

La Plata, 13 de agosto de 2020

Sr. Decano  
Dr. Gabriel Lazo  
Facultad de Odontología  
Universidad Nacional de La Plata

Por la presente, me dirijo a usted con el objeto de presentar mi Trabajo Final Integrador (TFI) titulado “**Mesa permanente de diálogo interfacultades sobre el Programa de Rendimiento Académico Estudiantil (PRAE)**”, dirigido por la Dra. Paula Inés Porta.

Nombre/s y Apellido/s: Marcelo Enrique Arturi

Documento de Identidad (Tipo y número): DNI 11607960

Teléfono y dirección de correo electrónico de contacto: 221-4280303

marceloarturi@gmail.com

Sin otro particular, saludo atentamente.

**Marcelo Arturi**

**Trabajo Final Integrador**

**Mesa permanente de diálogo interfacultades sobre el Programa de Rendimiento Académico Estudiantil (PRAE)**

**Lic. Marcelo Arturi –**

**Directora: Dra. Paula Porta**

**Marzo de 2020**

**Universidad Nacional de La Plata**

**Facultad de Odontología**

**Instituto de Investigaciones en Educación Superior**

**Especialización en Gestión de la Educación Superior**

2.RESUMEN.	
3.INTRODUCCIÓN.	pag 4
4.OBJETIVOS DEL TFI.	pag 6
5.CARACTERIZACIÓN DEL ÁMBITO DE GESTIÓN.	pag 7
5.1.Justificación del tema	
6. LA UNIVERSIDAD: INSTITUCIÓN COMPLEJA. CARACTERIZACIÓN.	pag 9
6.1.Caracterización de la Universidad.	
6.2.Centralización y fragmentación en la gestión del PRAE	
6.3.Planificación estratégica. El PRAE como acuerdo de planificación estratégica interfacultades	
7.MARCO CONCEPTUAL	pag 16
7.1.Lineamientos institucionales y legales que enmarcan las políticas de la unlp en su preocupación por el ingreso, permanencia y egreso de sus estudiantes.	
7.2. La comunicación estratégica interfacultades.	
7.3. Aprendizaje entre pares. Aprendizaje entre las facultades.	
7.4.La sistematización de experiencias interpares,para la producción de conocimiento académico.	
8. LA SECRETARÍA DE ASUNTOS ACADÉMICOS DE LA UNLP. POLÍTICAS Y ALCANCES	pag. 31
9.EL PROGRAMA DE RENDIMIENTO ACADÉMICO ESTUDIANTIL –PRAE-. CONCEPCIÓN	pag32
10.LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRAE: EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS E INFORMES	pag 33
10.1.Ejemplos de estrategias implementadas en el año 2018	
10.2.Ejemplos de estrategias implementadas en el año 2019	
10.3.Ejemplos de informes de avance de las experiencias PRAE. año 2019	
10.4.Ejemplos de designaciones y funciones dentro del PRAE	
10.5.Reflexión sobre los ejemplos	
11. PROYECTO DE INTERVENCIÓN	pag 42
11.1. Presentación	
11.2. Análisis situacional	
Propuesta	
11.3. Objetivo principal y específico. Propuesta	
11.4. Desarrollo del proyecto	
12.REFLEXIONES FINALES	pag 47
14.BIBLIOGRAFÍA	pag51

## 2.RESUMEN

La UNLP ha consolidado un modelo de gestión institucional que supone procesos de debate plural y colectivo, en el marco de los cuales se han construido los Planes Estratégicos Institucionales donde se establecen objetivos estratégicos para cada área que debe gestionar la Universidad.

La Secretaría de Asuntos Académicos de la Universidad (SAA) ha consolidado en las últimas gestiones políticas y programas institucionales establecidos en los Planes Estratégicos, vinculados a fortalecer las estrategias de ingreso, permanencia y egreso.

El Programa de Rendimiento Académico Estudiantil (a partir de aquí PRAE) es una línea de la Planificación estratégica situacional de la UNLP comenzada en junio de 2018 encaminada a mejorar las variables de rendimiento de los alumnos en el ingreso, la permanencia y el egreso a lo largo de su carrera.

La SAA centralizó la gestión del PRAE. Las 17 Facultades respondieron con variadas acciones y estrategias académicas, con total autonomía de criterio.

Desde la Dirección de Estrategias de Egreso (DEE) –una de las Direcciones que trabajan dentro de la SAA- se pudieron diagnosticar las siguientes características del funcionamiento del PRAE:

- a) La centralidad de la SAA en la gestión del Programa
- b) La autonomía de cada Facultad para decidir qué estrategia implementar;
- c) La heterogeneidad de acciones resultante
- d) El aislamiento en el que cada Facultad define y desarrolla sus propias acciones

Esto generó tres tipos de gestión al interior del programa: centralizada, autónoma y fragmentada.

Ante este escenario se planteará una línea de acción que trabaje sobre la hipótesis de que la planificación comunicacional, que promueva el diálogo entre las Facultades superando el aislacionismo, mejoraría la calidad de las políticas implementadas.

Desde la Dirección de Estrategias de Egreso propongo: la implementación de una **“Mesa permanente de diálogo interfacultades sobre el Programa de rendimiento académico estudiantil (PRAE)”** que permita superar la gestión fragmentada con la que funciona actualmente el PRAE desarrollando modalidades de comunicación estratégica entre las facultades y que, como consecuencia, construya un aprendizaje entre pares donde cada facultad aporte y aprenda de las otras generando como resultado una producción de conocimiento institucional que transformará la gestión del PRAE.

### 3.INTRODUCCIÓN

Desde una caracterización general, la Universidad Nacional de La Plata es una institución centenaria, que presenta en la actualidad las características de una macro Universidad, constituida por 17 Unidades Académicas, 154 unidades de investigación y cinco Colegios preuniversitarios, ubicándose entre las más grandes del país<sup>1</sup>.

Desde el año 2004 la UNLP ha consolidado un modelo de gestión institucional que supone procesos de debate plural y colectivo, en el marco de los cuales se han construido los Planes Estratégicos Institucionales de los períodos 2004-2007, 2007-2010, 2010-2014, 2014-2018 y el vigente 2018-2022. La UNLP en su conjunto se encuentra sistemáticamente abocada a la revisión de diversos aspectos, entre otros: la propuesta institucional, la definición de los objetivos estratégicos, los programas y proyectos, y los mecanismos de gestión, consolidando un posicionamiento permanente en lo que se entiende como Planificación Estratégica Institucional.

En esta línea de gestión la Presidencia, a través de la Secretaría de Asuntos Académicos, y en conjunto con las áreas académicas de las diecisiete Facultades, ha ido consolidando en las últimas gestiones políticas y programas institucionales vinculados a fortalecer las estrategias de ingreso, permanencia y egreso; la articulación de la educación secundaria y la formación de grado; la formación docente y la promoción de prácticas innovadoras en el currículum y en la enseñanza; la inclusión pertinente y relevante de soportes y tecnologías de información y comunicación en la formación; y la custodia de la calidad institucional y de la enseñanza con evaluaciones propias y externas. Estas diversas estrategias se complementan con la ampliación de la cobertura de los programas de bienestar estudiantil.

En lo que respecta al Área Académica los programas y proyectos en desarrollo vinculados a los procesos de formación en carreras de grado de la UNLP, siempre en el marco de su proyecto institucional, han consolidado diversas políticas académicas focalizadas en promover el acceso generalizado a la enseñanza universitaria de grado, procurando la igualdad de oportunidades, custodiando la calidad de los procesos de formación, aspirando a la excelencia y asegurando la pertinencia y relevancia de los mismos, no sólo para la formación profesional, sino para la mejor conformación de ciudadanos libres y dotados de los valores fundamentales para una vida en democracia.

La Secretaría de Asuntos Académicos (SAA) de la UNLP tiene a su cargo la conducción de los programas y líneas de acción antes mencionados. Cuenta en su organigrama de gestión con Direcciones Académicas que llevan delante de manera puntual determinados proyectos académicos. La Dirección de Estrategias de Egreso –que dirijo- es una de dichas Direcciones Académicas y colabora con la implementación y gestión de las políticas que implementa la SAA.

En el marco del compromiso de la UNLP con una política que promueva la inclusión, al mismo tiempo que la continuidad, permanencia y egreso de los y las estudiantes en el nivel universitario, se crea en año 2018, el Programa de Rendimiento Académico Estudiantil PRAE dependiente de la Secretaría de Asuntos Académicos, cuyos objetivos son, en acuerdo con lineamientos generales que acabamos de mencionar, mejorar la retención en el ingreso,

---

1página web UNLP <https://unlp.edu.ar/institucional/la-universidad-nacional-de-la-plata-7890>

consolidar la permanencia en la trayectoria en el grado y fomentar y apoyar el egreso de los estudiantes.

El Programa de Rendimiento Académico Estudiantil (a partir de aquí PRAE) es una línea de la Planificación estratégica situacional de la UNLP comenzada en junio de 2018. Se configura como uno de los esfuerzos presupuestarios más importantes de la UNLP de las últimas décadas que se han volcado a las políticas académicas direccionadas al acceso, la permanencia y el egreso de nuestros estudiantes. El objetivo del PRAE es el de mejorar las variables de rendimiento de los alumnos en estos tres momentos de su carrera. El presupuesto para el funcionamiento de este Programa surge centralizado desde Presidencia, más precisamente desde la Secretaría de Asuntos Académicos y se distribuye entre las UUAA según las propuestas o líneas de acción que ellas propongan.

La implementación del PRAE implicó la conformación de equipos en cada una de las UA en trabajo colaborativo y coordinado al interior de sus equipos de gestión. Esta organización permitió a las gestiones de las UA trabajar con suficiente autonomía e independencia con respecto al resto de las Facultades.

Las diecisiete Facultades de nuestra universidad han propuesto variadas acciones y estrategias académicas para mejorar los indicadores de ingreso, permanencia y egreso. Cada Unidad Académica (UA) fue autónoma e independiente en sus criterios para plantear sus propuestas de estrategias, que propusieron en base a sus experiencias previas, necesidades institucionales y coyuntura político académica. No existieron indicaciones o propuestas emanadas desde el nivel central (en este caso Secretaría de Asuntos Académicos) que unificaran criterios o impusieran algún lineamiento en particular, respetando así la autonomía de las Facultades. Esto generó tres tipos de gestión al interior del programa: centralizada, autónoma y fragmentada. Estos tres estilos de gestión aunados permiten visibilizar –sin que ese sea su objetivo- la ausencia de comunicación entre las facultades que al no tener una instancia para compartir los resultados y experiencias derivadas de las estrategias PRAE no se capitalizan, ni alimentan al propio programa.

Ante este escenario de heterogeneidad y fragmentación en la gestión de las estrategias PRAE, sin comunicación formal entre las UUAA- se planteará una línea de acción que trabaje sobre la hipótesis de que la planificación comunicacional, que promueva el encuentro entre las Facultades mejoraría la calidad de las políticas implementadas en el Programa PRAE.

Comprendemos entonces, una instancia de diálogo interfacultades que permita compartir, analizar y socializar las políticas académicas puestas en marcha, mejore la eficacia de las mismas y, por ende, un mejoramiento en la calidad de gestión institucional.

Se propone una Línea de Acción Estratégica para la creación de una “Mesa permanente de diálogo e intercambio interfacultades sobre el programa PRAE”

#### **4.OBJETIVOS**

##### **OBJETIVO PRINCIPAL:**

Optimizar la calidad de gestión de la UNLP en lo que respecta a las estrategias académicas vinculadas a ingreso, permanencia y egreso de sus estudiantes.

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Optimizarla calidad de gestión del programa PRAE
- Desarrollar líneas de acción que permitan superar la gestión fragmentada del programa PRAE
- Superar las dificultades que provocan los tres perfiles de gestión que conviven en la implementación del PRAE: la centralización, la autonomía y la fragmentación
- Implementar acciones que instalen una comunicación estratégica interfacultades
- Dotar al PRAE de dispositivos de comunicación que permitan superar la fragmentación en la gestión del Programa
- Proveer al PRAE de dispositivos de comunicación que hagan más eficiente la implementación de las diversas acciones académicas que se llevan adelante en dicho Programa.
- Desarrollar estrategias comunicacionales que mejoren los resultados del PRAE
- Alcanzar procesos de aprendizaje entre pares a partir de la comunicación estratégica interfacultades.
- Incentivar la producción de conocimiento producto del aprendizaje entre pares
- Sostener, preservar y hacer público la producción de conocimientos alcanzados por el aprendizaje entre pares mediante una estrategia comunicacional adecuada entre las Facultades.
- Propender a una articulación permanente entre los tres objetivos específicos:
  - a) la superación de la gestión fragmentada,
  - b) la implementación de una estrategia comunicacional integradora y
  - c) el aprendizaje entre pares

## 5. CARACTERIZACIÓN DEL ÁMBITO DE GESTIÓN.

### 5.1. El tema:

“El mayor rendimiento académico y el incremento de la graduación en tiempos proporcionados con la vida útil de cada ciclo formativo son una condición imprescindible para situar a nuestra universidad como una institución útil a la demanda insistente de un país y una sociedad que nos sostiene. Debemos atender las razones particulares y generar políticas para resolver las razones generales. No podemos darnos el lujo como institución y como país, de tener un desgranamiento feroz, una duración laxa de las carreras ni de un raquítico nivel de egreso. No nos lo debemos permitir.” (Tauber)<sup>2</sup>

El final del párrafo, en el que se caracteriza el egreso, fue una de las motivaciones por la cual el presidente Dr. Fernando Tauber en conjunto con la por entonces Secretaria de Asuntos Académicos, Dra. Mercedes Medina, crearon la Dirección de Estrategias de Egreso (DEE) de la UNLP dentro del organigrama de la Secretaría de Asuntos Académicos respondiendo a los lineamientos respecto a mejorar las condiciones de graduación estipuladas en el Plan Estratégico 2011-2014 y 2014-2018.

Desde esta Dirección, la cual dirijo desde 2011, se desarrollaron inicialmente diversas estrategias para fomentar el egreso. La metodología de trabajo para desarrollar e implementar las políticas académicas con impacto en el egreso se trabajaban en diálogo permanente entre las Secretarías Académicas de cada Facultad y la DEE. En ese diálogo constituyente de las estrategias a desarrollar participaban también múltiples actores: Direcciones de enseñanza, Direcciones estudiantiles, espacios administrativos, Cespi<sup>3</sup>, Decanos, Centro de estudiantes, etc.

Actualmente la Dirección de Estrategias de Egreso es una de las Direcciones Académicas que dependen de la Secretaría de Asuntos Académicos, en línea con la Vicepresidencia Académica de la UNLP.

La tarea de la DEE se ubica en el ámbito de la Dirección General de Promoción de las Trayectorias Estudiantiles, de la Secretaría de Asuntos Académicos, desarrollando funciones en lo que se refiere a uno de los cinco ejes fundamentales que se sostienen desde el Plan Estratégico Institucional que es “la consolidación de procesos que favorezcan el acceso, la permanencia reconocida y la graduación en todas las instancias de formación universitaria”(Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata. Estrategia 1. Enseñanza. Pag3)

A partir de mediados de 2018, y respondiendo nuevamente a los lineamientos del Plan Estratégico 2018-2022, la Presidencia, la Vicepresidencia Académica y la SAA proponen a las Facultades la implementación del Programa PRAE (Programa de Rendimiento Académico Estudiantil) que cuenta con una importante línea presupuestaria y que tiene como objetivo el mejoramiento de los niveles de rendimiento de los alumnos en el ingreso, la permanencia y el egreso. Los lineamientos estratégicos que desarrolla hoy la DEE apuntan a la tarea de

---

2 Tauber, F. (b) Pensar la Universidad. Proyecto Institucional de la Universidad de La Plata 2018-2022. Publicación Institucional de la Universidad Nacional de La Plata. 1 era. Edición - Abril de 2018. Pag 7

3 Centro Superior para el Procesamiento de la Información (CeSPI), es el Centro de Cómputos de la de la Universidad Nacional de La Plata.

intervención específica que sea necesaria para facilitar la implementación del PRAE y mantenerse al servicio de las necesidades de gestión de dicho Programa.

La Dirección de Estrategias de Egreso lleva adelante los lineamientos provenientes de la SAA y acompaña a los equipos de trabajo de cada Facultad aportando conocimiento y gestión a las estrategias implementadas, a la evaluación conjunta de las mismas y con la elaboración de informes estadísticos que acompañen el trabajo académico.

La DEE forma parte de las Direcciones Académicas que dependen de la Secretaría de Asuntos Académicos que, a su vez, se encuentra en línea orgánica con la Vicepresidencia Académica de la UNLP.

La tarea de la DEE fue, en sus orígenes, la de diagnosticar los problemas que pudieran obturar el egreso de los alumnos. A partir del diagnóstico se construían, en conjunto con las Facultades, políticas académicas, estrategias y acciones que fomentaran el egreso. En la actualidad acompaña las políticas de egreso que surgen desde las UUAAs y son apoyadas presupuestariamente y en sus aspectos conceptuales y de implementación desde la Secretaría de Asuntos Académicos a cargo del Dr. Anibal Viguera. Desde el año 2018 se implementa desde esta Secretaría el PRAE.

