



Universidad Nacional de Mar del Plata

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Carrera de Tecnicatura en Gestión Universitaria

Mariela Ethel Montecara

Tesis

La importancia de la carrera de Tecnicatura en Gestión Universitaria para la reinserción académica y laboral de trabajadores no docentes de la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP): Un análisis de datos elementales y una interpretación

Director: José María Gil

Investigador Independiente del CONICET y Profesor Titular Regular de la UNMDP

<http://www.gilmdq.com/>

La educación a lo largo de toda la vida es por lo tanto más que un derecho: es una de las claves del siglo XXI. Es a la vez consecuencia de una ciudadanía activa y una condición para la participación plena en la sociedad.

La educación de adultos puede configurar la identidad y dar significado a la vida. Aprender durante toda la vida significa replantear los contenidos de la educación a fin de que reflejen factores tales como la edad, la igualdad entre hombres y mujeres, las discapacidades, el idioma, la cultura y las disparidades económicas.

CONFINTEA

LA EDUCACION DE LAS PERSONAS ADULTAS

LA DECLARACION DE HAMBURGO

LA AGENDA PARA EL FUTURO

5ª Conferencia Internacional de

Educación de las Personas Adultas

14 - 18 de julio 1997

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a las autoridades de la Universidad Nacional de Mar del Plata por cursar esta Tecnicatura en Gestión Universitaria en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, a las autoridades de la carrera, al gremio APU, a mi director de tesis y finalmente a mi familia por darme la fuerza para no claudicar, tampoco los sábados.

ÍNDICE

1- MARCO CONTEXTUAL DE LA TECNICATURA EN GESTIÓN UNIVERSITARIA.....	5
1.1 Contexto institucional.....	5
1.2 Origen de la Tecnicatura en Gestión Universitaria (TGU).....	8
1.3 Otras opciones de carreras cortas de la UNMDP.....	10
1.4 La TGU y su importancia	10
1.5. La andragogía en la educación universitaria	12
2- TGU EN OTRAS PROVINCIAS Y PAÍSES LIMÍTROFES	17
2.1. UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA (UNC)	17
2.2. UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY (UDELAR)	19
2.3. UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJAN (UNL)	20
2.4. UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN (UNT)	21
2.5. UNIVERSIDAD DE NACIONAL DE LANUS (UNLa)	23
2.6. UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES (UBA)	25
2.7. UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA (UNLP)	25
3- MARCO TEÓRICO: UNA INTRODUCCIÓN A LA ANDRAGOGÍA	27
3.1 Una introducción a la andragogía	27
3.2. Aprendizaje de los adultos	33
3.3. Importancia de la motivación	34

3.4. Características generales de los adultos.....	38
3.5. Desmotivación en el aprendizaje adulto y deserciones.....	41
3.6. La estructura orgánico-funcional de la UNMDP.....	43
3.7. Agrupamiento administrativo.....	48
3.8. CONCLUSIONES.....	51
4- BIBLIOGRAFIA.....	54

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1: Personal no docente que cursa la TGU según sexo y edad: **p. 30**
- Figura 2: Pirámide las necesidades del ser humano, **p. 35**
- Figura 3: Otra pirámide de las necesidades del ser humano, **p. 37**
- Figura 4: Cantidad de inscriptos a la TGU según sexo y lugar de trabajo, **p. 47**
- Figura 5: Proporción de inscriptos a la TGU según el escalafón laboral, **p. 50**

LISTA INDICE DE TABLAS

- Tabla 1: Personal no docente que cursa la TGU según sexo y edad, **p. 29**
- Tabla 2: Cantidad estimada de egresados del personal no docente, **p. 39**
- Tabla 3: Estudiantes de la TGU distribuidos en sus lugares de trabajo en las distintas dependencias de la UNMDP, **p. 46**
- Tabla 4: Cantidad de inscriptos en la TGU según sexo y escalafón laboral, **p. 50**

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS USADAS

Abr. Español	Significado en Español
UNMDP	Universidad Nacional de Mar del Plata
FCEYS	Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
CV	Campus virtual
TGU	Tecnicatura en Gestión Universitaria
UNLP	Universidad Nacional de La Plata
APU	Asociación del Personal de la UNMDP
CIGU	Coloquio Internacional de Gestión Universitaria
TIC	Tecnologías de la información y de la comunicación

1- MARCO CONTEXTUAL

1.1 Contexto institucional

La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata (de aquí en adelante, **FCEYS** y **UNMDP** respectivamente) es una institución educativa especializada en formar profesionales: Contadores Públicos, Administradores de Empresa, Licenciados en Economía, Profesores de Economía y Licenciados en Turismo. El plan de estudios de la Tecnicatura en Gestión Universitaria (**TGU**) decidió presentarse en la FCEYS porque ya contaba con la Maestría en Gestión Universitaria y por la afinidad de los ejes de la carrera donde dicho plan fue aprobado por el Comité de Carreras de la FCEYS. Es importante destacar que tenía que estar radicada en alguna Facultad de la UNMDP, es decir, no podía depender de Rectorado. Luego el plan fue enviado para su tratamiento al Consejo Académico, que lo aprobó mediante Ordenanza de Consejo Académico N° 250/2013, y seguidamente al Consejo Superior, que a su turno la aprobó mediante Ordenanza de Consejo Superior N° 326/2013. Finalmente fue aprobado por Resolución Ministerial 116/2015.

