

La Plata, 10 de mayo de 2020.-

Honorable Consejo Directivo
Facultad de Odontología
Universidad Nacional de La Plata

Por la presente, me dirijo a ustedes y por su intermedio al Comité de Grado Académico de la Especialización en Gestión de la Educación Superior (EGES) al efecto de presentar mi Trabajo Final Integrador (TFI) titulado *“LAS TUTORÍAS COMO DISPOSITIVOS DE ACOMPAÑAMIENTO ACADÉMICO PARA ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN GESTIÓN DE RECURSOS PARA INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS”*, cuya dirección está a cargo la Dra. Sofia Beatriz Calvente y la codirección a cargo del Licenciado en Comunicación Social Carlos Alfredo Vázquez.

Elizabeth Fernanda Sanfilippo
D.N.I 24.041.105
0221-15623-1127
lizysanfilippo@gmail.com
elisanfilippo@yahoo.com.ar

Sin otro particular, saludo atentamente.



Lic. Elizabeth Sanfilippo

*“LAS TUTORÍAS COMO DISPOSITIVOS DE ACOMPAÑAMIENTO
ACADÉMICO PARA ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE
LICENCIATURA EN GESTIÓN DE RECURSOS PARA
INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS.”*

Lic. Elizabeth SANFILIPPO
10 de mayo de 2020

Directora: Dra. Sofía B. Calvente
Codirector: Lic Carlos A. Vázquez

Universidad Nacional de La Plata/Facultad de Odontología
Instituto de Investigaciones en Educación Superior - IIES
CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR
TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Índice

• Resumen	2
Capítulo I.	
• Contextualización y caracterización del ámbito de gestión	3
• Objetivos del TFI	5
• Antecedentes de la Carrera de Licenciatura de Gestión en Recursos para Instituciones Universitarias y fundamentación del proyecto.	6
Capítulo II.	
• Perspectivas teóricas y conceptos preliminares	8
Capítulo III.	
• Proyecto de intervención	12
• Presentación general	12
• Análisis situacional	14
• Desarrollo del proyecto de intervención	21
Capítulo IV.	
• Cierre y reflexión final.	23
Bibliografía	25
Anexos	
• Anexo I	30
• Anexo II	31
• Anexo III	32

Resumen

La formación profesional del plantel de trabajadores puede ser un objetivo a alcanzar por distintas organizaciones. Pero si esa formación puede brindarse desde la propia organización, entonces no sólo se avanza en mejorar las capacidades de gestión del personal jerárquico y de los posibles sustitutos, sino que se logra una noción más acabada del conjunto de la Universidad por parte del estudiante. Por lo tanto, con ese conocimiento se puede pensar en la posibilidad de colaborar con iniciativas que mejoren o resuelvan problemáticas administrativas y de gestión en áreas carentes de estructura docente, ya sea por su reciente creación o por no formar parte de los espacios tradicionalmente ocupados por este tipo de trabajadores.

El esfuerzo que realizan los y las estudiantes de la *Licenciatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias*, en su mayoría adultos, con familia a cargo y treinta y cinco horas semanales de labor en Facultades o Dependencias universitarias, no debe minimizarse. El costo de oportunidad de este universo estudiantil es muy elevado y, en consecuencia, la detección temprana de las problemáticas que conlleva el tránsito por la carrera de la Licenciatura permitiría tomar decisiones respecto a las estrategias que le permitan al estudiante superar dificultades académicas y de planificación familiar, entre otras, tendiendo a disminuir los índices de desgranamiento que han sido observados en las primeras cuatro cohortes que desde el 2006 continúan hasta la actualidad, ampliando el número de graduados.

La Estrategia desarrollada para el presente trabajo propone una intervención inmediata de los actores involucrados y representa un esfuerzo económico mínimo para la organización. Es esta última, a su vez, la que recibirá, fruto de esa inversión, la contraprestación diaria de contar con un estudiante-trabajador más estimulado y comprometido con una Institución que colaboró para dar solución a los problemas que le impedían una formación integral en sintonía con la responsabilidad social que siempre ha caracterizado a la Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

Capítulo I

Contextualización y caracterización del ámbito de gestión

En primer lugar, el tema seleccionado para este Trabajo Final Integrador, consiste en el diseño de una estrategia para promover un dispositivo académico de acompañamiento continuo del trayecto formativo de los Nodocentes inscriptos en la carrera de Licenciatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias¹. Su objetivo es promover el tránsito y egreso de los estudiantes, así como favorecer la disminución de los índices de desgranamiento y repitencia que se producen en cada cohorte. Cabe mencionar, respecto a la repitencia, que quien desapueba una asignatura debe al menos esperar cuatro años para volver a cursarla, dado que en la actualidad las cohortes son a ciclo cerrado.

En segundo lugar, para describir el ámbito desde donde se propone desarrollar el tema seleccionado, se puede definir como un espacio colaborativo interinstitucional en el que intervienen, por un lado, la Dirección de Capacitación Laboral, dependiente de la Prosecretaría de Planificación y Gestión Laboral de la Presidencia de la UNLP; y por otro, la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, también de la UNLP. El otro espacio que interviene en la ejecución de la carrera es la Secretaría de Capacitación de la Asociación de Trabajadores Nodocentes de la Universidad Nacional de La Plata².

En cuanto a los lineamientos estratégicos del presente trabajo, se encuadran en el Programa específico 6.01.05 (PE) Organización de los Recursos Humanos – Sub-programa 6.01.05.04 Capacitación del Personal Nodocente del informe de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico 2018-2022.

Los diferentes actores que llevan adelante la carrera me permiten escribir y articular el conocimiento adquirido desde distintos espacios formativos, dada la

¹ Licenciatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias de la Universidad Nacional de La Plata de ahora en más referenciada como LGRIU pero cabe aclarar que cuando se haga mención a LGU se referirá a las Licenciaturas en Gestión Universitaria de manera genérica que abarcará a todas aquellas que estén dictadas en el resto de las Universidades Nacionales de Argentina.

² Asociación de Trabajadores Nodocentes de la Universidad Nacional de La Plata de ahora en más referenciada como ATULP

posibilidad de haber ejercido en diversos roles, primeramente como Nodocente con veinticinco años de trayectoria en esta Casa de Estudios, siendo graduada de la 1ª cohorte de la LSGRIU, además de haberme desempeñado como docente de la asignatura “Seminario Histórico-Político de la Educación Superior” (2019) y participado en dos congresos de graduados de Técnicos y Licenciados de Gestión Universitaria, como asistente (en 2012) y como expositora (en 2015).

Por otro lado, cabe aclarar que al haber asumido el compromiso como miembro de la Comisión Administrativa de ATULP, desde donde se impulsa y promueve la formación continua de nuestros compañeros para mejorar su calidad de vida dentro de la Universidad, esta propuesta cobra sentido ya que es a partir de su esfuerzo y mejor desempeño que podremos llevar adelante todas las transformaciones necesarias en un contexto cambiante para dar cuenta de la Universidad que esperamos y, como dice el Dr. Fernando Tauber en el Proyecto Institucional “Pensar la Universidad” 2018-2022, atender a que

“...La universidad debe ser hoy un espacio para tener ideas y discutirlos, [...]. Debe ser firmemente inclusiva y entender a la educación como una línea ininterrumpida e ininterrumpible, que no debe cortarse por una falla del sistema que frene el proceso de toma de conocimientos de aquel que quiere seguir sumándolos, por un fracaso o deficiencia circunstancial. 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”.³ (Tauber, 2018 p.5)

³ Tauber, F. (2018) “Pensar la Universidad. Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022”

Los objetivos del TIF

Objetivo General

Generar una estrategia académica destinada a los estudiantes de la Licenciatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias a fin de acompañar sus trayectorias académicas y alentar su graduación.

Objetivos Específicos

- Diseñar e implementar una Unidad Pedagógica donde se desarrollen las distintas tutorías tanto académica como disciplinares, u otras estructuras de acompañamiento de articulación externa a la carrera (delegados, egresados, estudiantes avanzados).
- Establecer un sistema de relevamiento de las dificultades académicas que conducen al desgranamiento, para establecer políticas/medidas de sostenimiento y graduación.
- Elaborar un sistema de evaluación de las medidas de contención o seguimiento para conocer su eficiencia y proponer acciones de mejora.