La Dirección de Estrategias de Egreso, por lo tanto, se ha mantenido –antes y ahora– en un constante contacto con todas las Facultades que llevan adelante el PRAE. Desde mi rol en la gestión visibilizo la totalidad de las UUAAs y las diferentes estrategias implementadas por cada una de ellas, en este sentido, es factible realizar un diagnóstico inicial en la instancia de la implementación del PRAE.

#### **Diagnóstico inicial:**

- 1 –La política académica de la Secretaría de Asuntos Académicos de la UNLP –a cargo del Dr. Viguera– otorgando absoluta libertad de criterio en las políticas a implementar respetando la autonomía de cada Facultad.
- 2 -La amplia heterogeneidad de propuestas planteadas por cada Facultad en uso de su independencia de criterio y características.
- 3 -La similitud de estrategias planteadas por distintas Facultades
- 4 -Las disímiles estrategias planteadas por diversas Facultades
- 5 -El aislamiento en el que cada Facultad define sus propias estrategias impide la puesta en común de las experiencias.
- 6 -La ausencia de comunicación institucional y de instancias de diálogo formal interfacultades que permita compartir información, resultados y puntos de vista sobre las estrategias implementadas, sean éstas similares o disímiles.
- 7 -La observación de las características de gestión del Programa que involucran diversos aspectos de centralización, autonomía y fragmentación en la administración.

Surgen de este diagnóstico los conceptos que constituyen un problema o, a mi criterio, una debilidad del PRAE: observo en lo que refiere a gestión, una centralización en la administración del PRAE que lleva adelante la SAA. A su vez la autonomía e independencia acerca de las estrategias a implementar por cada Facultad poniendo de manifiesto una gran heterogeneidad

de criterios. Esto genera a su vez, una gestión fragmentada del Programa. Tenemos entonces, centralización, autonomía y fragmentación.

En relación a la construcción de conocimiento institucional para afrontar los desafíos del ingreso, la permanencia y el egreso, la gestión fragmentada atenta contra ello al no producirse procesos de socialización del conocimiento alcanzado ni tampoco, constatación ni experimentación del mismo. Resumiendo, no hay aprendizaje entre pares. Se observa la ausencia de comunicación entre las Facultades.

Ante este escenario de heterogeneidad y fragmentación en la gestión de las estrategias PRAE – que carece de instancias de comunicación formal- se propone una línea de acción para crear una estrategia comunicacional entre las Facultades considerando que esto permitirá la mejora de la calidad de las políticas implementadas en el Programa PRAE. Una instancia de diálogo interfacultades que, al compartir y socializar las políticas académicas puestas en marcha optimice el rendimiento de las mismas y, por ende, un mejoramiento en la calidad de gestión institucional.

Se propone entonces una Línea de Acción Estratégica que lleve adelante la **creación de una “Mesa permanente de diálogo e intercambio interfacultades sobre el programa PRAE”**

## **6. LA UNIVERSIDAD: INSTITUCIÓN COMPLEJA.**

### **6.1. Caracterización de la Universidad.**

### **6.2. Fragmentación en la gestión. Centralización y fragmentación en la gestión del PRAE**

### **6.3. Planificación estratégica. El PRAE como acuerdo de planificación estratégica interfacultades**

### **6.1. Caracterización de la Universidad.**

La cuestión global que plantea este trabajo puede resumirse en una propuesta para superar las tensiones entre integración – fragmentación que se producen entre la autoridad del nivel central y las UUA. Para enmarcar esta cuestión habrá que entender las características de la Universidad como institución.

#### **Características de la Institución Universidad.**

La institución Universidad tiene características particulares que la diferencian de otras instituciones u organizaciones que estudia la ciencia económica situándose más claramente en la ciencia de la administración.

La Universidad, en este campo, presenta una necesidad de estudio específico

En la toma de decisiones de gestión en esta Institución existe una especial interdependencia entre los componentes institucionales que hace que la eficacia de las acciones dependa

cómo se dirijan, coordinen e integren las actividades de sus integrantes. Se trata de un esfuerzo de funcionamiento solidario. (Olivera)<sup>4</sup>.

Otro punto que permite entender a las universidades como escapadas del campo de estudio de la ciencia económica y la ubica en el arte de la administración es la pluralidad de objetivos: enseñanza, extensión, investigación y uno general de producción de bienes sociales.

Vinculado al tema del trabajo que trata de centralización y fragmentación al interior de la Universidad también podemos indicar una característica de dimensión macro de estas instituciones: una particular combinación de restricciones externas y discrecionalidad interna. Normativas estatales nacionales limitan presupuestariamente el funcionamiento pero la autonomía en el uso interno de ese presupuesto se realiza con discrecionalidad y permite también la designación de autoridades y criterios de gobiernos.

Marcamos aquí la relación de dependencia y autonomía –Nación/Universidad- que luego se va a ver reflejada al interior de la Universidad –Presidencia/UUAA- a través de la implementación de políticas y estrategias académicas (como por ejemplo el PRAE).

Otra característica de estas instituciones es la dificultad de evaluar su producción e impactos, principalmente en lo que se refiere al campo educativo, donde las aproximaciones son por inferencias.

La Universidad presenta además otra característica que mencionaremos luego al hablar del PRAE: tiene estructuras con escaso poder jerárquico y gran importancia del reconocimiento de los pares.

En el mismo tema podemos indicar que la distribución del poder en la Universidad se concentra en la base de los integrantes lo que la destaca como una institución de “base pesada” con elevada independencia de esta respecto a las autoridades, quienes por lo general convalidan las decisiones de esa base. Esto se ve claramente en la relación de abajo hacia arriba que se da entre las cátedras y el decanato y entre las Facultades y la Presidencia<sup>5</sup>

La dificultad de coordinación también es otra característica producida por la generación de conocimiento producto de investigaciones hiperespecializadas y, dado que son los generadores de ese conocimiento quienes son la cara institucional, las gestiones acopladas se dificultan. Se la describe como “anarquía organizada” o de acoplamiento débil.

La característica de la Universidad respecto a su visibilización institucional externa es la opacidad. Krosch destaca que esta opacidad es una particularidad *“En los sistemas educativos y en particular en la universidad como institución especialmente opaca a la mirada externa...”*<sup>6</sup>

Justamente la “Mesa” que proponemos pretende superar esa opacidad a través de la visibilización del funcionamiento intrínseco del PRAE y la publicidad de sus resultados.

Como consecuencia de todo lo dicho la institución universitaria está caracterizada como reactiva al cambio dada la capacidad de los grupos de interés en bloquear transformaciones no deseadas, principalmente si son demandas externas al colectivo.

Las modificaciones se dan por la incorporación de partes nuevas o programas nuevos. Las partes antiguas permanecen “pesadas”.

#### **El caso PRAE**

---

4Olivera, 1967, citado en Doberti J.I. 2000. La organización académica en la universidad. pag1,capítulo2  
5Gestión de las universidades públicas. La experiencia internacional. capítulo 5. La gestión de las universidades argentinas en el contexto de los modelos internacionales. pag .110

<http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL002748.pdf>

6Krotsch,P.Educación superior y reformas comparadas. Universidad Nacional de Quilmes, p180)

La inercia de la Universidad a los cambios es notable como así también su capacidad de flexibilización, siempre a través de apéndices institucionales que no afectan la estructura tradicional ni la organización global. Conviven cambio e inercia, rutina y ruptura. En particular el PRAE es un Programa que podría considerarse apéndice ya que trata temas que son obvios en toda institución educativa como son el ingreso, la permanencia y el egreso. Pero, por más que sean temas ya presentes históricamente en las consideraciones de las Facultades, fue necesario iniciar un Programa exterior a las UUAA que profundizara en dichos campos en busca de innovaciones o intensificaciones de algunas estrategias académicas ya en marcha. Importante para comprender potencia y limitaciones del gobierno de la Universidad es entender que las autoridades tienen limitada su capacidad de gobierno debido a la distribución de poder entre los profesores/académicos y las autoridades ejecutivas. La falta de poder efectivo por parte de rectores, presidentes y decanos es un hecho reportado sistemáticamente en los análisis de las instituciones universitarias de todo el mundo.

La solución que se ha encontrado a esta limitación de poder de las autoridades ejecutivas ha sido proveerse de financiamientos, líneas presupuestarias, financiamientos adicionales, que se vinculan con metas propuestas por las autoridades jerárquicas/ejecutivas para ser alcanzadas por profesores/académicos. Así, las Facultades se comprometen a alcanzar resultados en proyectos acordados con las autoridades superiores. Justamente el PRAE, además de surgir como un programa complementario como relatábamos más arriba, resulta ser una estrategia del nivel central que conlleva presupuesto propio ofreciendo financiamiento adicional a las Facultades que presenten proyectos y líneas de acción.

Este mecanismo de uso de fondos extras para promover Proyectos específicos y pautados en sus resultados, también es utilizado por autoridades ministeriales para resolver la limitación de poder que generan las instituciones universitarias. Como se observa la relación Ministerio/Universidades es similar a la relación Presidencia/Facultades.

La mención de las autoridades ministeriales abre la descripción de una problemática importante: el de la autonomía universitaria, ya que es muy complejo desde el Ministerio alterar la dinámica interna de toma de decisiones de las universidades. A su vez la libertad de cátedra reproduce esta misma dificultad al interior de las Facultades entre el Decano y el Titular de cátedra quien ostenta esa libertad. El ejercicio del poder es dificultoso tanto desde afuera hacia adentro de las universidades como en el interior mismo del funcionamiento de estas instituciones.

Como marco general de nuestro trabajo hemos intentado describir algunas características de la institución universidad que se reproducen tanto en ámbitos micro como en macroinstitucionales. Las complejidades de gestión explicadas para una Universidad pueden justificar la necesidad de crear un programa como el PRAE y permiten entender también las dificultades con las que éste se encuentra al habitualmente.

## **6.2. Centralización y fragmentación en la gestión del PRAE**

### **La fragmentación en la Institución Universidad.**

Realizamos un diagnóstico para este trabajo donde se pone de manifiesto que la gestión del PRAE presenta dos características simultáneas de gestión: centralidad y fragmentación.

A continuación se desarrolla un marco explicativo de características de la institución universidad que permiten comprender las causas de la fragmentación dentro de la misma universidad y la tensión entre esta fragmentación –una gestión por fragmentos de poder institucional- y la gestión centralizada de las autoridades que busca definir políticas.

La gestión en la Universidad es compleja porque es una institución donde es difícil normalizar las tareas, homogeneizar criterios, imponer normas bajo el principio de autonomía. El juego político al interior de cada facultad y, a su vez, en la elección de autoridades superiores determina una característica de fragmentación. Las dificultades de evaluación de las políticas implementadas que solo permite o tolera hasta la evaluación por los pares. La coexistencia de múltiples instancias de poder institucional legítimo que influyen en lo cotidiano más allá de lo que puede indicar la máxima autoridad. Estamos “detallando los principales componentes de la actividad académica y las tensiones en materia de “integración-fragmentación” que surgen entre la autoridad central y las distintas unidades” (Doberti,J.)<sup>7</sup>

La coordinación de estas características es compleja y dificultosa. Al nivel de la actividad docente existe la división del trabajo y régimen jerárquico respondiendo al modelo burocrático pero contradiciéndolo cuando se observa que generalmente no hay una supervisión directa de la actividad docente ni reglas detalladas de medición de las tareas de los profesores.

La dificultad de cohesión institucional que venimos comentando también se visualiza en que la adscripción a la disciplina es superior que la fidelidad a la institución configurando una “profesión fragmentada” según Clark.<sup>8</sup>

En este mismo sentido también la autoridad se encuentra diversificada: el docente individual, el docente como claustro, el docente como parte del cogobierno, la autoridad departamental, la autoridad de la Facultad, el Consejo Directivo, el Superior, la Presidencia, la Asamblea Universitaria y el –centralizado- poder ministerial. Sin embargo, como venimos describiendo, esto no significa una pirámide de autoridad de arriba hacia abajo sino todo lo contrario: la diversificación y la fragmentación del poder refuerza la potencia de esa “base pesada” que mencionamos anteriormente en el punto 8.1.

Las tensiones entre diversos tipo de facultades en lo que respecta por ejemplo a las profesionalistas vs las de investigación, duras y blandas, sociales vs exactas, artes vs el resto, etc. también generan dificultades de cohesión en la organización. Al fin de esta descripción de fragmentaciones institucionales varias vemos que la cohesión se logra por negociación político-académica.

Durand, como analista de las estructuras universitarias y su funcionamiento, describe algunas metáforas para referirse a la gestión universitaria con características entre centralizada y fragmentada. Se refiere este autor a las siguientes: colegiada, profesional, política, burocrática, empresaria, de la construcción subjetiva y cibernética.(Durand)<sup>9</sup>

De estas imágenes contingentes resultan significativas para el presente TFI las siguientes:

a) la colegiada que se refiere a una jerarquía limitada, ideales compartidos y “comunidad de maestros”

---

7Doberti J.I. 2000. La organización académica en la universidad. pag12,capítulo2

8 Doberti J.I. 2000. La organización académica en la universidad. Pag3,capítulo2

9Doberti J.I. 2000. La organización académica en la universidad. Pag38,capítulo2

b)política que refiere conflictos de poder entre diversos grupos y la hace permanentemente inestable.

c)de la construcción subjetiva: percepción e intereses de las personas y grupos por sobre la totalidad de la institución.

El sociólogo Martínez Nogueira propone a su vez, otras metáforas para describir gestión y estructura universitaria: colegial, parcialmente burocratizada, política, fracturada, invertida, fiduciaria. De estas resultan importante considerar para estetrabajo las siguientes:

a)fracturada, esta metáfora será una de las más importantes a considerar en el trabajo se refiere a la notable diversidad que caracteriza a la universidad a partir de considerar tensiones entre cátedras; entre enseñanza, investigación, extensión; entre carreras, cátedras, departamentos. Esta diversidad dificulta la unidad de criterios y la coherencia “obligando a mecanismos de coordinación múltiples, a menudo a través de organismos colegiados”

b)invertida, una metáfora tan importante como la anterior en lo que configura al presente TFI, describe a la universidad como una pirámide invertida donde las actividades fundamentales de enseñanza, investigación, extensión, están en manos de la base de la estructura dejando poco margen de autoridad a la jerarquía institucional. Otra vez el concepto de “base pesada”.

c)fiduciaria, se refiere a la confianza que el sistema le otorga a educadores e investigadores para que realicen su tarea pero sin certeza de la eficiencia con la que se está cumpliendo esa delegación. Se tiene fe en que se hará bien. Debiéndose recurrir a credenciales, reputación o a juicios de pares para intentar una aproximación a evaluar la calidad de la actuación profesional.<sup>10</sup>

Podría considerarse también la opinión de Clark respecto a la necesidad en la organización universitaria de la “construcción de una leyenda”, como una cultura particular de las universidades que involucra y motiva a todos sus integrantes y que funcionaría como estrategia de gestión para lograr centralidad y autoridad.

En lo que respecta a la estructura de la universidadDoberti<sup>11</sup>indica a la Universidad con tres características de las cuales la última resulta especialmente propicia para fundamentar este trabajo

- a)la normalización de las actividades de los docentes
- b)preeminencia del grupo de operaciones
- c)descentralización vertical y horizontal muy marcada

a) lograr medir un servicio complejo, especializado e intangible como el producido por la universidad en todas sus áreas, y en particular en la educación, resulta hoy solo posible a través de criterios de idoneidad, concursos, o títulos de sus participantes. La autonomía y la libertad de cátedra son factores determinantes en la dificultad para concretar un planteo de gestión que normalice las actividades docentes

b) respecto a los factores de poder en la universidad Doberti destaca que funciona como una pirámide invertida, con preeminencia del núcleo de operaciones –en el caso específico de este trabajo son los docentes- que genera una licuación del poder

---

10Martinez Nogueira en Doberti J.I. 2000. La organización académica en la universidad. pag18,capítulo2

11Doberti J.I. 2000. La organización académica en la universidad.Pag 38, capítulo 2

central, de las autoridades jerárquicas, la tecno estructura, la línea media, y el staff de apoyo.

- c) la descentralización vertical y horizontal: la toma de decisiones atomizada, fragmentada, por la cantidad de sectores y actores participantes en la organización hace que la toma de decisiones centralizada sea compleja y que obliga a un sistema de conducción colegiada. (Mintzber)<sup>12</sup>

Otra característica que señala Mintzberg es la de que los profesionales docentes trabajan en relativa independencia de sus colegas pero en estrecho vínculo con sus alumnos (el autor habla de profesionales y clientela). En este esquema las reglas no surgen de la jerarquía –de arriba hacia abajo- sino del colectivo profesional.

Estas características pueden enmarcarse en lo que se entiende por burocracia profesional pero en este modelo de gestión la actividad colegiada tiene un lugar importante: el diálogo entre pares y las instancias deliberativas departamentales, en el Directivo, en el Superior, en las Comisiones del Consejo Superior.