El Dr. Roberto Ismael Vega¹ dirigió las Maestrías en Gestión Universitaria y en Administración de Negocios de la FCEYS de la Universidad Nacional de Mar del Plata desde 1998. Fue Doctor en Administración y Venia Docendi en Ciencias Sociales y Profesor Emérito de la UNMDP. En Argentina fue el primer doctorado en Administración cuya tesis tuvo como tema la administración universitaria en Argentina. Organizó la Maestría en Gestión Universitaria. Logró mantener con éxito este programa, pionero en el país y en

¹Docente e investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la UNMDP (1934 – 2013)

la región, con varias promociones de Magister y Especialistas. Concertó con la Universidad Federal de Santa Catarina (Brasil) el Coloquio sobre Gestión Universitaria de América del Sur que se viene realizando en Argentina, Brasil, Paraguay y México desde el año 2000.

A través del premio que lleva su nombre, se busca rendir un sentido homenaje institucional a quien fuera durante varios años el principal impulsor y mentor de la investigación y estudio de la administración a nivel de grado y posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. La Sala Biblos Conferencias, que se encuentra en el segundo piso de la FCEYS, fue lugar donde Dr. Vega brindó muchas horas de clases durante muchos años de su vida, lleva su nombre y se utilizó para la gran mayoría de las cursadas de las asignaturas de la TGU.

1.2. Origen de la Tecnicatura en Gestión Universitaria

La TGU, dictada exclusivamente para el personal no docente de la UNMDP, se dicta en la FCEYS y está enmarcada en el convenio firmado en el año 2012 entre la Federación Argentina del Trabajador de las Universidades Nacionales (FATUN) y la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU). Ésta fue una gran iniciativa de la UNMDP, acompañada por la Asociación del Personal de la Universidad Nacional de Mar del Plata (APU) que la llevaron a cabo en conjunto. APU está trabajando en capacitación formal desde hace años con la implementación de Plan Fines² y pensando la capacitación para todos los trabajadores como herramienta fundamental de transformación institucional y crecimiento colectivo e individual del sector.

En función de la especificidad de las tareas desempeñadas por los no docentes se planteó el desarrollo de un área de formación común y

² Programa Nacional de Terminación de la secundaria. En la actualidad está finalizando la cuarta cohorte y ya ha habido tres graduaciones con un total de 160 egresados. Varios de estos egresados han podido, concurso mediante, pasar del agrupamiento de Servicios Generales al Administrativo.

especializaciones en las distintas ramas de inserción laboral para el desarrollo personal y profesional futuro. Es por ello que , siguiendo esa línea de trabajo, el 18 de octubre de 2013 APU organizó las Primeras Jornadas de Capacitación, denominadas “Hacia la formación del trabajador Universitario”, con el fin de presentar el proyecto de APU, aprobado ya en ese momento por el Consejo Superior, para así poner en marcha la Tecnicatura en Gestión Universitaria. En estas Jornadas se presentó el plan de estudios de la TGU, se explicó la modalidad de cursada y se realizó una preinscripción de interés, que dio como resultado 130 potenciales estudiantes.

El plan de la carrera tuvo en cuenta como base el plan de la TGU de la Universidad Nacional de Luján, de un total de 1.416 horas, aunque la TGU de la UNMDP consta de 1.736 horas totales, porque contempló que la duración mínima para las carreras de pregrado debe ser de 1.600 horas. Asimismo, como fuente se consultaron diversos planes de otras universidades, como los de las universidades de Buenos Aires, Córdoba, Tucumán y La Plata.

En relación con todo esto, el artículo "¿Quién entra y quién queda afuera de la Universidad?"³ explica que las universidades argentinas, como el resto del sistema educativo, se ven confrontadas e interpeladas a diario en su sentido, sus propósitos y sus prácticas por demandas totalmente originales e inéditas o por reclamos más conservadores, que provienen de distintos actores sociales. En este sentido, la FCEYS se propuso -además de abrir sus puertas sin exclusión a todo aquel que aspire a Estudios Superiores- brindar los mecanismos de inclusión genuina necesarios a la vida universitaria, a través de herramientas, conocimientos y saberes apropiados para garantizar la permanencia, consecución y finalización de los estudios y, a la vez, respetar las particularidades y exigencias disciplinares de las asignaturas como el corpus académico del trayecto formativo.

³ Biasone, Mónica M. y Kap, Miriam (2015). "¿Quién entra y quién queda afuera de la Universidad?", *Enlace Universitario*, 9(19), pp. 11-12.