Antecedentes de la carrera de Licenciatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias y fundamentos del proyecto

Siempre es importante saber de dónde venimos. Por ello, debo mencionar que a mediados de la década de los '90 se comenzaba a negociar el primer Convenio Colectivo de Trabajo⁴ para el sector de trabajadores Nodocentes de las Universidades Nacionales, el que fue discutido entre el Consejo Interuniversitario Nacional y la Federación Argentina de Trabajadores de las Universidades Nacionales⁵. Hacia fines de la citada década, estas negociaciones comenzaron a dar forma a lo que se plasmó en los Títulos 5 (Agrupamiento y Retribuciones) y 8 (Capacitación) del mencionado Convenio, que han sido el sustento político para que las Asociaciones Gremiales de Base⁶ de cada una de las Universidades insistieran en plantear la necesidad de la creación de Carreras de pre-grado, específicamente, de una Tecnicatura en Gestión Universitaria⁷, que siguieran los lineamientos establecidos en el artículo 60° inciso c) del Título 5, concordantes con el Título 8.

De los planteos políticos-gremiales surgieron entonces varias Carreras de Pre-grado en las distintas Universidades Nacionales, así como la "Tecnicatura Superior en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias" de la Universidad Nacional de La Plata. Esta Carrera se implementaría dentro de la estructura académica de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, y luego sería ampliada a un tramo de formación superior de dos años que permitió concluir con una titulación de Licenciatura.

Los primeros datos de esta Carrera durante el período comprendido entre la implementación efectiva de sus cursadas presenciales en el año 2006 y el primer trimestre de 2012, indican que de la primer cohorte conformada por 130 estudiantes inscriptos, 94 comenzaron efectivamente sus cursadas en 2006⁸ y egresaron, hacia el 2009 y con el título de TGRIUS, un total de 55 estudiantes. Estas cifras

⁴ Convenio homologado en el año 2006 por el Decreto 366/06 del Poder Ejecutivo Nacional, de ahora en más citado como CCT.

⁵ Federación Argentina de Trabajadores de las Universidades Nacionales, de ahora en más citado como FATUN.

⁶ Asociaciones de Trabajadores Nodocentes de las Universidades Nacionales.

⁷ TGU se referirá a las Tecnicaturas en Gestión Universitaria de manera genérica que abarcará a todas aquellas que estén dictadas en el resto de las Universidades Nacionales de Argentina y cuando se refiera a la Tecnicatura Superior en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias de la Universidad Nacional de La Plata será citada como TSGRIU.

⁸ Datos suministrados por la Secretaría de Capacitación y Cultura de la Asociación de Trabajadores de la Universidad Nacional de La Plata ATULP, año 2012 (Anexo I).

significaron el índice de desgranamiento de esa cohorte (respecto de los inscriptos), superior al 50%, y de poco más del 40% respecto a los que efectivamente comenzaron sus estudios. Ya para el año 2009 ingresaron 101 estudiantes y se graduaron 40, con un porcentaje de graduación del 39,4 %. Este índice de desgranamiento, me generó la inquietud que abordaré en este trabajo, al compararlo con los índices correspondientes a los de carreras semejantes dictadas en las Universidades de Catamarca, Tucumán y Córdoba⁹, los cuales fueron expresados en el “1º Congreso de Graduados y Estudiantes de Tecnicaturas y Licenciaturas en Administración y Gestión Universitaria”¹⁰ que fuera organizado por la FATUN. Sus expositores manifestaron que se encontraban implementando sistemas de tutorías para los y las estudiantes de dichas carreras, sistemas que no presentaban diseños organizados con modalidad a distancia o virtual, algo que dejaré abierto para seguir explorando conforme a los nuevos contextos que la pandemia por COVID-19 ha generado en nuestra Institución Universitaria.

En consecuencia, y compartiendo lo que expresan García, Cuevas, Vales y Cruz, deseo expresar que es

“A través de la tutoría (donde) se fortalece el desarrollo formativo de los estudiantes y se estimula el desarrollo de habilidades intelectuales necesarias para elevar el desempeño académico de los alumnos, esto último se ve reflejado a través de la disminución de los índices de rezago, el aumento en los índices de eficiencia terminal, y la mejora en el promedio de calificaciones de los estudiantes.”¹¹ (García, Cuevas, Vales y Cruz, 2012 p.110)

Desde esta perspectiva, se puede establecer que la tutoría debe ser la base dentro de la Unidad Pedagógica de seguimiento propuesta, la que estará encargada de cumplir con los objetivos que se proponen en este trabajo.

⁹ Gráfico de los Índices de las Tecnicaturas en Gestión Universitarias de Tucumán, Córdoba y Catamarca obtenido de la FATUN (2012), obrantes en el Anexo II.

¹⁰ 1º Congreso de Graduados y Estudiantes de Tecnicaturas y Licenciaturas en Administración y Gestión Universitaria. Realizado el 18,19 y 20 de abril de 2012, realizado en la Sede de FATUN, CABA, Bs. As.

¹¹ García, R. I., Cuevas, O., Vales, J. J. y Cruz, I. (2012). Impacto del Programa de Tutoría en el desempeño académico de los alumnos del Instituto Tecnológico de Sonora. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 14(1), 106-121.

Capítulo II

Perspectivas teóricas y conceptos preliminares

En primer lugar, la masificación de los estudios de Educación Superior en nuestro país nos dio la posibilidad de analizar los datos estadísticos de desgranamiento de las distintas ofertas educativas, para luego proponer estrategias que posibiliten a las Instituciones de formación Superior (y en particular las Universitarias) sostener tanto el ingreso, como el tránsito y egreso de sus estudiantes.

Una de estas estrategias es la constitución de tutorías, las que se han clasificado de diferente manera, según se trate de las destinadas a los sistemas de educación universitaria presenciales o de los pensados en modalidad a distancia. Este tópico también recibe, por parte de la literatura específica, distinciones entre aquellas tutorías académicas y aquellas disciplinares, donde se plantea la necesidad de distinguir entre tutores que acompañen al estudiante durante su carrera y aquellas que requieren tutorías donde se tenga experticia sobre una o más áreas disciplinares. En ocasiones, en las primeras se plantea la posibilidad de distinguir entre tutores para los primeros años de la carrera y otros para aquellos próximos a la graduación.

Los estudios recientes también distinguen la manera de pensar la estrategia de constituir espacios de seguimiento institucional de los estudiantes, a través de tutores que trabajen en forma sincrónica o asincrónica con ellos, lo que a su vez puede implicar la necesidad de una mediación tecnológica entre el tutor y el estudiante (o grupo de ellos) que, en el caso de la educación a distancia, es insoslayable.

Las definiciones atienden también a las ventajas que implica que los tutores sean estudiantes avanzados (pares), o bien docentes con experticia en comportamientos, como ser los psicólogos, los psicopedagogos y los trabajadores sociales. A falta de otros estudios indagatorios y ante estas dos perspectivas sobre las tutorías, pienso en si los egresados y el personal de planta permanente de los

espacios de los estudiantes de la LGU pueden incluirse dentro de este último grupo. Varios de ellos son capaces de generar empatía y la confianza necesaria para articular en este tipo de estrategias y, por lo tanto, podemos acordar con Ordoñez y Ocampos Villegas en que “el acompañamiento de estudiantes puede revestir diferentes formas en su concreción práctica, pero fundamentalmente es de carácter preventivo y facilitador del desarrollo de competencias.”¹² (Ariza Ordoñez y Ocampo Villegas, 2005, p.33).