La burocracia profesional, con sus características de democracia y autonomía, otorga a los docentes la ventaja de pertenecer a una organización pero, simultáneamente, pueden trabajar a su modo limitados únicamente por las normas de su profesión. Es precisamente esta característica la que provoca lo que se denomina un “goteo hacia arriba” de una modalidad de gestión que impregna las lógicas departamentales, las Secretarías Académicas y aun los Decanatos provocando justamente el fenómeno de fragmentación entre las Facultades.

Nuevamente debemos decir que la burocracia profesional aplicada al caso universitario provoca inconvenientes, principalmente en lo que respecta a coordinación entre los profesionales, del control de los miembros incompetentes, de inflexibilidad, de falta de innovación y de escaso compromiso con la institución

En general cuando nos encontramos con instituciones a las que se les puede aplicar la etiqueta de burocracia profesional se observa que sus miembros son colecciones de individuos que se juntan para aprovechar estructuras de apoyo que brinda la institución, donde la libertad de acción hace que muchos de ellos se desentiendan de las demandas institucionales, no se consideran parte de un equipo, son leales principalmente a su profesión y no al lugar donde la ejercen.

1. Sin embargo la universidad necesita de actividades colegiadas, es parte de sus principios de gobierno, precisa de cierta lealtad para que las estrategias centrales reciban apoyo. La cooperación es esencial para que la estructura de gestión universitaria funcione: diálogo entre pares, entre diferentes carreras, entre departamentos, facultades y asimismo entre el gobierno centralizado de la universidad.

### **6.3. Planificación estratégica. El PRAE como acuerdo de planificación estratégica interfacultades**

---

<sup>12</sup>Mintzber, H. 1984. La estructuración de las universidades. Ciudad de Buenos Aires. pag 48

La concepción de planificación estratégica parte de considerar que “cualquier problema social tiene un contenido transdepartamental que no reconoce las facultades o departamentos de las Universidades y de las ciencias” (Matus)<sup>13</sup> La planificación estratégica entiende a un sujeto que se encuentra comprendido en el objeto planificado, reconociendo que existe más de una explicación verdadera producto de la perspectiva que cada actor social le imprime a la situación analizada. Postula que la creatividad que poseen los sujetos permite entender que el sistema social solo en parte sigue leyes, y propone comprender que los procesos sociales se encuentran constituidos por problemas de tipo cuasiestructurados. El pensamiento estratégico establece la necesaria vinculación entre la situación analizada y la formulación de objetivos conscientemente seleccionados para la modificación de los principales problemas identificados, en función de decisiones que se toman a partir de un análisis de viabilidad de la acción propuesta.

Definir un plan estratégico para un área específica de la UNLP no debe entenderse como la materialización de un “producto” ni la aplicación de un “procedimiento”, aún siendo éste el resultado de un exhaustivo y riguroso análisis técnico, ni de una apertura a la participación circunstancial de su comunidad, ni la conjunción de ambas; sino que debiera asumirse como un “proceso” participativo, permanente y definitivo.

El pensamiento estratégico aplicado a la Universidad, supone una forma de imaginar objetivos comunes a toda su comunidad -docentes, no docentes, alumnos y graduados-, una manera de sortear las dificultades que las circunstancias y los diversos actores sociales presentan para alcanzarlos.

La clásica planificación a mediano o largo plazo, fundada en el mantenimiento de las tendencias y en objetivos fijos y basada en un presente proyectado, es insuficiente para afrontar la dinámica y velocidad que signan nuestra época y que requieren de la construcción permanente de estrategias que exploten ventajas, aprovechen oportunidades, adviertan amenazas y riesgos y sean capaces de asimilar nuevas tendencias y sorpresas, variando, si es necesario, objetivos instrumentales sin perder de vista las grandes metas universitarias. La planificación estratégica situacional “Busca una síntesis dialéctica entre planificación, gestión y política” (Tauber)<sup>14</sup>

En este trabajo concebimos a la gestión como parte de una planificación estratégica, como un proceso mediante el cual se coordinan diferentes tipos de recursos financieros, humanos, organizacionales, ideológicos y políticos en el marco de una estructura visible y de una red de actores e intereses diversos para llevar adelante prácticas públicas de procesamiento de problemas (como pueden configurarse problemáticamente el ingreso, la retención y el egreso de nuestros alumnos), diseño e implementación de acciones (PRAE) que pretenden abordar cuestiones socialmente problematizadas.

---

13 Matus, C.S. Sección uno ¿hay ciencia para gobernar? pag. 2. Bibliografía brindada a estudiantes 2019 EGES. UNLP

14 Tauber, F. c). Tesis de Doctorado “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”. Pag 8 .2008

El PRAE surge desde su mismo inicio, desde su génesis, como parte de una planificación estratégica. La Asamblea Universitaria del año 2018 vota casi por unanimidad a un candidato, el Dr. Tauber, bajo la consigna programática de apoyar políticas que apoyen el acceso/ingreso, la trayectoria y el egreso. Esta consigna fue apoyada contundentemente. Siguió a esto la elaboración de líneas del Plan Estratégico 2018-2022 que consolidan el acuerdo realizado en la Asamblea mencionada y lo cristalizan en texto institucional.

El PRAE no surge como una planificación que se impone desde el nivel central. Su validez como parte de una planificación estratégica de la UNLP se basa en el diálogo realizado antes y durante su implementación con todos los actores que se verían involucrados. La consideración permanente del contexto político, académico e institucional. La flexibilidad en su implementación teniendo en cuenta también la atención a las demandas de diferentes actores entendiendo sus intereses y necesidades. La comprensión de que la implementación de dicho programa pone en juego infinitos factores de poder que harán variable las decisiones, los procedimientos y los resultados. La configuración del PRAE como una línea de la planificación estratégica de la UNLP es una realidad.

## **7. MARCO CONCEPTUAL**

**7.1. Lineamientos institucionales y legales que enmarcan las políticas de la UNLP en su preocupación por el ingreso, permanencia y egreso de sus estudiantes.**

**7.2. La comunicación estratégica interfacultades.**

**7.3. Aprendizaje entre pares. Aprendizaje entre las facultades.**

**7.4. La sistematización de experiencias inter pares, como ejercicio de producción de conocimiento académico.**

**7.1. Lineamientos institucionales y legales que enmarcan las políticas de la UNLP en su preocupación por el ingreso, permanencia y egreso de sus estudiantes**

El programa PRAE responde en principio a necesidades de calidad académica y control de calidad de la educación de grado al interior de la Universidad. Las áreas donde se aplica este Programa son: ingreso, permanencia y egreso. A continuación traemos a consideración las fuentes que enmarcan y justifican la atención académica hacia esas áreas de la trayectoria académica de los alumnos

- Fuentes externas e internas que enmarcan la implementación de políticas educativas que lleva adelante la UNLP y que justifican la implementación del PRAE

- a) Ley de Educación Superior <sup>15</sup>(LES)
- b) Estatuto de la UNLP<sup>16</sup>
- c) Pensar la Universidad (Tauber)<sup>17</sup>
- d) Declaración de Cartagena<sup>18</sup>
- c) Asamblea Universitaria 2018<sup>19</sup>

### **LES. Ley de Educación Superior (Ley Nº 24.521)**

En esta Ley queda claro que es el Estado Nacional quien debe controlar a las universidades nacionales. El Estado asume responsabilidades sobre la educación superior y debe:

- Asegurar a los estudiantes la igualdad de oportunidades y condiciones en el acceso, la permanencia, la graduación y el egreso.
- En la educación superior de gestión estatal, dar en forma equitativa becas, condiciones adecuadas de infraestructura y recursos tecnológicos para las personas que tengan dificultades económicas.
- Tener políticas de inclusión educativa y reconocer la identidad de género y las diferentes culturas.
- Tomar medidas para dar iguales oportunidades y posibilidades a las personas con discapacidad.
- Fomentar formas democráticas de organización.
- Relacionar prácticas y saberes de otros ambientes sociales para que se construya conocimiento relacionado con las necesidades de la población.

La LES establece con claridad que se deberá velar, entre otros puntos, por el acceso de los estudiantes, la permanencia, la graduación y el egreso

### **Estatuto de la UNLP**

El Estatuto de la UNLP pone de manifiesto los principios respecto al tipo de educación a desarrollar en sus aulas y su relación con el Estado nacional.

También establece la preocupación de la UNLP por el ingreso, la permanencia y el egreso de profesionales como un bien para la sociedad.

Estatuto. Preámbulo (Estatuto de la UNLP. p3)

---

15. Ley de Educación Superior (Ley Nº 24.521) <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25394/texact.htm>

16 Estatuto de la UNLP

2008. <https://unlp.edu.ar/frontend/media/20/120/722e7f1b616ac158e02d148aaeb762aa.pdf>

17 Tauber, Fernando (b) Pensar la Universidad. Proyecto Institucional de la Universidad de La Plata 2018-2022. Publicación Institucional de la Universidad Nacional de La Plata. 1 era. Edición - Abril de 2018

18 Declaración de Cartagena. 2008 pag web <https://www.oei.es/historico/salactsi/cres.htm>

19 Asamblea Universitaria 2018 <https://www.universidata.com.ar/2019.html?view=archive&month=4>

“La Universidad Nacional de La Plata como institución pública y gratuita de educación superior, se ofrece abierta e inclusiva para toda la sociedad y establece como sus objetivos principales los de favorecer el acceso a sus aulas al conjunto del pueblo argentino y hacer llegar a cada rincón de la Patria los frutos de su labor.”

A partir de estos objetivos, establece que “el proceso de enseñanza aprendizaje tendrá carácter y contenido ético, cultural, social y científico. Será activo, comprometido, general y sistemático en el sentido de lo interdisciplinario, capaz de anticipar las transformaciones y nuevas tendencias, generando cambios con sentido creativo e innovador y propiciando el aprendizaje permanente. Estará inspirada en los principios reformistas, asegurando la más completa libertad académica, sin discriminaciones, limitaciones o imposiciones, buscando generar profesionales íntegros, capaces de afrontar los desafíos de su tiempo y comprometidos con la realidad de su gente. Asimismo, y para asegurar sus objetivos, establecerá políticas que tiendan a facilitar el ingreso, permanencia y egreso de los sectores más vulnerables de la sociedad.”

La UNLP reconoce como funciones primordiales el desarrollo y fomento de la enseñanza, la investigación y la extensión.

La primera, procurará generar un contacto directo entre quienes participan de la misma, desarrollando la aptitud de observar, analizar y razonar. Perseguirá que los estudiantes y docentes tengan juicio propio, espíritu crítico, curiosidad científica, iniciativa y responsabilidad. En este sentido, entendiendo a la educación superior y el conocimiento como bien público y social, se asume que es deber indelegable del Estado Argentino el sostener en su totalidad las tareas y funciones de la Universidad.

El avance hacia la libertad y la igualdad de las personas, el crecimiento de nuestra sociedad y el fortalecimiento de la Nación son inconcebibles sin la educación, es en ese sentido que la Universidad Nacional de La Plata se compromete a educar en todas sus Unidades Académicas para el ejercicio de las libertades democráticas y el libre desarrollo de la personalidad humana; la vigencia plena de los derechos humanos sin discriminación alguna por motivos de raza, sexo, género, idioma, religión, origen nacional o social, condición económica o cualquier otra condición; y para la soberanía, la independencia nacional y la unidad latinoamericana, promoviendo la confraternidad y el uso adecuado de los recursos para el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

“ARTICULO 20º: El ingreso a la Universidad Nacional de La Plata es de carácter libre e irrestricto. Serán considerados estudiantes de la U.N.L.P. todos aquellos inscriptos que acrediten haber finalizado los estudios secundarios, garantizando el libre acceso y la igualdad de oportunidades para iniciar los estudios de grado.”

## **Pensar la Universidad**

En “Pensar la UNLP”<sup>20</sup> se establecen metas que atañen directamente con el rendimiento estudiantil en su trayectoria por el grado: mejoramiento de la cantidad y calidad del ingreso, permanencia y egreso en todos los niveles y trayectos formativos.

Los siguientes puntos son sostenidos en “Pensar la Universidad”:

“La universidad tiene como objetivos primordiales formar estudiantes en el pregrado, grado y posgrado volviéndolos graduados firmes en sus conocimientos específicos y en sus condiciones y convicciones ciudadanas, comprometidos siempre con su comunidad, buscando el crecimiento constante de la matrícula, la permanencia con avances sostenidos y continuos en sus carreras que permitan su culminación en tiempos acordes y conscientes del esfuerzo social y personal necesario de hacer para alcanzar su graduación. No debe conformarse con sospechar que el sólo paso por la universidad transforma positivamente al individuo. El país necesita de profesionales probos que apuntalen su transformación y la universidad pública tiene la alta responsabilidad de proporcionarlos.” (Tauber F. b), p 5)

“El mayor rendimiento académico y el incremento de la graduación en tiempos proporcionados con la vida útil de cada ciclo formativo son una condición imprescindible para situar a la universidad como una institución útil a la demanda insistente de un país y una sociedad que nos sostiene. Se debe atender las razones particulares y generar políticas para resolver las razones generales. No se puede dar el lujo como institución y como país, de tener un desgranamiento feroz, una duración laxa de las carreras ni de un raquíctico nivel de egreso. No lo debemos permitir.” (Tauber F. b), p 7)

“...son objetivos específicos académicos esenciales, las estrategias de ingreso, permanencia y egreso, y son herramientas fundamentales, la articulación de la formación entre el ciclo secundario y la formación de grado, la formación docente, las prácticas innovadoras, los soportes y las tecnologías para la información y para la formación, la custodia de la calidad institucional y de la enseñanza con evaluaciones propias y externas, y el seguimiento inicial de nuestros graduados, brindándoles asesoramiento y oportunidades de insertarse en el campo laboral.” (Tauber F. b), p 13)

“Si un estudiante no logra avanzar a un estadio superior en el proceso de su formación, pero tiene la firme voluntad de resolver sus déficits esforzándose en sus estudios, la universidad debe darle siempre esa oportunidad. No puede dejarlo flotando en un limbo que no le permita ni retroceder ni avanzar. Y esto debe suceder desde el ingreso hasta la finalización de sus estudios.” (Tauber F. b), p 5)

## **Declaración de Cartagena 2008<sup>21</sup>**

La Conferencia Regional de Educación Superior (CRES 2008) fue celebrada en Cartagena de Indias, Colombia, durante 4 al 6 de Junio de 2008. El evento fue organizado por el Instituto

---

20 Tauber,F.b) Pensar la Universidad. Proyecto Institucional de la Universidad de La Plata 2018-2022. Publicación Institucional de la Universidad Nacional de La Plata. 1 era. Edición - Abril de 2018

21Declaración de Cartagena. 2008 pag web <https://www.oei.es/historico/salactsi/cres.htm>

Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) y por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

En la CRES 2008 se enmarcó la concepción de la Educación Superior (ES) como bien público y como instrumento estratégico de desarrollo sustentable y de la cooperación interinstitucional e internacional como prácticas de integración regional, buscando la conformación de un Espacio Común del Conocimiento y Educación Superior en América Latina y el Caribe.

La Declaración de la CRES 2008 y el Plan de Acción, documentos que resultaron de este importante evento, expresan el consenso y la posición política de América Latina y el Caribe hacia la Conferencia Mundial de Educación Superior (CMES 2009).

La Declaración de la CRES 2008 expresa la necesidad de una mayor integración regional en el campo de la investigación científica y de la formación de recursos humanos calificados; instrumentos que promuevan la inclusión social. Igualmente expresa la preocupación por el crecimiento de los sistemas de educación superior en cada país, no solamente en números, pero en formas alternativas, como la educación a distancia, capaces de cumplir con la misión de democratizar el conocimiento. También promueve la cooperación entre los diversos segmentos sociales, destinada a estimular una efectiva transferencia del conocimiento y la implementación de efectivos instrumentos de cooperación con países desarrollados.

El Plan de Acción de la CRES 2008 resultó de los debates y proposiciones que se llevaron a cabo en la Conferencia y contiene recomendaciones a los gobiernos, instituciones de educación superior, redes de universidades, además de otras organizaciones internacionales vinculadas a la educación superior en la región sobre las acciones a ser tomadas para el desarrollo de la educación superior en América Latina y el Caribe. El Plan de Acción establece cinco lineamientos fundamentales:

- 1) impulsar la expansión de la cobertura en educación superior, tanto en pregrado como en postgrado, con calidad, pertinencia e inclusión social;
- 2) promover políticas de acreditación, evaluación y aseguramiento de la calidad;
- 3) fomentar la innovación educativa y la investigación en todos los niveles;
- 4) construir una agenda regional de ciencia, tecnología e innovación (CTI) para la superación de brechas y para el desarrollo sustentable de la región, acorde a las políticas generales de cada Estado miembro;
- 5) propugnar la integración regional latinoamericana y caribeña y la internacionalización de la educación superior en la región mediante, entre otras iniciativas, la construcción del ENLACES - Espacio de Encuentro Latinoamericano y Caribeño de Educación Superior

Algunos puntos del apartado “Cobertura y modelos educativos e institucionales” dan pie para contextualizar la existencia y estrategias que representa el Prae en la UNLP

“Cobertura y modelos educativos e institucionales”

1. Para asegurar un significativo crecimiento de la cobertura educacional requerida para las próximas décadas, se hace imprescindible que la Educación Superior genere las estructuras institucionales y las propuestas académicas que garanticen el derecho a ella y la formación del mayor número posible de personas competentes, destinadas a mejorar sustancialmente el soporte sociocultural, técnico, científico y artístico que requieren los países de la región.
2. Dada la complejidad de las demandas de la sociedad hacia la Educación Superior, las instituciones deben crecer en diversidad, flexibilidad y articulación. Ello es particularmente

importante para garantizar el acceso y permanencia en condiciones equitativas y con calidad para todos y todas, y resulta imprescindible para la integración a la Educación Superior de sectores sociales como o los trabajadores, los pobres, quienes viven en lugares alejados de los principales centros urbanos, las poblaciones indígenas y afrodescendientes, personas con discapacidad, migrantes, refugiados, personas en régimen de privación de libertad, y otras poblaciones carenciadas o vulnerables.