Para el año venidero existe un gran impulso para la habilitación de la Licenciatura en Gestión Universitaria nuevamente en la FCEYS de nuestra universidad.

1.3- Otras opciones de carreras cortas de la UNMDP

Hay otras opciones para estudiar carreras cortas en la UNMDP. La Tecnicatura en Gestión Cultural se dicta con modalidad semipresencial. La cursada se realiza a distancia a través de una Plataforma Virtual y se rinden los finales de las materias cursadas en forma Presencial en la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño.

Con el desarrollo de las últimas tecnologías accesibles y amigables para el usuario se ha producido un cambio significativo en los programas de enseñanza a distancia de 3ra generación y hoy el estudiante se ha convertido en activo constructor de sus conocimientos en el CV. Estas tecnologías se convierten en mediadoras de la comunicación interactiva entre los miembros de grupos con intereses comunes.

La carrera de Martillero, Corredor Público y Tasador es la primera carrera completa que la Facultad de Derecho ofrece a partir del primer cuatrimestre del 2014, con modalidad a distancia: a través de correo electrónico, foros y chats, herramientas disponibles en el aula virtual de la carrera. Se trata de una carrera de tres años, que ofrece una formación actualizada y de calidad, con un perfil orientado a las múltiples injerencias e inserciones que van abriéndose para los profesionales del campo.

1.4. La TGU y su importancia

El Plan de Estudios de la carrera "*Tecnicatura en Gestión Universitaria*", como parte del Programa de Capacitación Gratuita para el Personal No

Docente de esta Universidad, constituye una propuesta de creación de la carrera de pregrado “Tecnatura en Gestión Universitaria”, encuadrada dentro de la oferta de las carreras de las Universidades Nacionales en cumplimiento del convenio marco signado entre la Federación de Trabajadores de las Universidades Nacionales (FATUN) y la Secretaría de Políticas Universitarias.

En este sentido, La Universidad debe responder a los desafíos de la modernidad y del conocimiento de nuestra sociedad, particularmente en el ámbito de la formación de profesionales. El objetivo es mirar hacia adentro y encontrar en el conocimiento y en la masa crítica que atesora la Universidad, las herramientas necesarias para desafiar la realidad.

El perfil del egresado contará con una formación adecuada que integre herramientas y competencias propias del análisis institucional, la administración y la gestión universitaria a fin de poder colaborar en los procesos y procedimientos que supone el desarrollo de la organización universidad.

Los graduados y profesionales necesitan actualizarse permanentemente y tienen que demostrar que poseen las competencias para seguir aprendiendo, para resolver problemas o para diseñar proyectos. Para asegurar el futuro de sus graduados, la universidad necesita entonces mantener un nivel de excelencia en cualquiera de sus actividades ya que representa el más alto nivel en la producción y la difusión de conocimientos. Por lo tanto, necesita una gestión que esté a la altura de esta meta.

La modalidad presencial que tiene la TGU se diferencia sustancialmente con la modalidad a distancia, dejando a la primera la ventaja del cara a cara, el afecto, la posibilidad del *feedback* gestual y no sentirse a la deriva en la necesidad de superar los escollos.

La FCEYS cuenta con un Campus Virtual propio, desarrollado bajo la plataforma Moodle, en la cual los docentes de las asignaturas publican todo el material necesario para el dictado de la cursada (programación de la cátedra, apuntes, etc.). Es utilizado también para la notificación de cualquier novedad que sea necesaria comunicar, como por ejemplo las notas de los exámenes

parciales y finales y puede ser utilizado también para enviar mensajes privados y públicos a los integrantes del curso.

Al poco tiempo de comenzada la TGU, surgió la idea por parte de compañeros de la apertura de dos grupos de Facebook. En el primero de ellos se compartían apuntes, libros, trabajos prácticos y experiencias. Además, se compartieron reflexiones, dudas y todo tipo de interrogantes de cada una de las asignaturas. A esto se le sumó el hecho de integrar información acerca de las asignaturas y sus horarios. Dada la sinergia grupal, que naturalmente surgió, algunos compañeros tomaron por sí mismos las actividades de transformar las diapositivas en *Power Point* en archivos tipo documento de texto, a los efectos de poder ahorrar recursos al momento de imprimir.

El segundo grupo se armó a los efectos de solamente compartir material de estudio, lo cual hace de éste un grupo más académico. Estos grupos abrieron distintas cuentas de Dropbox (una nube en la cual se sube material para compartir) a los efectos de que cada estudiante pudiera acceder tanto a material bibliográfico como a grabaciones de las clases que fuera de su interés.

En lo referido a aspectos más informales, pero no despreciables, se crearon varios grupos de Whatsapp. Por ejemplo se han armado grupos para la preparación de alguna presentación en clase, y mediante esta herramienta se fueron combinando las distintas tareas de cada integrante.

