirre**
Directora del Trabajo Final Integrador: **Dra. María Bonicatto**

ABRIL / 2020

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
FACULTAD DE ODONTOLOGÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

CIUDAD DE LA PLATA / **ARGENTINA**

BUSCAR A LOS QUE NO VIENEN. AMPLIACION DE LA AGENDA UNIVERSITARIA Y DISEÑO ORGANIZATIVO.

Resumen

El Trabajo Final Integrador en el marco de la Especialización en Gestión de la Educación Superior y la propuesta de intervención allí contenida intenta la vinculación de dos variables centrales: La educación Formal Alternativa como línea estratégica puesta en agenda por la Universidad Nacional de La Plata en los últimos años y el diseño organizativo tomando como referente empírico a la Escuela Universitaria de Oficios de la Universidad siendo el ámbito en donde la autora desempeña su cargo de gestión como subdirectora. Incluye un recorrido en términos históricos para mostrar y explicar el diseño organizativo que sostiene actualmente a la Escuela y un recorrido por bloques conceptuales relacionados a las corrientes del análisis organizacional y a los avances en términos de producción de conocimiento contenidos en la investigaciones materia de la Formación Profesional y prácticas universitarias que ha desarrollado y tiene en desarrollo la Prosecretaría de Políticas Sociales : “Análisis comparativos de experiencias para la formación en oficios. Aportes al campo de la formación profesional y “Educación Formal Alternativa (EFA) Una oportunidad para avanzar en prácticas universitarias integrales. El caso de la Escuela Universitaria de Oficios y el Consejo Social de la UNLP” como soportes conceptuales de la propuesta. La propuesta de intervención implica un rediseño de la estructura de la escuela a la luz de los avances conceptuales de las investigaciones referidas y un plan operativo tentativo de cómo podría ser implementada.

Palabras claves: Educación Formal Alternativa, estructura organizativa, Escuela Universitaria de Oficios

ÍNDICE

- 1 PRESENTACIÓN**
- 2 INGRESANDO POR EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL. El Programa 3.2: Políticas Públicas para la Inclusión Social y los subprogramas específicos. LA PROSECRETARÍA DE POLÍTICAS SOCIALES.**
- 3 HACIENDO FOCO EN EL ÁMBITO DE GESTIÓN. La Escuela Universitaria de oficios en perspectiva histórica. Recorrido por momentos significativos en clave de su configuración:**
 - 3.1.1 Momento Fundacional.
 - 3.1.2 Revisión de la Política Sustantiva: la conformación del equipo de Vinculación Laboral y Seguimiento de Egresados.
 - 3.1.3 Ampliación de destinatarios: La línea de Titulares de Programas Sociales.
 - 3.1.4 Diálogos institucionales: El Centro Regional de Extensión Universitaria
 - 3.1.5 La reconfiguración de la demanda: La reorganización de la propuesta a partir de la caída de la UNLP como Unidad Ejecutora del Programa Ingreso Social con Trabajo. Argentina Trabaja.**
- 4 “PENSAR LA UNIVERSIDAD”. Las líneas estratégicas de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022. La Educación Formal Alternativa en agenda y los desafíos para la Gestión.**
- 5 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS del Trabajo Final de Integración**
- 6 MARCO CONCEPTUAL:**
 - 6.1 La Educación Formal Alternativa. Avances conceptuales y operacionales
 - 6.2 Categorías del campo del análisis organizacional. Organización. Diseños organizacionales. Estructura Organizativa. Matriz de producción.
 - 6.3 Investigación –Gestión como propuesta metodológica situada
- 7 PROYECTO DE INTERVENCIÓN**
 - 7.1 Análisis situacional
 - 7.2 Desarrollo del Proyecto de Intervención. Objetivos generales y específicos
 - 7.3 Plan de implementación de la propuesta de intervención
- 8 REFLEXIONES FINALES**
- 9 BIBLIOGRAFÍA**

1 PRESENTACIÓN

El contenido del Trabajo Final de Integración encuentra anclaje en el ámbito específico en el cual desarrollo mi experiencia profesional y de gestión: La Escuela Universitaria de Oficios de UNLP. Esta oportunidad de aprendizaje y producción de conocimiento, significa una apuesta para un equipo de trabajo que encuentra en el tránsito formativo de alguno de sus integrantes la ocasión para mirar estos espacios en clave de mejoramiento de sus procesos de gestión.

La Escuela viene desarrollándose desde el año 2009 en el marco de la Extensión Universitaria constituyéndose en una experiencia en acto de la concepción que, el Estatuto en su artículo 17 correspondiente al Capítulo III, tiene de la misma como:

“proceso educativo no formal de doble vía, planificada de acuerdo a intereses y necesidades de la sociedad, cuyos propósitos deben contribuir a la solución de las más diversas problemáticas sociales, la toma de decisiones y la formación de opinión, con el objeto de generar conocimiento a través de un proceso de integración con el medio y contribuir al desarrollo social” (Estatuto de la Universidad Nacional de La Plata, 2008, pág. 9)

significando una alternativa en la oferta formativa de esta institución de Educación Superior.

A partir de los lineamientos establecidos en el proyecto institucional para el periodo 2018-2022 se empieza a consolidar, reconocer y colocar fuertemente en la agenda universitaria la “Educación Formal Alternativa” para referir, en principio, a todos aquellos trayectos y prácticas formativas que, desde el espacio de la Extensión amplían la oferta formativa de la universidad tomando la experiencia de la Escuela como “*nave insignia*” (en palabras del Presidente de la Universidad) y como eslabón fundamental en la consolidación de un modelo inclusivo en la universidad.

La Educación Formal Alternativa como línea estratégica nos sitúa ante el desafío de producir un conocimiento que emanando de estas prácticas construya un corpus conceptual que enmarque estas experiencias y las siga consolidando y fortaleciendo en el proceso. Es este sentido la Prosecretaría de Políticas Sociales como equipo de gestión a cargo del diseño e implementación de prácticas universitarias que vienen acumulando en esta orientación decide desarrollar una línea de investigación para el periodo 2019-2022 materializada en el proyecto “Educación Formal Alternativa (EFA) una oportunidad para avanzar en prácticas universitarias integrales. El caso de la Escuela de Oficios y el Consejo Social de la UNLP” el que se encuentra aprobado y en proceso de desarrollo.

Estos hitos institucionales nos interpelan para profundizar y volver la mirada a la organización en múltiples dimensiones, de las cuales en este trabajo se focalizará en la manera en que se fue diseñando en términos organizacionales la Escuela, ahora con los lentes conceptuales de la Educación Formal Alternativa, en función de analizar y proponer cuál sería la mejor forma de organizar el dispositivo en pos del fortalecimiento del proyecto aludido y del cumplimiento de ciertos propósitos y resultados.

El recorrido del trabajo, en principio, sitúa el ámbito de gestión desde una perspectiva histórica de retroalimentación entre diseño e implementación, para describir y entender la configuración actual de la organización. Luego, destina un apartado a la necesidad de avanzar en este tipo de producción de conocimiento en un contexto de institucionalización de un lineamiento estratégico, ya para introducirse en los objetivos generales y específicos de la propuesta de intervención contenida en este trabajo. Los conceptos y categorías que se constituyen en el soporte conceptual, ideológico y analítico del planteo están organizados en bloques. **El bloque 1** estará constituido por los hallazgos y reflexiones producto de los avances

de dos investigaciones de la Prosecretaría de Políticas Sociales en materia de la Formación Profesional y prácticas universitarias: “Análisis comparativos de experiencias para la formación en oficios. Aportes al campo de la formación profesional y “Educación Formal Alternativa (EFA) Una oportunidad para avanzar en prácticas universitarias integrales. El caso de la Escuela Universitaria de Oficios y el Consejo Social de la UNLP” desde los cuales se intenta una construcción conceptual acerca de **la Educación Formal Alternativa, sus pilares identitarios constitutivos y sus características**; incorporando lecturas de otros actores y autores que vienen discutiendo las temáticas referidas a las transformaciones de la universidad y la educación o propuestas formativas acordes. **El bloque 2** está configurado por categorías que permiten ir introduciendo en la temática en lo que refiere al desarrollo de una de las variables principales de relación en la indagación. El concepto de **Organización, Diseño Organizativo, Estructura Organizativa, Matriz de producción**, para el cual se apelará a una recuperación y síntesis de la lectura de autores de las corrientes del análisis organizacional y de a conceptos trabajados en el Seminario Administración de la Gestión y otros que, en la búsqueda, contribuyen a profundizar en este aspecto.

En relación al marco metodológico se tomarán los desarrollos y aportes de la **Investigación-Gestión (I+G)** retomando la propuesta del Seminario de Planificación de esta carrera. Luego se encontrará la **Propuesta de Intervención** ya en términos operacionales, luego las **Reflexiones finales** y por último la **Bibliografía de Referencia** retomada y consultada.

**2 INGRESANDO POR EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNLP. El Programa 3.2:
Políticas Públicas para la Inclusión Social y los Subprogramas Específicos. LA
PROSECRETARÍA DE POLÍTICAS SOCIALES.**

La Universidad Nacional de La Plata ha definido en su Plan Estratégico las líneas de acción mediante las cuales desarrolla y direcciona su actividad. En el marco de la estrategia 3 que sintetiza las políticas de Extensión, se encuentra el Programa 3.2: “*Políticas Públicas para la Inclusión Social*” el cual es sostenido, con sus diferentes actualizaciones, desde el año 2010 por la Prosecretaría de Políticas Sociales. Los cuatro subprogramas específicos que explicitan sus objetivos son: 3.2.1 Fortalecimiento de la Red de Inclusión Social a través de la participación en el Consejo Social de la UNLP; 3.2.2 Escuela Universitaria de Oficios; 3.2.3 Gestión Territorial y 3.2.4 Gestión de Políticas Públicas. Cada uno de estos subprogramas específicos representa el sentido y el conjunto de resultados de cuatro direcciones de línea que conforman su estructura organizativa. Todos los dispositivos que ponen en acción este esquema están integrados por equipos interdisciplinarios formados por estudiantes, graduados, docentes de distintas unidades académicas que apuestan al sostenimiento de espacios y prácticas transdisciplinarias de reflexión, planificación, investigación-gestión y a la toma de decisiones para la producción de conocimiento situado. Esta experiencia se desarrolla en el marco de una articulación permanente con organizaciones de la comunidad y organismos gubernamentales que se involucran en procesos de diseño e implementación de Política Pública.

El Programa Específico **Escuela Universitaria de Oficios** tiene por objetivo

“capacitar y acompañar a jóvenes y adultos en trayectos formativos de oficios en el marco de la formación profesional y la vinculación laboral de sus egresados. La

direccionalidad estratégica de este programa se encuentra relacionada al fortalecimiento

de la Educación Formal Alternativa como modelo institucional integrado al recorrido de grado que vincula un tipo de formación acreditada, de calidad e inclusiva”. (Documento producido por la Prosecretaria de Políticas Sociales,2017)

3 HACIENDO FOCO EN EL ÁMBITO DE GESTIÓN: La Escuela Universitaria de Oficios en perspectiva histórica. Recorrido por sus momentos significativos en clave de configuración.

El periodo de gestión en el cual se sostuvo y se sostiene el desarrollo de la política sustantiva¹ de la Escuela de Oficios de la UNLP es el de 2010-2018, el cual en términos de lapsos de gestión institucional corresponde a dos mandatos de gobierno.

Como se planteó en párrafos precedentes el Programa Específico de la Escuela Universitaria de Oficios

“tiene por objetivo capacitar y acompañar a jóvenes y adultos en trayectos formativos de oficios en el marco de la formación profesional y la vinculación laboral de sus egresados. La direccionalidad estratégica de este programa se encuentra relacionada al fortalecimiento de la Educación Formal Alternativa como modelo institucional que vincula un tipo de formación acreditada, de calidad e inclusiva a cargo de docentes y tutores de una universidad pública que integra al recorrido del grado otro tipo de propuesta que parte de estudiantes con trayectorias educativas interrumpidas y/o incompletas que pueden transitar trayectos de complejidad creciente que incluyen cursos de formación profesional, diplomaturas y terminalidad educativa primaria y secundaria”.

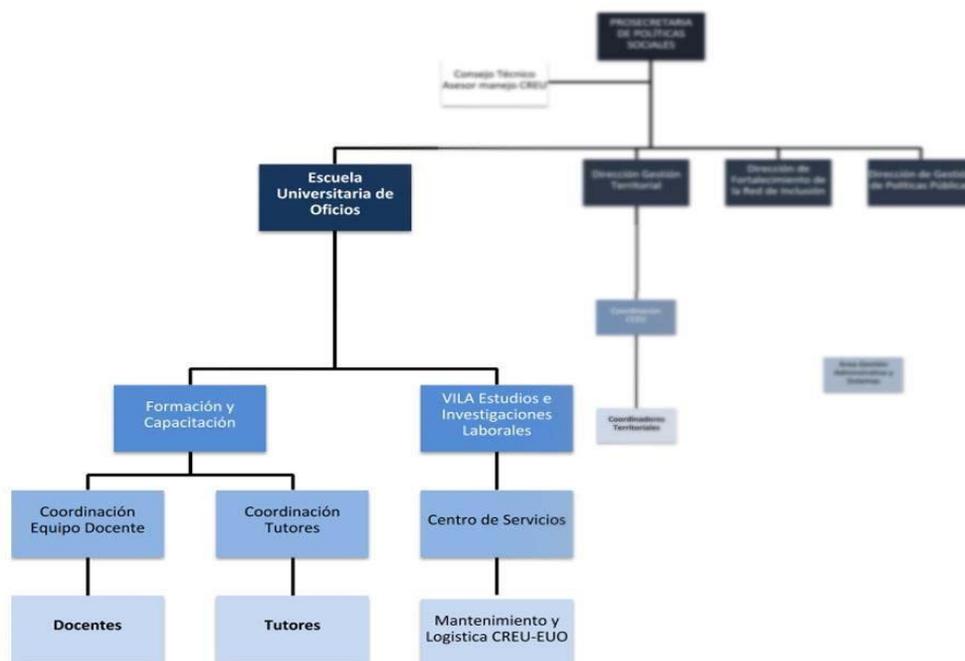
(Documento institucional Prosecretaría de Políticas Sociales,2017).

Esta misión institucional cristaliza en la actualidad las reflexiones, tensiones y retroalimentaciones de un dispositivo que se fue configurando y ajustando en la interface y el

¹ Se define política sustantiva al conjunto de objetivos que se encuentran vinculados a la producción externa de una organización intentado abordar problemas de la población sobre la cual se encuentra diseñada la propuesta (Sotelo 2012).

diálogo de sus distintos diseños normativos con la implementación situada de los mismos a lo largo de los años.

Estructura Organizativa actual de la Escuela Universitaria de Oficios



3.1 La Escuela Universitaria de Oficios² en perspectiva histórica. Recorrido por momentos significativos en clave de su configuración.

