

**II Jornadas de Innovación en la Formación Las prácticas de gestión académica en las
Universidades 3 de agosto de 2023 General San Martín, Argentina**

Trabajo presentado para Mesa Sistemas de Gestión Académica

Título: Intermediaciones y Transversalidad institucional en un proyecto de formación cruzado por lo técnico, lo administrativo y lo académico: el caso de la TAGU en la UBA

Autora: Dra Cecilia Durantini

Referencias Institucionales

Coordinadora Académica de la Tecnicatura en Administración y Gestión Universitaria
Secretaria Asuntos Académicos
Universidad Buenos Aires
cdurantini@rec.uba.ar

Introducción

Las dinámicas y condiciones de implementación, desarrollo y evaluación de políticas, experiencias y modelos para organizar, realizar y acompañar la gestión de los procesos académicos en la universidad emergen de y se configuran en una trama compleja de múltiples dimensiones.

Una de ellas concierne a la formación, actualización y profesionalización del personal entendida como estrategia clave para dinamizar y profundizar la renovación de los procesos de planificación, conducción, administración y evaluación ante los cambios que desafían a nuestras universidades.

La universidad es una organización compleja que tiene como fin la producción y circulación del conocimiento. Uno de los elementos menos visibles, pero vital para su funcionamiento es el trabajo de gestión organizacional que realizan docentes y Nodocentes. En particular, el segundo pareciera “hundido” en una mirada general, como si la negación que nomina la categoría se extendiera al conjunto del trabajo. Esto constituye un serio problema para el análisis de la gestión dado que oscurece las mediaciones por las cuales las normas institucionales se realizan en el trabajo de la organización. Con lo cual se reducen las capacidades de relevamiento de demandas y requerimientos de formación del personal. Precisamente es en el juego de tensiones entre las estructuras y los funcionamientos establecidos, que conservan variables grados de eficiencia y eficacia, y los movimientos de cambio institucional donde se configura el escenario del trabajo Nodocente.

En esta comunicación nos interesa poner en análisis el cruce entre lo técnico, lo administrativo y lo académico desde la perspectiva de los proyectos de formación y capacitación para el personal no docente que integra las áreas de gestión académica.

Para lo cual tomaré como analizador (Lapassade, 1979) el caso de la Tecnicatura en Administración y Gestión Universitaria (TAGU) dirigida al personal Nodocente de la UBA.

Comenzamos con el planteo de tensiones identificadas desde la coordinación de la carrera. Para continuar con la ubicación organizacional de la TAGU, su historia y situación. Luego, sintetizamos la propuesta académica y enseguida, describimos la estructura organizativa y nos detenemos en la estructura curricular y la propuesta pedagógica. A modo de cierre compartimos algunos comentarios y reflexiones para repensar la formación como vía de mejora y fortalecimiento de la gestión académica.

Tensiones entre programas académicos, dinámicas formativas y requerimientos laborales

En este apartado, enumeramos algunas de las tensiones que enfrentamos en la gestión y coordinación de esta carrera.

- Entre la situación y posición del sujeto en formación y el trabajador dentro de la misma organización
- Entre (a) propósitos que integran, pero no se reducen a la adquisición y actualización de habilidades para el manejo, aplicación y operación de sistemas y procedimientos de manera más eficiente y (b) demandas de capacitación basadas en requerimientos instrumentales específicos de los sectores de desempeño.
- Entre (a) líneas de profesionalización para ampliar y desarrollar capacidades de comprensión, análisis, evaluación e intervención en los procesos de gestión y administración y (b) restricciones presupuestarias, de infraestructura, estructura y distribución de tareas y normativas, entre otras
- Entre (a) el estilo de funcionamiento y cultura de los ámbitos de actuación y tradiciones sedimentadas para el desempeño de las funciones y (b) marcos y herramientas presentados en la carrera para la innovación y mejora de los procesos de gestión y administración
- Entre la transmisión de saberes y secretos del oficio y la enseñanza sistematizada de contenidos disciplinares
- Entre la temporalidad de los aprendizajes en la carrera y los tiempos de realización de las tareas en las áreas de desempeño

Ubicación organizacional, historia y situación de TAGU

La tecnicatura es una carrera de pregrado del Rectorado que depende de la Secretaría de Asuntos Académicos, a través de la Subsecretaría de Innovación y Calidad Académica. Creada en 2005¹ en respuesta a las demandas de formación, actualización y jerarquización de los Nodocentes, vehiculizadas a través de la Asociación del Personal Nodocente (APUBA).