A manera de resumen de conceptualizaciones, transcribiré siete planteos de autores que ya han abordado la temática y que resultaron de importante fundamentación teórica al desarrollo de este proyecto, es entonces que comparto que:

“La tutoría se entiende como un espacio que brindan las instituciones educativas, en donde los estudiantes pueden reforzar sus procesos académicos y los docentes utilizar actividades adaptadas para la necesidad de cada cual (...)”¹³ (Quintero Cortés, 2017 p.23) y

“(...) la tutoría es considerada como un trabajo de mediación o facilitación entre el profesor, los alumnos y los contenidos de las asignaturas.”¹⁴ (García, Cuevas, Vales y Cruz, 2012 p.110)

“La tutoría, entendida como el acompañamiento y apoyo docente de carácter individual, ofrecido a los estudiantes como una actividad más de su curriculum formativo, puede ser la palanca que sirva para una transformación cualitativa del proceso educativo en el nivel superior” (ANUIES, 2010, p. 17)¹⁵

“La tutoría universitaria se configura como un proceso estructurado técnicamente, con el fin de ofrecer a los estudiantes la información y la formación necesarias para el desarrollo de su carrera y de facilitar su

¹² Ariza Ordóñez, G. I. y Ocampo Villegas, H. B. (2005). *El acompañamiento tutorial como estrategia de la formación personal y profesional: un estudio basado en la experiencia en una institución de educación superior*. Universitas Psychologica, 4(1),31-41

¹³ Quintero Cortés, Y. Implementación de un programa de tutorías como estrategia de gestión académica, para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes de inglés como lengua extranjera en un centro de idiomas. Colombia. Bogotá (2017).

¹⁴ García, R. et al. Op. Cit p. 7. (2012).

¹⁵ ANUIES (2010) Programa de Institucional de Tutorías Académicas La tutoría académica y la calidad de la educación. Guadalajara, México.

inserción en la sociedad como ciudadanos y profesionales activos” (Lobato Fraile y Guerra Bilbao. 2016, p. 386)¹⁶

La tutoría es una estrategia para apoyar y acompañar los procesos institucionales y los procesos formativos y suele ser utilizada cuando se evidencian dificultades en el rendimiento académico de los estudiantes”¹⁷
(Quintero Cortés, 2017, p. 29)

“El éxito académico del alumno depende en gran medida de la eficiencia del tutor y de su capacidad de motivarlo, atendiendo a las diferentes necesidades identificadas en las sesiones de tutoría. El resultado de estas acciones necesariamente influirá en los resultados del desempeño académico de los estudiantes (Duart y Sangrà, 2000)¹⁸

“...la tutoría se plantea como un dispositivo deseable de intervención en las universidades para solucionar los problemas de ingreso, deserción y graduación” (Capelari, 2014 p. 47)¹⁹

Llegados a este punto debo ser clara con la visión de tutoría que presentaré en el desarrollo de la propuesta de intervención. Como las mismas deben dar respuesta a la búsqueda del objetivo, serán necesarias al menos dos de las definiciones descriptas anteriormente.

A saber, sin dudas que la tutoría académica y la tutoría de pares serán de utilidad, siendo *optativa* la tutoría disciplinar, ya que la propuesta pedagógica que los docentes eleven en las presentaciones a los jurados encargados de evaluar la integración de cargos de cada una de las asignaturas deberá estar prevista esta última modalidad de tutores.

Los estudios de los que me he valido han puesto gran interés en el estudio de casos, encontrando que varios de ellos se han implementado en algunas de las Unidades Académicas de la UNLP con distintos avances.

¹⁶ Lobato Fraile, C.y Guerra Bilbao, N (2016). La tutoría en la educación superior en Iberoamérica: Avances y desafíos. EDUCAR, 52(2),379-398

¹⁷ Quintero Cortés op cit p 9

¹⁸ Duart, J. y Sangrà, A. Comp. (2000) “Aprender en la virtualidad.” Barcelona, España. Ed. Gedisa

¹⁹ Capelari, M. I. (2014). Las políticas de tutoría en la Educación Superior: Génesis, trayectorias e impactos en Argentina y México. Revista Latinoamericana de Educación Superior, 5, 41-54.

Por último, el nivel de escala es un factor a ser atendido pues, como he mencionado anteriormente, la masividad implica que la atención de las condiciones particulares de cada estudiante (o al menos grupo acotado de ellos) requiere de asignaciones presupuestarias que permitan atender a las necesidades de acompañamiento.

Capítulo III.

Proyecto de intervención

Presentación general

Los estudiantes de la carrera de LGRIU son trabajadores que desean progresar en su carrera Nodocente a través de una formación de grado orientada al conocimiento profundo de los ámbitos de gestión universitarios, así como de sus posibles intervenciones dentro de sus espacios laborales, ya sea mejorando un proceso propio de su oficina o espacio de trabajo, o en algo de un alcance mayor, como proponer y/o ejecutar proyectos que favorezcan la mejora continua de un Área en su Facultad o Dependencia.

A algunos de ellos también los alienta a terminar sus estudios la recompensa económica que recibirían mensualmente al graduarse, en particular cuando trabajan en estructuras que no cuentan en un futuro cercano con posibilidades de ascenso en el escalafón. En cambio, otros estudiantes valoran más las posibilidades relativas que este título les otorgaría sobre otros participantes en concursos Nodocentes en función de la ordenanza 262 de la UNLP, más que la recompensa monetaria que está establecida por el CCT para los graduados de carreras de grado.

Pero además de lo mencionado, se encuentra las necesidades propias de la Universidad, que buscar una mayor profesionalización de sus planteles de trabajadores, no tanto por el plus que otorgaría al momento de la autoevaluación institucional, como porque le asegura contar con personal especialmente calificado para brindar soporte a los servicios de apoyo académico, de extensión, de investigación y de transferencia, con un conocimiento integral de la organización.

A lo antes mencionado debo agregar que, desde la implementación de la TSGRIU (y luego de la LGRIU) en la UNLP, el sistema de educación superior nacional se ha esforzado por retener la matrícula universitaria por rama de ciencia o especialidad, implementando programas específicos para contención y tránsito, en unos casos, y de egreso, en otros. Se observó que los niveles de graduación

variaban notablemente entre los egresados del nivel universitario y los correspondientes al nivel terciario (ambos integrantes del sistema de Educación Superior nacional). Otro tanto ocurría con las posibilidades de retención del estudiante, siendo que en este período de tiempo no se ha modificado el paradigma educativo de formación, ya que mayoritariamente las instituciones Universitarias mantuvieron el axioma de que los ingresantes tengan conocimientos homogeneizados para acceder a la carrera que hayan decidido estudiar, sin preocuparse por cuáles fueran las características correspondientes a dicha formación de las innumerables Instituciones de Educación Media de las que pueda haber egresado el estudiante que ingresa.

Esto no ocurría en la matrícula de las TGU (ni ocurre actualmente), pues ellas están orientadas a trabajadores de Universidades Nacionales, cuyo número asciende a 51.542 Nodocentes (de acuerdo con los datos de la Secretaría de Políticas Universitarias)²⁰ y, en promedio, cuentan con veinte años de servicio. Esto implica que los estudiantes de estas carreras tienen, en promedio entre 30 y 40 años de edad y alguna experiencia áulica en la Educación Superior, aunque también contempla un alto grado de dispersión etaria, lo que ha permitido a Nodocentes de hasta 60 años de edad haber logrado su graduación.

Esta característica distintiva en la heterogeneidad de edades de la matrícula de las TGU, se complementa con la igualmente heterogénea experiencia laboral y de constitución familiar de cada uno de los estudiantes. Es en este punto donde la visión de una tutoría como estrategia para aumentar el grado de terminalidad de los estudios encuentra sustento en el esfuerzo institucional por sostener y acompañar el tránsito académico que permita la profesionalización de la actividad de sus Nodocentes, cuidando, acompañando y orientándolos como estudiantes, para que puedan aprovechar al máximo sus potencialidades.

²⁰ Sobre los datos obtenidos desde el Sistema de consulta de estadísticas universitarias de la Secretaría de Políticas Universitarias de la Nación - SPU consultada el 30 de abril de 2020. Disponible en <http://estadisticasuniversitarias.me.gov.ar/#/home>

Análisis situacional

La carrera está atravesada por distintos espacios institucionales en los que se produce la toma de decisiones. Por un lado, la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la UNLP, a través de su Secretaría Académica y de la Dirección de la Carrera, donde se establecen los lineamientos del Calendario Académico vinculados a la selección de Docentes en los momentos determinados para el desarrollo de la currícula; y por otro lado, la Dirección de Enseñanza, con el sistema de gestión SIU-Guaraní, donde se lleva adelante la carga de inscripciones y notas de asignaturas/materias que el estudiante va concretando y los tramites de egreso. Cabe destacar que los estudiantes no cursan en espacios físicos de esta Unidad Académica, ya que las mismas se desarrollan en la sede de ATULP.