1.5. La andragogía en la educación universitaria

En el contexto de la educación universitaria la andragogía debe asumir un rol relevante en la formación académica. Es un reto para la educación universitaria, en ella el docente bajo sus principios debe responder a los parámetros que implica trabajar con personas adultas y todas con algo en común ya que todas pertenecen a la categoría No Docente. Cada uno de ellos presentan características y necesidades diferentes las cuales mueven sus

intereses y comportamientos hacia el aprendizaje, para hacerlos más significativos.

A través de los principios andragógicos de participación y horizontalidad, se pueden generar en los estudiantes universitarios responsabilidad, autocontrol de su aprendizaje, interés, motivación, relación entre iguales, trabajo en equipo, compromiso, toma de decisiones, entre otras actitudes con el objeto de desarrollar competencias tanto académicas como de formación práctica aplicables durante y después de su proceso de formación.

Otros aspectos importantes de destacar en la incorporación de la andragogía en la educación universitaria, lo conforman el ambiente y la evaluación; el ambiente debe ser agradable, de respeto, mutualismo entre compañeros y docente, participativo y democrático, con el fin de afianzar y desarrollar el crecimiento personal del participante adulto y en consecuencia su futuro crecimiento profesional; la evaluación, no menos importante, debe ser interpretada como un compromiso por el participante, la cual le permite demostrar las capacidades adquiridas en su proceso de formación del participante adulto.

La andragogía, bajo sus principios, orienta el proceso de aprendizaje del participante en la educación universitaria y favorece el desarrollo de competencias, las cuales son importantes para su desempeño académico y profesional. Las competencias son habilidades y destrezas que se tienen y se desarrollan con los conocimientos que se adquieren en nuestro quehacer contextual y académico, en el ámbito universitario se pueden desarrollar competencias al hacer significativo el aprendizaje, a través de éste los conocimientos existentes en la estructura cognitiva del estudiante afianzan el conocimiento por medio de los procesos meta-cognitivos, desarrollando las competencias ya existentes en el estudiante, en sí, este proceso mejora tanto las habilidades y destrezas cognitivas como las prácticas.

Las competencias a través del aprendizaje significativo permiten al participante crear su realidad con conocimientos lógicos y coherentes en su

estructura cognoscitiva; además la participación del docente es vital para el logro de este proceso al generar un ambiente adecuado, donde la motivación sea uno de sus elementos presentes, seleccionando tipos o modalidades de aprendizaje que contribuyan al logro del aprendizaje significativo y en consecuencia de competencias, las cuales facilitan el proceso de interacción docente-alumno, alumno-alumno al considerar las individualidades de los participantes.

En lo referido a los perfiles docentes, la TGU alterna asignaturas teóricas, técnicas, teórico-prácticas, etc. que incluso abordan temáticas bien disímiles, lo que hace necesario contar con docentes de disciplinas diversas, que no siempre pueden encontrarse en una misma Facultad. Ha debido dársele un especial abordaje a esta situación también por el tipo de estudiante al cual va dirigido. Esto ha producido que los docentes hayan sido propuestos de común acuerdo por ambas partes –APU (a través de sus Coordinadores)- y la FCEYS. Es necesario destacar que se tuvo siempre en cuenta el tipo de docente en cuanto a la consistencia académica, la relación que establece con los estudiantes, su apertura, flexibilidad, etc. Esto se ha mantenido durante toda la carrera y ha llevado un esfuerzo importante.

Una de nuestras profesoras, la docente Ariadna Valenti, quien fuera responsable del Taller de Lectura y comprensión de Textos, fue entrevistada por la revista de APU llamada *La Semilla*. En dicha entrevista destacó varias facetas con su experiencia docente en el taller mencionado. Se destacan las siguientes afirmaciones:

“Las Universidades tenemos que ofrecer mayores espacios de inclusión”

“Me gustan las Universidades que amplían sus ofertas académicas. Este es un debate al interior, porque muchos docentes creen que las Tecnicaturas o las carreras de menor carga horaria deberían estar en institutos terciarios. Yo creo que debemos ofrecer tecnicaturas universitarias. Es otra concepción de la educación.”

“Me enamora el proyecto de la tecnicatura y el perfil de los estudiantes. Hay mucho compromiso de parte de todos. Un entusiasmo que nos fortalece. Es una dinámica muy potente. Me gustó mucho el programa de la Tecnicatura”.

"Es un programa que está pensado desde las competencias. Es innovadora desde el diseño del programa.”

“Esta Tecnicatura es absolutamente de vanguardia”.

“Esta carrera tiene que ver con la dignidad y con una deuda del sistema universitario. Esto los posiciona pudiendo acceder a una carrera universitaria. Porque están todos los días gestionando una serie de procedimientos, pero estando ajenos a esa gran fiesta del conocimiento que es un ámbito académico”.

“Esto es una conquista gremial y un espacio de ustedes. Un paréntesis de la vorágine cotidiana del trabajo. Esto nos corre de eso y nos permite encontrarnos con nuestros compañeros desde otro lugar. Hay un clima muy lindo de trabajo”.