4. Dar satisfacción al aumento de las exigencias sociales por Educación Superior requiere profundizar las políticas de equidad para el ingreso e instrumentar nuevos mecanismos de apoyo público a los estudiantes (becas, residencias estudiantiles, servicios de salud y alimentación, tanto como el acompañamiento académico), destinados a permitir su permanencia y buen desempeño en los sistemas.

5. Producir transformaciones en los modelos educativos para conjurar los bajos niveles de desempeño, el rezago y el fracaso estudiantil, obliga a formar un mayor número de profesores capaces de utilizar el conjunto de las modalidades didácticas presenciales o virtuales, adecuadas a las heterogéneas necesidades de los estudiantes y que, además, sepan desempeñarse eficazmente en espacios educativos donde actúan personas de disímiles procedencias sociales y entornos culturales.

10. La Educación Superior tendrá que hacer efectivo el desarrollo de políticas de articulación con todo el sistema educativo, colaborando en la formación de sólidas bases cognitivas y de aprendizaje en los niveles precedentes, de tal manera que los estudiantes que ingresan al nivel superior cuenten con los valores, las habilidades, destrezas y capacidades para poder adquirir, construir y transferir conocimientos en beneficio de la sociedad.

Resulta importante destacar que en el punto 2 del apartado “Cobertura y modelos educativos e institucionales” se promueve que debe crecer la articulación entre las instituciones, tema central de la propuesta de este trabajo al plantear una mesa de diálogo entre las facultades de nuestra Universidad. Pero resulta más importante aun el planteo de que esta articulación institucional es particularmente importante para garantizar el acceso y permanencia en condiciones equitativas y con calidad para todos y todas

### **Asamblea Universitaria**

En la Asamblea Universitaria del año 2018, en la cual se eligió Presidente de la Universidad por el período 2018-2022, se alcanzó un amplio consenso para entender como prioritario para dicho período de gestión las consideraciones y mejoramiento del ingreso, la permanencia y el egreso. Esta concertación masiva y mayoritaria acerca de estos temas que manifestaron con su voto los representantes de todos los claustros de nuestra Universidad es lo que se considera el acuerdo previo que dio origen, a posteriori, al PRAE.

Analizados los documentos centrales: la LES, “Pensar la Universidad”, el Estatuto de la UNLP, la Declaración de Cartagena y la Asamblea Universitaria tenemos entonces a la UNLP alineada con principios básicos allí mencionados y al PRAE como herramienta de cumplimiento de las demandas que desde allí surgen respecto a criterios de calidad educativa y con énfasis en el ingreso, la permanencia y el egreso. El PRAE como respuesta a demandas internas y externas de gestión de calidad académica

## 7.2. La comunicación estratégica interfacultades.

Este será un punto a enmarcar en las perspectivas de la comunicación, más precisamente en Estrategias comunicacionales.

Resulta fundamental desarrollar un marco teórico desde la comunicación, dado que la propuesta se basa en el desarrollo de una mesa de diálogo donde el proceso y las estrategias de comunicación ocupan un lugar preponderante. Se busca implementar un modelo de comunicación estratégica. Al respecto afirma Massoni<sup>22</sup>

“Este modelo de comunicación estratégica es integrador porque permite abarcar la comunicación interna, la interinstitucional y la externa, definiendo en cada caso cuál es la problemática prioritaria, cuál es la transformación cognitiva que es deseable poner en marcha en el marco de los objetivos institucionales y atendiendo muy especialmente a los contextos. Tiene una particularidad y es que este modelo se concentra en facilitar las transformaciones a partir de una mirada respetuosa de la diversidad.”

El marco teórico definido nos permitirá trabajar con el concepto de comunicación estratégica, más específicamente el enfoque estratégico en la comunicación de las instituciones. La comunicación interinstitucional a la que nos referimos deberá ser integradora en lo que respecta a abarcar tanto la comunicación interna como la externa atendiendo siempre a determinar los problemas principales en cada una de esas áreas.

La comunicación estratégica que requiere la “Mesa permanente de diálogo interfacultades” pretende alcanzar una transformación cognitiva que, en base a los objetivos institucionales y las líneas estratégicas de la UNLP, impacte positivamente en la concepción de políticas académicas vinculadas, en este caso, al ingreso, permanencia y egreso

Tanto en la comunicación interinstitucional como en la comunicación interna o externa deberá tener una gran importancia la consideración de los contextos en las que éstas se sitúan.

Un marco como el descripto resulta oportuno ya que respeta la diversidad de cada Facultad participante se concentra especialmente en las transformaciones comunicacionales. Transformar la realidad sosteniendo la diversidad.

La incorporación del enfoque estratégico en la comunicación interfacultades necesita derribar algunos conceptos tradicionales en el campo de la comunicación, a la vez, incorporar otros nuevos. Lo que se observa en el modelo tradicional de comunicación imperante interfacultades, en el marco del PRAE, es que las capacidades institucionales se han dispersado a partir de decisiones político-académicas autónomas, aislándose una facultad de la otra. Se ha perdido el objetivo general de aportar conocimiento consolidado a la institución universidad, a

---

22 Massoni, S. 2007 Modelo de Comunicación Estratégica Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente publicado en el libro Massoni Sandra: "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido". Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina, pag 1

partir de acciones institucionales aisladas, fragmentadas, y esto pone de manifiesto una descordinación de las actividades que cada actor institucional desarrolla dentro del PRAE.

### **De la comunicación como información a la comunicación estratégica**

Puntualizando el desplazamiento cognitivo que necesitamos para desarrollar la “Mesa” podríamos decir que debemos ir de la concepción de la comunicación como información a la comunicación estratégica

El enfoque estratégico de la comunicación permitirá alcanzar objetivos planificados que impliquen producción de conocimiento académico válido para toda la institución universidad donde los distintos actores que llevan adelante las acciones se involucren comunicándose en pos de esos objetivos. La comunicación estratégica deberá ser una tarea planificada que permita prever las metas, siendo racional, flexible, y en consideración permanente del contexto y la coyuntura político académica.

El modelo comunicacional a implementar deberá promover transformaciones e innovaciones a lo largo del tiempo, desde el momento más inmediato a los grandes plazos institucionales en concordancia con los Planes Estratégicos de la Universidad. Las metas se alcanzarán a través de acciones, programas y proyectos que se inicien en una estrategia comunicacional acorde con las áreas en las que se quiere impactar, en este caso en el área académica y en el Programa PRAE. Resulta interesante destacar que comenzar a trabajar desde un modelo de comunicación estratégica permitirá la autoevaluación a todas las Facultades intervinientes.

Para instalar la comunicación estratégica interfacultades con nuevos paradigmas deberemos dar algunos pasos hacia su implementación superando, por ejemplo, el tradicional concepto de la comunicación como información o como trasvase de información de un lugar a otro.

La información no podrá ser entendida como mensaje a través de un canal de comunicación. Estos puntos son unos de los componentes centrales del primer desplazamiento cognitivo que necesitamos realizar.

La información tiene que ser comprensible entre una y otra institución y esto requiere, por supuesto, que se compartan códigos entre quienes van a comunicarse, contemplar los ámbitos y contextos de producción de sentido, atendiendo la cultura y códigos propios de cada institución. Esto solo no garantiza la comunicación, será necesario Involucrar a las Facultades en una comprensión de la comunicación como una estrategia que atiende a la diversidad político-académica de cada UA, relacionándola.

La comunicación interinstitucional no debe ser entendida como transporte de información de una Facultad a otra. Necesitamos pensar en los contextos en los que circularán los mensajes.

Este modelo comunicacional precisa explorar al otro, a la otra institución, para entender qué tipo de completamiento puede realizar, entendiendo que los actores accionan según sus ideas previas tanto para reforzarlas o para descartarlas. El concepto de completamiento es importante ya que el significado que el otro le asigna a una comunicación permite cerrar el proceso de comunicación e implica imaginar qué tipo de acabado pondrán en juego los distintos actores al interactuar. Por esto es necesario conocer las matrices desde las cuales se va a leer la información.

La comunicación en este modelo ya no se considera como una acción realizada al final del proceso de diálogo, en este caso interfacultades, al final de la cadena de funcionamiento de la "Mesa", a modo de comunicación de los resultados, sino que todos los actores desde el mismo comienzo del proceso de diálogo interfacultades interactúan a través de una comunicación estratégica que va configurando cada una de las acciones desde el inicio. Cuanto mejor sea el trabajo de los actores en lo comunicativo y en lo comunicacional, mayores serán las posibilidades de relacionamiento y de articulación interinstitucional y mayor será el impacto transformador que lograremos.

La complejidad del fenómeno comunicacional que se pretende llevar adelante debe trabajar con las matrices socioculturales y lógicas de funcionamiento de los actores involucrados. En el trabajo comunicacional que proponemos desarrolle la "Mesa" será necesario reconocer estas matrices. Para ello deberá tener en cuenta cuáles son los actores, sean personas, instituciones o autoridades, deberá además considerar los modos en las formas de comunicación habituales de estos actores, sus redes de interacción, sus códigos. La consideración de los saberes que circulan en las diversas matrices institucionales será de fundamental importancia ya que desde ellos serán considerados los problemas académicos a tratar. Como se ve, los intereses y necesidades de los actores determinarán la valoración del problema.

Especialmente teniendo en cuenta que esta estrategia necesita de equipos de trabajo multidisciplinarios para garantizar las miradas diversas sobre un tema, generando complejidad en las conversaciones entre los actores. Se espera un encuentro de los actores institucionales que profundicen la mirada comprensiva sobre un problema. El problema a analizar entre las facultades implica, en sí mismo, la posibilidad de instalar un diálogo que será entendido como comunicación transformadora del espacio académico que aborda.

La comunicación estratégica contempla los diversos aspectos y niveles del problema y planificar para comunicarlos y tratarlos. Es importante entender que el tema académico debe ser transformado en problema.

"En una estrategia de comunicación, la comunicación no es un objeto de eficiencia, sino el espacio de crisis de las tensiones presentes en una situación dada. Por eso cabe recordar para este desplazamiento que una estrategia de comunicación es la definición de un escenario para convocar a la acción de los actores relacionados con la solución del problema. Se trata de un conjunto de componentes dinámicos para tener más oportunidades de convocar a los otros a participar. El diagnóstico comunicacional de la problemática (la caracterización de matrices y el reconocimiento de las marcas de racionalidad comunicacional) que aborde cada estrategia permitirá conocer las posibilidades actuales y potenciales de participación de los distintos actores sociales en cada caso." (Massoni<sup>23</sup>)

Las palabras de Massoni respecto a que una estrategia de comunicación es el espacio de crisis de las tensiones presentes, en nuestro caso, en una conversación interfacultades, nos da pie para traer a reflexión el tema del "poder" que se pondrá en juego en esta particular situación. Las tensiones que se anticipan presentes en esta "Mesa..." serán producto de los actores

---

23Massoni, S. 2007 Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente publicado en el libro Massoni Sandra: "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido". Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina, pag.7

participantes y sus cuotas de poder institucional, académico y profesional, entre otros. Cuando Massoni anticipa que cada estrategia permitirá conocer la potencialidad de participación de los actores está tangencialmente hablando de la capacidad de poder que ostentará cada uno de ellos para participar, transformar esa situación y solucionar el problema planteado según sus matrices características y su fracción de influencia institucional.

Por lo tanto debemos marcar que las estrategias comunicacionales que se implementen deberán considerar los factores de poder institucional que surgirán en el diálogo interfacultades.

Resulta necesario incluir este factor de poder en la comprensión de los procesos de comunicación que demandará la “Mesa...” ya que en la misma se sentarán variados actores de la gestión institucional con diversos fragmentos de poder institucional. La disputa se pondrá de manifiesto en la imposición de miradas, estrategias y tipo de acción a desarrollar en el campo académico que plantea el PRAE y estará presente en la conversación entre las facultades.

Podemos plantear que los factores de poder a detentar en esa situación son variados. Por ejemplo, pueden pasar por consideraciones como el poder que -sin fundamentos- detentan las facultades de ciencias exactas por sobre las sociales, las sociales sobre las artísticas, la relación de poder si quienes participan son profesorestitulares o interinos, los equipos de gestión nuevos vs equipos de gestión veteranos, las facultades con más recursos presupuestarios y las con menos, las UA con más alumnos, las que tienen más egresados, la que ostenta la mejor relación docente alumno, las que inscriben más alumnos, las que tienen más doctorados, aquellas que invierten en investigación, las que tienen ingresos propios, sin descuidar qué tipo de jerarquía de gestión se siente en la mesa de diálogo: Decanos, Secretarios Académicos, Coordinadores, gestores, administrativos, expertos.

Entendemos la idea de poder en este contexto académico como la manera en que los gestores actúan para conseguir lo que desean o lo que les interesa alcanzar como resultado de una estrategia institucional, respetando sus propios marcos conceptuales acerca del objeto en discusión. La “Mesa...” dará lugar a la interacción de actores con diversos recursos de poder desde los cuales pretenderán trazar una trayectoria de las acciones a implementar, discutirán la sistematización de las experiencias, influirán sobre la evaluación del proyecto y pretenderán imponer conclusiones.

“La posición que ocupa un individuo dentro de un campo o institución está íntimamente relacionada con el poder que él o ella poseen. De manera genérica, el poder es la capacidad para actuar de acuerdo a la consecución de los propósitos e intereses de cada uno, la capacidad de intervenir en el curso de los acontecimientos y de afectar a sus resultados.”<sup>24</sup>  
(Porta)

Marcamos este aspecto del poder porque es inherente a las relaciones sociales, no para considerarlo negativo sino, más bien, como un aspecto que tendrá en cuenta toda planificación estratégica que se plantee y que deberá formar parte de las estrategias comunicacionales de la gestión de la “Mesa...”. Se habilitará una dinámica de poder institucional particular en la puesta en marcha de un campo de interacción social complejo al poner en diálogo a las distintas UUAA de la UNLP.

---

24Porta, P et al. 2016 “Comunicación, medios, poder” en Hojas de ruta: un recorrido por los sentidos sobre la comunicación y el poder. La Plata. UNLP. Facultad de Periodismo y comunicación social. pag11

A modo de síntesis de este punto podríamos decir que encauzar una transformación cognitiva en las relaciones interinstitucionales necesita de decisiones de gestión del más alto nivel que deberán direccionar la conversación. La gestión entenderá que existen obturadores de la transformación que necesitan diagnóstico y análisis desde una perspectiva de complejidad para, como decíamos anteriormente, presentar el tema problematizándolo. Toda estrategia de comunicación tiene que atacar el tema/problema en situación y considerando la mayor cantidad de aspectos posibles del mismo si quiere lograr mayor conectividad. La estrategia comunicacional trabaja entonces, con problemas multidimensionales y, agregaría, con situaciones permanentemente fluctuantes, nunca estáticas donde el concepto estratégico muestra plenamente su valor. La complejidad del espacio socio cultural, de los ámbitos académicos, los variados actores institucionales, los factores de poder en juego, la presencia en la conversación de intereses, necesidades y protagonismos varios impiden congelar la imagen y plantear un esquema de comunicación de un solo dispositivo. El escenario dinámico condiciona la estrategia y le impone permanentes cambios y consideraciones.

La “Mesa permanente de diálogo interfacultades” propondrá la estrategia de comunicación a partir de lo que cada Facultad, con sus actores y sus correspondientes matrices puedan entender como tema/problema en un determinado momento, siempre cambiante. Cada participante de la conversación, atendiendo a sus intereses y necesidades, y desde sus propias matrices pueden convertirse, a través de la comunicación, en promotores de parte de la solución al problema planteado.

### **7.3. Aprendizaje entre pares. Aprendizaje entre las facultades**

#### **La “Mesa” como un espacio de aprendizaje entre pares.**

En este punto referiremos al aprendizaje entre pares que vislumbramos sucederá en la dinámica de trabajo de la “Mesa permanente de diálogo interfacultades”

Al respecto – y salvando las distancias- un proceso de aprendizaje parecido se da entre países. “Es un hecho indudable que cuando los gobiernos toman decisiones en materia de políticas públicas lo hace también bajo la influencia de lo que ocurre en otros países.”<sup>25</sup>(FIIPAA )

En algunos casos los países comparten principios similares pero estrategias políticas disímiles y buscan dialogar para unificar y/o mejorar sus políticas.