La Dirección de Capacitación Laboral de la UNLP, por otro lado, está encargada en lo formal de la difusión y coordinación de ciertas asignaturas dentro del Plan de Estudios. Esto se debe a que algunas asignaturas reconocen incumbencias de las capacitaciones que, anualmente, la Presidencia de la UNLP brinda al personal de planta permanente. Además, esta Dirección participa en la Selección de Docentes y en la confección del Calendario Académico. Y, en conjunto con la Prosecretaría de Gestión y Planificación Laboral de la UNLP, es la encargada de gestionar y tramitar el financiamiento del cuerpo Docente y del personal de apoyo (preceptores). Por último, también se encarga de gestionar las Aulas web en la plataforma de la UNLP destinada a que los Docentes puedan incorporar sus materiales y brindar la información necesaria correspondiente a su asignatura.

La Secretaría de Capacitación y Cultura de ATULP, por su parte, es la encargada de la recepción y atención de los estudiantes de la Carrera en la sede donde se dictan todas las materias. Es, por tanto, el espacio de vinculación entre lo administrativo y lo académico de la carrera, prestando una atención personalizada a los estudiantes y Docentes. Dentro de sus funciones, se encuentra la preceptoría de las aulas presenciales y la gestión de los medios audiovisuales para el dictado de clases.

Por otro lado, se torna necesario caracterizar aquí a los estudiantes de la Carrera, dado que la particularidad se da en que ésta se dicta para Nodocentes pertenecientes a la UNLP, quienes cuentan con un trabajo estable en relación de dependencia con la institución y, por ende, con una carga horaria de al menos 35 horas semanales en una alta diversidad de funciones y actividades laborales, con una variación etaria muy importante, con cargas familiares que, en general, suelen ser una variable que complejiza la situación personal en cuanto a tiempos de estudio.

Los datos provenientes de la Dirección de Capacitación Laboral muestran que el acumulado a lo largo de las cuatro cortes cerradas ya ha alcanzado una tasa de graduación del 45%, es decir que el índice de desgranamiento es lo suficientemente significativo como para proponer intervenciones tendientes a disminuir las causales de abandono de la Carrera.

Es importante entender qué está pasando en el resto del sistema universitario con los TGU y LGU y, por ello, debo resaltar también lo planteado e informado por aquellos gestores de otras Universidades, a los fines de tener parámetros para poder compararlos. Es por ello que resulta interesante destacar aquí dos cosas: la primera, que al 2012, en el nivel nacional, sólo lograron graduarse 1.700²¹ Técnicos en Gestión en las 25 carreras existentes (siendo que en 15 universidades aún no se dictaban este tipo de Carreras). Esto implica que a esa fecha apenas el 4% de las estructuras Nodocentes habían adquirido esta formación. La segunda cuestión a atender son las características propias del modelo presencial que tiene actualmente la UNLP. A saber, la LGRIU funciona a ciclo cerrado, con una sola banda horaria (vespertina), y con dictado teórico-práctico en las instalaciones de la sede gremial de ATULP que, además, se constituyó como mecanismo de divulgación de la carrera.

Atendiendo entonces a la necesidad de sostener el proceso de formación, se vuelve prioritario realizar un análisis profundo de las motivaciones que llevaron a que aquellos Nodocentes inscriptos en las TGU decidiesen no iniciar sus estudios luego de haber registrado sus inscripciones, o bien que hubieran decidido abandonarlos una vez iniciados.

²¹ 1° Congreso de Técnicos y Licenciados realizado por FATUN op cit p.7

Las estadísticas que he realizado a partir de encuestas relevadas en 2012²² respecto a esta temática, permiten observar algunas de estas razones. A saber:

- Falta de motivación en el espacio laboral (en especial aquellos que contaban ya con algún grado de formación universitaria, aunque no hubieran alcanzado la titulación)
- Dificultades de planificación laboral y familiar (al no contar la Carrera con bandas horarias para cursar, muchos esperaban contar con la posibilidad de cursar en horario laboral o sin compensación de carga horaria)
- Otras dificultades ocasionadas por llevar más de diez años sin continuar estudios formales rigurosos.
- La formación laboral era muy específica (como ocurre con los Nodocentes del agrupamiento Técnico Profesional) o muy básica (como ocurre en el caso de algunos empleados del agrupamiento de Servicios Generales y Mantenimiento, cuyo requisito por CCT es haber finalizado los estudios primarios).

Todos estos condicionantes fueron atendidos oportunamente en otras Universidades Nacionales que planificaron distintas estrategias para favorecer la retención de la matrícula inicial. Para ello, por ejemplo, la Universidad Nacional de Tucumán (que cuenta con una planta permanente de dimensiones similares a la de la UNLP) resolvió que los docentes sean designados a propuesta de un jurado integrado por representantes de la gestión de la Universidad y la representación gremial. Además, estos docentes deben preparar y dictar sus clases, y proponer horarios de encuentro extracurriculares con los estudiantes de las materias a su cargo, para realizar así un seguimiento tutorial previo a la presentación de sus actividades o trabajos prácticos, lo que fortaleció el vínculo docente-estudiante. Según lo expresara la Profesora Marta Juárez de Tuzzo (ex Secretaria Académica de la Universidad Nacional de Tucumán), esto les permitió en 2012 alcanzar un índice del 93% de graduación (220 egresados). Este caso atípico de sostenimiento

²² Trabajo de investigación propio para la asignatura Epistemología y Metodologías de la Carrera de Licenciatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias/ FDyCS- UNLP se representan las cifras en los Anexos III y IV

de la matrícula, se ha dado en un contexto de dificultades financieras para la gestión de la Universidad Nacional de Tucumán que, en esos años, vio elevarse en un 20% las erogaciones en función del adicional correspondiente en los sueldos de los empleados Nodocentes graduados que no habían sido reconocidos, en su totalidad, por la Secretaría de Políticas Universitarias de la Nación. Y ante esta situación, la propia Universidad había debido absorber dicho incremento, pero también había logrado contar con personal que ahora disponía de capacidades cotidianamente empleadas para el mejoramiento de los servicios que la institución brinda a su comunidad.

Otros de los casos testeados en aquel año fue el de la Universidad Nacional de Catamarca, donde más del 10% de su planta permanente (54 sobre un total de 530 empleados) ya estaban graduados de su TGU. Allí se dio la particularidad de que la primera cohorte de técnicos (contaba con 4 cohortes al 2012) habían egresado cuando aún no se había implementado el capítulo salarial del CCT mencionado en el caso de la Universidad Nacional de Tucumán. Por ende, sin adquirir una recompensa económica por los conocimientos validados, la Universidad de Catamarca destacó en aquella oportunidad y a través de quien fuera Director de Capacitación, el Licenciado Raúl Mura, que en la primera cohorte de técnicos el alto nivel de graduación se debió al excelente grado de compromiso personal de los estudiantes, quienes buscaron satisfacer razones formativas y de realización para realizar sus estudios universitarios. Esta situación se sumó allí a la modalidad de tecnicatura que fue adoptada por dicha Universidad, donde los docentes dictaron clases por extensión, y no por concurso ni retribución especial; todo esto conjugado con una estrategia de acompañamiento tutorial para la segunda, la tercera y la cuarta cohorte, a propuesta del Área de Capacitación de la Universidad, también integrada por personal docente y gremial.

Los tutores pares que fueron designados por la Universidad de Catamarca como Ayudantes Diplomados ad-honoren, contaron con la particularidad de ser técnicos egresados de las primeras cohortes, con vocación de transmitir los conocimientos adquiridos, pero que además acompañaron y orientaron a sus propios compañeros Nodocentes.

La tercera Tecnicatura a comparar es la que se dicta en la Universidad Nacional de Córdoba. Allí, con casi 500 inscriptos en la primera cohorte, iniciaron sus estudios en agosto de 2009. Para 2012 se encontraban terminando sus cursadas unos 180 Nodocentes, pero con una modalidad distinta a las descriptas hasta aquí. En Córdoba, la Carrera se abrió y registró inscripciones consecutivas en los años 2009, 2010 y 2011, con 58 y 88 inscriptos en los últimos dos años. De esos 146, continuaban estudiando 110 en 2012.