3.1.1 Momento fundacional

La Universidad Nacional de La Plata se propuso por el año 2009 conformar un espacio educativo de calidad, que pudiera *generar inclusión a través de la capacitación en oficios*, entendiendo que la dinámica del sector productivo y los avances tecnológicos tienen efectos inmediatos sobre las necesidades de capacitación y formación para el trabajo. Apostar a la

² EUO

producción regional a partir de egresar jóvenes y adultos/as que estuvieran insertándose en el mercado laboral o requirieran hacerlo, con necesidades y con competencias vinculadas a oficios demandados en la zona.

El diseño propuesto tuvo entonces dos claves para su formulación: la decisión de conformar una oferta formativa de calidad, basada en competencias en diálogo con el mundo de la producción, utilizando trayectos formativos ya aprobados por organismos nacionales que venían consolidando esta línea programática con resultados mensurables; y el sostenimiento de un conjunto de políticas de accesibilidad para acompañar la inclusión de jóvenes con derechos vulnerados.

Con relación a la primera clave, se conformó una oferta de formación organizada en tres niveles (formación básica y continua) constituida por diseños aglutinados en seis familias de actividad (salud y ambiente; construcción; metalmecánica y metalurgia; electricidad, electrónica y electromecánica; actividades agropecuarias y recupero de viejos oficios) retomando los debates y propuestas del sistema de Formación Profesional desarrollados por el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social Instituto Nacional de Educación Técnica de la Nación (INET), la Dirección General de Cultura y Educación (DGCyE) y el Consejo Federal de Educación. El *enfoque metodológico de formación por competencias* se tornó estrategia central para fortalecer el encuentro entre los mundos de la formación y del trabajo.

Con respecto a la segunda clave, la preocupación por la llegada y la permanencia de los destinatarios en el proceso de formación acompañó y problematizó esta instancia de diseño. De esta forma, se fueron consolidando un conjunto de herramientas de accesibilidad como resultado

de procesos de análisis y producción de conocimiento en tiempo real de quienes participaban en la gestión. Se sostuvieron estrategias consideradas clave para la inclusión:

- a) La incorporación de la ***dupla pedagógica docente/tutor/a***: como referentes que garantizan el acompañamiento en el espacio desde cada estudiante, su conocimiento integral, su apoyo en la permanencia, la asistencia en la comprensión de las actividades que suponen competencias en lecto-escritura y el aporte a elaboración de futuros proyectos ocupacionales y la profundización de la capacitación iniciada, reconociendo otros posibles recorridos formativos y laborales; b) **el kit de herramientas**, como conjunto de elementos imprescindibles para empezar a desarrollar el oficio o la competencia en el que el destinatario del curso se ha capacitado, fortaleciendo su autonomía y viabilizando su actividad laboral. b) **Los contenidos curriculares enfocados a la adquisición de habilidades y competencias** de cada oficio, más allá de los contenidos tradicionales; c) La **gestión y entrega de recursos gratuitos** (útiles, refrigerio, carga de tarjeta SUBE); d) El **diseño de trayectos formativos definidos por complejidad creciente** que inician su recorrido en los barrios y culminan en las aulas de la UNLP: *un primer nivel introductorio de Formación de Capacidades Básicas* destinado a la recuperación y nivelación de saberes previos; consolidación del vínculo pedagógico y entramado relacional entre estudiantes del curso. El módulo, anual o cuatrimestral, se desarrolla *en el territorio*: en los barrios, en los Clubes Vecinales, en los Centros Comunitarios de Extensión Universitaria³, o en la sede barrial referenciada por

³ Dispositivos institucionales de co gestión entre la Universidad y la comunidad para el desarrollo de prácticas de investigación, enseñanza y extensión donde participan docentes, graduados y estudiantes de las 15 unidades académicas de la UNLP a cargo de la Dirección de Gestión Territorial de la Prosecretaría de Políticas Sociales de la UNLP.

los vecinos; *un segundo nivel de cursos de formación profesional de nivel inicial*: en el cual los graduados del primer nivel siguen su formación en los Centros de Formación Profesional que, por cercanía geográfica y perfil, se adapte más adecuadamente a la problemática. Los contenidos de estos cursos estuvieron consensuados entre la Prosecretaría de Políticas Sociales y la Dirección General de Cultura y Educación, contemplando los programas, planes de estudio, incumbencia profesional y alcance de los títulos, perfil del egresado, requisitos de ingreso a las carreras, recursos humanos disponibles o a incorporar. En este nivel genera las condiciones para la matriculación en aquellas disciplinas que así lo requieran; *un tercer y último módulo de cursos de formación profesional continua*: es complementario del anterior, permite el avance de contenidos en niveles de complejidad creciente en el marco de lo previsto por el Consejo Federal de Educación para la formación profesional de diferentes familias de oficios.

3.1.2 Momento de revisión de política sustantiva. La conformación del Equipo de Vinculación Laboral y Seguimiento de egresados (VILA)

El crecimiento de la Escuela en complejidad y matrícula, así como en la diversificación de propuestas formativas (se extendió en el 2015 a doce familias de trayectos de oficios, más de treinta ofertas formativas y casi mil personas egresadas), requirió la generación de dispositivos de evaluación y seguimiento, y la necesidad de volver sobre uno de los ejes centrales de la génesis de la propuesta a partir de esta indagación: *¿Está contribuyendo la universidad a través de la Escuela Universitaria de Oficios en el acceso al trabajo genuino y la inclusión laboral de los sectores con derechos vulnerados?*.

Se analizaron fundamentalmente dos aspectos: *a) Situación de las personas que egresaron*. La necesidad de conocer cómo, cuándo, dónde, y de qué modo se desempeñan los egresados de

los cursos de formación en oficios; la indagación acerca del recorrido y la inserción de los graduados de los cursos en el mercado laboral; la descripción de las trayectorias laborales y de desempeño; el relevamiento acerca de la existencia de subocupación de calificaciones y las posibles dificultades formativas para dicho desempeño; y la determinación de las diferentes estrategias, modalidades y mecanismos de inserción de los egresados en el mundo del trabajo y

b) *Situación de la currícula y sus contenidos.* La necesidad de evaluar la pertinencia de la formación recibida para ingresar en el mundo del trabajo, con el objeto de realizar modificaciones o fortalecer encuadres formativos.

Se pudo inferir, en base a los datos construidos y su análisis, que las personas que egresan son en su mayoría adultos jóvenes, con variados niveles de instrucción, entre los que se observan altos niveles de ocupación, prevaleciendo como formas de actividad el trabajo para un tercero y el trabajo como cuentapropista. Los niveles de informalidad son muy elevados, sobre todo dentro del segundo grupo. Los bajos porcentajes que cuentan con nivel primario incompleto o completo, y la alta prevalencia en los tres últimos años de los que cuentan con estudios terciarios o universitarios incompletos, nos indican que resulta necesario continuar trabajando para que la población real de la escuela se acerque más a la población objetivo de la misma.

Por otra parte, la identificación como aspecto significativo que el pasaje por la Escuela ha contribuido a la inserción laboral en rubros asociados a los cursos realizados por los egresados.

La detección de altos niveles de informalidad antepone el desafío de reforzar una capacitación que genere herramientas para el pasaje a la formalidad, sobre todo entre los cuentapropistas y los microemprendedores. La presencia de un porcentaje (no menor) de personas desocupadas que estaban buscando y deseaban trabajar en actividades relacionadas con el curso del que egresaron impuso la tarea de delimitar estrategias que contribuyan a la inserción laboral de estas personas.

Con respecto al segundo aspecto, el cual permitió la aproximación a las percepciones de los egresados en relación con los programas de estudio, sus contenidos teóricos y prácticos y conocer en qué medida la formación recibida ha colaborado con su ingreso y desempeño en el mundo del trabajo, se pudo identificar que hay respuestas positivas en relación con dos aspectos estratégicos del marco pedagógico: integración del proceso formativo con la “situación de trabajo” y acompañamiento de la dupla pedagógica. Se observó mayor dificultad para referir a aportes en relación con el uso de las herramientas otorgadas, profundizándose entre aquellos que no trabajan ni trabajaron en actividades relacionadas con el curso. Sin embargo, es muy destacada la mención a la utilidad del bolso de herramientas entregado al momento del egreso para comenzar a trabajar.

A pesar de esfuerzos puntuales de articulación con organizaciones y unidades académicas, y las permanentes experiencias prácticas con insumos y materiales concretos, entre los que trabajan/ o trabajaron en alguna actividad relacionada con el curso realizado, surge como dificultad generalizada en el desempeño la insuficiente capacitación y experiencia, y se mencionan mayoritariamente como aprendizajes pendientes: la falta de prácticas en lugares donde el oficio se desarrolla; la adquisición de habilidades administrativas y contables; y la necesidad de orientación laboral y asesoramiento productivo. En este punto aparecieron necesidades particulares asociadas a cursos específicos.

En síntesis, y referidos a los porcentajes obtenidos, la evaluación mostró que las personas que egresaron han mejorado su calificación laboral, han adquirido habilidades y competencias y han incorporado nuevos aprendizajes valiosos para el trabajo (contenidos o actitudes laborales). Se marcó como desafío la necesidad de profundizar la capacitación administrativa y contable, la sinergia entre teoría y práctica, asesoramiento productivo y orientación laboral.

La decisión, tomada en el año 2015 fue crear un espacio institucional: **el Equipo VILA** (Vinculación laboral) que se hiciera cargo de un proyecto de seguimiento y orientación laboral, además de otras decisiones vinculadas al área de formación. Surge con los siguientes lineamientos de trabajo:

a) Fortalecimiento de los procesos autogestivos: gestión de emprendimientos productivos de la economía social. Procesos de capacitación, consumo o adquisición, organización, producción, comercialización o intercambio, acumulación para la distribución e inversión, ahorro.

b) Fortalecimiento de los procesos asociativos y/o cooperativos: organización cooperativa, formalización, producción y servicios, corredores productivos, ferias y espacios de comercialización, federaciones.

c) Procesos de Intermediación laboral conteniendo los siguientes proyectos: 1. Incubadora de emprendimientos. Espacio físico de talleres productivos y generación de emprendimientos; 2. Equipo de seguimiento y capacitación (UNLP, Fecootra, Instituto de Acción Cooperativa, etc.);

3. Convenios de articulación, intermediación laboral, pasantías, acreditaciones, contrataciones con: Ministerio de Trabajo, Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Educación (Formación profesional), Cámaras, Sindicatos, Organizaciones de la sociedad civil, Fundaciones, Facultades de la UNLP.

De esta forma, y en base a la evaluación de la implementación, se planteó la modificación del modelo de gestión y los resultados de política propuestos. De considerarse como principal resultado al curso dictado, se desplazó hacia un tipo de resultado más vinculado al impacto de la política y el sentido de un espacio de formación en oficios: la inserción laboral.

Este segundo momento institucional descripto, un nuevo espacio de acumulación positiva de las experiencias sumadas de un equipo de trabajo, en el sentido de la consolidación de ese

espacio de expertise de Políticas Sociales (Vommaro 2011) que permite ir ajustando y definiendo mejores políticas a partir de la consolidación de un campo específico de saber y conocimiento donde los gestores públicos son además en una alta proporción, egresados, docentes y/o estudiantes de carreras de ciencias sociales de universidades públicas.

3.1.3-Momento de ampliación de destinatarios. El diseño de la Línea de Titulares de Programas Sociales

En el año 2010, la Prosecretaría de Políticas Sociales a través de su Dirección de Gestión de Políticas Públicas, y la Prosecretaría de Planeamiento, Obras y Servicios de la Universidad Nacional de La Plata, se constituyeron en ente ejecutor del Programa Ingreso Social con Trabajo perteneciente a la cartera del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Desde esa Dirección se puso en marcha un dispositivo institucional de implementación basado en tres ejes sustantivos: *la capacitación y mejora de las calificaciones de los titulares de programa; el sostenimiento cotidiano de los objetivos nodales del programa desde una perspectiva social y de gestión; y la administración de los procesos de compras y rendiciones de los insumos utilizados en el programa.* Participaron de este proceso centrado en la capacitación, más de 700 hombres y mujeres nucleados en 37 cooperativas en proceso de formación y consolidación.

La iniciativa apuntaba a la capacitación en diferentes oficios según un esquema de módulos previamente definidos, orientados a la ejecución de obras de baja y mediana complejidad en mejora de infraestructura urbana en ámbitos públicos particularmente en dependencias de la universidad. La adaptación de estos componentes productivos y de servicios, a los requerimientos infraestructurales, de mantenimiento y conservación de las distintas unidades académicas, derivó en la constitución de 11 frentes de actividad en los cuales prevalecía el armado de veredas con baldosas, la colocación de pavimento articulado, la pintura de edificios,

la forestación y mantenimiento de espacios verdes, el armado de cercos de mampostería y la producción-colocación de rejas para la puesta en valor de edificios históricos. Cada espacio contó desde el inicio, con el acompañamiento diario de un técnico capacitador en oficio (ingeniero, maestro mayor de obras, arquitecto o experto en oficio) quien mediante la conformación de una dupla con un estudiante avanzado o profesional en trabajo social participaba de la planificación del espacio y de todo lo que implique garantizar y sostener las condiciones necesarias al desarrollo de las actividades.

Este dispositivo de capacitación fue abordado reconociendo la experiencia y los saberes previos de cada titular del programa, por lo que teniendo en cuenta estas situaciones y los objetivos de capacitación planteados, se definieron un conjunto de acciones que propusieron la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades tomando en cuenta y fomentando la importancia para este esquema de la accesibilidad a la terminalidad educativa.

Sin embargo, las evaluaciones de la implementación de la experiencia en tanto unidad ejecutora de un programa nacional en la universidad pública, identificaron con claridad la necesidad de un reconocimiento institucional de esas trayectorias formativas, proponiendo que la capacitación prevista en los lineamientos del programa nacional pudiera acreditarse y certificarse en el marco de los trayectos formativos de la formación profesional y la acreditación de saberes y competencias.

Se toma la decisión entonces en el año 2014, en el marco del segundo periodo de gestión de diseñar un programa de trabajo articulado entre Direcciones, específicamente la vinculación entre la Dirección de Fortalecimiento de la Red de Inclusión Social, la cual incluía el Subprograma Escuela de Oficios, con el Programa de Gestión de Políticas Públicas, con el fin de acceder a las problemáticas del trabajo y la empleabilidad de personas, grupos y organizaciones

pertenecientes a sectores vulnerables, ofreciendo desde el ámbito universitario el aporte de conocimientos y experiencias para mejorar su inserción en el colectivo social y laboral del que forman parte. De esta forma, y en función a la pertinencia de cada área, se propuso optimizar recursos y potenciar líneas de gestión al mismo tiempo que capitalizar experiencias heterogéneas que puedan a su vez englobarse en los objetivos de la presente propuesta.