La TAGU actualizó sus planes de estudio por resoluciones del Consejo Superior en 2015, 2019 y 2021, para el cambio de modalidad a distancia con una carga horaria presencial

¹Res (CS) N°6149/05

de 23% presencial y 77% virtual asincrónica. Tiene una duración teórica de 3 años. En 2022 se aprobó, por resolución del Rector, el Reglamento Académico correspondiente a esta nueva modalidad². Durante el año 2019 y 2020 se desarrollaron las aulas virtuales de toda la carrera en el Campus Académica. A partir de 2018 utilizamos SIU Guaraní para la gestión de las actividades académicas.

Desde 2006 a la actualidad, la carrera suma 448 graduados y graduadas (24% de graduación) con una duración promedio de 4 años.

El seguimiento a 22 graduado/as durante el período comprendido entre marzo del 2019 y marzo del 2020³ arrojó información de interés para la gestión. El 59% tienen entre 41 y 50 años, el 77% son mujeres, el 59% tiene dos hijos o más y el 59% estudió en una escuela secundaria de gestión estatal. En cuanto a la evaluación de la formación recibida, el 96% de los graduados manifestó un nivel “muy alto” o “alto” de satisfacción general con la carrera. El 82% de los graduados evaluó que la duración actual de la carrera es adecuada. El 77% de los graduados manifestó que el perfil de la carrera es adecuado, mientras que el 18% considera que debería ser más especializado. El 84% de los graduados evaluaron que el grado de vinculación de las actividades laborales con la carrera que estudió es “alta”. El 27% de los graduados manifestó su interés en continuar estudios de grado, probablemente, la Licenciatura en Gestión Universitaria, ciclo de complementación curricular a la tecnicatura que se realiza en la Facultad de Ciencias Económicas.

El número de estudiantes con actividad académica al cierre del año 2022 fue de 278 y el de ingresantes 107, correspondiendo en un 50% al agrupamiento administrativo y concentrándose en las dependencias de Rectorado y Consejo Superior, y del Hospital de Clínicas y Facultad de Medicina -en su mayoría dentro de las secretarías de las asignaturas y servicios-. Cabe observar que, si bien el nivel de ingresantes y egresados se ha sostenido e incluso incrementado a lo largo del tiempo, actualmente existe una demanda de formación potencial y efectiva significativa a la cual atender.

Propuesta académica

Los objetivos formativos se centran en formar técnico/as capaces de integrar los marcos conceptuales y metodológicos y las tecnologías de gestión y administración adquiridas en la carrera con las prácticas que desarrolla en su sector para actualizarlas y dinamizarlas acompañando las innovaciones y modernización de la gestión universitaria. Por eso, el perfil del/a graduada/o define entre sus capacidades comprender, integrar y manejar marcos conceptuales, metodológicos y normativos, estrategias y herramientas de comunicación externa e interna, sistemas y procedimientos administrativos y de

²RESREC-2022-2153-UBA-REC

³ Januszewski, S y Fuksman, B (2020) Informe de seguimiento de graduados recientes. Dirección General de Información y Evaluación Académica. Se administró una encuesta online a la totalidad de graduados recientes de la UBA, cuando debieron confirmar sus datos personales ante la Dirección General de Títulos y Planes para la emisión del diploma.

información para identificar, analizar y resolver demandas y problemas, utilizar eficientemente recursos y herramientas, trabajar en equipos, asistir al diseño, implementación y evaluación de innovaciones en los sistemas e identificar necesidades formativas para la mejora de su desempeño, con base en la comprensión de la UBA como una organización compleja y contextualizada.

Para favorecer el alcance de estos objetivos formativos y promover el ingreso, la retención y graduación en la carrera, nos propusimos en el mediano y corto plazo: fortalecer y mejorar el modelo integrado de enseñanza y formación, desarrollar apoyos académicos y pedagógicos para ingresantes, y visibilizar la propuesta y la producción académica de la carrera.