“Hay un equipo que aparte de gestionar permanentemente está reuniéndose con los estudiantes que tienen delegados de grupo, que son los encargados de plantear lo que tiene que ver con el desarrollo de la carrera y las sugerencias”.

En el periódico bimestral llamado *Enlace Universitario* se publicó el ya citado artículo "¿Quién entra y quién queda afuera de la Universidad?", de Biasone y Kap. Varias de sus sugerencias también resultan dignos de mención:

"Las Universidades Argentinas, como el resto del sistema educativo, se ven confrontadas e interpeladas a diario en su sentido, sus propósitos y sus prácticas por demandas totalmente originales e inéditas o por reclamos más conservadores, que provienen de distintos actores sociales.”

“Algunas de dichas posiciones ven a la Universidad como un espacio de lucha y de reivindicación social, de garantía de la igualdad, de libertad y de emancipación de las conciencias, otras, con aspiraciones similares, ponen el acento en la calidad académica, en la excelencia disciplinar, en la formación de profesionales de altas calificaciones, como garantía de crecimiento y desarrollo de las personas. En ambos casos los sueños y las esperanzas conciben a la Universidad y, en general, al sistema de Educación Superior como promotor de cambios sociales que fortalecen las instituciones democráticas y que orientan sus acciones a disminuir las brechas socio-económicas y culturales, brindando mayores y mejores oportunidades.”

En conclusión, los principios de la andragogía han sido fundamentales para el desarrollo de la TGU. El aprendizaje consiste en crear nodos y conexiones en el sistema cognitivo. por lo cual es una tarea que se lleva a cabo con la misma intensidad a lo largo de toda la vida.

2. LAS TECNICATURAS EN GESTION UNIVERSITARIA EN OTRAS UNIVERSIDADES DEL PAIS Y DE PAISES LIMITROFES



2.1. UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

En la Universidad Nacional de Córdoba la Tecnicatura en Gestión Universitaria (UNC) es una carrera de pregrado al igual que en la UNMDP. En la UNC la TGU tiene dos orientaciones:

- ❖ Gestión y Administración de Instituciones Universitarias
- ❖ Gestión y Administración de Instituciones Sanitarias Universitarias

Los destinatarios o beneficiarios son el Personal Técnico, Administrativo y de Servicio de cualquier institución Universitaria pública o privada del país. Los responsables de la carrera son la Facultad de Ciencias Económicas, Secretaría de Asuntos Académicos de la UNC y la Secretaría de Planificación y Gestión Institucional. La duración de la carrera es de 3 años dividido en seis semestres. El Plan de Estudios comienza con un Módulo introductorio a la carrera y aprendizaje autónomo con los contenidos mínimos de la modalidad de educación a distancia. Las habilidades y destrezas básicas para la utilización del aula virtual.

Algunas de las materias de la UNC son similares con el plan de estudio de la UNMDP. Algunas diferencias están en las siguientes asignaturas:

Primer Semestre: Registro y archivo de documentación

Segundo Semestre: Seminario Gestión de las Personas

Tercer Semestre: Auditoría y Control en Instituciones Sanitarias

Cuarto Semestre: Seminario Calidad y Evaluación de Procesos

Quinto Semestre: Seminario Elementos de comunicación institucional

Sexto Semestre: Formulación y Evaluación de Proyectos Técnicos y Taller de Seguridad e Higiene Laboral y Ambiental

La modalidad de cursada es totalmente diferente de la de la UNMDP. Se desarrolla a distancia, a través del uso del aula virtual (plataforma Moodle), materiales de aprendizaje, encuentros presenciales y tutorías virtuales. En la UNC predicen que gestionar es limitar los efectos imprevisibles e indeseables. Es determinar rumbos, ritmos y modos. Gestión es hoy una palabra de uso corriente. La ciencia de la gestión se alimenta de múltiples fuentes y disciplinas, articula diferentes perspectivas y enfoques. La complejidad de la gestión se relaciona con el hecho de que la misma se encuentra en el centro de tres áreas articuladas y necesariamente intersectadas como lo son lo político, lo administrativo y lo académico.

Las instituciones universitarias actuales desarrollan su accionar en un contexto cada vez más cambiante y complejo, por lo que es necesario incorporar en su gobierno, gestión y administración, mecanismos que le permitan responder a sus objetivos y a las demandas externas en condiciones de efectividad. Esta situación requiere conocer la problemática y dinámica de estas instituciones y reconocer que es importante establecer acciones que permitan cuestionar, analizar y reflexionar sobre las prácticas vigentes, para luego, ser capaces de proponer nuevas formas de gestión apoyadas en la participación con responsabilidad, creatividad, autonomía e innovación. La Tecnicatura en Gestión Universitaria con sus dos orientaciones, está destinada a la formación del personal de todos los ámbitos en el quehacer universitario. Se orienta a desarrollar capacidades y habilidades para la toma de decisiones en el ámbito de su competencia, para lograr un trabajo más efectivo incorporando conocimientos, habilidades, herramientas y tecnologías que permita participar eficientemente en su administración y gestión.