Otra característica distintiva del sistema cordobés son las cursadas semi-presenciales, con soporte a través de la plataforma PROED, que exigía al docente una respuesta personalizada y de manera asincrónica. Para este tipo de tecnicatura fue necesario preparar a los inscriptos en el uso de tecnologías informáticas indispensables para que pudieran aprovechar al máximo la transmisión de contenidos y la comunicación docente-estudiante, lo que se concretó a través de seminarios específicos y con tutores que siguieron acompañando la trayectoria curricular. Esta modalidad busco dar respuesta a algunas variables de deserción, especialmente a las relacionadas con la imposibilidad de planificar la carga horaria áulica indispensable que un conjunto de Nodocentes tenían en la modalidad presencial, y de otro grupo cuya distancia física respecto a los lugares donde se dictaba la tecnicatura les impedía hacer el esfuerzo para formarse. Este último aspecto no solo es observable en la Universidad Nacional de Córdoba, ya que es general al sistema universitario nacional, donde se repite la dispersión geográfica de las unidades académicas y dependencias que las conforman. Incluso en ocasiones esto no se observa sólo dentro de la ciudad cabecera de la institución, sino que también se extiende a otras ciudades de la provincia en donde se insertan o, incluso, en algunos casos como el de la UNLP, hasta en otras provincias de la República.

El análisis que propongo parte de los datos provistos por la Dirección de Capacitación Laboral de la UNLP y de las encuestas internas, anónimas y aleatorias que fueron realizadas a un grupo de estudiantes de la primera cohorte de LGRIU, en cuya confección, recolección de campo y análisis participé durante el año 2012. Esta encuesta estuvo focalizada en el clima laboral y las expectativas de logro que tenían los Nodocentes inscriptos en la primera y segunda cohorte de TSGRIU de la UNLP, pero que no habían continuado sus estudios. De la muestra, recorté las preguntas

referidas a las variables de deserción y focalicé en los datos que considero pertinentes para indagar sobre los Nodocentes que tomaron la decisión de no comenzar o no continuar con sus estudios de TSGRIU.

La primera impronta fuerte de esta muestra fue que el mayor grado de desgranamiento se observó en el personal que tenía un promedio de edad que rondaba los 40 años y que superaba, en promedio, los 15 años de antigüedad en la planta permanente como empleados Nodocentes de la UNLP. Además, en su mayoría, los últimos estudios formales los habían recibido en el nivel de educación secundaria, por lo que la brecha de años transcurridos desde sus últimas exigencias formales de presentismo databan de (al menos) 15 años de antigüedad. Por ello, les costaba planificar nuevos horarios de estudio.

De este análisis se desprendían, también, dos variables más que marcaron una tendencia en ambas cohortes. La primera señaló que los mayores períodos de abandono se observaban en el período previo al inicio de las cursadas representando un tercio del total de la deserción, mientras que los dos tercios restantes habían desertado en el período que comprende el primer y el segundo semestre de cursadas. La otra variable fue que, notoriamente, la mayoría de los abandonos se dieron entre quienes aspiraban a mejorar sus condiciones económicas y laborales al terminar los estudios en virtud del adicional correspondiente a los términos del CCT.

Por último, cabe destacar que el personal de las dependencias descentralizadas que cumplía tareas en otras regiones de la provincia de Buenos Aires y que se había inscripto a la TSGRIU, no había podido obtener oportunamente el acceso para las licencias horarias especiales que les permitieran trasladarse hasta La Plata a cursar, lo cual fue también un aspecto para la deserción.

En retrospectiva, los factores que terminaron dando motivo al desgranamiento de la matrícula de estudiantes de la TSGRIU pueden ser considerados en forma individual o grupal, pero la estrategia final debe poseer la amplitud necesaria para dar soluciones e incluir a la mayoría de estas situaciones.

Quiero señalar aquí que en las variables de deserción mencionadas se verifica el carácter indivisible de los múltiples factores analizados, aún cuando el

peso relativo aparezca, a simple vista, con distinta ponderación. Así, quienes expresan haber abandonado por dificultades para organizar el tiempo de estudio y porque lo necesitan para su trabajo, tampoco recibieron el suficiente sostenimiento en su entorno afectivo que les facilitara hacerlo. Sin colaboración en las actividades extra laborales para que el o la estudiante pudieran aumentar su tiempo de estudio, se redujeron las posibilidades de evitar la deserción. Esta situación debe ser añadida al análisis, dado que el impulso de la Carrera se dio, mayoritariamente, merced a la militancia de los propios trabajadores que, en particular, nucleados en su asociación gremial, se cargaron la mochila para la promoción de la TSGRIU, brindaron el apoyo edilicio necesario, el organizativo y el esfuerzo económico.

A su vez, en aquellos estudiantes cuyas aspiraciones de crecimiento personal tomaron a la TSGRIU como una posibilidad para culminar una etapa inconclusa, se observó una mayor perseverancia antes de tomar la decisión final de desertar. Quienes entienden estas carreras como parte de los estudios universitarios dentro de su ámbito laboral, advierten, en consecuencia, que constituye otra de sus necesidades de mejoramiento en la carrera administrativa y es una opción para mejorar su remuneración. Pero, nuevamente, el carácter de interrelación de las variables de desgranamiento ha podido más, incluso en esos casos, que la fuerza motivacional que los empujaba.

Desarrollo del Proyecto de Intervención:

La primera etapa de implementación del proyecto implica el dictado de un acto resolutivo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales que constituya la Unidad Pedagógica dentro del ámbito de la Dirección de la Carrera de Licenciatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias. Este proceso debería partir de la iniciativa de los estudiantes, quienes avalando con su firma, junto a los representantes gremiales y del claustro Nodocente, dado que la representación estudiantil habitual excluye de sus padrones a los estudiantes de la LGRIU ya que, en la vida institucional de la UNLP, forman parte activa del claustro Nodocente.

A ello se suma que la gestión para asegurar el presupuesto de funcionamiento de la carrera corresponde a la FATUN que establece su financiamiento, a nivel de la distribución presupuestaria nacional, y de ATULP, que cumple a nivel local la función de contralor en las rendiciones de cuentas ante la mencionada estructura ministerial.

La segunda etapa o momento de gestión corresponde a la designación del coordinador general de la Unidad Pedagógica y al staff de tutores académicos, cuyas funciones serán, en el primer caso, las de articular necesidades de acompañamiento académico con la Dirección de la Carrera y los Docentes de cada asignatura, generando los espacios extracurriculares necesarios para el encuentro individual con los estudiantes (es deseable que el perfil del Coordinador contemple que la persona designada conozca ampliamente las realidades laborales de las distintas Facultades y Dependencias); y en cuanto a los segundos, los tutores que acompañarán al estudiante deberán contemplar la posibilidad de realizar la función de bedel en el espacio áulico. Esto les permitirá conocer mejor las asistencias presenciales reales, es decir, si el estudiante tiene dificultades por su puntualidad o por necesidad de retirarse antes del aula, así como si necesita estar acompañado por alguno de sus hijos, situaciones que se han registrado hasta la fecha en variadas ocasiones. Estos tutores, de ser posible, deberían ser egresados de la Tecnicatura y/o la Licenciatura, ya que esa condición les brinda un conocimiento empírico mayor sobre las necesidades que se espera tengan los estudiantes.

La tercera etapa puede darse en paralelo o no con la segunda y estipula la convocatoria de tutores pares y/o graduados de la Carrera, con el fin de colaborar en la orientación y contención de estudiantes, tanto en el contexto académico como en el contexto laboral. Para ello, el tutor de esta categoría deberá contar con un incentivo en reconocimiento explícito de la institución, otorgado por la Dirección de Capacitación Laboral de la Presidencia de la UNLP mediante una certificación que constate que dicho tutor dedicó una determinada cantidad de horas semanales a colaborar en el acompañamiento disciplinar del estudiante. Dicha certificación deberá ser contemplada en su legajo y en los procesos concursales de la planta Nodocente. Por último, este tutor deberá reportar sus acciones y requerimientos (si existieran) al Coordinador General de la Unidad Pedagógica.

La cuarta etapa se producirá conjuntamente con el proceso de convocatoria de presentación de los proyectos pedagógicos del equipo docente. En ella deberán presentarse, si se entiende necesario, una propuesta de designación de un tutor disciplinario, cuya remuneración deberá ser equivalente a la de un cargo de Ayudante Diplomado, siendo su dedicación equivalente al resto del cuerpo docente del Seminario. Su rol de facilitador y asistente ante las consultas de la asignatura puede ser contemplada dentro de los espacios virtuales que la Dirección de la Carrera provea.