Los programas sociales aludidos, poseen una dimensión de capacitación la cual se constituyó como antecedente y base empírica para el análisis y posterior desarrollo de la línea específica de la Escuela Universitaria de Oficios para Titulares de Programas Sociales a través de la cual, y en el diálogo permanente con el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, se presenta el diseño del “Programa de Formación para el Trabajo y los Oficios” en el marco de la implementación referida con anterioridad. El programa sostuvo tres líneas de trabajo:

a) Capacitación con obra: considerada como práctica calificante y acreditable, en el marco de los módulos previstos por el convenio y una experiencia piloto de anclaje territorial incorporada como componente de mejoras en edificios sociocomunitarios. Teniendo en cuenta los componentes seleccionados (módulos de Infraestructura urbana, equipamiento y/o mejoras del patrimonio comunitario, mantenimiento de espacios verdes, pintura, componente productivo y/o proyectos especiales), las prioridades que la Universidad estableció desde sus necesidades infraestructurales, y las normas de competencia laboral desarrolladas por el Ministerio de Trabajo de la Nación, que expresan los requerimientos de los distintos sectores de actividad de los/as trabajadores/as en términos de criterios, desempeños, resultados y conocimiento, se diseñaron los trayectos formativos de los destinatarios del Programa.

Esos términos definieron los objetivos a alcanzar en términos de aprendizaje y se traducen en diseños curriculares, como nexo articulador entre el trabajo y la formación, adecuado a las

características de los titulares del programa. El diseño de cada rol ocupacional normalizado definió la implementación de cursos que respondieran a las especificaciones definidas en las normas, desde la perspectiva pedagógica del enfoque de competencias laborales. Participaron de estos espacios un total de 162 titulares.

b) Fortalecimiento organizativo y acompañamiento singular de situaciones de vulneración de derechos. Línea orientada a trabajar lo grupal y/ o individual basada en la identificación y fortalecimiento de procesos de emprendedurismo a través del diseño e implementación de planes de fortalecimiento situado, en el acompañamiento a procesos de contratación y en el procesamiento de los emergentes que van surgiendo con el transcurrir de las experiencias. Se incorporó además el seguimiento de 5 sedes propias de implementación del programa Fines lo cual incluyó la construcción de herramientas e instancias de gestión, difusión de información, entrevistas y acompañamiento a titulares del Programa Ingreso Social con Trabajo para su incorporación en la línea de terminalidad educativa. En cuanto a lo vinculado al plano singular las mayores intervenciones se direccionaron al acompañamiento, y monitoreo de problemáticas de salud; al procesamiento de solicitudes de excepciones en cuanto a la asistencia, en la gestión de beneficios sociales; en el acompañamiento a problemáticas de distinta índole que afectan la integridad bio/psico social de los titulares; en la intervención de las dinámicas grupales de los espacios de actividad, seguimiento y fortalecimiento de trayectorias educativas.

c) Diplomatura en Mantenimiento de Edificios Públicos. Se desarrolló como una instancia formativa con un mayor grado de institucionalidad en tanto figura y contenido aprobado en Consejo Superior de la UNLP⁴ mediante la cual se pretende un perfil multi-oficios y polivalente

⁴ Figura Diplomaturas Universitarias. Ordenanza 290/16. Aprobación de DMEP con dictamen favorable de la totalidad

de las comisiones intervinientes Resolución CS 28/16

para el desempeño en el mantenimiento de edificios públicos (Construcción, Pintura de Obra, Herrería, Mantenimiento de espacios verdes domiciliarios y forestación, prestación de Servicios a terceros y Gestión de emprendimientos). Este trayecto diseñado ad hoc para esta experiencia y vigente en cuanto diseño formativo ofrece tres instancias de acreditación o certificaciones intermedias que se corresponden con los distintos niveles de competencia alcanzados por complejidad creciente: Auxiliar en Mantenimiento de Edificios Públicos; Operario en Mantenimiento de Edificios Públicos y Diplomado en Mantenimiento de Edificios Públicos. La trayectoria formativa recorre contenidos transversales que se consideraron pertinentes en función de las características del grupo destinatario de la experiencia piloto: nociones generales del quehacer laboral, por un lado, y a la vida social en el marco de los derechos humanos por el otro

Se diseñó como una estrategia que se adecuaba a los perfiles de los titulares del programa en términos de intereses y posibilidades reales de vinculación con la economía social y el mercado de trabajo, y también respecto a la pertinencia y relevancia, en tanto existía una demanda contenida en el ámbito del mantenimiento de edificios públicos en la ciudad de La Plata que excede el trabajo realizado por el personal del escalafón de servicios y que es terciarizado a empresas privadas externas. En este sentido se consideró sumamente necesario constituirse en socios estratégicos del mundo del trabajo, con el inicio de una experiencia de formación en oficios. Como se explicitó anteriormente la primera experiencia estuvo dirigida a titulares del programa Ingreso Social con Trabajo que participaron de la Unidad Ejecutora UNLP, financiada por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación con el potencial de poder reeditarse con nuevos destinatarios. Participaron de la propuesta 70 titulares.

El programa de Formación para el Trabajo y los Oficios con las modalidades y líneas de

trabajo descriptas se implementó hasta febrero del 2018 mes en el cual el Ministerio de

Desarrollo Social de la Nación en el marco de la reconversión al Programa “ Hacemos Futuro” modifica la reglamentación que servía de marco regulatorio al convenio de la Unidad Ejecutora UNLP, por lo que la propuesta, única experiencia en el país, concebida como experiencia piloto para el mejoramiento de la calidad de los procesos de formación vinculados a los titulares del programa que pudiera ser replicada en función de su evaluación final, fue discontinuada por el organismo referido.

3.1.4- Momento de diálogos institucionales. El proyecto del Centro Regional de Extensión Universitaria (CREU).

Durante el año 2012, mediando la primera gestión del equipo, surge en el marco de la Secretaría de Extensión, en forma conjunta con la Secretaría de Planeamiento, la idea de construir un Centro Regional de Extensión donde las 17 facultades de la UNLP pudieran desarrollar actividades extensionistas. Durante el año 2013, tomando como base las actividades de evaluación de las experiencias de la Escuela de Oficios y de la Unidad Ejecutora del Argentina Trabaja, se reorienta el proyecto desde el punto de vista material e institucional, diseñando un complejo edilicio que albergara tres institucionalidades diferentes vinculadas a la extensión universitaria: la Escuela Universitaria de Oficios, el Paseo de la Economía Social del Consejo Social y un Centro de Servicios destinado a la producción de servicios y productos que pudieran garantizarse desde las cooperativas de trabajo del Programa Ingreso Social con Trabajo vinculados a los oficios en los cuales los titulares eran capacitados. Se solicitó financiamiento al Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y en el convenio celebrado para formalizar el aporte presupuestario se consignó el destino desarrollado en los párrafos precedentes.

El Centro Regional de Extensión Universitaria materializó de esta forma una propuesta de

gestión que en base a las acciones co gestionadas y sostenidas con distintos colectivos de

organizaciones, públicas y gubernamentales encontraba allí una oportunidad para seguir profundizando el diseño de la política. Nuevamente los aportes de los procesos sistemáticos de análisis, investigaciones y evaluaciones proporcionaron insumo para tomar decisiones sobre las características, emplazamientos y necesidades materiales de un espacio concebido para sostener un proceso institucional sostenido en base a diálogos y acciones cotidianas con organizaciones no universitarias.

El complejo fue cofinanciado por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y la UNLP, con una superficie total de 2.000 metros, cuenta con dos galpones de 500 metros cada uno y un edificio administrativo con oficinas, aulas y un comedor/aula en su primera etapa. El primer galpón fue concebido para alojar talleres de la EUO y el segundo galpón para desarrollar las actividades del Centro de Servicios mencionado.

La experiencia recorrida por la UNLP a través del proceso de consolidación de la formación profesional y la Escuela Universitaria de Oficios inicia la gestión del periodo 2018-2022 con la inauguración del Centro Regional de Extensión Universitaria, y la designación del edificio administrativo y un galpón-taller para la EUO, en el marco además del surgimiento de una categoría que emerge como un pilar estratégico de la Universidad para el periodo de gestión mencionado: *La Educación Formal Alternativa*.

3.1.5-Momento de reconfiguración de demanda. La reorganización de la propuesta de la a partir de la caída de la UNLP como Unidad Ejecutora del Programa Argentina Trabaja.

El 8 de febrero de 2018, por Resolución N° 96/2018 del Ministerio de Desarrollo Social de La Nación, los programas de transferencia condicionada Ingreso Social con Trabajo, Ellas Hacen y Desde el Barrio se unificaron bajo el nombre “Programa Hacemos Futuro” en la órbita de la

Subsecretaría de Políticas Integradoras, dependiente de la Secretaría de Economía Social del Ministerio.

Los lineamientos generales del Programa Hacemos Futuro, bajo Resolución N° 151/2018 de la Secretaría de Economía Social establecen como objetivo general “empoderar a las personas o poblaciones en riesgo o situación de vulnerabilidad social, promoviendo su progresiva autonomía económica a través de la terminalidad educativa y cursos y prácticas de formación integral que potencien sus posibilidades de inserción laboral e integración social.”

Como programa de transferencia condicionada de ingresos comprende la percepción de un subsidio cuya contraprestación, consiste en terminalidad educativa, la realización de cursos de formación integral, y la realización de una actualización cuatrimestral de datos.

La desaparición de los entes ejecutores significó para la UNLP la puesta en juego del concepto de producción de información de calidad para la toma de decisiones en tiempo real, poniendo a prueba al equipo de la Prosecretaría de Políticas Sociales. Se necesitó agudizar y garantizar en el menor tiempo posible el análisis de la situación y el diseño de una propuesta teniendo en cuenta tres dimensiones: 1) las características del conjunto de titulares y las distintas situaciones en las que se encontraban para enfrentar individualmente (ya que el programa desconocía la figura de las cooperativas como espacio de referencia) el nuevo diseño propuesto por el Ministerio de Desarrollo Social, 2) la eliminación repentina del financiamiento al equipo técnico, la diplomatura, la compra de herramientas y materiales que se había sostenido desde hacía siete años y que garantizaba la estructura y actividades del Programa de Capacitación para el Trabajo y los Oficios 3) la existencia de la materialidad del Centro de Servicios concebido como estrategia de consolidación individual y colectiva de titulares de un programa que acababa de desaparecer.

La institucionalidad y fortalecimiento de la Prosecretaría luego de tres periodos consecutivos de gestión, el afianzamiento de una modalidad de acompañamiento, los lazos construidos con los titulares, la materialidad del Centro Regional de Extensión Universitaria y el momento organizativo de la EUO permitieron poder generar en tiempo record, ya que se diseñó en menos de dos meses, una estrategia que permitiera contener a aquellos titulares quienes, además de información, asesoramiento y contención ante los nuevos direccionamientos del programa nacional, requerían de espacios para poder cumplir con los requerimientos que ahora con carácter de obligatoriedad les imponía el programa Hacemos Futuro: la capacitación y la finalización de sus estudios.

La estrategia implicó cuatro momentos diferenciados y complementarios entre sí: dos talleres con la totalidad de los titulares explicando los cambios del programa y las nuevas responsabilidades que debían asumir en el marco de la contraprestación para no perder la transferencia de ingreso condicionada.

La apertura de nuevas comisiones de Fines para alojar a todos los que tuvieran que sostener trayectos de terminalidad educativa primaria y secundaria y pudieran anotarse en los tiempos administrativos del sistema educativo y de este modo no perder el año y el diseño de cursos teórico-prácticos de formación en oficio que tuvieran en cuenta los trayectos de formación profesional que la EUO se encontraba certificando.

Un último momento de ese primer diseño de la estrategia de cara al inicio del tercer mandato de gestión, (2018-2022) fue pensar en un **diseño de estructura organizativa** (Mintzberg 2003), tomando el diseño como resolución de contradicciones (Schverstein 1998) que incorpora las líneas sustantivas y de apoyo que se fueron afianzando en la retroalimentación entre el diseño y la implementación situada de la experiencia. Es así que se piensan en misiones y funciones en la

búsqueda de un diseño de la EUO que sea capaz de contener el espíritu de la propuesta y que sea lo suficientemente flexible para ir incorporando las modificaciones producto del diálogo con las demandas de la realidad y coyuntura.

Se conformó un área de formación y capacitación con responsabilidad sobre trayectos formativos, certificación de saberes, coordinación de los equipos de docentes y tutores, que incorpora la línea de terminalidad educativa la cual venía afianzándose con los titulares del Programa Ingreso Social con Trabajo desde el 2013; un Área de Vinculación laboral y estudios para el trabajo que tiene a cargo, además de las estrategias de acompañamiento a egresados contenidas en el Proyecto de seguimiento, orientación y vinculación laboral, un Centro de Servicios cuyo antecedente inmediato de gestación fue la propuesta de implementación que desarrollo Social discontinuo y que emplazaba en este espacio físico la generación de pequeños emprendimientos productivos, artesanales e industriales insertos en el sector de la economía social. Una línea de producción de insumos y productos que demandan los distintos sectores de la UNLP y las organizaciones públicas comunitarias: mobiliario (incluido aluminio), indumentaria (producción y estampado) y ropa de trabajo, manipulación de alimentos, vivero producción y comercialización, pre moldeados, baldosas, bloques etc. Este espacio incorpora en el armado del equipo a integrantes del equipo técnico que acompañaron el desarrollo del programa de Formación para el trabajo y los oficios y quienes diseñaron estrategias de acompañamiento para este fin. Un núcleo operativo de docentes y tutores que se nutre del trabajo en red territorial del equipo de la Dirección de Gestión territorial. Se definieron tres áreas de apoyo la cuales en sus competencias específicas se articulan transversalmente con las demás Direcciones de la Prosecretaría: así es como se requiere de una logística a cargo del proceso de pedidos, solicitudes, presupuestación y entrega de materiales, herramientas e insumos para los

cursos Y Centro de Servicios; un área de gestión de datos para el procesamiento de datos e información útil para la gestión y un área administrativa contable que realiza seguimiento de procesos de compras, seguros y gestión de recursos humanos.

4 “PENSAR LA UNIVERSIDAD”. Las líneas estratégicas de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022. La Educación Formal Alternativa en agenda y los desafíos para la Gestión.

Desde documento “PENSAR LA UNIVERSIDAD” el cual contiene el proyecto institucional de la universidad nacional de la Plata para el periodo 2018-2022 se define a la **extensión universitaria** desde una concepción

“autónoma, crítica y creativa, que consolida la democratización del saber y asume la función social de contribuir a la mayor y mejor calidad de vida de la sociedad desde el conjunto de actividades que identifican los problemas y demandas de la sociedad y su medio, que coordinan las acciones necesarias a partir de esos diagnósticos, y que reorientan y recrean actividades de docencia e investigación a partir de la interacción con ese contexto. En esa línea, son objetivos específicos de las políticas de extensión promover la integración de la universidad, la formación de los estudiantes con responsabilidad social universitaria solidaria, la capacitación comunitaria extracurricular **(incluyendo la educación formal alternativa)** y comunicar su propio desarrollo y el de la sociedad que integra. Se plantea que son herramientas fundamentales el Consejo Social, **la Escuela Universitaria de Oficios**, los Centros Comunitarios de Extensión Universitaria, el Compromiso Social Universitario a través del Voluntariado, la promoción de proyectos y programas, y las experiencias de participación en procesos de diseño, implementación y evaluación de políticas públicas orientadas a la inclusión social, así como el reconocimiento curricular y de mayores dedicaciones, la formación de jóvenes graduados, la inclusión de la extensión en la mayoría de las actividades formativas de grado, contar con medios de comunicación que se proyecten como una

referencia regional en la producción de contenidos definidos con un criterio de diversidad cultural apropiados, y en general, disponer del territorio universitario como base física en la relación con la comunidad”. (Tauber,2018)

Tres cuestiones emergen con preponderancia en el contenido de este apartado. En principio se profundiza y enriquece aquella definición de la extensión que en la Reforma del Estatuto del 2008 en su Artículo 17 la coloca como

“una de sus funciones primordiales entendida como un proceso educativo no formal de doble vía, planificada de acuerdo a intereses y necesidades de la sociedad, cuyos propósitos deben contribuir a la solución de las, diversas problemáticas sociales, la toma de decisiones y la formación de opinión, con el objetivo de generar conocimiento a través de un proceso de integración con el medio y contribuir al desarrollo social”. (Estatuto de la Universidad Nacional de la Plata,2008, pág. 9).