Por lo cual planteamos las siguientes líneas de acción:

1. Relevamiento y sistematización de información académica para el seguimiento de trayectorias, del rendimiento en el primer año y de las propuestas de enseñanza
2. Capacitación tecno pedagógica del equipo docente
3. Mejora y actualización tecno pedagógica de aulas virtuales
4. Fortalecimiento de los apoyos académicos y pedagógicos para ingresantes mediante tres acciones: actividades de recepción y ambientación, reestructuración de la oferta académica en el primer cuatrimestre y oferta de clases de consulta en Matemática y Estadística

Estructura organizativa

La estructura organizativa de la carrera está constituida por la Coordinación Académica y los Equipos de Apoyo Administrativo, Pedagógico y Tecnológico, y el Equipo Docente. La Coordinación es responsable de los siguientes procesos: programación, planificación y supervisión de las actividades académicas, producción y análisis de la información para la evaluación del funcionamiento, diseño y desarrollo de acciones de capacitación continua del personal, gestión de los sistemas de información académicos y administrativos referidos al personal docente y no docente, diseño y supervisión de los canales de comunicación y atención a los públicos internos y externos de los programas, y de los procesos administrativos correspondientes a las actas y certificaciones estudiantiles, y a la expedición de diplomas, y la elaboración de informes integrales de la carrera.

El Equipo de Apoyo Administrativo tiene por funciones asistir a los procesos de gestión y administración integral de la carrera recién identificados mediante el manejo de los sistemas de información, gestión y comunicación correspondientes. El equipo de Apoyo Pedagógico debe asesorar y revisar la programación y desarrollo de las propuestas de enseñanza y evaluación, conducir acciones de articulación y actualización docente, asistir a la producción de materiales y recursos didácticos y apoyar el diseño, implementación y seguimiento del proyecto académico a nivel pedagógico. Las funciones del Equipo Tecnológico son asesorar y asistir al funcionamiento y mejora de

las aulas virtuales según las necesidades detectadas en cuanto a navegabilidad, usabilidad y accesibilidad mediante el desarrollo de elementos interfase, instructivos y recursos visuales y actividades on line y presenciales. El Equipo Docente está conformado mayoritariamente por graduados profesionales con inserción en cargos de gestión para fortalecer y dinamizar las vinculaciones de la formación con los campos de desempeño del personal.

Estructura Curricular y Propuesta Pedagógica

La estructura curricular se compone de 26 unidades curriculares: 20 asignaturas correspondientes al área matemática contable, histórica política, sistemas e informática, administración y planeamiento, el seminario de Género y Derechos Humanos. Las instancias de Prácticas Profesionalizantes (Diseño de Proyectos; Herramientas para el Desarrollo de Proyectos; y Desarrollo e Implementación de Proyectos) y dos talleres orientados de carácter electivo entre: Gestión de Recursos y Servicios en Salud, Gestión Académica, de la Investigación y la Extensión; y Administración Estratégica de Recursos en la Universidad), saberes articuladores y perspectivas transversalizadas.

Las unidades curriculares cuyos contenidos mínimos más directa y específicamente se relacionan con los sistemas y procesos de gestión académica se sintetizan en el siguiente cuadro

Gestión y Análisis Organizacional	El proyecto. La estructura organizativa. El sistema político. Conflictos. La integración psicosocial. Las condiciones de trabajo en la universidad. Cultura y subculturas. Identidad. Socialización. Cambio, innovación y crisis. Aprendizaje organizacional. (...)
Régimen Jurídico Laboral Docente y Nodocente	Carrera docente. Régimen laboral, su normativa, marco regulatorio y su impacto en las condiciones del trabajo docente. Deberes y derechos. Evaluación de la tarea. Las cuestiones ético-disciplinarias. Régimen Nodocente. Especificación de tareas. El escalafón. Deberes y derechos del trabajador. La capacitación como derecho. Sumarios. El derecho a la función y el ius variandi. Las condiciones laborales del trabajador Nodocente. Su reconocimiento como colectivo universitario. Normas de prevención y control. La asistencia. Entes de regulación y supervisión. (...)
Sistemas y procesos administrativos	Sistemas de información en las organizaciones. Tipos de sistemas de información. Características funcionales de las aplicaciones para las organizaciones y en la Universidad. Sistemas de información y proceso decisorio. Información para la gestión y el control. Caracterización de los sistemas administrativos en la universidad. Criterios básicos del diseño de sistemas administrativos. Procedimientos administrativos. Relevamiento y análisis. Formalización. Interpretación y elaboración de manuales de procedimientos, reglamentos y comunicaciones. Información, documento, archivo. Gestión de documentos: clasificación, ordenación, conservación, eliminación. Digitalización. Gestión de documentación electrónica (GDE). Gobierno electrónico y firma digital. (...)
Sistemas de Información en la Universidad	La información en la universidad como organización. Evolución de los sistemas de información. Ciclo de vida. Sistemas de información y sistemas administrativos en la UBA. Interacción entre sistemas. Políticas de gestión de documentación en UBA. Políticas vinculadas con la información en el sistema universitario. Estandarización de los sistemas de información en el sistema universitario argentino. Potencialidades y límites. Usuarios de los sistemas de información. Funcionalidad. Interacción entre áreas. Formulación de requerimientos. (...)