La quinta etapa se relaciona con la necesidad de sistematizar la recolección de información para la autoevaluación de la Unidad Pedagógica y la preparación de informes periódicos para elevar a la Dirección de la Carrera. Para ello se generarán encuestas anónimas personales y/o en línea, de manera que el estudiante y los docentes de cada seminario expresen los puntos relevantes que a sus respectivos criterios tenga la implementación y el funcionamiento de las tutorías.

La sexta etapa, en función del nivel de urgencia que impliquen los informes de la Unidad Pedagógica a la Dirección de Carrera, podrá implementarse en distintos momentos del calendario académico. La Dirección de Carrera viabilizará las gestiones políticas y académicas necesarias para el fortalecimiento de la estrategia de contención, tránsito y egreso que impliquen las modificaciones de las condiciones generales de los estudiantes de la LGRIU cuya ejecución posibilite los logros académicos de calidad del estudiante.

Capítulo IV

Cierre y reflexiones finales

Las capacidades técnicas de las personas asociadas a la Carrera de la Licenciatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias son las adecuadas para la implementación de la estrategia desarrollada en este trabajo. Las experiencias existentes en otras instituciones universitarias demuestran que los resultados alcanzados mediante políticas de tutorías sostenidas han sido exitosas en el universo de su aplicación, donde la información para la toma de decisiones es rápidamente analizada y utilizada en un proceso de continua retroalimentación, lo que mejora tanto el quehacer docente como la gestión administrativa, pero siempre centrada en la dimensión personalizada de la educación. Esto genera un fuerte vínculo del estudiante con la institución que lo forma y acompaña.

No menos importante es la existencia de recursos presupuestarios provenientes de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la nación, como los propios de la UNLP, que anualmente son destinados al sostenimiento de la estructura docente y del personal auxiliar para el desarrollo de las cursadas de la LGRIU. De este modo, el esfuerzo económico de la Universidad no debería constituirse en un impedimento para la implementación de esta estrategia y la estructura que surja de las necesidades de acompañamiento en término de los acuerdos políticos alcanzados por los múltiples actores intervinientes, ya que brindará como resultado un aumento en la profesionalización de la planta permanente de la UNLP, generando beneficios tanto para el trabajador como para la Institución. Al respecto es necesario que indique el motivo por el cual no indique cuál debe ser la estructura al momento de inicio de la Unidad Pedagógica, pues mi trabajo de campo es del 2012 siendo recomendable realizar un nuevo testeo que contemple lo ocurrido en los últimos ocho años

Por último, el aumento del índice de graduación no sólo se constituye en la contracara de la disminución del índice antagónico de desgranamiento, sino que genera masa crítica para pensar el siguiente nivel de formación. Es decir, la

graduación en la Licenciatura es contar con la posibilidad de que ellos comiencen a recorrer formaciones de postgrado (dentro de la propia UNLP) orientados a líneas de gestión general o específica, como en algunos casos ya se ha dado. Pero en la actualidad, deben recurrir a ofertas de otras Universidades Nacionales, lo cual restringe el acceso a un mínimo de trabajadores que pueden afrontar los gastos que conlleva cursar carreras de Posgrado dictadas a distancia o presenciales, pero a kilómetros de su habitual espacio laboral.

Bibliografía

- Abate S. y Orellano V. (2015). *Notas sobre el curriculum universitario, prácticas profesionales y saberes en uso*. en Trayectorias Universitarias. Vol 1. N° 1. UNLP. ISSN 2469-0090. Disponible en:
<http://revistas.unlp.edu.ar/TrayectoriasUniversitarias/article/view/2307>
- ANUIES (2010). *La tutoría académica y la calidad de la educación*. Programa de Institucional de Tutorías Académicas. Guadalajara, México. Disponible en:
<http://www.upn213.mx/archivos/Tutorias%20Educacion%20Superior%20-%20Tutoria%20Guadalajara.pdf>
- Aparicio, M. (2008) “*La deserción universitaria y su relación con factores motivacionales.*” Rev. Diálogos Pedagógicos, Año VI N° 11, Pag. 11-26.
- Ariza Ordóñez, G. I. y Ocampo Villegas, H. B. (2005). *El acompañamiento tutorial como estrategia de la formación personal y profesional: un estudio basado en la experiencia en una institución de educación superior*. Universitas Psychologica, 4(1),31-41.
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64740104>
- Biggs J. (2005) *Calidad del aprendizaje universitario*. Madrid. España. Narcea, S. A. Ediciones ISBN.: 84-277-1398-3
- Bravo, M. L., Heguy, B., y Mendicino, L. (2012) *Tutoría académica: experiencia y nuevas expectativas*. IV Congreso Nacional y III Congreso Internacional de Enseñanza de las Ciencias Agropecuarias. Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales. Universidad Nacional de La Plata.
Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/21480>
- Capelari, M. I. (2014). *Las políticas de tutoría en la Educación Superior: Génesis, trayectorias e impactos en Argentina y México*. Revista Latinoamericana de Educación Superior, 5, 41-54.
Disponible en: <http://www.saece.com.ar/relec/revistas/5/mon3.pdf>
- Carli, S. (2012) *El estudiante universitario. Hacia una historia del presente de la educación pública*. Buenos Aires Argentina. Siglo XXI Editores
- Carli, S. (2014) *Universidad pública y experiencia estudiantil: de los estudios de caso a las agendas políticas de la educación superior*. Universidades, (60),41-50
Disponible en:

https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/35807/CONICET_Digital_Nro.e8d6a192-2f79-40c1-8b50-ba3ed4376284_B.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Carrizo, C., Cruz, F. Y Vásquez, O. (2017) *Tutorías: un espacio de acompañamiento universitario. El rol del tutor de la carrera de Comunicación Social en la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Jujuy, año 2015*. Revista: REVCOM; no. 4. Red de Carreras de Comunicación Social (REDCOM) Jujuy, Argentina.

Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/68111>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª Ed.). Bogotá, Colombia. Ed. Mc. Graw Hill.,

Decreto 366/2006. Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales. Disponible en: http://www.fatun.org.ar/fatun2_convenio_colectivo.html

Duart, J. y Sangrà, A. Comp. (2000) *Aprender en la virtualidad*. Barcelona, España. Ed. Gedisa

Ehuletche, A. M. Y De Stefano, A. (2009) *Competencias y capacidades en las tutorías virtuales*. IV Congreso de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología. Red de Universidades con Carreras en Informática (RedUNCI) Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/18965>

García, R. I., Cuevas, O., Vales, J. J. y Cruz, I. (2012). *Impacto del Programa de Tutoría en el desempeño académico de los alumnos del Instituto Tecnológico de Sonora*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 14(1), 106-121. Disponible en <http://redie.uabc.mx/vol14no1/contenido-garciaetal.html>

García Aretio L. (coord.) (2009) *Concepción y tendencias de la educación a distancia en américa latina*. Documentos de trabajo | N° 02 - Ed. Centro de Altos Estudios Universitarios de la OEI.

García Aretio, L. (2007). *¿Educación presencial/no presencial?* Boletín Electrónico de Educación a Distancia BENED, 1-5. Disponible en: <http://espacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:20093&dsID=educpresenc.pdf>

González, A. Y Martín, M. M. (Comp.) (2017) *4º Jornadas de TIC e Innovación en el Aula. Más allá del aula virtual. "Otros horizontes, otros desafíos"* Ed. Universidad Nacional de La Plata. Dirección de Educación a Distancia, Innovación en el aula y TIC (EAD).

Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/65078>

Hernández Aguilar, L. (2012). *Modelos Tutoriales en la Educación a Distancia a través de Tecnologías de la Información y la Comunicación: Tareas del docente tutor*. Tesis Doctoral. Facultad de Educación. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid. España.

Disponible en: <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-MIhernandez/Documento.pdf>

Hernando, G. (2001) *Las prácticas de la enseñanza en la Educación Superior. Reflexiones pedagógico-didácticas sobre los usos de las tecnologías informáticas en las aulas*. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. UNLP.

Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/2946>

Guido, L. y Versino, M. (2010) *La oferta académica 'virtual' en universidades nacionales argentinas y su expansión territorial: Un estudio de casos de 'campos virtuales'*. Archivos de Ciencias de la Educación, 4a. época, 4(4).