Se hace alusión a un campo nombrado como *capacitación comunitaria extracurricular que incluiría la Educación Formal Alternativa* y se coloca a la Escuela Universitaria de Oficios como una de las herramientas preponderantes para su materialización.

Presentada así, “La Educación Formal Alternativa (EFA)” como una línea estratégica, implica un punto de inflexión en la historia de la universidad pública, ya que supone el reconocimiento de un tipo de formación al que se le atribuye un carácter formal que no se encuentra homologada en un título universitario, sino en una certificación expedida por una universidad pública suponiendo el reconocimiento de procesos de formación que se encuentran basados en el diálogo con actores gubernamentales y del territorio para el desarrollo de sus contenidos y la validación de sus propuestas.

Pareciera entonces que diversas prácticas universitarias desde el ámbito de la extensión se constituyen en la puerta de entrada a la ampliación de la base y oferta de la universidad, al diálogo entre funciones en términos de integralidad, poniendo de relieve una institucionalidad distinta que nos coloca a quienes pertenecemos a estos espacios de gestión, ante el desafío de su conceptualización y de la revisión de las mismas en función de su permanente construcción.

La relación entonces entre investigación -gestión como metodología puede ofrecernos pistas acerca de cómo construimos conocimiento a medida que hacemos, en el marco de institucionalidades que rompen con esquemas escindidos para pensar la universidad y el sinnúmero de prácticas que allí suceden, otorgando identidad y requiriendo de nuevas conceptualizaciones.

Nos toca analizar las organizaciones para proponer mejores diseños que se constituyan en vehiculizadores de los objetivos que vamos persiguiendo. Entonces la propuesta es pensar, analizar, proponer *¿cuáles son los diseños organizativos que soportan y potencian el desarrollo de esta línea estratégica puesta en agenda? ¿Cómo puede pensarse el funcionamiento de una organización que está contenida y es referente de un nuevo lineamiento de la universidad pero que a la vez se piensa y repiensa en función de su conceptualización y fortalecimiento?*

5. OBJETIVOS DEL TFI: Ampliación de la agenda universitaria y diseño organizativo. La Educación formal Alternativa en el dispositivo de la Escuela de Oficios de la Universidad Nacional de la Plata.

- **Objetivo General:** Presentar una propuesta de rediseño de la estructura organizativa de la Escuela Universitaria de Oficios en clave de la perspectiva conceptual/metodológica de la Educación Formal Alternativa (EFA).

- **Objetivos específicos**
 - Analizar la estructura organizativa de La Escuela Universitaria de Oficios en relación a los desarrollos conceptuales metodológicos de La Educación Formal Alternativa.
 - Incorporar como insumo el Análisis Situacional (producto de un TFI de otro miembro de la organización) el cual contiene la identificación de los nudos críticos preponderantes en los procesos sustantivos y de apoyo de la Escuela Universitaria de Oficios.
 - Recuperar los aportes conceptuales y las conclusiones obtenidas en los proyectos de investigación en desarrollo en la Prosecretaría de Políticas Sociales sobre el tema, como insumos para la fundamentación de la propuesta a diseñar.
 - Recuperar los aportes conceptuales de algunos autores abocados al análisis y diseño organizacional como clave de lectura para la fundamentación de la propuesta a diseñar.

6. MARCO CONCEPTUAL

6.1 La Educación Formal Alternativa. Avances conceptuales y operacionales a partir del desarrollo de prácticas universitarias y producción de conocimiento en este campo

“La UNLP es una fábrica de oportunidades para miles de hombres y mujeres que no acceden a la educación superior pero que encuentran en nuestras propuestas de formación alternativa una herramienta de progreso. Esta Escuela ya es una universidad dentro de la Universidad, es la **nave insignia** de nuestro modelo de inclusión para el desarrollo de la región. Esta Universidad, no sólo ofrece formación de grado y posgrado, sino que también procura darle posibilidades al conjunto de la sociedad con una propuesta de educación formal alternativa y de calidad que es modelo en el sistema universitario argentino”. (Palabras del discurso de Fernando Tauber para acto de colación de la Escuela Universitaria de Oficios cohorte 2018).

Dos puntos resultan interesantes para darle marco a la cita del encabezado y sobre los cuales profundiza el politólogo y docente Rinesi, E (2015). En principio el foco está puesto en los cambios de funciones y tareas de la universidad a lo largo de los siglos, en el camino del establecimiento de las bases para que hoy podamos pensar la Universidad como un derecho humano, a la formación superior como un bien público, social, un derecho humano individual y universal y una responsabilidad de los Estados en términos de su garantía. Esta consideración, que ya de por sí es una novedad, implica para el autor preguntarse quién es ese sujeto de ese derecho. La respuesta la piensa en términos de titularidad individual y colectiva. “Cualquier ciudadano que quiere ejercer su derecho a estudiar una carrera universitaria y el pueblo como un sujeto colectivo que debe beneficiarse de los que la universidad produce en ejercicio de sus

funciones”. (Rinesi, E:2015). Pensar la educación como derecho universal y ejercerlo como tal es un atributo que ineludiblemente hace a la calidad de estas organizaciones a las cuales estamos refiriendo.

Para este autor es necesario revisar el conjunto de modos con que la Universidad interviene en su medio en referencia a las funciones de la universidad en una suerte relación porosa con la sociedad, pero sobre todo está poniendo el foco en la función de extensión universitaria. La universidad de puertas abiertas como metafóricamente se suele referir:

“siempre que la usemos no solamente para pensar en unas puertas que se abren hacia afuera para permitirnos a nosotros, universitarios, “salir” hacia el mundo de la vida social, institucional, productiva, sino también en unas puertas que se abran hacia adentro para dejarlo a ese mundo, a sus conflictos, sus problemas, sus actores, expectativas e intereses, penetrar la Universidad y enriquecerla. (Rinesi, E, 2017, pág. 11).

Retomando el discurso del presidente al referirse a la Escuela Universitaria de Oficios como “*nave insignia*”, implicaría, recurriendo a un término naval, constituirse en una de las naves principales y mejores armadas. Esta metáfora nos remite a un posible modelo, a un crecimiento, a una direccionalidad y simultáneamente al desafío en términos de los aportes cualitativos de una experiencia en clave de sustento, contenido y sentido a esta nueva línea estratégica. Línea estratégica que, recuperando esta experiencia la trasciende, para convertirse en una nueva institucionalidad que refiere a las más diversas prácticas formativas que en su confluencia le otorgan una identidad en construcción.

Según la directora del proyecto de investigación, “Educación Formal Alternativa (EFA). Una oportunidad para avanzar en prácticas universitarias integrales. El caso de la Escuela

Universitaria de Oficios y el Consejo Social de la UNLP” y Prosecretaria de Políticas Sociales

Dra María Bonicatto, hay dos hitos que fundamentan la necesidad de profundizar en una línea estratégica que atraviesa las distintas funciones de la universidad requiriendo de cierta especificidad. Uno es de carácter normativo y otro busca dar sustento a lo que sucede en términos del compromiso de la Universidad del sostenimiento de prácticas en un diálogo permanente con los intereses y necesidades de la sociedad de la que forma parte, y en particular, con sus sectores más desfavorecidos, en directa referencia a la “doble vía” establecida en el estatuto del 2008 en la concepción de la función de extensión. Por tanto, existe una necesidad de dotar a las experiencias educativas universitarias vinculadas a la formación en oficios y en roles comunitarios de una mayor jerarquización en términos de institucionalidad y reconocimiento en tanto experiencias formativas y la necesidad de un marco normativo que defina las condiciones mínimas que deberían cumplir estos trayectos de capacitación.

En ocasión del Pre foro Social de la Educación Popular organizado por la Dirección de Gestión de Políticas Públicas y la Universidad Plurinacional de la Patria Grande la investigadora expresaba:

“Yo siento que este momento de pre institucionalización es un momento que acumula mucho más que estos 10 años de gestión, es un momento que nosotros asumimos como responsabilidad en las decisiones, pero poniéndonos un ropaje que entendemos han tenido otros y otras. Creo que por eso es tan potente, porque por momentos no deja de sorprendernos todo lo que sucede con esta cuestión...en clave de para quiénes construimos conocimiento, con quienes construimos conocimiento, qué sentido tiene lo que hacemos. Y fue un proceso muy liderado por los equipos de Extensión de las Facultades. Tiene que ver con esto de estar trabajando con aquellas personas que desde la Universidad muchas veces se consideran los externos, los que no son

universitarios...intentar ver cómo disputábamos desde la idea de los aprendizajes de la educación popular, más allá del concepto, sino de la educación en diálogo con lo popular.” (Bonicatto:2019)

Así la Educación Formal Alternativa se fue constituyendo en una apuesta de la universidad pública a integrar, a partir de la revisión de experiencias educativas que en el marco de las funciones de la universidad han desarrollado equipos de extensionistas, investigadores y docentes, la ampliación de su propuesta educativa y sus incumbencias y el diálogo con actores sociales de la comunidad, un conjunto de trayectos formativos de calidad que no se encuentran contemplados en el grado y el pregrado.

Ahora bien, la construcción de la categoría precedió a su conceptualización, a su caracterización y delimitación sustentándose en la potencia de las prácticas que efectivamente se venían realizando e identificando en ellas una naturaleza particular. A propósito de la creación de la figura de las Diplomaturas Universitarias en la Universidad Nacional de la Plata, Bonicatto, M planteaba:

“Lo que nosotros estábamos buscando normalizar era una mezcla de todo, y no estaba en ninguno de los lados. Era un algo que no los tenemos claramente establecido en el sistema educativo argentino. Entonces en este punto es que hacemos de alguna manera esta primera definición de cómo entendemos qué es este paso que da la Universidad. Esto es un trayecto formativo, ahora si uno pide que se lo reconozcan en clave de esta discusión, también hay que aceptar que como todo sistema educativo te pide criterios para ser incorporados, entonces esas fueron las discusiones más fuertes de cuando si y cuando no”. (Bonicatto,2019).

Es en el marco de este intento que el equipo de investigación empieza a delinear esta conceptualización sustentada por las prácticas que sostenidas fundamentalmente desde espacios vinculados a la Extensión Universitaria: La Prosecretaría de Políticas Sociales y el Consejo Social.

Para este equipo en principio estos trayectos están direccionados por **OBJETIVOS de inserción laboral y/o por el cumplimiento de roles de promoción en el acceso a derechos** . La formación profesional y/o capacitación en oficios, prácticas y saberes comunitarios como operadores de políticas se tornan en los contenidos de estas propuestas. Sus **PILARES** fundamentales serían la **calidad, la inclusión y la situacionalidad**.

Con respecto al **pilar inclusivo se plantea desde distintos planos y en distintos sentidos**. La inclusión como posicionamiento teórico, político e ideológico, y en su sentido práctico configurando los dispositivos educativos, así como poniendo la mirada en los resultados e impactos del tránsito por los mismos en la vida de las personas.

Esta categoría puede pensarse desde variadas aristas según los énfasis que van haciendo distintos exponentes y autores con recorrido en esta temática. Hay una serie de autores que conforman el corpus teórico de la otra investigación de referencia “Análisis comparativos de experiencias para la formación en oficios. Aportes al campo de la formación profesional”. Desde estas miradas se destacan la de Subirats (2005) quien refiere a la inclusión social como la posibilidad de un sujeto a acceder a mecanismos de desarrollo personal, de inserción sociocomunitaria y de ingreso a circuitos que garanticen el ejercicio de sus derechos. Para el autor, hablar de un sujeto excluido no se reduce a la pobreza, aunque se torna en una de sus dimensiones fundamentales. La diada inclusión/exclusión no puede pensarse por fuera del aspecto territorial ya que allí tomará características particulares. Así, Jacinto y Millenar (2009)

plantean que es necesario pensar la inclusión como parte de un entramado que contiene aspectos individuales, familiares, comunitarios, institucionales y estructurales. La inclusión educativa requiere considerar desde el acceso a un espacio en términos de condiciones de infraestructura, de calidad de los contenidos y los vínculos que permiten con otros niveles y sectores. “La inclusión laboral conlleva, necesariamente una reflexión sobre los procesos macrosociales y las condiciones de vida individuales” (Jacinto y Millenar,2009:30).

Según Dusell (2004) la inclusión es el proyecto político en sociedades que han generado la exclusión de ciertos grupos. Las instituciones educativas han surgido desde este discurso y en algunos momentos identificaron homogeneidad con inclusión primando una lógica del nosotros y de ellos. De esta manera el problema de la inclusión lleva necesariamente al problema de la otredad y cómo es considerada. Cómo se ven las identidades en términos socio históricos de acuerdo a los diversos contextos.

Jacinto y Millenar (2006), consideran a las instituciones como mediadoras entre las políticas públicas y las subjetividades de los jóvenes. En este sentido resulta de vital importancia reconocer perspectivas de la inclusión en diferentes aspectos: 1) relación entre la inclusión social y laboral; 2) problemáticas de las poblaciones destinatarias y dificultades para acceder a las oportunidades de manera equitativa y 3) trabajar ideas y representaciones sobre el mundo del trabajo. Así planteado los procesos de inclusión entonces, requieren de intervenciones personalizadas, de seguimiento y acompañamiento que trabajen sobre aspectos subjetivos.

En términos metodológicos, Paulo Freire (1970) plantea que se trata de ejercer un reconocimiento del mundo cultural, es decir de los conocimientos que sean relevantes para las realidades de los educandos para partir de sus conocimientos previos. Poder vincular lo sabido con lo que se propone enseñar. Ello implica necesariamente, un anclaje territorial en dos

sentidos: uno para atender las demandas de los sectores que no pueden acceder a trayectos de formación prolongados y dos, para fortalecer los recorridos formativos de los diferentes grupos del territorio o comunidad. Las dificultades que plantean las distancias o la extensión de las jornadas laborales requieren de respuestas inclusivas, además debe tenerse en cuenta que en los territorios se construye un denso entramado social donde se configuran identidades y derechos. Por ello para el autor el diálogo de saberes es fundamental.