Este es el logo de la TGU en la página de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC).



Algo muy novedoso y digno de imitar es la unánime decisión que tuvieron los agentes de la UNC en no denominarse más NO DOCENTES y tener otra denominación más apropiada y no tan negativa. A partir de un consenso de organizaciones gremiales que integran la Federación Argentina del Trabajador de Universidades Nacionales (FATUN), se consideró que la denominación que debe utilizarse es la de "personal técnico, administrativo y de servicios".

2.2. UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY (UDELAR)



De acuerdo con los lineamientos establecidos, la Tecnicatura aspira a formar funcionarios capaces de ocupar cargos intermedios y superiores de la carrera administrativa. Tendrá una duración de dos años y medio, compuestos por cinco semestres estructurados en bloques de asignaturas: Básicas, Específicas y Optativas. Uno de los requisitos de ingreso es ser funcionario de la Universidad de la República (todos los escalafones). Pueden inscribirse con el título de Bachillerato de Enseñanza Secundaria en cualquier orientación, Bachillerato Tecnológico del Consejo de Educación Técnico Profesional en

cualquiera de sus orientaciones o cursos equivalentes, egresados de otras Facultades (cualquier carrera universitaria de la UDELAR), o estudiantes de cualquier carrera universitaria con Primer Año u 80 créditos aprobados.

Se comenzó a cursar en el año 2009 y los semestres están divididos por áreas:

- Área Métodos Cuantitativos e Informática

- Área Administración y Gestión

-Área Jurídica

- Área Relaciones Laborales y Sociales

-Área Complementaria:

- ✓ Idioma aplicado a la Gestión Universitaria
- ✓ Ética en la función pública: A través del análisis y conocimiento de los componentes del campo de la ética en la función pública, identificar las características esenciales correspondientes al desempeño de la función pública y del funcionario como servidor público



2.3. UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJAN

El plan de la carrera de la UNMDP fue armado teniendo en cuenta como base el plan de la TGU de la Universidad Nacional de Luján, de un total de 1416 horas, aunque la TGU de la UNMDP consta de 1736 horas totales, teniendo en cuenta la modificación de la duración mínima para las carreras de pregrado, que debe ser de 1600 horas. En la UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJAN la Tecnicatura en Administración y Gestión Universitaria se consideró una Carrera de Pregrado con una duración 4 cuatrimestres más el Trabajo Final de Integración. Se comenzó a cursar en el año 2006 y fue a ciclo cerrado. El título

de pre grado de la UNL es de Técnico/a en Administración y Gestión Universitaria.

El perfil del egresado de la UNL incorporó una formación adecuada que integre herramientas y competencias propias del análisis institucional, la administración y la gestión universitaria a fin de poder colaborar en los procesos y procedimientos que supone el desarrollo de la organización universidad.

Los alcances de la Carrera aspiran a que los egresados desarrollen competencias que les permitan:

- ✓ Asistir a cada área específica en los aspectos técnicos y administrativos pertinentes.
- ✓ Colaborar y participar de la gestión universitaria planificando y desarrollando su propia tarea de acuerdo a los requerimientos del área específica.
- ✓ Desarrollar capacidad para seleccionar herramientas adecuadas a la naturaleza que presentan las problemáticas propias del desempeño profesional.

2.4. UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN (UNT)



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN

La TECNICATURA SUPERIOR EN GESTIÓN UNIVERSITARIA pretende motorizar una oferta que satisfaga las necesidades y expectativas de capacitación de gran parte de la planta funcional No Docente que aspira a recibir una formación integral y direccionada a partir de una carrera universitaria específica en el marco del “Programa de Capacitación para el Personal No Docente de la U.N.T.” y que se constituya en el reaseguro

profesional de la institución, contando con personal profesional y formado con niveles de excelencia y adecuación para la función que cumplen.

A esta finalidad pretende abocarse el proyecto de creación de una carrera universitaria específica para el personal no docente de la U.N.T.: **“Tecnatura Superior en Gestión Universitaria”**, organizada sobre la base de los lineamientos centrales acordados por el Ministerio de Educación de la Nación a través de la Secretaría de Políticas Universitarias y la representación gremial de los trabajadores no docentes a nivel nacional (FATUN) en el marco del Convenio N° 346/99, y en cumplimiento a la Ley Marco de Regulación de Empleo Público Nacional N° 25.164 Art. IV – Derechos, Inciso d) – Capacitación Permanente.

La fundamentación se base en el el eje conocimiento-educación es el motor principal para un desarrollo exitoso en medio de un escenario donde las incertidumbres abundan, dentro del cual es conveniente actuar bajo un esquema signado por una flexibilidad suficiente que permita reconversiones convenientemente pensadas y de calidad. En este sentido se destaca que la universidad debe incrementar el énfasis en los nuevos requerimientos de formación de sus Recursos Humanos, convirtiéndose en una Institución que la sociedad visualice y acepte como un espacio impulsor del desarrollo, siendo éste un reto que promueva la participación de todos sus actores. El personal No Docente debe adquirir los conocimientos y las habilidades necesarias para comprender mejor la especificidad de la Organización Universidad como para analizar la singularidad de la Universidad Nacional de Tucumán, involucrándose efectivamente en los procesos y rutinas institucionales.