Régimen Jurídico de la Educación Universitaria	Bases constitucionales. El derecho a la educación. La autonomía y autarquía universitaria. Marco normativo regulatorio del sistema universitario en la Argentina. Debates y jurisprudencia. La organización institucional en la UBA. El Estatuto de la UBA y normas complementarias. Los órganos de gobierno. Normas regulatorias de las funciones de docencia, investigación y extensión en la UBA. (...)
Políticas de la Educación Universitaria Argentina	Políticas de educación universitaria en la Argentina, expresión normativa e interpretaciones. La autonomía universitaria. Tensiones entre autonomía y planificación centralizada. Universidad, estado y sociedad. Tendencias recientes: evaluación universitaria, gobierno y nuevas formas de regulación de las instituciones universitarias. Los distintos actores y sus propuestas. Las propuestas de política educativa de los organismos internacionales. (...)
Taller de Gestión Académica, de la Investigación y Extensión	El gobierno de la universidad y su impacto en la gestión académica, de la investigación y la extensión. Planes de estudio y programas. Los procedimientos administrativos y de gestión del cuerpo docente. La expedición de títulos y certificados. Estudiantes: la reglamentación sobre la actividad académica, régimen disciplinario y regímenes especiales. (...)

La modalidad a distancia bajo un diseño integrado complementa actividades cuya presencialidad agrega valor formativo a la experiencia (talleres, debates, ateneos, tutorías, etc.) con actividades virtuales no sincrónicas centradas en el estudio de los marcos teóricos metodológicos, demostraciones y trabajos prácticos. Esta propuesta se articula con la transversalidad de estrategias de enseñanza como: diseño de proyectos de mejora, resolución de casos, elaboración de diagnósticos e informes de relevamiento y sistematización de datos, resúmenes ejecutivos y diferentes tipos de comunicación institucional. Asimismo, se generan jornadas académicas de exposición y discusión de trabajos en mesas temáticas y de asistencia a paneles de especialistas.

Esta modalidad de cursado favoreció a la continuidad de las trayectorias académicas y también de funcionamiento en las respectivas áreas de desempeño.

A modo de cierre

El sujeto que elige y transita este tipo de programas formativos y se desempeña laboralmente en la institución que los desarrolla es un sujeto de aprendizaje inscripto/a en un contexto histórico que lo/a constituye como tal en sus dimensiones social, emocional, psíquica y cognitiva. Por lo cual, la activación de los procesos motivacionales que motorizan el aprendizaje se relaciona con este momento de un trayecto vital propio y singular. En este caso, como nodocente porta un conjunto de saberes, tradiciones y lógicas asociadas al tipo de tareas, área y dependencias por las cuales transitó. Así como se apoya en los grupos que comparten su recorrido en la universidad desde una gran heterogeneidad de situaciones sociales y familiares y de trayectorias educativas. Cada persona se encontrará con corpus de conocimiento, abordajes metodológicos, modalidades de interacción y formas de trabajo procedentes de diferentes campos disciplinares y de las experiencias de sus compañeros/as. El impacto formativo de este encuentro se asociará, en parte, a las posibilidades de configurarlo como un espacio de deconstrucción, puesta en análisis y diálogo que permita resignificar los propios saberes y actualizarlos incorporando nuevos instrumentos.