Para Aiscow (2004), hablar de inclusión implica ampliar el foco: no solo incorporar al sistema a los sectores desfavorecidos, sino tener la capacidad de reconocer la diversidad de dichos sectores, implicando la necesidad de modificaciones curriculares que permiten el acceso al conocimiento. Para implementar políticas de inclusión socioeducativa es necesario reconocer las particularidades del contexto donde se aplican. Las sociedades actuales poseen una estructura más compleja y diversificada que las precedentes e incluyen aspectos identitarios múltiples lo cual requiere de cierta flexibilidad y de reformulaciones constantes. Incluir requiere contener las diferencias y trabajar sobre subjetividades para no reproducir lógicas homogeneizantes del pasado.

Así, la tendencia es considerar las complejidades sociales como constitutivas en una propuesta formativa que a veces tiende a lidiar con obstáculos que exceden la mera situación pedagógica.

Kaplan, C (2006) se interroga ¿Cómo incluir a grupos sociales e individuos atravesados por el fenómeno de la exclusión? La comprensión del sujeto en contextos de exclusión implica interrogarse entonces por las consecuencias personales de las transformaciones estructurales y por la presencia o ausencia de soportes, materiales y subjetivos. ¿Cuáles son los basamentos, las amarras, que sostienen a los sujetos en épocas de profundas crisis e incertidumbres? ¿Cómo

construir narrativas de vida en épocas de fragmentación? ¿Cómo proyectarse cuando el tiempo se percibe como evanescente, sin memoria y sin futuro? Para ella, las instituciones escolares juegan un papel central en las mediaciones entre la estructura social y las trayectorias y expectativas que estructuran los niños, adolescentes y jóvenes.

En referencia a la **SITUACIONALIDAD** deberíamos remitirnos a los aportes del Economista Carlos Matus, quien en el desarrollo de una nueva epistemología de la planificación: La Planificación Estratégica Situacional aporta el concepto de situación. Esta categoría, vertebral en su planteo, es utilizada por el autor para referir a distintos espacios de producción social que a modo de circunstancia van significando las acciones de los actores que ahí se desenvuelven. Es este sentido, y referido a las propuestas formativas lo situado refiere al intento permanente de vinculación de lo que se propone en esos espacios, con las necesidades de quienes los integran, sus perfiles, con sus realidades, demandas, sus apropiaciones. “Estar situado significa estar adentro, comprometido, pertenecer a la realidad que se explica “(Matus, C:1988).

Proponer desde adentro, desde la constitución de ese espacio de producción social, con y para un otro que interpela continuamente y que se incorpora burlando las fronteras espaciales. La comunidad inmersa en la universidad a través de sus necesidades y la universidad intentado estar a la altura de las circunstancias a través de sus propuestas.

Torres, R (1992) abona a este carácter planteando la necesidad de una educación que no funcione como una fórmula pre-establecida, que se aplica sin tener en cuenta los aspectos propios de la comunidad y del espacio. Esto requiere la participación de los diferentes sectores de la comunidad e implica, además, abandonar los proyectos aislados para pensar los aspectos relacionales de la educación: contempla las diferentes realidades existentes en particular, de

los

sectores más vulnerados y utiliza metodologías que apuntan a generar sujetos autónomos y activos que, a través de sus experiencias, produzcan aprendizajes significativos.

Lo novedoso del aporte es el intento de superación de las falsas dicotomías entre lo formal y lo informal, ya que pone en evidencia la posibilidad de realizar diseños programados, que cuenten con cierta flexibilidad para que las acciones ejecutadas puedan ser acordes a las realidades de los territorios de intervención. Se trata de reflexionar sobre la posibilidad de construir una educación formal alternativa que vaya más allá de los defectos o carencias de una u otra, sino que tenga como factor central la dialéctica entre las necesidades y las problemáticas de la comunidad y la propuesta formativa en su conjunto.

Las experiencias fuera del ámbito educativo clásico abrieron un panorama que volvió necesaria la reflexión sobre las posibilidades y las limitaciones que se expresaban en los espacios formativos. La visibilización de las experiencias alternativas planteó dos cuestiones claves: cómo delimitar lo formal y lo no formal y cómo superar los sesgos epistémicos que reducen la enseñanza a una institución (la escuela) y a una etapa de la vida (la niñez).

La reflexión sobre esta temática enriquece el debate y pone en cuestión la necesidad de dar respuestas institucionales a los problemas de los espacios y de las prácticas existentes. Esto desde un enfoque complejo, que comprenda las múltiples dimensiones que entran en juego. La educación, al ser un proceso constante, se da en un contexto donde no se puede reducir a un puñado de fórmulas pre-establecidas. Por ello son importantes los enfoques situados. Las experiencias y las dimensiones de análisis que buscan realizar aportes a un campo nuevo que está en constante construcción y debate.

Según Rodríguez Arocho (2010) el concepto de **CALIDAD EDUCATIVA** debe ser

reconstruido en función de polisemia del concepto. Plantea la necesidad de interrogarse acerca de

quienes crean los criterios y con qué objetivos. Para el autor se deben considerar los factores contextuales, para no hacer en reduccionismos que empobrezca la mirada sobre la complejidad de la situación educativa. Propone moverse de un modelo gerencial para dotar al concepto de un nuevo sentido que entienda a la calidad educativa de forma contextual, multidimensional y dinámica.

Es necesario construir herramientas situadas que permitan una intervención sobre la realidad y que estén ancladas social e históricamente. Esto no implica quedarse en las cuestiones estadísticas (índice de matrícula, retención y aprovechamiento académico), se requiere de otras variables. Algunos proponen tener en cuenta factores relacionados: las características de los estudiantes (condiciones sociales, sanitarias, motivacionales), el proceso educativo (donde se evalúen los docentes y las cuestiones didácticas), los contenidos y el sistema. Estas cuatro dimensiones deben ser entendidas en sus interacciones propias, considerando los aspectos sociales, económicos y políticos. En los paradigmas con fines emancipatorios, se destaca además la importancia de que sean los actores quienes definan los criterios de evaluación de calidad (ya que los parámetros están contruidos socialmente).

En la calidad educativa existe una dimensión ético-política insoslayable y una dimensión técnico-pedagógica que abarcan las demandas generales de formación en diferentes escalas. Esto incluye tres ejes: el epistemológico, centrado en el conocimiento relevante, el pedagógico que implica cómo es el proceso de aprendizaje y el organizativo que incluye la estructura académica, la conducción y la supervisión.

Braslavski (2006) considera diversos factores que deben considerarse al evaluar la calidad educativa de una institución: uno se refiere al trabajo realizado con otras instituciones para fomentar la realización de objetivos institucionales y personales, ya que es necesario establecer

lazos para afianzar y diversificar las estrategias para cumplir las metas fijadas; otro criterio es considerar los incentivos socio-económicos y culturales, esto es: analizar las realidades situacionales de la población y observar cómo este factor influye en la permanencia, en la realización de los proyectos y en la consecución de los objetivos. Al pensar la calidad educativa es necesario considerar si la formación que dicta la institución se basa en competencias laborales, porque pensar los diferentes enfoques sobre las competencias permite una visión integral: es decir, los puntos de vista empresarial, psicológico y curricular (Montoya, 2007) y las interrelaciones entre éstas. Analizar estos aspectos permite detectar el nivel de diálogo entre los sectores productivos y educativos.

La calidad, por su parte, se refiere a la calidad política, esto es: los fines que la sociedad otorga, y la calidad académica, que no se limita a la circulación del conocimiento y de las herramientas culturales, sino que incluye la eficiencia y la eficacia en el proceso y en los métodos de aprendizaje.

En resumen, los dispositivos de capacitación debieran ser abordados reconociendo la experiencia y los saberes previos de los sujetos, por lo que definen un conjunto de acciones que proponen la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, tomando en cuenta y fomentando la importancia para este esquema de la accesibilidad.

La Educación Formal Alternativa se convierte en una herramienta fundamental para la elaboración de proyectos y para proponer marcos teóricos que, desde la universidad pública, en interfase con el sistema de educación técnico profesional, pueda realizar una propuesta superadora a las prácticas instituidas. Contemplar las realidades existentes y la participación comunitaria, retomando el análisis de procesos de implementación de política pública educativa que propusieron puntos teóricos en el marco del campo de acción que estamos construyendo,

abre un campo de intervención que puede generar nuevas experiencias y aprendizajes significativos. De este modo no se proponen fórmulas estancas, se busca darle un anclaje comunitario: la ampliación de la participación es un rasgo necesario.

Como espacio formativo, busca articular necesidades e intereses con los conocimientos (tanto académicos como sociales). Pero para ello debe generarse un proceso de reconocimiento, tanto de los sujetos como de las instituciones. Sin ellos, se estaría fallando en lo básico. Las políticas de inclusión requieren diagnósticos integrales: no se puede pensar la exclusión sólo en términos de pobreza. Tienen que reflejarse los recorridos previos de los sujetos, de las familias, de las comunidades. Tiene que contemplar lo macrosocial con lo individual y lo grupal (para no alimentar voluntarismo o visiones pesimistas). Observar las desigualdades y las diferencias, combatir las primeras y respetar (y contener) las segundas. Las instituciones, en su dinámica de funcionamiento, pueden generar nuevos símbolos. Al institucionalizarlos, pueden convertirlos en nuevos instituidos.

En relación a la construcción conceptual se empiezan a vislumbrar **DIMENSIONES CONSTITUTIVAS** que le van otorgando identidad.

La **FORMALIDAD** en tanto estamos refiriendo a trayectos formativos diseñados y certificados por la universidad pública los cuales entonces se validan en el marco de una propuesta de formación académica reconocida por normativas e incumbencias institucionales (programas, duración, aprobación, certificación).

“Se trata de reflexionar sobre la posibilidad de construir una educación formal alternativa que vaya más allá de los defectos o carencias de una u otra, sino que tenga como factor central la dialéctica entre las necesidades y las problemáticas de la comunidad y la propuesta formativa en su conjunto”. (Torres, 1992, pág. 2)

“Es una ampliación de la propuesta educativa, es la Universidad que no va a sostener cualquier tipo de actividad, sino que va a sostener una propuesta dentro de su oferta formativa. Nosotros entendemos que no puede haber un primer nivel que sea de excelencia y un segundo nivel que sea de otra característica” (Bonicatto, M 2019)

Su carácter **ALTERNATIVO** el cual surge de un ejercicio de revisión y ampliación de la propuesta académica de la UNLP a partir de demandas y problemas planteados por actores sociales en el Consejo Social, la Escuela de Oficios y en los espacios de extensión. En relación a la interrelación del proceso reflexivo realizado también es posible referir a este aspecto en relación a todas las características que van configurando los dispositivos formativos contenidos en esta línea estratégica.

CARACTERISTICAS:

La GRATUIDAD en tanto estaríamos refiriendo a la administración de un “bien colectivo” en el marco de una política pública como es la educación superior. Una propuesta académica de la universidad pública enfatizando el carácter de derecho de la Educación Superior.

DESTINATARIOS adultos integrantes de la Población Económicamente Activa principalmente pertenecientes a sectores con derechos vulnerados los cuales pueden registrar trayectorias escolares primarias y secundarias interrumpidas.

“Vamos a buscar a los que no vienen”, eso nos pareció una forma bien sencilla de hacer esa vigilancia colectiva cuando queremos pedirle todo a los instrumentos que hemos generado. La EFA tiene que tener una población prioritaria, tiene que tener a estos sujetos como prioridad” (Bonicatto,2019).

Incluye el sostenimiento y diseño de **políticas y dispositivos de ACCESIBILIDAD;**

“la generación de oportunidades sin considerar las diferentes necesidades de los grupos excluidos y condiciones de partida en términos de capital cultural, implica la no superación de las desigualdades de fondo para su avance, desarrollo integral y participación social y, lo que es peor, agudizar la repitencia, el abandono de estudios y el desaliento, con un alto costo social y económico para el Estado”. (Andrade,H,Salzbergi,J 2017:42)

Pensar en un cierto perfil de sujeto de derecho de esta línea formativa requiere asumir el desafío de convertir en líneas sustantivas que acompañen los procesos formativos estas necesidades que las condiciones de partida desfavorables vayan informando. Es muy riesgoso que la accesibilidad pueda tornarse en algo aleatorio en este tipo de procesos ya que tratándose de sectores con trayectorias de exclusión o de vulneración de derechos corremos el riesgo de que puedan transitar nuevamente espacios que los excluyan.

Tiene una lógica **SISTÉMICA** por su pertenencia al sistema en el marco de la Educación Superior. En términos de su alcance está inmerso en el subsistema de la Formación profesional , La formación terciaria y la Educación Universitaria y al interior en términos de la coexistencia de tres formatos / subsistemas formativos que dialogan entre sí: 1) las **diplomaturas universitarias**: como aquellos trayectos formativos que se encuentran diseñados y certificados por la universidad pública para ofrecer formación y capacitación en oficios y el fortalecimiento de saberes vinculados a operadores sociales cuyo rol sea la ampliación de derechos promovidos por marcos legislativos vigentes. Es una figura reconocida y aprobada por el Honorable Consejo Superior de la UNLP bajo la ordenanza 290/16. Avanza en el reconocimiento de saberes vinculados a oficios que no están certificados y /o a roles comunitarios y prácticas y o acciones de referentes sociales incorporando en duplas pedagógicas a actores de la comunidad. Supone

un

proceso gradual de instalación y reconocimiento formal en ámbitos gubernamentales en que la UNLP se involucra para avanzar en su viabilización institucional y normativa. Las diseñan y proponen colegios, Facultades y Presidencia.

2) Los **Certificados de formación profesional continua en oficios**: como aquellos trayectos formativos que se encuentran diseñados y certificados por la universidad pública a través de un Centro de Formación Profesional (CFP) o en el marco de la Resolución 4390-E/2017 del Ministerio de Educación de la Nación Argentina.

Son certificados reconocidos en el marco de los órganos rectores del sistema educativo (Consejo Federal de Educación, Ministerio de Educación de la Nación, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Instituto Nacional de Educación Tecnológica, Dirección General de Cultura y Educación de la provincia de Buenos Aires); habilitan el ejercicio de los oficios a partir del otorgamiento de los certificados y la solicitud de matrículas en los distintos oficios; poseen un número de horas establecido de acuerdo a los niveles de formación profesional regulados por las diferentes normativas para su reconocimiento; se implementan y certifican a través de la Escuela Universitaria de Oficios .

3) Los **Trayectos de formación /cursos**: aquellos trayectos formativos que se encuentran diseñados y certificados por la universidad pública para ofrecer formación y capacitación a la comunidad, estableciendo prioridades en la cobertura de aquellos sujetos que a partir del proceso de formación pueden mejorar sus condiciones de vida.

Es una figura reconocida y aprobada por las Facultades y dependencias de la UNLP en el marco del cogobierno; se encuentran vinculados a procesos de requerimientos y/o validación de su pertinencia con actores de la comunidad. La carga horaria se encuentra definida en articulación a los otros dispositivos de instituciones públicas y del sistema de educación formal alternativa para

promover los trayectos formativos por complejidad creciente de los sujetos que sostienen su proceso de formación.