Se parte en Tucumán del supuesto de que el agente No Docente desarrolla su práctica laboral en un espacio cuya especificidad está dada por la centralidad del conocimiento, la autarquía, la autonomía y el cogobierno, constituyéndola en una Institución donde se entrecruzan las lógicas de producción del conocimiento, las operaciones administrativas, contables, evaluativas, etc., excediendo el alcance que proveen esquemas que simplifican

sus análisis reduciéndolo a sofisticadas técnicas de control que miden eficacia y eficiencia pero desestiman el alto peso simbólico de las relaciones entre Universidad, Sociedad y Estado.

Este es el sentido que direcciona el diseño de la Tecnicatura Superior en Gestión Universitaria que forma parte de un programa más amplio de Capacitación para el personal, que se encuentra desagregado en diferentes niveles, los cuales atienden necesidades y demandas de diversa complejidad, todos pertinentes a la Práctica Profesional Universitaria.

2.5. UNIVERSIDAD DE NACIONAL DE LANUS (UNLa)



En esta universidad de la zona sur de Buenos Aires los requisitos de ingreso son ser personal no docente de Universidades Públicas o Privadas y aprobar el curso de Ingreso de cinco semanas (a distancia).

Los procedimientos técnico- administrativo sostienen la estructura y funcionamiento de las organizaciones. En tal sentido, los procesos administrativos pretenden articular los objetivos y metas que pretende alcanzar la organización, contemplando las distintas miradas filosóficas o ideológicas que son comunes a todo conjunto humano. Una organización es consecuencia de la coordinación del trabajo de todos, así como el permanente análisis y evaluación para la mejora del mismo. Los procesos administrativos y de gestión que permiten sostener la estructura universitaria suelen ser complejos.

La Tecnicatura Superior en Gestión y Administración Universitaria surge para dar respuesta a la problemática de la formación del personal no docente de las Universidades Nacionales, a partir de un convenio suscripto con la

Federación Argentina del Trabajador de las Universidades Nacionales (FATUN) -promovido por la Asociación de Trabajadores de la UNLa (ATUNLa).

Se pretende que el egresado pueda asistir, asesorar, coordinar o dirigir, según corresponda, en cada área de la gestión universitaria, en los aspectos técnicos y administrativos que le correspondan, así como colaborar y participar en la gestión universitaria. Entre los objetivos de la TGU de Lanús se destacan los siguientes:

1. Formar técnicos con conocimientos teóricos y prácticos adecuados para desempeñarse en la gestión universitaria.
2. Favorecer las posibilidades de inserción laboral y la promoción del personal no docente del sistema universitario.
3. Mejorar el desempeño del personal no docente de las universidades, en el marco del mejoramiento institucional continuo.
4. Promover procesos de formación y capacitación continua del personal no docente de las universidades que favorezcan la realización de estudios de grado y posgrado.

En el trabajo Dispositivos de Evaluación en trayectos formativos a Distancia: La Tecnicatura Superior en Gestión y Administración Universitaria de la Universidad Nacional de Lanús presentado en CIGU en Mar del Plata en el año 2015 tuvo por objetivo presentar el análisis de la evaluación realizada en la Tecnicatura Superior en Gestión Universitaria en la UNLa. La misma se inició con su primera cohorte durante el año 2011, cohorte que originó la primera promoción en agosto de 2014. En el transcurso de estos años de trabajo se pusieron en práctica diferentes dispositivos destinados a la optimización de los

recursos y al mejoramiento de las cursadas, así como de retención del estudiantado. Dichos dispositivos permitieron identificar diversos factores a tener en cuenta en el mejoramiento de la propuesta. Los autores del trabajo son Esteban Pintos Andrade y Patricia Chechele.



2.6. UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

La Tecnicatura en Administración y Gestión Universitaria (TAGU) es una carrera de tres años, de nivel universitario, que tiene el fin de ofrecer una alternativa de educación superior para el personal No docente de la Universidad de Buenos Aires. La Tecnicatura depende del Rectorado de la Universidad y en el dictado de las asignaturas que integran el plan de estudios de la carrera, participan cátedras de las Facultades de Ciencias Sociales, Ciencias Económicas, de Derecho y del Programa UBA XXI. La modalidad de la carrera es Presencial. Tiene una duración total de TRES (3) años académicos -SEIS (6) cuatrimestres horas reloj.