En su clásica obra, Schön (1992) plantea que una comunidad de prácticos comparte tradiciones, convenciones, medios, lenguajes e instrumentos de acción distintivos, y un sistema de valores que sirven de referencia para interpretar las situaciones, formular objetivos y determinar la conducta profesional aceptable. Sus miembros se diferencian por especializaciones, experiencias, perspectivas y estilos de actuación. Los prácticos construyen y mantienen los mundos que corresponden a su conocimiento profesional y a su habilidad. Están en transacción con el mundo de su práctica, definiendo los problemas que surgen en las situaciones de la práctica y adaptando las situaciones para ajustar la estructura de los problemas a fin de hacer operativos sus roles y esquemas de acción.

En la Tagu, la enseñanza está desafiada a desestructurar las resistencias que opone la comunidad de prácticos a revisar críticamente los diagnósticos consuetudinarios, los propios instrumentos y sistemas de significado para poner a prueba, buscar y mejorar el quehacer cotidiano. No obstante, una de las contribuciones que valoran docentes y estudiantes reside precisamente en los marcos conceptuales y técnicos adquiridos para interrogar y anticipar, buscar o imaginar alternativas a los modos de funcionamiento establecidos. Es entonces cuando la actualización de las capacidades para el ejercicio de la práctica de los sujetos entra en tensión con las culturas institucionales y los contextos y marcos de trabajo.

La propuesta de profesionalización de la Tagu (Durantini, Agoff y Zaba, 2019) juega permanentemente con diferentes planos y dimensiones de intermediación para generar condiciones técnico-instrumentales y socio emocionales que favorezcan las conexiones entre conocimiento técnico disciplinar, conocimiento en la acción y, reflexión sobre y en la acción que se asocian a las prácticas efectivas (Schön, 1992). La competencia en la práctica se define como aquella por la cual los prácticos son capaces de responder a las demandas de la práctica, de manejar las zonas indeterminadas donde emergen las situaciones singulares, inciertas, conflictivas. Un componente central en esta definición de la competencia, junto al conocimiento teórico y técnico, es el arte profesional que integra el arte de definición del problema, arte de su puesta en práctica y arte de la improvisación.

Cuando el práctico responde a las zonas indeterminadas de la práctica a partir de la reflexión con los materiales de esas situaciones rehace su mundo práctico con arte profesional. Por consiguiente, las prácticas efectivas articulan el conocimiento técnico disciplinar, el conocimiento en la acción tácito y dinámico que produce los resultados esperados en las situaciones “normales”; la reflexión sobre la acción que permite construir formulaciones acerca del conocimiento tácito y la reflexión en la acción. Esta última se moviliza ante situaciones conflictivas, inciertas o inesperadas, y cuestiona la estructura de suposición del conocimiento en la acción llevando al planteo de nuevos problemas o estrategias de acción y a la experimentación in situ.

En asignaturas, talleres y prácticas, el intercambio sobre la diversidad de experiencias que conforman la trama densa de una institución como la UBA permite reflexionar sobre

el carácter provisional y contingente de toda solución, sobre la combinatoria entre la pericia técnica y lo artesanal ya que toda propuesta es “a medida”, debe ajustarse a un tiempo, a un espacio y a unas condiciones históricas. La intermediación se expresa en la puesta en cuestión de la transversalidad institucional, ya que quien es estudiante y (será) un técnico/a, es convocado también a la posición de analista de la organización y además es hoy un trabajador y un actor político de la institución. En ese sentido, aún en el marco de una carrera a la que legítimamente se le demanda precisión, pericia y *expertise* técnica, apostamos a un ámbito de reflexión propio de la institución universitaria, de su función cuestionadora y creadora de marcos conceptuales para el despliegue de capacidades sociales instituyentes.

Bibliografía

Durantini, C; Agoff, S y Zaba SM (2019) La profesionalización de practicantes en ejercicio: El caso de la Tecnicatura en Administración y Gestión Universitaria para trabajadores nodocentes de la UBA. Congreso prácticas, problemáticas y desafíos contemporáneos de la universidad y el nivel superior. Universidad Nacional de Rosario, 2 y 3 de septiembre de 2019

Lapassade, G (1979) El analizador y el analista. Gedisa

Schön, D (1992) La formación de profesionales reflexivos. Paidós.