Este escenario de influencia de una institución a otra entendemos que tiene una coincidencia con el contexto en el que se lleva adelante el PRAE donde las facultades comparten principios estatutarios que resultan unificadores de sus acciones y la autonomía en sus decisiones que se reflejan en instrumentos disímiles. En este caso en particular el diagnóstico de la implementación del programa PRAE nos indica que, por el momento, no hay un diálogo formalizado para mejorar sus políticas. Por lo tanto el aprendizaje entre pares en la elaboración de políticas públicas merece ser tenido en cuenta como marco teórico para nuestro objetivo TFI. Propongo hacer un paralelismo entre gobiernos y Facultades dado que considero que la relación macro institucional de los países y micro institucional de la Universidad se da en este caso de manera similar.

---

25 FIIPAA Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas. 2010 pag. 11

Propongo un enfoque cuyo marco teórico conceptual aborda las distintas teorías acerca de la difusión de las políticas públicas para comprender qué papel tiene entre ellas la teoría del aprendizaje y cómo ha influido el paradigma cooperativo de las Relaciones Internacionales entre los gobiernos -en nuestro caso entre Facultades-.

Revisaremos algunos enfoques teóricos desde los que se están analizando los procesos de difusión de políticas públicas de unos países a otros y transferiremos ese análisis a la relación entre facultades. Podremos así enmarcar mejor nuestro análisis, y apuntar algunas ideas que desde el marco teórico puedan ilustrarnos para el propósito de nuestro trabajo.

### **Enfoques para entender las relaciones entre pares institucionales**

Podemos comenzar por un enfoque constructivista de estas relaciones.

La investigación sobre la difusión entre individuos, organizaciones y movimientos sociales tiene una larga tradición en la sociología. Desde los años 70 del siglo XX los sociólogos han estudiado la difusión de políticas públicas desde la óptica de la construcción social. Las convenciones de los estados-nación, señalan los constructivistas, se generan socialmente, como las convenciones al interior de las familias, los movimientos sociales, o las religiones y, podríamos decir que entre nuestras facultades. Estudios constructivistas analizaron la difusión de políticas educativas y de derechos humanos en países en vías de desarrollo demostrando que mayoritariamente los países cambiaron sus políticas no cuando estaban preparados para ello en función de su nivel de desarrollo, sino como consecuencia de la influencia de normas globales. Si aceptamos esta consideración encontramos que el PRAE funcionaría como una norma global que direcciona la mirada institucional en lo referido a ingreso, permanencia y egreso. Para los constructivistas, comprender cómo las políticas públicas logran ser socialmente aceptadas es la clave para entender por qué se difunden. Así por ejemplo, desde este paradigma el rol de una tarifa comercial se construye socialmente, y esa construcción cambia con el tiempo y con el aprendizaje que se puede compartir con otros países con estrategias similares.

Volviendo a nuestro campo universitario diremos que desde este enfoque se considera que quienes toman las decisiones quieren estar actualizados y ser percibidos por las autoridades superiores como alineados a las políticas actualizadas y generales de la Universidad, y por ello llevan adelante nuevos modelos de políticas públicas o programas. El interés por lograr la legitimidad institucional universitaria en concordancia con la opinión de otras Facultades, sería, por tanto, un factor mucho más eficaz a la hora de adoptar programas externos como el PRAE

Otro enfoque que podemos considerar acerca de cómo se motivan las innovaciones y el aprendizaje entre pares se acercaría a la explicación de la difusión de políticas que está basada en la presión externa. El enfoque teórico centrado en las presiones externas atribuye la rápida adopción de reformas similares en contextos diferentes a determinados fenómenos de coordinación central e imposición vertical que emanan de la propia esencia del sistema internacional o en nuestro caso desde la centralidad de Presidencia de la UNLP. Este modelo en el fondo presupone un sistema institucional jerárquico donde las innovaciones se desarrollan en el centro y son empujadas hacia una débil periferia.

Por el contrario, lejos de decisiones académicas tomadas por imposiciones de jerarquías superiores, el aprendizaje racional, en la línea de las teorías racionales de las ciencias sociales, ve la acción política como una elección enfocada hacia objetivos y guiada por determinados intereses. Se asume que se produce una “elección racional”, este enfoque enfatiza la autonomía de los tomadores de decisiones separándose así del marco de la presión externa al que nos hemos referido más arriba. Los teóricos del enfoque racional consideran a los gobiernos como actores racionales. Esto implicaría que actualizan de manera eficiente sus creencias iniciales acerca de los resultados esperados de las políticas que pretenden poner en marcha, tomando como referencia información acerca de resultados sobre esas mismas políticas habidos en el pasado y en otros lugares. Después de actualizar sus creencias, los gobiernos/las facultades eligen las políticas que esperan que den mejores resultados en términos de crecimiento académico. Este conocimiento configuraría la toma de decisiones y desde ella directamente la acción. Se establecería así una relación lineal y directa desde la información hacia la acción. Sin embargo a medida que ha avanzado la investigación sobre la utilización del conocimiento, la evidencia ha cuestionado la asunción de que esa relación sea lineal. La incorporación de la información al conocimiento tanto de un individuo como de una organización es selectiva, esporádica y temporal. Junto a ello, la toma de decisiones se produce en un contexto en el que la “información racional” no es sino una de las fuerzas en contienda. Por último, en el marco de la teoría del aprendizaje racional se considera también la teoría de la competencia económica. Los gobiernos en este caso aprenderían que deben tomar determinadas decisiones políticas para poder competir con sus vecinos, es decir, determinadas políticas se difunden cuando se compite por capital o mercados para las exportaciones. Este aspecto del enfoque racional referido a la competencia por recursos económicos no debemos soslayarlo para entender la ausencia de diálogo formal entre las facultades ya que existe en la implementación del PRAE un aspecto de procura por recursos presupuestarios para llevar adelante las estrategias en cada Facultad. El nivel central dispone de los recursos y las facultades proponen diversas maneras de ejecutarlo. Quien no propone, no dispone de recursos.

### **El aprendizaje entre pares**

Resulta interesante para este marco acerca de la relación inter pares considerar que la teoría de la racionalidad a ultranza en la toma de decisiones sobre políticas a implementar ha sido cuestionada. No existe un conocimiento cierto sobre la realidad social, la académica, y los actores y sus circunstancias que permitan calcular racionalmente los efectos de las intervenciones. Surge entonces la idea de una racionalidad limitada donde el aprendizaje racional cooperativo, que no dispone todavía de un marco teórico consolidado, podría insertarse en esta teoría de la racionalidad limitada. Los procesos de revisión entre pares promueven el aprendizaje, que se produce únicamente cuando las creencias sobre las relaciones de causa-efecto cambian, y lo hacen a través de las revisiones –que propician reflexiones críticas a través del intercambio de experiencias y de las mejores prácticas. En este proceso de aprendizaje se dispone de numerosa información (tal como la teoría de la racionalidad sostiene), y quienes aprenden deciden cómo, cuándo y de quién aprender. Los funcionarios que participan en los procesos de revisión mejoran considerablemente su formación y en consecuencia su capacidad de decisión, todo ello reduce a su vez la influencia que sobre ellos pueda tener la presión o coerción externa a la hora de decidir sus políticas

públicas. La participación de las instituciones como “pares” en estos procesos neutraliza las relaciones de poder asimétricas, relación centro/periferia, Presidencia/UUAA, por ejemplo, creándose una atmósfera favorable para aprender y mejorar.

El concepto aprendizaje entre pares que nos interesa proponer para la relación interfacultades implica la valoración del conocimiento generado en la práctica cotidiana, que es experiencial y personificado y que tiene sentido para quienes lo han producido y utilizado. Cada sujeto que intercambia, comunica y analiza con otros sus conocimientos, pone en juego sus habilidades y competencias, las que se incrementan producto de esa interacción. En la interacción todos los participantes en un proceso de co-aprendizaje, potencian sus aprendizajes y gatillan procesos similares en los otros.

Para que se produzca esta situación de inter-aprendizaje, es importante que quienes participan del diálogo y reflexión reconozcan al otro como legítimo para aprender de él, en tanto es un par en el oficio. El otro, aunque tenga diferentes conocimientos, experiencias y expectativas, constituye un aporte a la reflexión porque justamente es la diversidad la que permite abrirse a nuevas miradas, cuestionamientos y reflexiones. Es por ello que la presencia de docentes o gestores consolidados más expertos, con competencias para el trabajo con instituciones, potencia los procesos de transformación, ya que facilita que el grupo se abra a la diversidad de experiencias y saberes y que el diálogo se constituya en una instancia que permita a los sujetos involucrados reelaborar el significado que cada uno da a su práctica.

Los diálogos interinstitucionales no pueden circunscribirse a las experiencias exitosas; todas las experiencias merecen ser compartidas y analizadas entre los que gestionan las instituciones, pues de todas ellas es susceptible aprender, en tanto se dan en contextos similares y abordan problemáticas comunes.

Compartir sus experiencias, analizar las creencias, preconcepciones o enfoques en juego en una situación determinada, revisar ciertas metodologías y tal vez, lo más significativo, analizar los procesos y resultados de la aplicación al aula de alguna determinada estrategia, metodología o enfoque. Ahora bien, es la diversidad de estilos de pensamiento de los integrantes del grupo de aprendizaje, los distintos bagajes de conocimientos y experiencias, las distintas formas de concebir los procesos pedagógicos y de aprendizaje, lo que enriquece la conversación profesional favoreciendo la re-estructuración conceptual.

#### **7.4. La sistematización de experiencias inter pares, para la producción de conocimiento académico.**

Veremos en este punto la producción de conocimiento académico producto de la comunicación inter pares. La “Mesa permanente de diálogo interfacultades...” a través de dispositivos de comunicación estratégica interfacultades y el aprendizaje entre pares generará conocimiento académico institucional respecto al PRAE y la implementación de sus estrategias. Los resultados alcanzados serán enmarcados como producción de conocimiento. En el proyecto de intervención propuesto se podrá considerar esta producción desde un criterio científico-donde los productos alcanzados son resultado de procesos de investigación pautados y formalizados- y también desde un enfoque más acorde a la dinámica de funcionamiento de la “Mesa...” entendiendo que la producción de conocimiento académico-institucional puede desarrollarse a través de la sistematización de experiencias que genera la vinculación entre las Facultades al sistematizar sus prácticas.

Vinculado a la producción de conocimiento serán necesarios criterios de evaluación de lo producido. Al respecto será necesario desarrollar al menos dos aspectos: uno será la evaluación del Proyecto en si con sus objetivos, metodologías y resultados, y otro que atienda a los resultados del proceso que se desarrolla en la “Mesa...” a través de la sistematización de las experiencias.

### **La sistematización de experiencias**

La Sistematización de Experiencias, desarrollada por el educador popular y sociólogo Oscar Jara<sup>26</sup>, como ejercicio de producción de conocimiento crítico desde la práctica, ha ido adquiriendo más y más relevancia en las experiencias de gestión institucional y será aplicable a las experiencias y resultados derivados del PRAE como producto del diálogo entre las facultades. Debemos siempre tener una visión global del ciclo generado en este caso por la “Mesa...” por la relación entre proyectos y procesos académicos puestos en marcha y su posterior evaluación y sistematización. En esta globalidad debemos considerar los diagnósticos previos, el plan estratégico, los planes para accionar, la ejecución misma de las acciones, el seguimiento y monitoreo, y la sistematización de la experiencia. A lo largo de este ciclo se identifican y se generan un cúmulo de informaciones diversas, que muchas veces no están suficientemente estructuradas y organizadas para ser aprovechadas en la producción de conocimientos y que, a su vez, no permiten construir aprendizaje sutiles para alimentar el accionar de la institución universitaria. Por ello es importante contar con un sistema institucional de registros que posibilite utilizarlos de forma eficiente como insumos para alimentar una cultura institucional de reflexión y aprendizaje. Pero el tema de fondo de la integralidad, no reside en la organización de la secuencia de actividades que se dan en el trayecto que incluye proyecto–proceso, como si éste fuera lineal, sino, en la interrelación e interdependencia de todos los componentes del ciclo: al decidir realizar un diagnóstico en un determinado lugar o sobre algún tema, ya se han tomado opciones y se han manifestado saberes; la finalidad última del proyecto ya aparece delineada en la forma como se estructuran sus objetivos y sus etapas; en cada momento de la ejecución surgirán situaciones y circunstancias inéditas que harán surgir opiniones e ideas que reconfirmarán o modificarán cualquiera de sus componentes

Desde el primer momento en que un proyecto comienza a ejecutarse, comienza a surgir el proceso el cual va a depender principalmente de cómo, en definitiva, las distintas personas que intervienen en la ejecución del proyecto lo interpretan, sienten, actúan y se relacionan entre sí. La lógica del proyecto será siempre más lineal y prescriptiva; la lógica del proceso más compleja, dinámica e imprevisible pero ambos deberán tener una relación de vinculación permanente. Podemos establecer entonces que la tarea de evaluar se referirá más directamente a la marcha del Proyecto y la sistematización de experiencias la entenderemos vinculada al desarrollo del proceso. Aquí surgen entonces evaluación y sistematización de experiencias como dos líneas de procedimiento para encarar la producción de conocimiento que generará la “Mesa”. La sistematización de experiencias interesa sobremanera ya que

---

26Jara Holliday, Ó. 2012 “Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: aproximaciones desde tres ángulos.” Revista Internacional sobre investigación en educación global y para el desarrollo.

implica la recuperación de los saberes que generan las prácticas académicas institucionales. Por el contrario a la mayoría de las evaluaciones se realizan en la perspectiva de producir información para la toma de decisiones y se plantea, generalmente, como evaluación externa. La sistematización de experiencias está más libre de esas miradas exteriores permitiendo que los gestores institucionales se acerquen a su práctica con una actitud más crítica, autocrítica, reflexiva, dispuesta a aprender de lo que sucedió en la experiencia.

La evaluación permite conseguir información indispensable sobre los resultados obtenidos, que la sistematización de experiencias normalmente no proporciona y esta información y balance que aporta la evaluación es fundamental para la reorientación de los proyectos y futuras acciones para corregir o reafirmar en el futuro lo que se debe realizar.

Los aprendizajes construidos tanto desde la evaluación como de la sistematización de experiencias buscan aportar criterios útiles para otras prácticas tanto similares como disímiles. En ese sentido debe haber una apertura a la replicabilidad de criterios, lo que nos debe interesar es cómo crear, en la práctica concreta de proyectos y procesos, una estrategia que permita convertirlos en hechos educativos y en factores de aprendizaje crítico con el que fortalecer nuestras capacidades de proyección estratégica y mejoramiento de las prácticas. Asimismo, podemos ir contribuyendo a crear una cultura de reflexión desde las prácticas que suponga afianzar el hábito de elaboración de registros periódicos y oportunos; espacios de encuentro, reflexión y de discusión; procesos y mecanismos acumulativos en el ámbito institucional para ir construyendo plataformas de acción y reflexión futuras democratizando nuestras capacidades de construir conocimientos y sentidos, por tanto, construyendo más poder. Ciertas prácticas de evaluación no permiten descubrir la trama de las relaciones de poder ni desarrollar capacidades transformadoras. Asumimos entonces para el funcionamiento de la "Mesa" los criterios sobre evaluación tratados pero por sobre éste priorizaremos, principalmente, el concepto de sistematización de experiencias interpares como ejercicio de producción de conocimiento académico institucional.

## **8. LA SECRETARÍA DE ASUNTOS ACADÉMICOS DE LA UNLP. POLÍTICAS Y ALCANCES**

La SAA asiste al Presidente en todo lo relativo a la actividad académica de la Universidad. Entre las principales funciones que le corresponden está la de asesorar en la definición de los objetivos académicos y en la orientación de la gestión académica, y proyectar las políticas de dicha gestión en relación con la evolución de los conocimientos, los medios y las necesidades que se manifiestan en el área de influencia de la Universidad

Cuenta con dos Prosecretarías: una de Asuntos Académicos y otra de Posgrado y unidades orgánicas de Articulación, Capacitación y Docencia, Evaluación y seguimiento Académico, Currículum y planes de estudio, Educación a Distancia y Centro de Producción Multimedial, Biblioteca Pública y Proyectos Especiales (Lugar Innova, Prebi Sedici). Desde estas áreas se abordan las siguientes actividades:

- Articulación con el nivel de Educación media y con el Sistema de Educación Superior Universitario y no Universitario.