“Teníamos que tomarlo como un sistema. No podíamos volver a pensar una propuesta educativa dentro de la Universidad que no fuera un sistema, que no se metiera, que no dialogara, que no propusiera, que no armara una hipótesis de interfase con lo que está reconocido. No queríamos quedarnos en los márgenes de vuelta”. (Bonicatto, M: 2019)

Contiene como **componente un SUBSISTEMA RELATIVO A LA TERMINALIDAD EDUCATIVA** en relación al perfil de la población objetivo de esta propuesta y vinculado a las prácticas y/o dispositivos de accesibilidad y fortalecimiento. No se constituye en un requisito de admisión al ingreso al sistema EFA pero si se presenta como una posibilidad componente del recorrido propuesto.

Se trata de facilitar y no poner un obstáculo vinculado a las personas con trayectorias escolares interrumpidas, pero a la vez reconocer que se trata del ejercicio de derechos y de una herramienta potente en términos de oportunidades es componente sustantivo de esta línea contemplarlo como parte de su oferta formativa.

Es informada medularmente por la **EDUCACIÓN POPULAR** en relación a cómo se plantean los dispositivos y se consideran los procesos de enseñanza aprendizaje y las relaciones entre educador y educando. En ese sentido,

“la educación popular en sus variados desarrollos, ha empujado una concepción en la cual no existe acción educativa y pedagógica sin contexto, y allí están presentes los diferentes elementos políticos, sociales, culturales, económicos sobre los cuales se construye la desigualdad, la exclusión, la segregación y las injusticias en nuestra sociedad, proponiendo condiciones y

prácticas para transformar estas condiciones desde la educación, entendida ésta en sus múltiples dimensiones: formal, no formal e informal, bajo el supuesto de que el solo cambio educativo no transforma la sociedad, pero si aquél no cambia, tampoco lo hace la sociedad. (Mejía, M 2014)

De acuerdo con lo anterior, el autor reconoce la educación como un ejercicio político pedagógico.

Toma como base un **SABER PARA UN HACER, REFLEXIÓN EN Y PARA LA ACCIÓN**: el saber basado en evidencias de desempeño o en competencias como establece Pérez Gómez (2011) toma gran parte de su contenido del modelo de Schön, D, A (1983) quien reconoce un SABER PRACTICO constituido en tres momentos preponderantes. Así el *conocimiento en la acción* como aquel acumulado tácito que informa y orienta las actividades en un saber hacer; la *reflexión en y durante la acción* en un segundo orden de conocimiento en el cual es posible una conversación reflexiva in situ de una situación problemática concreta e inesperada y la *reflexión sobre la acción y sobre la reflexión en la acción* se torna una fase final posterior de los procesos y características de la acción lo cual incluye la reflexión que se ha dado en simultaneo acompañando un acto.

Se entiende que tanto la formación profesional y/o capacitación en oficios, prácticas y saberes comunitarios como operadores de políticas requieren de este saber practico que siempre parte del saber hacer acumulado y de las evidencias de desempeño o las competencias que de ahí se emanen como insumo para la evaluación y acreditación de esos saberes.

Nace y se constituye en un **ESPACIO para el ejercicio de PRÁCTICAS UNIVERSITARIAS INTEGRALES**: La EFA como un espacio y terreno fértil de prácticas universitarias que desde el ámbito de la extensión se constituyeron en la puerta de entrada a la

ampliación de la base y oferta de la universidad en la construcción de una nueva institucionalidad.

6.2 Categorías del campo del análisis organizacional. Organización. Diseño organizacional. Estructura Organizativa. Matriz de producción

Este apartado incluye el encuadre conceptual que fija de alguna manera las delimitaciones y marcos desde donde se puede pensar el análisis y la consecuente propuesta de intervención. En principio, el camino propuesto es el recorrido por ciertas categorías que forman parte de una epistemología de las organizaciones, una corriente de análisis organizacional que se posiciona desde la descripción y comprensión de la complejidad de los fenómenos organizativos para su análisis y transformación. En este sentido, cómo se *define y categoriza a una organización* forma parte de este corpus teórico que puede ayudarnos a entender la dinámica, funcionamiento y rasgos de complejidad, para luego ingresar en una de las variables centrales de la propuesta de intervención: el *diseño de una estructura organizativa* singular, en este caso la referida a unidad organizativa Escuela Universitaria de Oficios.

Jorge Etkin (2005) aporta una conceptualización que complementa la presentación descriptiva del ámbito de gestión realizada en los apartados del inicio, con pautas que permiten comprender aquellas transformaciones, diálogos, configuraciones, reestructuraciones, y rediseños de una organización como la Escuela. Esta mirada supera perspectivas tradicionales que, desde paradigmas simplificadores y reduccionistas, apelan a la identificación de factores homogeneizantes, como el orden, la armonía y los propósitos compartidos, explícitos y perdurables en el tiempo, para describir a las organizaciones:

“Una organización es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación, que existe

sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de un conjunto de actividades que se relacionan con una meta o un conjunto de fines” (Hall, 1974: 1).

El autor que encontramos como referencia posibilita una entrada a la temática desde una concepción acorde a la complejidad que constitutivamente conllevan las organizaciones. Tal como señala, esta se define como: “Sistema complejo de carácter socio técnico y adaptativo en el cual se conjugan factores de índole política, cultural, económica y social; los cuales se relacionan entre sí en complementariedad sin estar exentos a oposiciones y procesos paralelos”. (Etkin,J, 2005)

Etkin,J (2005) Hace una distinción entre un momento fundacional de una organización como aquel momento en donde la misma se impregna de ciertos acuerdos que van direccionando un rumbo compartido, el cual a medida que transcurre el tiempo, a partir de la influencia de los diversos grupos que operan el sistema y las cambiantes demandas del medio ambiente, obligan a que las decisiones de política de la organización se orienten en varios sentidos en simultaneidad.

Conviven diversas racionalidades en estos espacios o, en palabras del autor, una suerte de racionalidad compuesta, por la cual la explicación de las decisiones y el rumbo de las organizaciones no solo tiene que ver con la lógica o intencionalidad de quienes la conducen. Nos encontramos frente a “un doble intento de darle autonomía al sistema y también permitir su adecuación a los cambios ambientales, sin perder identidad”. (Etkin,2005). El carácter socio técnico está dado por la dimensión instrumental que toda organización tiene, pero en base al trabajo de personas dispuestas en grupos que le permiten sostener la acción. Una organización es un conjunto de procedimientos y técnicas, pero también está constituida por personas con racionalidades, esquemas, dificultades, deseos que atraviesan lo cotidiano de la acción.

Como plantea Bonicatto, M (2017) en Gestión Estratégica Planificada la potencia de estas perspectivas radica en que los autores nos previenen sobre la diversidad de fines que tienen los actores que las conforman implicando que no hay una unidireccionalidad de fuerzas movilizándose hacia el cumplimiento de los objetivos, sino que se mueven en varios sentidos.

“Comprenderla de esta manera implica reconocer la necesidad de revisión permanente que implica la adaptación a nuevas situaciones y al cambio necesario para sostener su existencia”. (Bonicatto;2017:23).

Con respecto a otro concepto fundamental para este marco podemos definir al **DISEÑO ORGANIZATIVO**

“como el proceso mediante el cual se define de qué manera se estructuran las organizaciones en función de garantizar los propósitos de la misma. El diseño de organizaciones se vincula a estructuras y procesos, estableciendo las formas que adoptan las relaciones entre roles y flujos que transformaran las entradas y salidas” (Schvarstein 1998).

Al respecto coincidimos en que

“La actividad del diseño organizacional suele ser confundida con el armado de los organigramas y en innumerables ocasiones no se otorga el tiempo ni la metodología necesaria para que cuando el propósito de una organización se modifica el diseño organizacional sea ajustado a una nueva realidad”. (Bonicatto, M 2019:75)

Para Jorge Etkin (2005) entonces, la **ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN** es la materialización en el aquí y ahora concretos de la identidad de una organización. Es el modo en

cómo se presenta una organización frente a cada circunstancia de su devenir, pero siempre condicionada por sus rasgos de identidad.

Henry Mintzberg (2005), por su parte, plantea que cada actividad humana organizada da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división del trabajo entre varias tareas a desempeñar y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. Para él entonces, la *estructura de una organización* puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas. Entonces se pregunta ¿hay alguna forma mejor para diseñar la estructura de una organización?, concluyendo en que los elementos de estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización (dimensión, antigüedad, tipo de ambiente en que funciona, sistemas técnicos que usa, etc). Para el autor, estos factores de situación son a menudo menos elegidos que los elementos de estructura. Tanto los parámetros de diseño, como los factores de situación, deben agruparse en lo que se denomina configuraciones.

En relación a la división del trabajo, el autor propone un modelo de organización en cinco partes el cual representa en un diagrama básico, resaltando la potencia de la imagen para las descripciones de funcionamiento y flujos organizativos. Este esquema está constituido por cinco partes componentes de la organización: un núcleo operativo en el cual se encuentran los miembros que realizan el trabajo básico relacionado con la producción de productos y servicios incluyendo la consecución de insumos, la transformación de estos en productos, garantizando la distribución y proveyendo apoyo a las funciones de entrada, transformación y producción; una cumbre estratégica en donde se encuentran las personas encargadas de las responsabilidades máximas de la organización sobre todo el cumplimiento de la misión y la relaciones con el

entorno organizacional que controla o tiene poder sobre la misma; una línea media que une a modo de polea el núcleo operativo con la cumbre estratégica a cargo de gerentes que intervienen en la cadena decisional y monitorean extendiendo el control; la tecno estructura conformada por analistas que tienen la tarea de mejorar el trabajo de otros para hacerlo más efectivo y por último el staff de apoyo conformada por aquellas unidades especializadas que suministran apoyo a la organización fuera de la corriente de trabajo operativa. O sea, se trata de un apoyo indirecto a las misiones o líneas sustantivas de la organización.

Este grupo de partes se encuentran interrelacionadas y permite graficar un diagrama que represente a la organización, el cual va a variar en función de mostrar las diferentes cosas que suceden. Cada organización posee una manera diferente de realizar la tarea, posee un código de valores que la representa y significa, distintas formas de coordinar y llevar adelante los propósitos que persigue. La visualización de esas formas particulares de llevar adelante los desafíos y de desarrollar la vida organizacional, es vital para construir el análisis de la situación y la identificación de los problemas sobre los cuales queremos intervenir y generar modificaciones.

En referencia a la coordinación de trabajo se presentan también cinco mecanismos coordinadores que involucran actividades no solo de coordinación sino también de control y comunicación: 1) ajuste mutuo: la coordinación de tareas se logra por un simple proceso de comunicación informal; la 2) supervisión directa requiere de una persona que toma responsabilidad por el trabajo de otras ,emitiendo órdenes y monitoreando las acciones; y 3) la estandarización del trabajo bajo tres modalidades posibles: se puede estandarizar los procesos del trabajo, las producciones la destreza y conocimientos de quien desempeña la tarea en el marco de una organización.

“El sentido de analizar cómo se presenta la configuración en cada una de las organizaciones y de interrogar las maneras de coordinar la tarea, es generar insumo sobre los modos de funcionamiento aceptados, identificar puntos críticos en los procesos de gestión de las acciones, que permita proponer modificaciones a la manera en que esa organización se configura. La indagación planteada es central para pensar y definir lo que sigue: ¿por qué?, ¿para qué? y ¿cómo? (Bonicatto, M 2017:29).

Para el experto en planificación Sotelo, J (2008) hay dos factores relevantes al momento de caracterizar una organización: su producción institucional y a quienes está dirigida, en tanto usuarios o beneficiarios de esos bienes y servicios relativos al primer aspecto. A su vez, reconoce la existencia de un proceso de producción externa, que garantiza la entrega directa de esos bienes o servicios a la población, y otro vinculado a la producción interna necesario para garantizar la producción que sale de la organización. Estas distinciones permiten destacar la importancia de coordinar y/o vincular los productos que la organización garantiza con el logro de resultados y el impacto esperado por una política en la población usuaria y/o beneficiaria mediante un análisis de la relación y /o tensión existente entre estos aspectos. Además, permiten comprender a la **configuración de las organizaciones** como una **herramienta de la gestión**.

“Existirán diferentes configuraciones en función de la manera en que necesitamos ordenar los recursos y las operaciones para el logro de los productos planificado lo que permite objetivar procesos de trabajo y desentrañar la vinculación entre la dinámica interna y externa colocando el foco de atención en el sentido y direccionalidad de lo que la organización hace o podría hacer”. (Sotelo, J 2008)

En esta línea el autor mencionado, retomando los aportes de Hitzse, profundiza en que la determinación de la **estructura de una institución** supone entonces, disposiciones de carácter

estratégico sobre cómo debe configurarse el entramado organizacional para poder cumplir con los fines de la organizaciones, destacando tres aspectos que en su cristalización implican decisiones que afectan la estructura organizativa: 1) la concepción y proyección de los procesos de producción sustantivos y los procesos de trabajo que los componen; 2) La distribución de responsabilidades y autoridades al interior de la organización y 3) la resolución de aspectos vinculados a la coordinación, articulación e integración en el interior de la organización. Estas definiciones permitirán dotar de insumos para el establecimiento de criterios para dividir el trabajo o instaurar modalidades de departamentalización,, en términos del agrupamiento de tareas y personal, para garantizar el desenvolvimiento de los procesos de trabajo, definiendo o redefiniendo unidades, precisando la importancia y magnitud de las mismas; la definición de jerarquías o sea el establecimiento de relaciones verticales entre unidades, determinándola s dependencias en la organización; la determinación de obligaciones y competencias en términos de asignación de asignación de responsabilidades sobre resultados y la delegación de autoridad sobre el uso de recursos que el sistema presupuestario prevé para el logro de los resultados.

Un diseño de aspectos de microestructura, para el autor, está más vinculado al análisis y definición de los puestos de trabajo, entendido como una posición dentro de los procesos de trabajo de una organización que puede ser ocupada sólo por una persona a la vez, implicando definiciones en términos de responsabilidades, tareas, condiciones y jerarquía asignada según el nivel de importancia relativa de la responsabilidad permitiendo , a su vez, describir los requisitos del puesto en términos de perfiles profesionales.

Con relación a la descripción y evaluación de una estructura organizativa, para Sotelo, es necesario tomar en cuenta tanto la **estructura formal como la estructura real** de la misma. La estructura formal es la que está definida tanto por la norma de creación del organismo como por

normas complementarias que definen sus misiones y funciones, la fuente de los recursos, formas de gobierno interno, la conformación de los cuerpos directivos e, incluso, el organigrama, al menos en lo que respecta a las primeras aperturas. No obstante, advierte autor es frecuente la coexistencia de una estructura formal y una estructura real no necesariamente respaldada normativamente que refleja el funcionamiento efectivo del organismo.

“La estructura formal y la real suelen coincidir en parte y mantener un mayor o menor grado de desfase. Una de los principales desafíos de la administración de estructuras es mantener una adecuación permanente de la estructura formal a la real y al logro de los fines institucionales establecidos por el Plan Estratégico. (Sotelo, J:2002:4).