Disponible en:

http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.4775/pr.4775.pdf

Lara Villanueva, S. (2005) *El aprendizaje cooperativo: un modelo de intervención para los programas de tutoría escolar en el nivel superior*. Revista. Educación Superior vol.34, n.133, pag.87-104. ISSN 0185-2760.

Disponible en <http://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v34n133/0185-2760-resu-34-133-87.pdf>

Lobato Fraile, C.y Guerra Bilbao, N (2016). *La tutoría en la educación superior en Iberoamérica: Avances y desafíos*. EDUCAR, 52(2),379-398.

Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342146063009.pdf>

Mainero, N. (comp.) (2011) *Ensayos e Investigaciones sobre la Problemática Universitaria*. San Luis : Universidad Nacional de San Luis.

Ordenanza 262/02 de la UNLP. Ingreso y Ascenso del personal no docente de la UNLP. Disponible en: . <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/25620>

Parrino, M.C. (2014) *¿Evasión o expulsión? Los mecanismos de la deserción universitaria*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Biblos.

Quintero Cortés Y. (2017). *Implementación de un programa de tutorías como estrategia de gestión académica, para mejorar el rendimiento académico de los*

estudiantes de inglés como lengua extranjera en un centro de idiomas.
Colombia. Bogotá.

Disponible en:

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10315/TESIS.%20IMPLEMENTACIÓN%20DE%20UN%20PROGRAMA%20DE%20TUTORÍAS..pdf?sequence=1>

Perez Lindo, A. (2014). *La formación del profesor del futuro*. Publicado en: Caamaño C. (coord..) (2015) *En busca de una docencia para nuestro tiempo*. Montevideo: Magró, pp. 27 -42

Perez Lindo, A. (2018) *El uso social del conocimiento y la universidad*. Buenos Aires, Argentina. Ed.Teseo

Perrenoud .P. (2007) *Desarrollar la practica reflexiva en el oficio de enseñar. Profesionalización y razón pedagógica*. Introd. y cap. 1. DF, México. Ed. GRAÓ

Piscitelli, A., Adaime, I. y Binder, L. (2010) *El proyecto Facebook y la post universidad*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Ariel.

Santos Sharpe, A. y Carli S. (2016) *Estudios globales y locales sobre el abandono de los estudios universitarios. Teorías, perspectivas y nuevos abordajes*. RAES ISSN 1852-8171 / Año 8/ Número 13.

Disponible en: http://www.revistaraes.net/revistas/raes13_art1.pdf

Schön D. (1992) *La Formación de Profesionales Reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*. Cap. 1 y 2. Barcelona. España. Ed. Paidós.

Sistema de consulta de estadísticas universitaria. (2020) Secretaría de Políticas Universitarias de la Nación – SPU-

Disponible en: <http://estadisticasuniversitarias.me.gov.ar/#/home>

Sosa M., Velázquez I., Silva C., Zarco R., Rodriguez C. (2008) *Modelo integrado de gestión académica para promover ventajas competitivas en La universidad. Aplicación del enfoque de Gestión del Conocimiento*. Universidad Nacional de Santiago del Estero.

Sosa, R. E. (2011). *Los saberes "necesarios": la producción y legitimación social. El rol de la universidad*. Trabajo y Sociedad, XV(17),201-212.

Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3873/3873334689014>

Tauber, F. (2018) "*Pensar la Universidad. Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de La Plata. 2018-2022*" (1° Ed).

Disponible en:

http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/68411/Versi%C3%B3n_2.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Zampar, M. (2016) *Análisis de estrategias de tutorías virtuales. Revisión de la utilización de herramientas asincrónicas* (Tesis) Facultad de Informática. Universidad Nacional de La Plata.

Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/56270>

Anexos

Anexo I

Datos de los estudiantes de la Tecnicatura Superior en Gestión de recursos para Instituciones Universitarias (TSGRIU) de la UNLP.(relevados en 2012)

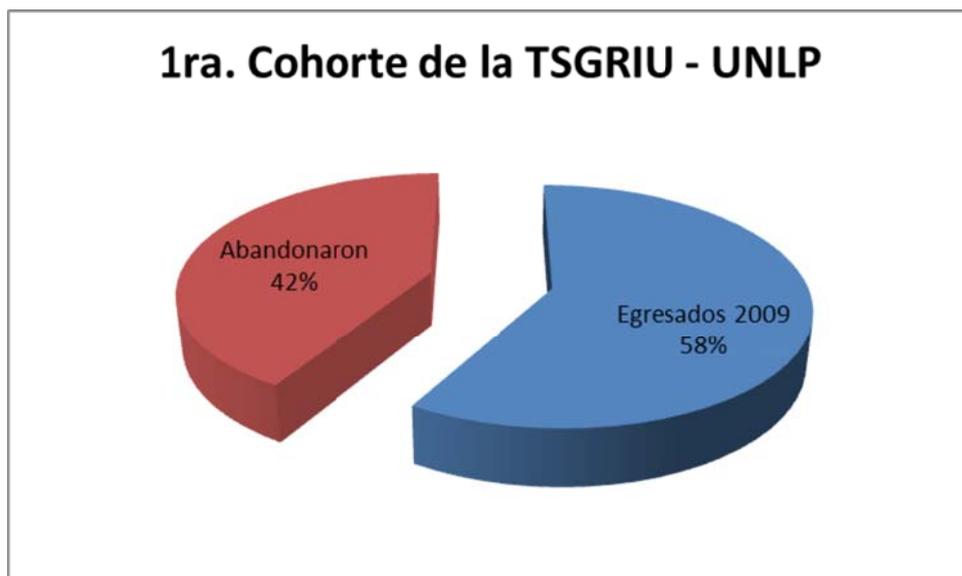


Gráfico 1: Porcentaje de graduación para la 1° Cohorte (de los 94 aspirantes que se inscribieron formalmente en 2006, 55 estudiantes egresaron y 39 no culminaron sus estudios dentro de esta cohorte)

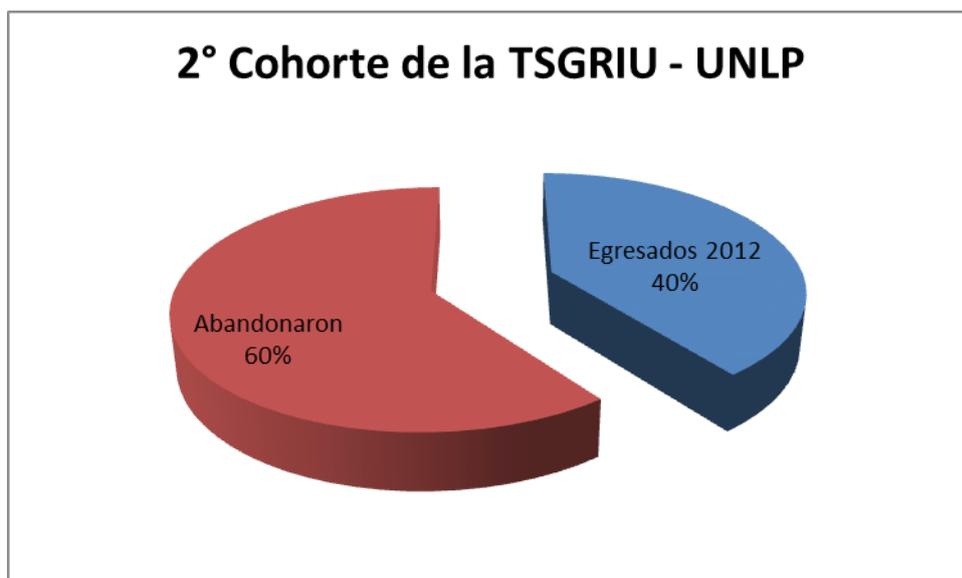


Gráfico 2: Porcentaje de graduación para la 2° Cohorte (de los 101 aspirantes que se inscribieron formalmente en 2009, 40 estudiantes egresaron y 61 no culminaron sus estudios dentro de esta cohorte)