- Seguimiento de planes de estudio y validación de títulos.
- Actualización de la Guía de Carreras de grado.
- Implementación del Programa de Evaluación Institucional.
- Coordinación de Jornadas informativas sobre carreras de grado para alumnos del último año polimodal - Expouniversidad.
- Supervisión de las estrategias de ingreso a la UNLP.
- Instrumentación del acceso a carreras de grado de la UNLP de aspirantes sin título secundario.
- Implementación del Programa de contención y orientación de aspirantes a ingreso.
- Coordinación del Sistema Preuniversitario: Colegios de la UNLP - Consejo de Enseñanza Media y Primaria - Concursos Docentes.
- Coordinación de la Capacitación Docente y de la Carrera Especialización en Docencia Universitaria.
- Educación a Distancia administración Plataforma WebINFO y Centro de Producción Multimedial (CeProM).
- Coordinación de los estudios de posgrado.
- Orientación de alumnos extranjeros no residentes en el país.
- Coordinación, dirección y/o ejecución de Proyectos Especiales.
- Biblioteca Pública de la UNLP.

## **9.EL PROGRAMA DE RENDIMIENTO ACADÉMICO ESTUDIANTIL PRAE. CONCEPCIÓN**

El PRAE de la Secretaría de Asuntos Académicos se enmarca en el objetivo general de la Universidad Nacional de La Plata de garantizar la inclusión, permanencia y egreso de los y las estudiantes que forman parte de la institución. La experiencia comenzó en el año 2018 con un primer objetivo de desarrollar procesos de análisis que favorezcan una comprensión más profunda de la problemática. Los objetivos del PRAE se enmarcan en el Plan Estratégico de la UNLP 2018-2022. Este último sostiene que la Universidad debe:

- Incluir la problemática del egreso en la agenda permanente en todas las UA,
- Contribuir a la mejora continua de las estrategias institucionales tendientes a disminuir los índices de deserción en los años superiores del grado universitario,
- Profundizar la comprensión de los procesos de desgranamiento, deserción y alargamiento de carrera, puntualmente centrado en las etapas finales de la trayectoria de los y las estudiantes,
- Desarrollar estrategias de retención en los trayectos finales de los estudios universitarios,
- Desarrollar acciones para reinsertar estudiantes con demoras para concluir su titulación,
- Desarrollar estrategias de re-inclusión de estudiantes que hayan abandonado su trayectoria de formación universitaria en tramos cercanos a la graduación,
- Promover la realización de proyectos de relevamiento y seguimiento que posibiliten la comprensión de las trayectorias de formación, favoreciendo la identificación de problemáticas particulares en los tramos finales de las carreras de grado,
- Implementar estrategias de seguimiento y evaluación de las estrategias implementadas en las distintas UA,

- Favorecer el intercambio y la reflexión respecto de las distintas experiencias que desarrollan en la UNLP,
- Incrementar la cantidad de egresados del grado universitario de la UNLP.

La puesta en marcha del PRAE implicó la configuración de equipos de trabajo al interior de las Unidades Académicas que formaron parte del mismo, a partir de las realidades y problemáticas particulares de cada una que fueron identificándose durante una primera etapa diagnóstica.

La implementación del PRAE implicó la conformación de equipos en cada una de las UA en trabajo colaborativo y coordinado al interior de sus equipos de gestión. Esta organización permitió a las gestiones de las UA trabajar con suficiente autonomía y, asimismo, en línea con las políticas centrales muy generales emanadas de la SAA-UNLP en respeto a la autonomía de criterio de cada Facultad .

Desde su implementación a la fecha, el desarrollo del PRAE ha posibilitado la circulación y discusión de perspectivas de lectura de realidades diversas dentro de cada UA, pero al mismo tiempo enriquecedoras para el conjunto del equipo de las Direcciones Académicas que conforman la SAA, apostando a la comprensión de la complejidad de los contextos en que las UA gestionan y garantizan procesos formativos en la diversidad de trayectorias en que estos se expresan.

Finalmente, en parte en vinculación con dichos programas, pero no solo con ellos, las Unidades Académicas elaboraron estrategias institucionales, curriculares y/o pedagógicas tendientes a mejorar las condiciones para la inclusión, la permanencia y el egreso de los estudiantes.

Las estrategias desarrolladas fueron diversas, atendiendo a la naturaleza de los problemas identificados, las singularidades de los contextos y las posibilidades de las unidades académicas en su complejidad institucional. Un grupo de estrategias se focalizaron en la dimensión institucional vinculada a la revisión de normativas (por ejemplo, relativa a los trabajos finales de carrera), procesos administrativos, concientización institucional de algunas problemáticas identificadas, entre otras. Otro grupo de líneas de acción supusieron estrategias de impacto en la dimensión curricular y en las prácticas de enseñanza vinculadas, entre otras, a: la revisión de los proyectos curriculares; la iniciación de un proceso de discusión e innovación en las prácticas de evaluación y calificación que incluye la promoción directa; la implementación de sistemas de tutorías con perfiles diversos; el trabajo con las cátedras en torno de los saberes relevantes en la formación; la estructuración de experiencias de formación de los estudiantes para desempeñarse en los exámenes finales (sobre todo en los primeros años); la implementación de talleres de apoyo a la elaboración de trabajos finales de carrera; el diseño de propuestas pedagógicas alternativas para estudiantes recursantes; la oferta de cursos de verano y/o intensivos.

La SAA ha dotado al PRAE de una pertinencia institucional que se enmarca plenamente en los objetivos académicos del Plan Estratégico Institucional de la UNLP 2018-2022

## **10.LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRAE.**

Resulta de utilidad el siguiente punto donde se muestran algunos ejemplos de cómo se implementó y se implementa hoy en día el PRAE. Servirá para demostrar un punto clave en este trabajo que es el de la heterogeneidad de las propuestas académicas realizadas por las Facultades. Es a partir de dicha diversidad que surge la necesidad de plantear un diálogo de intercambio de experiencias que puedan ser transferidas de una UA a otra para la mejora de las políticas de dicho Programa.

Se muestran algunas estrategias implementadas en el año 2018 y 2019, luego un ejemplo de informes de avance y por último una lista de ejemplos de designaciones y funciones que permiten, sumado a los ejemplos anteriores, entender la autonomía en los criterios acerca de las políticas académicas a llevar adelante y que pone de manifiesto la fragmentación resultante.

## **EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS E INFORMES**

### **10.1. Estrategias implementadas en el año 2018**

### **10.2. Estrategias implementadas en el año 2019**

### **10.3. Informes de avance de las experiencias año 2019**

### **10.4. Designaciones y funciones dentro del Prae**

#### **10.1. Estrategias implementadas en el año 2018**

Informe preliminar sobre la implementación del Programa de Rendimiento Académico Estudiantil (PRAE) al 31 de agosto de 2018

Breve resumen de las propuestas

#### **ARQUITECTURA Y URBANISMO**

- \* Implementaron cursos intensivos de invierno en el receso de julio, en 12 asignaturas, para recuperar cursadas.
- \* Entre septiembre y marzo se implementarán las Unidades de Asesoramiento PFC, involucrando a 7 asignaturas que intervienen en la elaboración del Proyecto Final de Carrera.

#### **ARTES**

- \* Incorporación de Coordinadores de Tutorías de rendimiento académico, uno por Departamento (7) por 8 meses.
- \* Tutores para rendimiento académico en distintos momentos de las carreras (tutores de ingreso y tutores de trayectorias).
- \* Coordinadores de Egreso: uno por cada Departamento para estrategias de egreso.
- \* Talleres y otras estrategias de escritura para tesis.
- \* Cursadas Complementarias: todavía no se elaboró la propuesta específica sobre este punto acordado.

#### **CIENCIAS AGRARIAS Y FORESTALES**

- \* Incorporación de un Coordinador de Tutorías para Primer Año
- \* Grupos de Estudio para la preparación de exámenes finales de materias de primer año; 4 meses

- \* Curso Intensivo de un mes para rendir final en tres materias de tramo inicial necesarias para cursar 4to año. Pasa a febrero.
- \* Cursadas Intensivas de Promoción de dos meses en materias del tramo medio. Materia Física, pasa a febrero.
- \* Taller de Tesis: Taller de una semana para elaboración de proyecto de Trabajo Final de carrera en Ingeniería Agronómica.
- \* Tutores de Tesis para 70 estudiantes con proyecto presentado entre 2013-2016 (un tutor cada 10 estudiantes).

#### **CIENCIAS VETERINARIAS:**

- \* Cursada de Invierno de Biofísica: 23/7 al 10/8 para terminación cursada del 1° cuatrimestre. Cumplido.
- \* Tutorías Disciplinarias para preparación de exámenes finales en 5 materias: julio, diciembre y enero.

#### **HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

- \* Tutorías de Egreso: Un tutor de egreso por Departamento (total 10) por 8 meses.
- \* Cursos Comprimidos de Invierno: implementados en el receso de julio 2018 en 2 materias de Educación Física; para alumnos con cursada aprobada, culminan con la aprobación del final
- \* Cursos de Verano: cursadas de promoción intensiva a implementarse en febrero-marzo (en elaboración)

#### **INFORMÁTICA**

- \* Tutorías para Primer Año: agrega 5 tutorías adicionales de agosto a diciembre 2018
- \* Redictados: Redictado de 4 asignaturas a contrasemestre (nuevas o turno adicional).
- \* Tutorías/Ayudantías para Tesinas
- \* Cursadas de Verano E Invierno
- \* Cursos para Aprobación de Finales

#### **INGENIERÍA**

- \* Cursadas de Recuperación: 4 meses, para terminar cursadas inconclusas; tres materias en el segundo semestre
- \* Matemática para Ingeniería: pre-ingresantes y primer año, curso anticipado y para recursantes. Refuerzos para sostener mayor cantidad de comisiones.

#### **ODONTOLOGÍA**

- \* Tutorías de egreso (para 2019)
- \* Cursadas de recuperación en prácticas clínicas (febrero 2019)

#### **CIENCIAS EXACTAS**

- \* Tutorías para primer año: noviembre a mayo
- \* Talleres para finalización de cursadas: 3 asignaturas, octubre a julio.
- \* Cursadas de Verano: para preparación de exámenes finales. Febrero 2019.
- \* Tutorías de Egreso: arrancan en septiembre.

#### **PERIODISMO Y COMUNICACIÓN SOCIAL**

- \* Tutorías para primer año

\* Cursadas de Verano y de Invierno

## **CIENCIAS ASTRONÓMICAS Y GEOFÍSICAS**

\* Cursadas Intensivas para aprobación de cursadas y para rendir finales

## **PSICOLOGÍA**

\* Tutorías para primer año

### **10.2. Estrategias implementadas en el año 2019**

2019 - Programa de rendimiento académico y egreso (PRAE)

- Principales estrategias en curso:
  1. cursadas o cursos intensivos/comprimidos. Oferta adicional de oportunidades de cursada y promoción
  2. cursadas de apoyo para la aprobación de exámenes finales
  3. estrategias para culminar la aprobación de una cursada
  4. tutorías y/o talleres para el rendimiento académico
  5. tutorías y otras estrategias de acompañamiento para el egreso

#### **1. cursadas o cursos intensivos/comprimidos. Oferta adicional de oportunidades de cursada y promoción**

a) Cursadas intensivas de verano: con una duración de uno o dos meses y cursada intensiva de varias horas por día, ofrecen posibilidades adicionales y alternativas para el cursado y aprobación por promoción sin examen final de determinadas materias, para estudiantes que no han cursado o no han aprobado dichas materias en el transcurso del año. Pensadas como “de verano” para ofrecerse en los meses de febrero y marzo antes del comienzo del ciclo lectivo, pueden diagramarse también para otros momentos del año.

- Periodismo
- Artes
- Ciencias Agrarias
- Humanidades
- Informática
- Observatorio

b) Redictado de materias por promoción “a contra-cuatrimestre”: para materias cuatrimestrales que se dictan en un cuatrimestre, se incorpora la posibilidad de cursarlas y aprobarlas por promoción en el otro cuatrimestre.

- Informática

## **2.cursadas de apoyo para la aprobación de exámenes finales**

a)Cursos intensivos, grupos de estudio o tutorías de preparación para el examen final: se ofrecen en determinadas materias, durante una o dos semanas previas a los turnos de examen. Pensados particularmente para estudiantes de primero o segundo año, que experimentan dificultades específicas para enfrentar la instancia del examen final.

- Ciencias Agrarias
- Ciencias Veterinarias
- Ciencias Exactas
- Odontología
- Informática

b)Cursos intensivos de aprobación final de materias: destinados a estudiantes que habiendo aprobado la cursada de una materia no han rendido todavía el examen final; a diferencia de la estrategia anterior, no se trata de la preparación del final que redirán en otro momento, sino de una serie comprimida de clases y evaluaciones parciales que culminan en una evaluación (y eventual aprobación) final de la asignatura.

- Humanidades
- Observatorio

## **3.estrategias para culminar la aprobación de una cursada**

a)Recuperación intensiva de cursadas: cursos de dos o tres semanas en el receso de invierno o al inicio del ciclo lectivo. Destinadas a estudiantes que iniciaron la cursada de una materia pero no aprobaron la totalidad de las evaluaciones previstas. El curso comprimido tiene por objetivo que esos estudiantes rindan los parciales no rendidos o desaprobados y puedan acceder a la aprobación de la cursada, quedando en condiciones de rendir el examen final correspondiente sin tener que esperar un cuatrimestre o un año para recursar la materia en cuestión.

- Ingeniería
- Ciencias Veterinarias
- Ciencias Exactas
- Arquitectura
- Odontología

b)Talleres por asignatura de apoyo a las cursadas: espacio de aprendizaje paralelo a una cursada, optativo, en articulación con cada cátedra.

- Ciencias Exactas

## **4.tutorías y/o talleres para el rendimiento académico:**

a) tutorías de asistencia personalizada o talleres grupales destinados a estudiantes en distintos momentos de sus carreras, aunque pensadas especialmente para los primeros años; destinadas a acompañarlos en la resolución de distintos tipos de dificultades que enfrentan para la aprobación de cursadas y/o exámenes finales.

- Ciencias Agrarias
- Periodismo
- Odontología
- Informática
- Ciencias Exactas

#### **5.tutorías y otras estrategias de acompañamiento para el egreso:**

a) Talleres (grupales) de egreso: destinados a asesorar y acompañar a un conjunto de estudiantes para la realización de sus tesis de licenciatura, trabajos finales de carrera o prácticas pre-profesionales, según los casos.

- Ciencias Agrarias
- Arquitectura (Unidades de asesoramiento PFC)
- Bellas Artes
- Informática

b) Ayudantías (personalizadas) de tesis: acompañamiento y asesoramiento individual a estudiantes en el proceso de realización de su tesis o trabajo final de carrera.

- Ciencias Agrarias
- Ciencias Exactas
- Informática

c) Tutorías (personalizadas) de egreso: destinadas a estudiantes que tienen al menos un 80% de una carrera aprobada y han dejado de cursar o demorado la aprobación de las últimas materias. Se los convoca y se les ofrece un plan personalizado para promover su reinserción y la aprobación efectiva de las cursadas o materias que adeudan para completar su plan de estudios.

- Ciencias Agrarias
- Humanidades
- Ciencias Exactas
- Odontología

#### **10.3. Informes de avance de las experiencias PRAE. Año 2019**

##### **Facultad de ingeniería.**

Desarrollan tutorías como estrategia para alumnos de los primeros años. Brindan becas económicas y de apuntes vinculadas al rendimiento académico de los estudiantes.

Cursos de recuperación. Los mismos duran un semestre, de los cuales dos meses están financiados con recursos propios. Estos cursos son para tres materias específicas, destinado a estudiantes recursantes o quienes cumplan ciertas condiciones, no son abiertos. Se giró la propuesta a las 12 carreras para que analicen si estos cursos pueden ser de interés y resultan viables.

Se va a extender la vigencia de las materias cursadas a tres años (actualmente es de un año y seis meses). Se manifiesta como problema/obstáculo la «falta de cultura» de rendir exámenes finales.

En cuanto al egreso, cuando hay estudiantes que trabajan 8hs diarias se valida el trabajo final de carrera por un informe de trabajo. En caso de adeudar materias se exige su cursada, pero se puede diseñar un régimen especial.

### **Facultad de Ciencias Exactas.**

Están trabajando en la actualización de la base de datos de estudiantes que se considera han abandonado la Universidad, para ajustar las estrategias propuestas a la población real. También proponen trabajar con los docentes en mejorar y respetar los plazos de la carga de actas.

Con el PRAE van a trabajar conjuntamente con la FCAYG en la materia análisis matemático I. Se propone un taller para quienes deban recuperar instancias de examen parcial y un taller de verano para preparar el examen final.

En la Facultad buscan homogeneizar los cursos de verano. Que todos estén orientados a rendir los exámenes finales.

Continúan con el trabajo en torno del seguimiento del egreso.

### **Facultad de Psicología**

Tutorías para el ingreso - Tutores pares que continúen vínculo y acompañamiento durante el primer año de la carrera. Serían 10 tutores.

Los mismos tutores replicado experiencia para 'Rendí tu primer final'

Tutorías TIF

Taller de escritura académica y de aspectos metodológicos para el TIF -> Forma parte del Plan de Estudio, pero es dictada por docentes de la carrera de Letras. Quieren vincular a graduados para que tenga más vinculación con el campo.