Esto implica procesos frecuentes de cambios organizacionales, de los cuales Sotelo enfatiza en dos: a) Reorganizaciones menores que implican reclasificaciones de una o más unidades organizativas. Procesos de jerarquización o desjerarquización, o sea, de incremento o disminución del nivel en la estructura y b) Reorganizaciones mayores ya aludiendo a cambios importantes en la configuración de la estructura organizacional que se expresan en cambios en el organigrama. Se crean o suprimen unidades organizativas. Esto es frecuente en casos en donde se registran cambios sustanciales en los desafíos estratégicos de la institución, la definición de nuevos resultados a lograr, un cambio en la filosofía organizacional o, incluso, la suma de ajuste cotidianos de partes de la estructura. Respecto de las reorganizaciones mayores, uno de los procesos clave es la división del trabajo. El modelo organizativo puede ser funcional, divisional, matricial o una combinación, en distintas proporciones, de estos tipos.

Remite a un modelo funcional cuando el criterio que prima en la asignación de tareas es la especialización técnica del área. Tiende a ser divisional cuando el criterio de división del trabajo

son los resultados finales que se deben entregar a terceros, y trabajos de una misma naturaleza

técnica pueden ser asignados a diferentes unidades si fuese necesario. La matricialidad, en cambio, se manifiesta mediante la creación de unidades horizontales bajo la modalidad de programas o proyectos, que se relacionan transversalmente con otras unidades.

Como se planteó en los párrafos precedentes y siguiendo la línea argumentativa de este autor la producción de resultados es lo que justifica la existencia de las organizaciones por lo que resulta impostergable que cualquier análisis identifique este punto de partida. La **MATRIZ DE PRODUCCIÓN EXTERNA** es un modo ordenado de registro, en un primer nivel operativo, de los productos y usuarios institucionales y, en niveles más estratégicos y políticos, de identificar los resultados y efectos del accionar institucional frente a otra categoría más amplia de destinatarios, los beneficiarios. El nivel operativo es el nivel más bajo de la matriz de producción externa, toma en cuenta la producción inmediata de bienes y servicios que las organizaciones entregan a terceros (los productos) y quienes los consumen (los usuarios). Los productos son el nivel más concreto de la producción externa y los usuarios, el nivel más inmediato de los destinatarios la relación más directa de las instituciones con su entorno, es decir, la relación producto-usuario. En el nivel inmediato superior de la matriz, es posible describir tal relación institucional con el entorno en términos de resultado-beneficiario inmediato y, finalmente, en el nivel más alto denominado político en el sector público, la relación puede describirse como efecto-beneficiario mediato. Este último nivel del análisis alude la justificación última de las instituciones públicas y de bien público.

En resumen, en la *matriz de producción externa* se hallan contenidas, de manera explícita o implícita, las políticas y estrategias institucionales externas esenciales, que suelen registrarse en el enunciado estratégico más sintético: **la misión institucional**. Esta formulación tiene la ventaja de que alude a todos los aspectos esenciales de las políticas y estrategias institucionales, desde el

nivel operativo hasta el político, y proporciona un marco de referencia para establecer los criterios externos de evaluación de la gestión

Toda decisión institucional que implique modificaciones en su misión, objetivos y resultados de política, debería ser continuada con una reingeniería institucional que modifique lo necesario en clave de estructura organizativa y proceso para llevar adelante los nuevos desafíos definidos.

Cuando una organización decide modificar su alcance. El proceso que se desata, cual ficha de dominó, implica que ese alcance que ha cambiado, transforma los resultados, estos a su vez sus productos y los últimos impactan en la modificación de los procesos de trabajo y la estructura organizativa, es decir la organización altera su existencia (Bonicatto ;2019:76)

Resulta relevante en este sentido problematizar *¿... las modificaciones en los lineamientos estratégicos de la universidad, con la puesta en agenda de la Educación Formal Alternativa, interpelan las configuraciones organizativas en donde suceden estas prácticas? ¿Son las prácticas las que, en el mismo movimiento de su implementación, informan las necesidades de diseño organizacional que mejor acompañan, sostienen y potencian el logro de estos objetivos?*

6.3 Investigación –Gestión como propuesta metodológica situada

Esta propuesta metodológica atraviesa el espíritu de la propuesta contenida en el TFI en tanto nos interpela en la cotidianeidad del ejercicio de nuestras responsabilidades y desafíos como funcionarios en el marco de una organización pública. La **investigación gestión** se constituye en un

“proceso mediante el cual un equipo de trabajo que tiene a cargo la gestión de la política pública se compromete a sostener un espacio de reflexión sistematizada, con un diseño

metodológico que permita garantizar en simultáneo, la producción de conocimiento científico para retroalimentar y ajustar sus propios diseños de política sustantiva en el periodo temporal en el que el equipo es responsable. Pensarnos como funcionarios públicos que investigan sobre aquello que está incluido en la responsabilidad de su mandato. La investigación se convierte en parte constitutiva de la gestión, reconociendo además en el plano personal y colectivo la necesidad de acreditar y validar un tipo de conocimiento que se construye en velocidad, con la premura que exige la responsabilidad de gobierno sobre la base de métodos contruidos y o a construirse que permitan que los hallazgos sean validados. (Bonicatto,M 2019:433)

Para la autora de esta categoría cuyos antecedentes se encuentran sumamente vinculados a propuestas metodológicas que se sustentan en el paradigma de la planificación estratégica situacional aportando la importancia de un recurso que se torna crítico en los procesos de gestión: el tiempo. Por lo que la capacidad de *producir conocimiento en velocidad*, en el tiempo acotado de un periodo de gestión se torna es una de sus características esenciales. A ésta, la autora le adiciona la *situacionalidad* concepto al que hemos remitido en los apartados anteriores estrechamente vinculada al modo de comprender lo espacios de intervención de los cuales somos parte; el *ajuste del diseño a partir de lo que va sucediendo en el proceso de su implementación*; la *trazabilidad de las propuestas* en términos de la recuperación racional y argumentada de las decisiones que se van tomando y por último la *precaución de identificar a quien no sabe que no sabe* parafraseando a Carlos Matus en la tendencia a mirar el mundo con los anteojos de lo que cada uno cree que es: Nuestros conocimientos son por definición acotados, por lo que producir política pública es un ejercicio permanente de chequeo si la explicación que estamos

construyendo en suficiente para comprender ese espacio complejo sobre el cual queremos intervenir .(Bonicatto,M 2019:436)

7- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

La propuesta que a continuación se desarrolla intenta ser tanto un aporte a la organización de pertenencia como a una línea estratégica en consolidación que amplía la agenda de la universidad: La educación Formal Alternativa.

7.1 Análisis situacional: en términos de la reconstrucción del estado de situación y de los problemas o nudos críticos se construirá en relación al desarrollo de los avances acerca de la línea de Educación Formal Alternativa analizada desde dos materialidades: Las investigaciones desarrolladas por la Prosecretaría en clave de su conceptualización y la convocatoria EFA de reciente implementación en relación al contenido y direccionalidad de los proyectos allí presentados por las distintas unidades académicas.

El otro ámbito para el análisis estará centrado en la configuración de la estructura organizativa actual de la Escuela Universitaria de Oficios haciendo hincapié en los procesos sustantivos y de apoyo: Formación/ Capacitación; Vinculación Laboral; Gestión de datos; Logística y administración y compras.

7.2 Desarrollo del proyecto de intervención:

Objetivo General:

- Presentación de una nueva estructura organizativa de la Escuela Universitaria de Oficios en el marco de los lineamientos de la Educación Formal Alternativa

Objetivos específicos:

- Actualización de un análisis situado de los procesos sustantivos y de apoyo y la configuración actual de la Escuela
- Sistematización de los avances consensuados en los marcos investigativos acerca de Efa.
- Redefinición de la división del trabajo en la Escuela Universitaria de Oficios: Áreas y funciones
- Redefinición de modos de coordinar el trabajo en la Escuela Universitaria de oficios

La implementación de la propuesta de intervención estará organizada en momentos diferenciados en términos de recolección, procesamiento y análisis de información.

- Momento de construcción / ampliación de análisis situado: organización de problemas; asociación, priorización, jerarquización y definición de nudos críticos vinculación causal. Este momento se trabajará con las coordinaciones de cada área, docentes, tutores.
- Momento de revalidación, sistematización de avances conceptuales relevantes de las investigaciones en relación a la EFA en términos conceptuales y operativos a través de la implementación de Grupos focales con investigadores.
- Momento de rediseño de la estructura con especialistas en análisis y diseño de organizaciones.

7.3 Plan de implementación de la intervención

Momentos	Operaciones	Actividades	Productos	Resultados	Plazos
Construcción de análisis situado sobre procesos sustantivos y de apoyo de la EUO	Diseño de instrumento evaluativo. Revisión de la actual configuración de la escuela	Análisis evaluativo de organigrama de áreas y funciones. Sistematización de resultados y nudos críticos por área sustantiva y de apoyo	Informe de Análisis situacional actualizado construido	Se actualizan los principales nudos críticos y avances/resu ltados de los procesos que constituyen el funcionamie nto de la Escuela	15 días
Revalidación de los conocimientos producidos sobre el campo temático	Sistematización sobre lineamientos de la e EFA	Diseño e implementación de 1 grupos focal con equipo de investigación. Realización de entrevistas a	Informe de sistematización confeccionado	Avances conceptuales en torno a EFA recopilados Reflexiones en torno a la	2 meses

		referentes en educación y educación popular.		pedagogía operante realizados con especialistas	
Rediseño de estructura organizativa	Reconfiguración de organigrama EUO en función de división de áreas (sustantivas y de apoyo) y funciones.	Reuniones con especialistas en análisis y diseños de organizaciones. Presentación de propuesta a dirección de EUO	Organigrama diseñado con misiones y funciones	Nueva estructura organizativa revisada por ápice de la organización (director/pro secretaria de PS)	1 mes

9. REFLEXIONES FINALES

Hoy nos encontramos un 30 de abril tratando de darle un cierre a este tramo en un contexto muy singular y distante de aquel mayo de 2019 en donde empezamos a esbozar aquel motivo inspirador para realizar la propuesta de intervención en el marco del Trabajo Final Integrador de la especialización en Gestión de la Educación Superior. Una propuesta que realmente significara un aporte sustantivo al ámbito donde desempeñamos nuestras funciones de gestión.

La Escuela Universitaria de Oficios en tiempos de pandemia y de Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio podría ser el nuevo capítulo que al día de hoy se constituye en nuestra preocupación y en el novedoso e inédito ordenador de absolutamente todos los ámbitos de la vida social. En el marco de este imprevisto la Escuela tuvo que trastocar todos sus procesos, sus vinculaciones, sus modalidades. Tuvo que volver a reconfigurarse para preservar sus rasgos de identidad y dar una respuesta comprometida y de calidad a todas las personas que habían pensado incluir en sus proyectos de vida este espacio formativo en particular.

Es por eso que a hoy estamos hablando de otra Escuela. Una escuela que se merecería un apartado en términos del recorrido histórico de configuración que traemos en el marco de este trabajo. Por tanto tendríamos que poder incorporar otras tantas variables en el desarrollo conceptual de la línea de Educación Formal Alternativa, en una suerte de explosión de los tres conceptos, en un momento en donde la imposibilidad de la “presencialidad” casi nos deja fuera de juego; Tendríamos que volver sobre una estructura organizativa para pensarla no exclusivamente desde el diseño sino sobre todo desde sus soportes legales, jerárquicos, de cargos, desde su formalización y reconocimiento institucional. No podríamos eludir los aspectos presupuestarios como variable condicional en términos de continuidad y de inclusión. Y así

podríamos cambiar el eje en función de lo que hoy nos atraviesa como organización y como sociedad.

Haciendo un salto a este paréntesis, en términos reflexivos y situados en lo que respecta al contenido de esta producción, sería interesante poder recapitular y retomar algunos de los interrogantes que se fueron planteando a lo largo del desarrollo del trabajo. Volviendo sobre las indagaciones de manera textual: **¿cuáles son los diseños organizativos que soportan y potencian el desarrollo de esta línea estratégica puesta en agenda? ¿Cómo puede pensarse el funcionamiento de una organización que está contenida y es referente de un nuevo lineamiento de la universidad pero que a la vez se piensa y repiensa en función de su conceptualización y fortalecimiento?**

¿las modificaciones en los lineamientos estratégicos de la universidad, con la puesta en agenda de la Educación Formal Alternativa, interpelan las configuraciones organizativas en donde suceden estas prácticas? ¿Son las prácticas las que, en el mismo movimiento de su implementación, informan las necesidades de diseño organizacional que mejor acompañan, sostienen y potencian el logro de estos objetivos?

Los dos aglomerados de preguntas de una forma u otra refieren a una cuestión nodal que nos obliga a volver sobre el rol que tiene la universidad, cómo esta organización piensa asimismo, se reconfigura y pone a jugar recursos para poder sostener realmente la ampliación de una agenda que ya desde hace tiempo trasciende la impronta de la garantía del derecho a la educación para constituirse en un derecho en sí mismo, en un bien público, universal y colectivo.

La Escuela Universitaria de Oficios producto de todo un acumulado de prácticas que desde distintos ámbitos y fundamentalmente desde la extensión se ha tornado como punta de lanza

para

seguir pensando, conceptualizando la Educación Formal Alternativa, en un dispositivo que lleva como sello identitarios el rediseño de su propuesta y su estructura en su propio andar. Que encuentra su dinamismo en la búsqueda permanente de la garantía y sostenimiento de resultados que tienen que ver con la ampliación de derechos de sectores que han quedado afuera de distintos circuitos o simplemente de aquellos que hoy encuentran los cursos en las guías de ofertas y carreras de la Universidad en un stand del expo universidad. (como un espacio simbólico muestra en pequeño de la universidad).

En este sentido, esta propuesta de intervención enmarcada en la investigación-gestión, coloca a los responsables de la conducción de la Escuela ante el doble desafío de ponerle lupa al dispositivo para encontrar su mejor diseño, su mejor forma de organización, los procesos que mejor se adecuan al cumplimiento de su misión para seguir otorgando contenido y orientación a una línea estratégica en construcción.

Buscar a quienes nunca pisaron una universidad ni tenían perspectiva de hacerlo. Buscar a aquellas/os que quizás no han tenido la oportunidad de culminar procesos educativos en niveles primarios y medios. Buscar a quienes no consiguen trabajo o lo hacen en condiciones de precariedad. Buscar a quienes no han tenido la posibilidad de desarrollar su proyecto de vida vinculado a un oficio porque no tuvieron oportunidad. Buscar a las mujeres que no sintieron que los oficios tradicionalmente vinculados al sector masculino las incluyera y las pusiera como protagonistas y con capacidad de hacer. Buscar a quienes tienen mucha experiencia en un oficio, pero necesitan de alguien que certifique esos saberes. Buscar a aquellos/as que, por su condición de extranjeros, sus problemas de documentación los/as van expulsando de todos lados. Buscar a aquellos/as que por sus problemáticas de salud no han podido sostener espacios formativos.

Buscar a quienes por sus condiciones étnicas no han podido sentirse integrados a los ámbitos

educativos. Sabemos que en el encuentro recién garantizamos un tramo de esta apuesta que nos empuja a seguir en la labor de garantizar el acceso, la permanencia y la certificación de saberes para que quien elige este espacio pueda trabajar del oficio del que vino a formarse. También sabemos que no depende solo de nosotros/as.