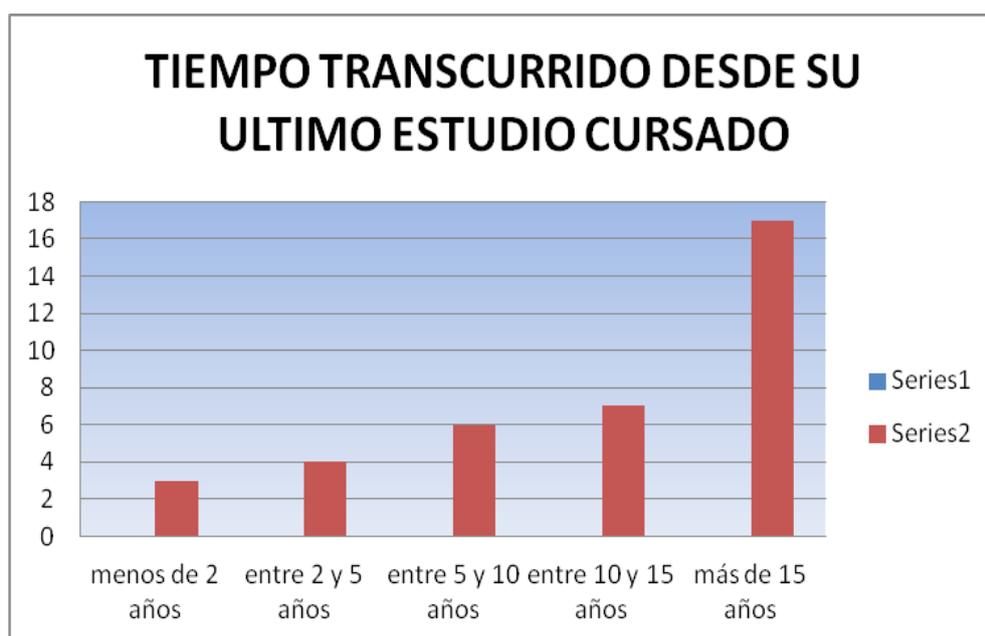
Anexo II

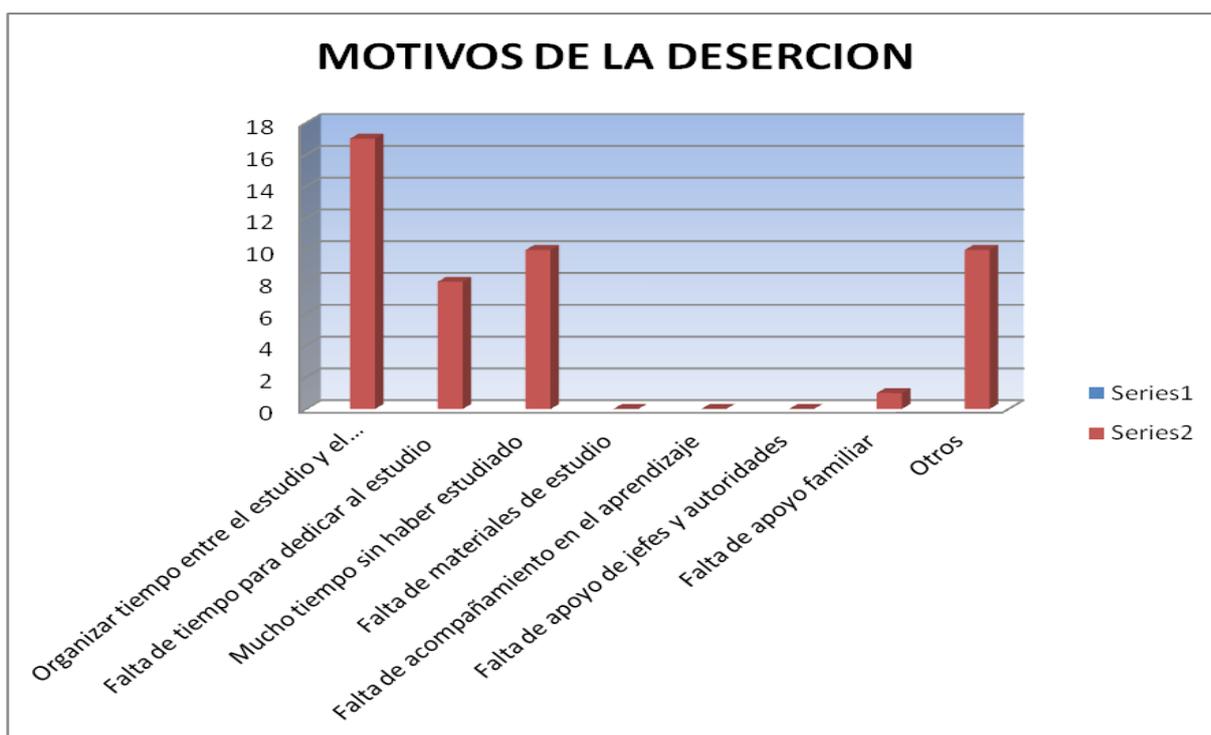
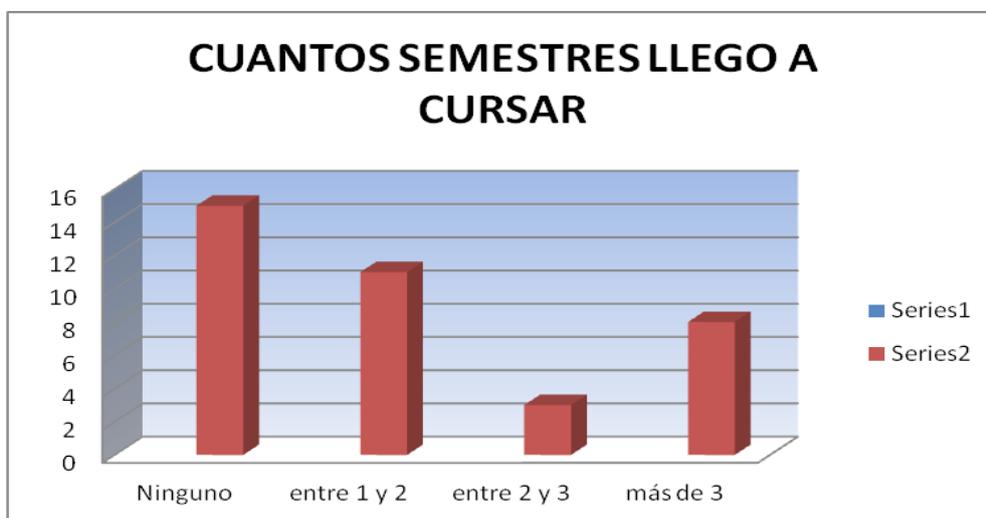
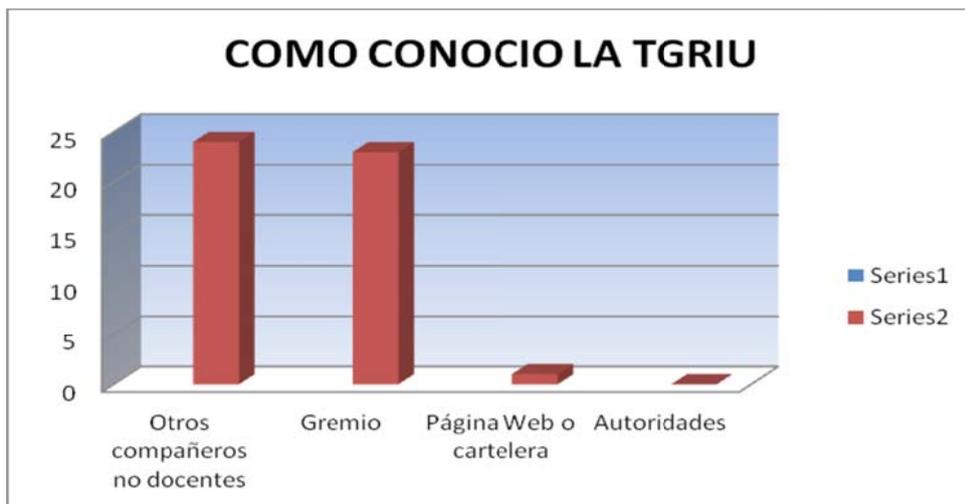
Datos de los estudiantes de las Tecnicaturas en Gestión Universitarias de Tucumán, Córdoba y Catamarca.(recolectados en 2012)



Anexo III

Datos obtenidos de la encuesta a los trabajadores Nodocentes que se inscribieron y abandonaron en la 1° y 2° cohorte hasta el año 2012 realizada por estudiantes de la LGRIU (1° promoción)





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

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