Cursadas de verano y de invierno.

### **Facultad de Ciencias Veterinarias**

Problemas asociados a rendir finales, particularmente en primer año.

Cursadas de invierno con tutores: *biofísica* (habiendo probado el dictado contra cuatrimestre, sin buenos resultados), *bioestadística* y *anatomía y embriología*. Para anotarse, los estudiantes tienen que haber aprobado el primer parcial y desaprobado el segundo. No pueden hacer todas las materias por esta vía.

Para 2019. Repetir cursadas de verano / invierno, y en diciembre verían si pueden sumar alguna materia anual (las que están en funcionamiento son cuatrimestrales). Genética general.

Esperan más egreso por primeros egresados de las tecnicaturas

Egreso: contacto vía Facebook. Trabajo con estudiantes que adeudan PPS.

### **Facultad de Artes**

Trayectos complementarios en Febrero. Incluyen estrategias de aprobación alternativas de promoción o de apoyo para rendir finales. La modalidad intensiva no les sirve por la carga horaria. La mayoría de las materias son de cursada anual.

Los departamentos están relevando qué cátedras se incluirían en estas propuestas.

Talleres de escritura académica y narrativa (tesina - estudiantes avanzados). Suman instancia virtual donde los estudiantes pueden enviar sus trabajos finales para que sean corregidos.

Egreso - Tesis colectivas (37 tesis fuera de La Plata, con seguimiento virtual - 24 grupos en La Plata, con 52 estudiantes en total)

Espacios fijos de acompañamiento a la escritura y técnicas de estudio para estudiantes de 1er y 2do año.

PRAE: Financia un coordinador por departamento docente.

Están analizando superposición de exámenes parciales y entregas, para intentar organizar el calendario el próximo año.

Están realizando encuestas a estudiantes y cátedras.

### **Facultad de Informática**

Primer año - Tutorías de acompañamiento - Filiación

- Tutorías de accesibilidad (para estudiantes con discapacidad - 9 estudiantes)

PAEPA - Programa de Apoyo al Egreso de Profesionales en Actividad - Tesina para estudiantes que hace dos años o más trabajan.

Tesina con cursada - Taller en el que finalizan con la propuesta de tesina. Más orientado a lo disciplinar.

Taller de escritura de tesina

Cambiar el reglamento para que estudiantes comiencen a definir el tema de su tesina en tercer año, con finales de segundo aprobados.

Cursos de verano y de invierno - (fondos propios)

Redictado de materias - Cada materia establece los criterios para que los estudiantes puedan cursar estas instancias.

Además, otras cuatro comisiones, sin redictado. Financiamiento propio.

Tutores acompañan las materias contra semestre.

APREF - Acompañamiento para rendir el primer final

### **Facultad de Odontología**

Etapa diagnóstica - identificar estudiantes de cuarto / quinto año, no regulares (sin dos materias). Encontraron sólo 34. Extienden el análisis desde primer año, y encuentran 80, se comunican con 27. Esta población entra en la línea de trabajo 2, para incrementar la cantidad de estudiantes con dos materias.

Octubre/Noviembre - Taller de estrategias de estudios y filiación (estudiantes de primer y segundo año)

Taller para rendir exámenes finales

Para población de las clínicas que no cumplieren el 100%, y tengan más del 70% aprobadas, se establece una instancia de recuperación extra durante el mismo ciclo lectivo.

Formación de tutores docentes online (adjuntos y titulares)

Posibilidad de sumar instancia de repaso entre parcial y recuperatorio

### **Facultad de Periodismo**

Población P98 - favorecer trayectoria y egreso de estos estudiantes (no hay pasaje obligatorio al nuevo plan). Van armando comisiones de cursadas específicas de este plan.

Trayectorias de Periodismo deportivo como las más críticas.

RCM -> Recuperación de contenidos de materias. Dictado intensivo a contra cuatrimestre, particularmente para materias que obturan. En la Licenciatura en Comunicación Social, las materias con mayores dificultades son las teóricas.

Tutores pares para 1er y 2do año -> arranca en 2019

Cursos de verano e invierno -> el PRAE financia siete materias  
TIF. Acompañamiento con taller de escritura.  
Pensando en modalidad virtual para algunas materias de los últimos años.

### **Facultad de Ciencias Agrarias**

Estrategias vinculadas al primer año:

- Tutores. La modalidad que asumen se relaciona con la conformación de grupos de estudio para favorecer la preparación de exámenes finales.
- Cursos intensivos de febrero, dirigidos a estudiantes que rindieron al menos una vez. Supone una revisión de las prácticas de evaluación que reemplaza el final (x cuotas).

Estrategias de egreso: Padrinos de tesis. El programa está avanzando muy bien. Desde abril a la fecha se han presentado 97 Planes de Trabajo de los cuales 15 ya han finalizado y 14 están por hacerlo.

### **Facultad de Humanidades Y Ciencias de la Educación.**

Programa de coordinadores de egreso por carrera. Están en una etapa de lectura de la situación en cada Departamento. Pueden devenir estrategias ad-hoc el vínculo de los estudiantes con los estrategias vigentes.

Cursadas con modalidad alternativa:

- Cursos comprimidos para rendir el final.
- Dictado de cursos de verano (11 materias).

## **10.4.Designaciones y funciones dentro del PRAE**

- Funciones de profesor Adjunto en un curso intensivo y personalizado
- Funciones de Adjunto para el redictado a contrasemestre
- Funciones de Ayudante para el redictado a contrasemestre
- Funciones de Adjunta para el dictado del curso x...
- Coordinación de tutorías de ingreso y trayectoria académica
- Tutorías de ingreso y trayectoria académica
- Coordinación de estrategias de egreso
- Talleres y actividades de intervención en procesos de escritura académica tendientes a la elaboración de las tesis de licenciatura
- Coordinación de tutorías para estudiantes de primer año
- Docente a cargo de grupos de estudio para la preparación de exámenes finales de materias de primer año
- Tutorías para la elaboración de Trabajos finales de carrera
- Curso intensivo de un mes para rendir exámenes finales
- Docente a cargo de un taller para la elaboración del Proyecto de Trabajo Final de carrera
- Docente en la Cursada de Invierno
- Tutorías disciplinares para preparación de exámenes finales
- Tutoría de egreso para estudiantes con 80% de carrera aprobada

- Docente en el curso comprimido de invierno
- Tutorías para estudiantes de primer año
- Tutorías para apoyo a las Tesinas Finales de carrera
- Funciones de Profesor Adjunto para el redictado a contrasemestre
- Funciones de JTP para el redictado a contrasemestre
- Funciones de Ayudante para el redictado a contrasemestre
- Tutorías de egreso
- Tutorías para la elaboración de trabajo final de carrera

## **10.5. Reflexiones sobre los ejemplos de implementación PRAE**

Se puede observar a partir de los ejemplos brindados que el PRAE se implementó con una característica de gestión, con un modelo de gestión, que parte desde la centralidad de la iniciativa desde Presidencia y que –respetando la autonomía de las Facultades-, al ponerse en marcha, provoca un estado de gestión fragmentada que se manifiesta en la gran variedad de estrategias implementadas, los actores involucrados, los segmentos de la trayectoria estudiantil involucrados, los diversos tiempos de extensión de las estrategias, los diversos momentos del año, los diferentes cargos, las funciones variadas, todo, dentro del PRAE.

Tenemos entonces, dentro del mismo Programa, estrategias de gestión centralizadas, autónomas y fragmentadas.

A su vez la metodología de implementación de las políticas académicas que demanda el PRAE a las Facultades se ha desarrollado respetando la autonomía de cada UUAA en sus necesidades y políticas académicas pero sin un proceso de socialización de las mismas.

La implementación del PRAE (mediados del 2018), debido a su reciente surgimiento y aplicación, aún no ha desarrollado Estrategias de comunicación para sistematizar la experiencia interfacultades, para observar y mensurar similitudes y diferencias, para optimizar el Programa y compartir experiencias.

Las estrategias de cada facultad no se han compartido hacia las otras permitiendo entonces hipotetizar que una planificada comunicación interfacultades podría optimizar la eficacia del Programa mejorando, al mismo tiempo, las estrategias de gestión del mismo.

## **11. PROYECTO DE INTERVENCIÓN**

### **11.1. Presentación**

### **11.2. Análisis situacional**

### **11.3. Objetivo principal y específico. Propuesta**

### **11.4. Desarrollo del proyecto**

### **11.1. Presentación**

La DEE que dirijo se encuentra alineada con las definiciones que propugna la Universidad NLP enmarcada en la LES, en su Estatuto, en convenios internacionales y en decisiones alcanzadas

por sus claustros a través de sus órganos institucionales de conducción. Responde la DEE a iniciativas que sostiene y lleva adelante la Secretaría de AA siendo partícipe de Programas académicos que atienden variadas problemáticas académicas.

El PRAE es uno de los más importantes Programas que se desarrollan en el ámbito de la SAA. La posibilidad que ofrece la DEE de visibilizar el funcionamiento de dicho Programa desde un lugar que permite funcionar de nexo entre el nivel central y las Facultades me ha permitido observar debilidades y fortalezas del PRAE. En particular este TFI se basa en un diagnóstico que permitió visibilizar la ausencia de comunicación institucional entre las Facultades.

Considerando el valor fundamental de la comunicación para articular líneas de acción que se definen a nivel central y que además, respetan las particularidades de cada UUA planteo la necesidad de propiciar un ámbito para el diálogo entre las Facultades con el objetivo de escuchar a cada una, de intercambiar experiencias, analizar para potenciar aquellas que se han acercado a las metas propuestas y al fin, mejorar la gestión del PRAE

*Propuesta.* Desde la Dirección de Estrategias de Egreso propongo entonces el tema que da título a este TFI: la implementación de una **“Mesa permanente de diálogo interfacultades sobre el Programa de rendimiento académico estudiantil (PRAE)”** que permita superar la gestión fragmentada con la que funciona actualmente el PRAE, que desarrolle modalidades de comunicación estratégica entre las facultades y que, en consecuencia, construya un aprendizaje entre pares donde cada facultad aporte y aprenda de las otras generando como resultado una producción de conocimiento institucional que transformará la gestión del PRAE. la mesa permitirá sistematizar las experiencias realizadas en el marco del PRAE, las evaluaciones sobre las políticas implementadas, las líneas de acción, las fortalezas y debilidades de las estrategias implementadas en cada UA y generará una producción de conocimiento institucional que deberá preservarse como un recurso virtual a modo de repositorio para el uso de cada registro.

## **11.2. Análisis situacional**

La línea de gestión de la estrategia académica en la UNLP parte desde la Presidencia como autoridad superior y tiene al Vicepresidente Académico como su referente. La Secretaría de Asuntos Académicos lleva adelante las iniciativas y Programas en este campo. La Dirección de Estrategias de Egreso dependiente de la SAA es una vía de gestión de los programas que se implementen.

La implementación del Programa PRAE ha sido puesto en marcha como iniciativa desde Presidencia e involucra toda la línea de gestión académica.

Como parte de esa línea, la DEE debe atender a visibilizar fortalezas y debilidades del Programa para aportar datos para su funcionamiento óptimo. En ese sentido ha podido diagnosticar lo siguiente

Diagnóstico inicial.

- 1 -la Secretaría de Asuntos Académicos de la UNLP –a cargo del Dr. Viguera- que otorga absoluta libertad de criterio en las políticas a implementar respetando la autonomía de cada Facultad.
- 2 -la amplia heterogeneidad de propuestas planteadas por cada Facultad en uso de su independencia de criterio y características.
- 3 -la similitud de estrategias planteadas por distintas Facultades
- 4 -las disímiles estrategias planteadas por diversas Facultades
- 5 -la soledad en la que se realizan estas variadas estrategias sin que se acumule experiencia al respecto salvo en la propia Facultad que las lleva adelante.
- 6 -la ausencia de comunicación y diálogo interfacultades para compartir información y resultados acerca de las estrategias implementadas, sean estas similares o disímiles.
- 7 -la visualización de características de gestión del Programa que involucran diversos aspectos de centralización, autonomía y fragmentación en la administración del mismo.

Ante este escenario de heterogeneidad y fragmentación en la gestión de las estrategias PRAE - sin comunicación entre las UUAA- se propone una línea de acción que trabaje sobre la hipótesis de que una consolidada estrategia comunicacional entre las Facultades mejoraría la calidad de las políticas implementadas en el Programa PRAE. Se propone entonces una instancia de diálogo interfacultades que, al compartir, comunicar y socializar las políticas académicas puestas en marcha, pueda mejorar la eficacia de las mismas y, por ende, un mejoramiento en la calidad de gestión institucional.

Se propone entonces una Línea de Acción Estratégica que lleve adelante la **creación de una “Mesa permanente de diálogo interfacultades sobre el programa PRAE”**

### **11.3.Objetivo principal y específico. Propuesta**

#### **OBJETIVO PRINCIPAL:**

Optimizar la calidad de gestión de la UNLP en lo que respecta a las estrategias académicas vinculadas a ingreso, permanencia y egreso de sus estudiantes.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Optimizar la calidad de gestión del programa PRAE
- Desarrollar líneas de acción que permitan superar la gestión fragmentada del programa PRAE
- Superar las dificultades que provocan los tres perfiles de gestión que conviven en la implementación del PRAE: la centralización, la autonomía y la fragmentación
- Implementar acciones que instalen una comunicación estratégica interfacultades
- Dotar al PRAE de herramientas comunicacionales estratégicas que permitan superar la fragmentación en la gestión del Programa
- Proveer al PRAE de herramientas de comunicación estratégica que hagan más eficiente la implementación de las diversas acciones académicas que se llevan adelante en dicho Programa.
- Desarrollar estrategias comunicacionales que mejoren los resultados del PRAE

- Alcanzar procesos de aprendizaje entre pares a partir de la comunicación estratégica interfacultades.
- Sostener, preservar y hacer público los conocimientos alcanzados por el aprendizaje entre pares gracias a una estrategia comunicacional adecuada entre las Facultades.
- Propender a una articulación permanente entre los tres objetivos específicos
  - a) la superación de la gestión fragmentada,
  - b) la implementación de una estrategia comunicacional interfacultades
  - c) el aprendizaje entre pares

#### **11.4. Desarrollo del proyecto**

- La Constitución de la **“Mesa permanente de diálogo interfacultades sobre el programa PRAE”** deberá formalizarse a través de una Disposición de las autoridades superiores.
- Los Decanos serán las máximas autoridades que la conformen junto con el Secretario de Asuntos Académicos de la UNLP.
- Los Decanos podrán delegar su participación en otra autoridad de su Facultad
- Los Secretarios Académicos tendrán a su cargo la presentación de la situación de su respectiva Facultad
- El tema único será el PRAE.
- Integrantes activos: Secretarios Académicos, equipos pedagógicos de cada UA, coordinadores de programas académicos, responsables de las áreas de ingreso, permanencia y egreso, coordinadores del Programa PRAE.
- Serán participantes activos representantes del claustro de alumnos y del claustro de docentes.
- Los representantes de las Facultades expondrán la situación de las estrategias PRAE
- Se pretende que la Mesa dialogue sobre las estrategias desarrolladas en las respectivas Facultades
- En particular se respetará la singularidad de cada UA con sus particularidades institucionales y disciplinares
- La Mesa tendrá como modalidad el relato de experiencias acerca de las estrategias académicas de la UA en el marco del Programa PRAE.
- La Mesa desarrollará herramientas y dispositivos de evaluación y seguimiento del programa PRAE.
- Las experiencias serán debidamente registradas y sistematizadas
- Directivos de las oficinas de alumnos podrán ser convocados a participar.
- Representantes del CESPI podrán ser convocados
- La SAA de la UNLP podrá invitar a especialistas
- Se impulsará la presencia de conferencistas

- Se organizarán seminarios con temáticas vinculadas al programa PRAE.
- Frecuencia de reuniones: la Mesa se reunirá con una frecuencia mensual o a solicitud de la SAA de la UNLP si el plazo fuera menor o algún tema lo requiera.
- La Mesa puede plantear Reuniones Plenarias convocadas para la toma de decisiones académicas importantes y que afecten a la totalidad de las Facultades
- Se deberán arbitrar los medios para registrar las reuniones
- Creación de un repositorio para la producción de conocimiento derivado del funcionamiento de la Mesa
- Creación de un dispositivo comunicacional que permita visibilizar estadística y datos de la experiencia
- Deberán tomarse las medidas necesarias para que los datos sistematizados circulen al interior de las UUAAs para consideración de los claustros
- La evaluación del PRAE y la sistematización de experiencias deberá estar a disposición para su uso en Congresos, publicaciones académicas y todo tipo de comunicación institucional que se requiera.
- En especial se espera del funcionamiento de esta propuesta que la difusión de las acciones académicas que se llevan adelante en el PRAE cuente con una estrategia comunicacional planificada y eficiente hacia los estudiantes, principales destinatarios de este Programa en la preocupación por la optimización de sus trayectorias de estudio.
- La Mesa tendrá se dará una política de seguimiento de su propio funcionamiento
- Se realizarán evaluaciones periódicas a través de informes solicitados a los Decanos y a la SAA.
- Los informes serán luego discutidos al interior de la Mesa para su análisis y consideración.