En esto andamos hace tiempo con el cuerpo, la cabeza, el compromiso y mucha convicción:

Buscando a los que no vienen.

10. BIBLIOGRAFÍA:

AINSCOW, M. (2004) El desarrollo de sistemas inclusivos: ¿cuáles son las palancas de cambio?

Journal of education change.

AGUERRONDO, I. (2001) La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación.

AMAYA, P. (2017) Políticas y decisiones de gestión pública para un modelo de estado popular.

Bs As: UNAJ.

BLANCO, R. (2006) La Equidad y la Inclusión Social: uno de los desafíos de la educación y la

escuela hoy. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.*

BONICATTO, M.; SERRICHIO, S.; IPARRAGUIRRE, M.; LAYA, F. Compilación Paula Amaya. E

n prensa, Editorial Universidad Nacional Arturo Jauretche. Gobernar para el ejercicio

de derechos: Desafíos y estrategias 2020” (2019). Programa de investigación Gobierno,

Políticas Públicas y Transformación Social - UNAJ. Capítulo. Aportes de la universidad

como espacio de colaboración, en la formulación, evaluación de Políticas Públicas. El

caso de la Escuela Universitaria de Oficios. En proceso de edición.

BONICATTO, M; SERRICHIO, S; ARCIDIACOMO, L; GALLARDO, J; TRAMONTINI, M.;

(2012). La Escuela de Oficios de la UNLP. Fortalecimiento de derechos desde la

capacitación. *Revista Extensión. Universidad Nacional de Córdoba. Issn 2250-7272*

BONICATTO, M:(2019) Doble vía. El aporte de la planificación estratégica situacional a la

extensión estatutaria de la Universidad Nacional de la Plata. Edit Servicoop.

BRAVLASBKI, C. (2006) Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo

XXI. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (2e),

84-101.

- DE ALBA, Alicia, Curriculum: Crisis, Mito y Perspectivas. Parte III Buenos Aires, Miño y Dávila;
- DOBERTI, J: La organización académica en la universidad. Capítulo 2: la universidad particularidades de esta organización.
- DUSSEL, I. (2004) Inclusión y exclusión en la escuela moderna argentina: una perspectiva postestructuralista. *Cadernos de pesquisa*, 38 (122), 305-335.
- ETKIN, J (2005) Gestión de la complejidad en las Organizaciones. La Estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Granica. Buenos Aires.
- FREIRE, Paulo: El grito manso, Buenos Aires, Siglo XXI, 2015.
- JACINTO, C. & MILLENAR, V. (2009) Enfoques de programas para la inclusión laboral de los jóvenes pobres: lo institucional como soporte subjetivo. Ed Última década
- KAPLAN, C (2006) La inclusión como posibilidad. Proyecto Hemisférico. La elaboración de Políticas para la prevención del fracaso escolar. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación.
- KRICHESKY, M. (1999) Cap. 2 Orientación y tutorías en los sistemas educativos. Tradiciones y cambios en la gestión educativa. En Proyectos de orientación y tutorías. Bs. As.: Paidós.
- MARTINEZ ,N: La evaluación de la gestión universitaria. (2000). Informe para la CONEAU
- MEJIA, M.R. J. (2014). La Educación Popular: Una construcción colectiva desde el Sur y desde abajo. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 22 (62).

- MITZBERG, H (2003): Diseño de Organizaciones eficientes. Editorial El Ateneo. Buenos Aires.
Buenos Aires
- NARODOWKI, M. (2008) La inclusión educativa. Reflexiones y propuestas entre las teorías, las demandas y los slogans. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 6 (2), 19-26
- RODRIGUEZ AROCHO, W. (2010) El concepto de la calidad educativa: una mirada crítica desde el enfoque históricocultural. *Actualidades investigativas en educación*, 10 (1), 1-28.
- RINESI, E (2017). Revista Ciencias Sociales. A casi 100 años de la Reforma universitaria y en un contexto signado por un gobierno al que se lo ha visto despreciar lo público, impulsamos una vez más la reflexión crítica sobre la Universidad y su rol en la sociedad
- SACRISTAN G, (comp.) Perez Gomez,A.I; Martinez,J; Torees,J;Angulo,F; Alvarez,J (2011) Educar por competencias ¿Qué hay de nuevo?.
- SCHVARSTEIN, L (1998). Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Paidós. Grupos e instituciones. Buenos Aires.
- SCHVARSTEIN, L; ETKIN, J. Identidad en las organizaciones. Invariancia y cambio. Paidós
- SIRVENT, María Teresa. Revisión del concepto de Educación No Formal. Ficha de Cátedra de Educación No Formal. Facultad de Filosofía y Letras, U.B.A. 2007
- SIBILIA, Paula. “La escuela, esa máquina anticuada”, Buenos Aires, Diario La Nación, 2016
- SOTELO, M (2008) La relación planificación/presupuesto en el marco de la gestión orientada a resultados. Revista del Clad Reforma y democracia n40. Caracas. Venezuela

- SUBIRAT, J. (2005) ¿Es el territorio urbano una variable significativa en los procesos de exclusión e inclusión social? Memorias X Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la administración pública. Chile: 18-21 de octubre de 2005.
- TAUBER, F: Pensar la Universidad. Proyecto Institucional de la UNLP 2018-2022.
<https://unlp.edu.ar/frontend/media/45/3545/e63e17faaef9816aea2a9dd874dc51e9.pdf>
- TAUBER ,F: en <https://unlp.edu.ar/oficios/nuevos-graduados-de-la-escuela-de-oficios-de-la-unlp-14653>
- TORRES, R (1992). Alternativas dentro de la Educación Formal: El programa escuela nueva de Colombia
- TOURIÑAN LOPEZ, J. M. (2006) Análisis conceptual de los procesos educativos. Formales, no formales e informales. *Teoría educativa*, N° 8. Salamanca.
- VALLAEYS,F: La responsabilidad Social Universitaria. Un nuevo modelo Universitario contra la mercantilización.
- 2014-2016: Proyecto de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTS) del Consejo Interuniversitario Nacional (PDTS CIN), presentado para Convocatoria 2014, desde Universidad Nacional de La Plata en conjunto con Universidad Nacional Arturo Jauretche y Ministerio de Desarrollo Social de la Pcia.de Bs As. Acreditado. “Innovaciones educativas situadas. Una propuesta para la mejora de programas de formación en oficios y terminalidad educativa de titulares de programas sociales.”
- 2017-2018: Análisis comparativos de experiencias para la formación en oficios. Aportes al campo de la formación profesional. Fondo Nacional de Investigaciones de Educación Técnico Profesional (FONIETP). Instituto Nacional de Educación Tecnológica. (INET).

2019-Educación Formal Alternativa (EFA) Una oportunidad para avanzar en prácticas universitarias integrales. El caso de la Escuela Universitaria de Oficios y el Consejo Social de la UNLP. Convocatoria segundo proyecto I +D Tetra Anual.

ANEXOS

Informe anual de Gestión de la Escuela Universitaria de Oficios. Equipo de Gestión de la EUO. Dirección de Escuela Universitaria de oficios 2017.

Informe anual de Gestión. Equipo de Vinculación Laboral y Gestión de programas. Dirección de Escuela Universitaria de Oficios .2017

Informe de relevamiento permanente de egresados EUO. Equipo de vinculación laboral. Dirección de Escuela Universitaria de Oficios.2017

Informe de auditoría IRAM Etapa 1 Referencial de calidad de IFP. Dirección de Escuela Universitaria De Oficios. 2016

Anexo 1: instructivo para la Creación de diplomaturas universitarias. Diplomatura en mantenimiento de edificios públicos para titulares del Programa Ingreso Social con Trabajo. Dirección de Escuela Universitaria de Oficios -Dirección de Gestión Políticas Públicas. Prosecretaria de Políticas Sociales. 2016

Informe de relevamiento permanente de egresados 2011-2015 EUO. Proyecto de Seguimiento e Inclusión Laboral de egresados. Equipo. Equipo de vinculación Laboral. EUO. 2016

Programa de Formación para el Trabajo y los oficios. Propuesta presentada al MDS como anexo al Convenio, en el marco de la implementación de Programa Ingreso Social con Trabajo. Dirección de Gestión de Políticas Públicas. Prosecretaria de Políticas Sociales. 2016

Informe de relevamiento permanente de egresados EUO. Equipo de vinculación laboral EUO. 2016

Documento final de síntesis de implementación de Programa de Capacitación en el marco de la Línea de Formación de Titulares de la Escuela Universitaria de Oficios. Dirección de Gestión

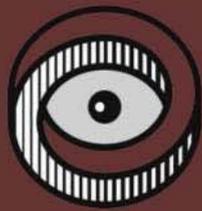
de políticas Públicas y Dirección de Escuela Universitaria de Oficios. Prosecretaría de Políticas Sociales. 2015

Documento de fundamentación de la Línea de Formación y Capacitación en oficios y Competencias y Línea de Titulares de Programas Sociales. Dirección de Gestión de Políticas Públicas. Dirección de Escuela Universitaria de Oficios. Prosecretaría de Políticas Sociales. 2014

Proyecto Subprograma Operativo de Formación y Capacitación Escuela Universitaria de Oficios.2010

1. F Tauber (2005). Algunos desafíos para la Universidad Pública. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP)
2. F Tauber (2006). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata (2006)
3. F Tauber (2007). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2007-2010
4. F Tauber (2008). Plan Estratégico Institucional 2007/2010 de la UNLP. UNLP
5. F Tauber (2008). La comunicación en la planificación y gestión para el desarrollo de las instituciones universitarias públicas argentinas: el caso de la Universidad Nacional de La Plata en el trienio junio 2004- Mayo 2007. Facultad de Periodismo y Comunicación Social
6. F Tauber (2009). Comunicación en la planificación y gestión de las universidades públicas argentinas. Ediciones de Periodismo y Comunicación (EPC)
7. F Tauber (2010). Discurso de asunción a la Presidencia de la UNLP
8. F Tauber (2010). Universidad Nacional de La Plata: discurso de asunción y objetivos estratégicos 2010-2014
9. F Tauber (2010). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2010-2014
10. F Tauber (2010). Pensar la Universidad nacional de la Plata (2010)
11. F Tauber, G Nizan, D Delucchi, A Olivieri (2011). Planes directores, proyectos y obras. 2004- 2010. Universidad Nacional de La Plata (UNLP)
12. F Tauber (2011). Pensar la Universidad Nacional de La Plata 1 (2010-2014). Universidad Nacional de La Plata (UNLP)
13. F Tauber (2011). Discurso de apertura del III Congreso Internacional sobre Cambio Climático y Desarrollo Sustentable.
14. F Tauber (2011). Universidad pública y medioambiente: responsabilidades y desafíos para los próximos años. Revista de la Universidad
15. F Tauber (2011). Palabras en relación al rol de la universidad pública.
16. F Tauber (2012). El Consejo Social de la UNLP, un camino al compromiso universitario. Diálogos del Consejo Social 1
17. F Tauber, V Urriolabeitia (2012). UNLP: "Pensada y creada para promover el desarrollo nacional". Desafío Empresario 10
18. F Tauber (2012). Inmensas oportunidades. Diario Hoy en la Noticia
19. F Tauber (2013). Pensar la universidad 1 (2013)
20. F Tauber (2013). 30 años de democracia en la universidad pública. De Los Cuatros Vientos
21. F Tauber (2013). Profesionales íntegros y comprometidos. Revista de la Asociación Odontológica de Berisso, La Plata y Ensenada
22. F Tauber (2014). Testimonios: el rol de las instituciones en el desarrollo regional. 75 años sembrando
23. F Tauber, G Nizan, D Delucchi (2014). Planificación y gestión urbano/ambiental de los ámbitos universitarios. XI Simposio de la Asociación Internacional de Planificación Urbana y Ambiente (UPE 11) ISBN: 978-950-34-1133-9 (La Plata, 2014)
24. F Tauber, (Director) (2014). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2014 – 2018
25. F Tauber (2014). Compromiso: Gestión 2010-2014
26. F Tauber (2015). Hacia el segundo manifiesto: los estudiantes universitarios y el reformismo hoy. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP)
27. F Tauber (2015). Hacia el segundo manifiesto: Los estudiantes universitarios y el reformismo hoy. Argentina: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP). ISBN: 978-987- 1985-63-0
28. F Tauber (2015). Presentación del libro Hacia el segundo manifiesto
29. F Tauber (2016). Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de La Plata (2018-2022). Pensar la Universidad
30. F Tauber (2016). Pensar la universidad 2. Proyecto institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022
31. F Tauber (2016). Pensar la universidad 2 (2016)
32. F Tauber (2016). Discurso: Pensar la universidad. Proyecto institucional 2018-2022
33. F Tauber (2017). Reseña del Plan Estratégico de Obras de la UNLP
34. F Tauber (2017). Presentación del Dr. Arq. Fernando Tauber del nuevo complejo edilicio en el predio del Ex BIM III.
35. F Tauber (2017). Presentación del nuevo Edificio " Sergio Karakachoff"(UNLP).
36. F Tauber (2017). Discurso en el Seminario Interno de Instrumentos de Planificación Estratégica Participativa.

37. F Tauber (2017). Haciendo realidad grandes proyectos. Econo 8
38. F Tauber (2017). La Reforma y el futuro de la Universidad. Revista Derechos en Acción
39. F Tauber (2017). La Universidad Nacional de La Plata en el contexto actual: la búsqueda de un modelo inclusivo. + E 7 (7. Ene-dic), 132-143
40. F Tauber (2017). Los desafíos que vienen para la UNLP. Bit & Byte 3
41. F Tauber (2018). Pensar la universidad 3 (2018)
42. F Tauber (2018). La universidad pública reformista: un modelo inclusivo y de desarrollo. Eudeba
43. F Tauber (2018). Transcripción del discurso de asunción a la Presidencia de la Universidad Nacional de La Plata, período 2018-2022
44. F Tauber (2018). Conferencia por el Centenario de la Reforma Universitaria en la UNSAdA.
45. F Tauber, (entrevista, de, Santiago, Barcos) (2018). Los dolores que quedan son las libertades que nos faltan. Econo 8
46. F Tauber, R Cereijo, A Palladino (2019). Se cumplen setenta años de la sanción de la gratuidad universitaria en Argentina. Diario Contexto 22
47. F Tauber (2019). UNLP Un Modelo de Universidad Pública Argentina. Revista Universidades
48. F Tauber, V Cruz (2019). El proyecto político-académico de la Universidad Nacional de La Plata y los desafíos de fortalecer la política institucional de géneros y feminismos. Gaceta de la V Circunscripción plurinominal del Tribunal electoral del Poder Judicial de la Federación-Nueva época
49. F Tauber, (compilador, L Quiroga (2019). Extensión universitaria: rupturas y continuidades. Educación
50. F Tauber (2020). Discurso en el marco del Consejo Regional Argentina contra el Hambre.



BUSCAR A LOS QUE NO VIENEN.