## **12. REFLEXIÓN FINAL SOBRE LA PROPUESTA DE LA “MESA...”**

El privilegio que significa haber cursado la EGES se pone de manifiesto cuando aplicamos los conocimientos allí adquiridos a nuestra tarea habitual de gestión. Mejorar la mirada de gestión, detectar problemas antes inexistentes, ampliar la capacidad de diagnóstico, comprender la teoría que subyace detrás de cada solución ideada. Las infinitas perspectivas teóricas y prácticas que se abren en los diversos seminarios de la EGES transfieren a la gestión enfoques impensados sobre ideas que uno consideraba simples. Tal es el caso de la propuesta presente en este trabajo.

Las ideas del Dr Tauber en años anteriores de su Presidencia ya habían marcado mi mirada sobre la gestión. Su texto en “Pensar la Universidad confirmaron el rumbo y lo hicieron más acuciante: “No podemos darnos el lujo como institución y como país, de tener un desgranamiento feroz, una duración laxa de las carreras ni de un raquíctico nivel de egreso. No nos lo debemos permitir.” (Tauber, F.(b) Pensar la Universidad, p7)

Mejorar nuestra tarea en los campos del ingreso, la permanencia y el egreso eran el norte de la gestión en el área académica.

Estos objetivos están, además, enmarcados en diversos lineamientos macro institucionales mencionados en este trabajo como son la LES, el Estatuto de la UNLP, Pensar la Universidad, la

Declaración de Cartagena, el acuerdo en la última Asamblea Universitaria, entre otros muchos documentos nacionales e internacionales que podrían citarse. Todos ellos reclamando acciones que atiendan a la optimización de la trayectoria de los estudiantes entendida como un bien social.

En ese marco surge el PRAE, un programa importantísimo en el área académica de la UNLP que es llevado adelante por la SAA con notable impulso, y con cuyos objetivos me siento comprometido política y afectivamente. Un Programa que es preciso cuidar, sostener y optimizar.

Desde este compromiso de gestión, con participación activa en la implementación del Programa, observé y diagnosticué debilidades del mismo en la relación interfacultades. Observo una centralización en la administración del PRAE que tensiona la autonomía e independencia acerca de las estrategias a implementar por cada Facultad. El resultado es una gran heterogeneidad de criterios. Diagnostico entonces, centralización, autonomía y fragmentación que atentan con la eficacia del Programa.

Para graficar este punto de la fragmentación he puesto algunos ejemplos de estrategias implementadas e informes y ejemplos de designaciones por facultad dando cuenta así de la enorme cantidad y diversidad de acciones que conviven en el PRAE.

A esta característica de heterogeneidad se suma el aislamiento: las UUAA toman decisiones sobre las acciones académicas a realizar en total soledad. La ausencia de un momento formalizado de comunicación entre las UUAA que permita compartir, valorar o descartar experiencias sobre estrategias aplicadas no existe sistematizado. Este aislamiento, que parece característico de la Universidad compleja, es un punto clave para comprender mi propuesta.

En el deseo de profundizar la comprensión de estas problemáticas del PRAE he descripto algunas características de las Universidades que pueden dar explicación a la debilidad diagnosticada en dicho Programa.

Es así que en las páginas de este trabajo se pusieron de manifiesto consideraciones como, por ejemplo, las dificultades que generan la pluralidad y superposición de objetivos que tiene una Facultad en cuanto a enseñanza, extensión, investigación y producción de bienes sociales que atentan con la posibilidad de, además, dialogar con el resto de las UUAA..

Se consideró como factor que debilitan el diálogo interfacultades, en estas características generales de las Universidades, la dificultad institucional para evaluar experiencias en el campo educativo, donde las aproximaciones son por inferencias y, no es menor, donde los resultados de algunas estrategias académicas solo pueden verse considerando largos períodos de tiempo. Este factor de contar solo con inferencias puede ser uno de los aspectos que autocensuran el diálogo entre las Facultades.

La conflictiva relación de dependencia vs. autonomía, que marcan varios autores, entre autoridades superiores y UUAA puede entorpecer la implementación de un Programa “desde arriba” como es el PRAE. En este sentido pusimos en evidencia que la Universidad como institución tiene estructuras con escaso poder jerárquico y gran importancia del reconocimiento de los pares, por ejemplo docentes, entre si. La distribución del poder se concentra en la base de los integrantes con elevada independencia de ésta respecto a las autoridades. Esta característica implica que la lógica del profesor pese a la hora de tomar decisiones macroinstitucionales que la contradigan. Por lo general, las autoridades convalidan las decisiones de esa base. Si esta “base pesada” entiende que el diálogo interfacultades no es productivo para sus intereses es probable que la tarea de comunicación de experiencias se

dificulte. Dijimos más arriba que la adscripción a la disciplina es superior que la fidelidad a la institución.

En esta descripción que realizamos se observan las características de la universidad y las vinculamos con las debilidades del PRAE, marcamos la opacidad característica de esta Institución respecto a la visibilización institucional externa e interna. Este trabajo pretende superar esa característica a través de dar a conocer las experiencias que se producen permitiendo socializar el funcionamiento intrínseco del PRAE y sus resultados.

Para profundizar en la cuestión fue interesante hacer contacto con las clasificaciones que hace Durand sobre la Universidad. En particular la que refiere a conflictos de poder entre diversos grupos que la hacen permanentemente inestable. Es probable que el aislamiento diagnosticado en el PRAE provenga de ciertas inestabilidades políticas al interior de las Facultades que inhiben el diálogo formal entre ellas.

Tomé en consideración, las categorizaciones de Martínez Nogueira para describir gestión y estructura universitaria de las cuales hacemos énfasis en una de ellas: la gestión "fracturada" que se refiere a la notable diversidad que caracteriza a la universidad a partir de considerar tensiones varias entre actores institucionales. Esta diversidad dificulta la unidad de criterios y la coherencia que terminan resolviéndose a través de la creación de organismos colegiados. Justamente la fragmentación es la que proponemos superar con esta propuesta a través de una mesa de diálogo.

A lo largo del trabajo se señaló la dificultad para el PRAE en la comunicación interfacultades un concepto de comunicación tradicional que podía estar obturando vínculos, un concepto de comunicación entendido simplemente como un trasvase de información de una Facultad a otra. Resulta llamativo que nunca antes se haya intentado formalizar y sistematizar un diálogo interfacultades. Es probable que, partiendo de entender la comunicación con un mero canal de flujo de información, las UUAA no vieran la utilidad del diálogo.

También se pone de relieve la dificultad para el intercambio de experiencias institucionales que provoca una planificación tradicional. La clásica planificación a mediano o largo plazo, fundada en el mantenimiento de las tendencias y en objetivos fijos y basada en un presente proyectado, es insuficiente para afrontar la dinámica y velocidad que impone un programa como el PRAE.

Considerando todo lo aportado es que este trabajo propuso objetivos a alcanzar con la puesta en marcha de la propuesta de intervención. En particular dos de ellos como relevantes: a) optimizar la calidad de gestión de la UNLP en lo que respecta a las estrategias académicas vinculadas a ingreso, permanencia y egreso de sus estudiantes y b) optimizar la calidad de gestión del programa PRAE.

Entendemos que estos objetivos principales se alcanzarán a partir de un espacio y tiempo dedicados al diálogo entre las Facultades. Un diálogo académico para crecer institucionalmente en la eficacia de las estrategias implementadas dentro del Programa a través de una Mesa de diálogo interfacultades. Para hacer sólida la propuesta, incorporamos a lo que en principio parece una simple situación de intercambio de información, algunas consideraciones teóricas que densifican la propuesta y la rodean de marcos teóricos actuales:

- a. salirse de una planificación de gestión estática para pasar a enmarcar la propuesta en una planificación estratégica situacional que debe asumirse como un proceso participativo. El pensamiento estratégico supone una forma de imaginar objetivos comunes a toda su comunidad -docentes, no docentes,

alumnos y graduados-, como una manera de sortear las dificultades que las circunstancias y los diversos actores sociales presentan para alcanzarlos. Toma en cuenta el contexto, es flexible y permite cambios durante el transcurso del proyecto.

- b. abandonar la idea de una comunicación tradicional entre facultades para construir dispositivos comunicacionales que den cuenta de una comunicación estratégica. En este enfoque es importante la construcción participativa acerca de cuál es el problema que convoca. Cada actor de la conversación, teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, y desde sus propias matrices puede aportar parte de la solución al problema planteado. Implica entender la comunicación en contexto y visibilizando el campo de diálogo como un espacio donde se entrecruzan diversos factores de poder institucional
- c. también se dio un contexto educativo a la propuesta a partir de considerar que el diálogo inter pares es una manera de aprendizaje, un aprendizaje entre iguales que dan y reciben conocimiento aprendiendo a optimizarlo. Las facultades van a aprender entre ellas a través de la diversidad de enfoques de pensamiento aplicados a las estrategias PRAE y aportando los distintos bagages de conocimientos y experiencias a la conversación profesional favoreciendo la re-estructuración conceptual
- d. enmarcamos a la propuesta de Mesa... en un criterio de producción de conocimiento específicamente académico y referido a las diversas formas de alcanzarlo. Este punto se vincula con el anterior ya que planteamos que el aprendizaje entre pares producirá conocimiento, pero advertimos que no se espera el tradicional concepto de producto cuantificable, resultado de evaluaciones externas, sino que desarrollamos el concepto de “sistematización de experiencias” como resultado del diálogo institucional..

Llegados a este punto debo aportar algunas consideraciones acerca de la implementación de la propuesta. La intervención que se propone termina siendo es puntual, escueta, centrada más en organizar la sistematización de los encuentros, en los actores que deberán participar, las posibilidades de acuerdos, de participaciones externas, del rol de los diferentes actores, de las estrategias de comunicación y de registro de las producciones. Considero que, para ser coherente con la totalidad de lo dicho en este trabajo, la implementación de la idea deberá ser discutida previamente por todos los involucrados. Nada deberá imponerse. Ninguna idea podrá llegar a las instituciones ya formateada

La hipótesis sobre la que está basada esta propuesta parte de considerar que la comunicación entre las Facultades puede mejorar las políticas que se llevan adelante en el marco del PRAE.

Tanto el diagnóstico como el problema y su posible solución se pudieron visibilizar y comprender a la luz de los contenidos de cada seminario cursado en el marco de la EGES. Con el correr de la lectura de este trabajo se habrá observado que lo simple se complejiza y lo elemental se hace complicado. Las consideraciones aportadas, los lineamientos macro institucionales, los marcos teóricos desarrollados, los lineamientos estratégicos, la estrategia comunicacional que se plantea, el aspecto de aprendizaje entre pares que se espera, el concepto de producción de conocimiento académico, todos ellos densifican la propuesta inicial

Lo que tal vez puede ser entendido como una propuesta de gestión que simplemente aumenta la frecuencia de reuniones con las facultades se transforma en un proceso de consideraciones extensas y complejas, hasta con aportes a considerar que enriquecen aún más la intervención. Al final del recorrido de este trabajo se puede percibir que la propuesta de una “Mesa permanente de diálogo interfacultades” invita a una modalidad de gestión que implica un esfuerzo de funcionamiento solidario. Una interacción a partir de compartir conocimiento académico y de gestión.

La universidad necesita de actividades colegiadas, es parte de sus principios de gobierno. La propuesta de “Mesa permanente de diálogo interfacultades sobre el programa PRAE” pretende ser una parte de respuesta a esa necesidad, y con su implementación intenta producir la transformación y optimización de la gestión de un Programa Académico como es el PRAE, de relevancia política y estratégica dentro de las líneas que propone el PEI 2018-2022 de la Universidad Nacional de La Plata.

### 13. BIBLIOGRAFÍA

- Declaración de Cartagena. 2008 Pag web <https://www.oei.es/historico/salactsi/cres.htm>
- Doberti, Juan Ignacio. La organización académica en la universidad. Capítulo 2. Bibliografía brindada a estudiantes 2019 de la Especialización EGES. UNLP pdf. 2000
- Estatuto UNLP. 1ra. Edición 2009 Publicación Institucional de la Universidad Nacional de La Plata.
- FIIPAA Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas. El aprendizaje entre pares en la elaboración de políticas públicas. 2010
- Giordano C.G., 23 tesis sobre la tesis. La comunicación para la transformación de la gestión educativa.pdf. Bibliografía brindada a estudiantes 2019 de la Especialización EGES. UNLP
- Jara Holliday, Ó. Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: aproximaciones desde tres ángulos. Revista Internacional sobre investigación en educación global y para el desarrollo. 2012
- Krotsch, P. 2008. Educación Superior y reformas comparadas. Universidad Nacional de Quilmes. Quilmes. 2008
- Ley de Educación Superior 24.521.  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25394/texact.htm>
- Martínez Nogueira, N. Evaluación de la gestión universitaria. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria CONEAU 2000
- Matus, C.S. Sección uno ¿hay ciencia para gobernar? pag. 2. Bibliografía brindada a estudiantes 2019 de la Especialización EGES. UNLP
- Massoni Sandra: "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido". Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina, 2007.
- Minzber, H. 1984. La estructuración de las organizaciones. Ciudad de Buenos Aires. Ariel. 1984
- Planes Estratégicos UNLP 2004 – 2022. Universidad Nacional de La Plata.  
<https://unlp.edu.ar/>
- Porta P. et al. "Comunicación, medios, poder" en Hojas de ruta: un recorrido por los sentidos sobre la comunicación y el poder. La Plata. UNLP. Facultad de Periodismo y comunicación social. 2016
- Programa de Rendimiento Académico Estudiantil (PRAE) de la Secretaría de Asuntos Académicos de la UNLP, 2018

Sotelo Maciel, A.J. Cadena de valor público y planteamiento estratégico, limitaciones y virtudes del modelo. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia, 30 oct. - 2 Nov. 2012

Spinelli, H. El proyecto político y las capacidades de gobierno The political project and governance capacities. Salud colectiva, Buenos Aires, 8(2):107-130, Mayo - Agosto, 2012

Tauber, Delucchi, Martino, Pintos, La Planificación estratégica participativa. UNLP 2006

Tauber, Fernando (a). La planificación, la gestión, la comunicación institucional. Consideraciones en torno al estado de la cuestión referido al objeto de estudio y su context.pdf

Tauber, Fernando (b) Pensar la Universidad. Proyecto Institucional de la Universidad de La Plata 2018-2022. Publicación Institucional de la Universidad Nacional de La Plata. 1 era. Edición - Abril de 2018

Tauber, Fernando (c). Tesis de Doctorado "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". (2008)

Vaccarezza L.S. (2009). Estudios de cultura científica en América Latina  
<http://www.unq.edu.ar/advf/documentos/58c2fbf16a174.pdf>

Vallaes, François (2014), "La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización", en Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES), México, UNAM-IISUE/Universia, vol. V, núm. 12, pp. 105-117,  
<http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/439> Weick 1976.

#### Bibliografía Institucional

- Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>) De riquezas, abandonos y oportunidades urgentes. Revista de la Universidad, Universidad Nacional de La Plata (UNLP), La Plata, Argentina, octubre 2010, ISSN: 0041-8625, Páginas: 87-98. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/68451>
- Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>) Identidades e interculturalidad en etnografías reflexivas - <http://hdl.handle.net/10915/34604>
- Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>) La universidad pública: trayectorias educativas con producción y transferencia de conocimientos - <http://hdl.handle.net/10915/62468>
- Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>), Díaz Ledesma Lucas Gabriel, Migliorati Mario Andrés, Otrocki Laura, Palazzolo Fernando, Souza María Silvina, Vestfrid Pamela y Vidarte Asorey, Verónica. Hacia la tesis. Itinerarios conceptuales y metodológicos para la investigación en comunicación. Buenos Aires, Instituto de

Investigaciones en Comunicación. ISBN: 978-950-34-0899-5 -  
<http://hdl.handle.net/10915/42082>

- Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>). 23 tesis sobre la tesis. La comunicación para la transformación de la gestión educativa. <http://hdl.handle.net/10915/35341> - <https://doi.org/10.35537/10915/35341>
- Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>). La evaluación es educación - <http://hdl.handle.net/10915/54757>
- Tauber Fernando y Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>). Plan Estratégico 2018-2022, <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/105678>
- Tauber Fernando, Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>), Tauber Rocío, Cornejo Liliana, Virgolini María Belén, Rimoldi Emiliano. 2017; Bienes, derechos y deberes: la UNLP en la prospectiva de la CRES/Cartagena. Coloquio Regional Balance de la Declaración de Cartagena y Aportes para la CRES 2018. Coloquio llevado a cabo en la Universidad Nacional de las Artes, Buenos Aires
- Tauber Fernando, Giordano Carlos José (<https://orcid.org/0000-0003-3345-3041>), Marengo Roberto, Cornejo Liliana, Virgolini María Belén –Planeamiento de la Educación Superior: los problemas que adoptamos y supimos construir - 2015 - Instituto de Investigaciones en Educación Superior - <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69714>

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 Agronomía 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.