2.7. UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

La Tecnicatura Superior en Gestión de Recursos para instituciones universitarias es una carrera de pre-grado que está dirigida para la capacitación de los trabajadores no docentes de la Universidad Nacional de La Plata que se desempeñan en cualquier actividad y oficio, y que se encuentran encuadrados en el Escalafón 2213/87. Los grandes cambios económicos, sociales, culturales, científico-técnicos y sus repercusiones en los ámbitos laborales del

sector público, complejizan el funcionamiento de las instituciones educativas. Ello implica la necesidad de actualizar y jerarquizar la formación de sus trabajadores. La Tecnicatura abarca aspectos relacionados con la práctica laboral cotidiana, las relaciones institucionales y la formación general de los trabajadores. La preparación del trabajador universitario no docente y su jerarquización, aspira a mejorar las condiciones de funcionamiento de las áreas de docencia, investigación y extensión lo cual incidirá en el mejoramiento global de la calidad de la oferta educativa superior. Actualmente no puede concebirse un adecuado desarrollo de la gestión institucional sin un plantel altamente calificado en todas sus áreas de funcionamiento.

El título que ofrece es el de Técnico Universitario en Gestión, especializado en Administración, Mantenimiento y Servicios Generales, Recursos Técnicos. La Tecnicatura Superior en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias, de 3 años de duración, abarca aspectos relacionados con la práctica laboral cotidiana, las relaciones institucionales y la formación general de los trabajadores. La preparación del trabajador universitario no docente y su jerarquización, aspira a mejorar las condiciones de funcionamiento de las áreas de docencia, investigación y extensión lo cual incidirá en el mejoramiento global de la calidad de la oferta educativa superior.

En la actualidad, la UNLP tiene más de 160 graduados de esta carrera.

3- MARCO TEÓRICO: UNA INTRODUCCIÓN A LA ANDRAGOGÍA

3.1 Introducción a la andragogía

La **ANDRAGOGÍA** es la disciplina que se ocupa de la educación y del aprendizaje en la edad adulta. Es un concepto creado para diferenciarlo del término pedagogía, que hace referencia a la educación del niño.

La **andragogía** posibilita al trabajador adulto de la Universidad Nacional de Mar del Plata a entrar al ámbito académico a través de la carrera de pregrado llamada Tecnicatura en Gestión Universitaria para obtener un título universitario y capacitarlos con un conjunto de saberes y herramientas de suma utilidad para dar respuesta en forma idónea a los desafíos de la realidad universitaria actual.

La andragogía se manifiesta ampliamente en los cursos de capacitación laboral. No se limita a la adquisición de conocimientos y mejora de habilidades y destrezas, sino que consiste en un proceso de desarrollo integral, donde el individuo crece como persona, como profesional, como padre de familia, como ente social que forma parte de una comunidad en la cual es capaz de desenvolverse de la manera más adecuada posible.

Se considera adulto a toda persona que oscila entre dieciocho y setenta años. Una definición muy clara de adulto como: "un ser en desarrollo continuo y el cual, heredero de su infancia, salido de la adolescencia y en camino hacia la vejez, continúa buscando la plenitud de sus facultades como ser humano".⁴

⁴ Grupo Andragógico de Nottingham 1983, "Hacia una teoría de la andragogía", Colección: Cuadernos de cultura pedagógica, UPN, 1986.

Así, la adultez se extiende desde los veinte años y se clasifica y segmentan en tres grupos etarios: la edad adulta temprana (de veinte a cuarenta años), la edad adulta intermedia (de cuarenta a sesenta y cinco años) y la edad adulta tardía (después de los sesenta y cinco años de edad). En la TGU la edad de los alumnos activos oscila entre los 30 y 60 años de edad en donde resulta necesario definir un nuevo perfil del trabajo en el sistema educativo que forme un profesional que contribuya a mejorar los procesos actuales en la gestión universitaria y, pueda crear escenarios institucionales a futuro.

La importancia de la andragogía en el mundo actual es muy GRANDE. Ante el crecimiento desmedido de la matrícula educativa, debido principalmente a la fuerte presión social y económica existente por obtener un título que permita el acceso a mejores oportunidades y, específicamente, en el caso de miles de personas adultas que deciden regresar al ámbito académico, la andragogía se ha convertido en un tema actual y de suma importancia para la educación.

Actualmente un adulto preparado académicamente logrará obtener mejores oportunidades de trabajo, superación personal y esto aportará en construir una sociedad y su Universidad más solidaria y más comprometida con un mejor futuro.

En este contexto general se desarrolla la TGU de la UNMDP. Es así que el total del personal no docente que egresa de la primera cohorte de la TGU es de cincuenta y tres (53) personas.

Tabla 1: Personal no docente que cursa la TGU según sexo y edad

RANGO ETÁREO	MUJERES	% sobre total de MUJERES	HOMBRES	% sobre total de HOMBRES	TOTAL	% TOTAL
30-40 AÑOS	7	18,42%	2	13,33%	9	16,98%
40-50 AÑOS	18	47,37%	9	60,00%	27	50,94%
50-60 AÑOS	13	34,21%	4	26,67%	17	32,07%
TOTALES	38	100,00%	15	100,00%	53	100%

Fuente: Elaboración propia. Datos procedentes del Sistema de Alumnos de la UNMDP, 2016

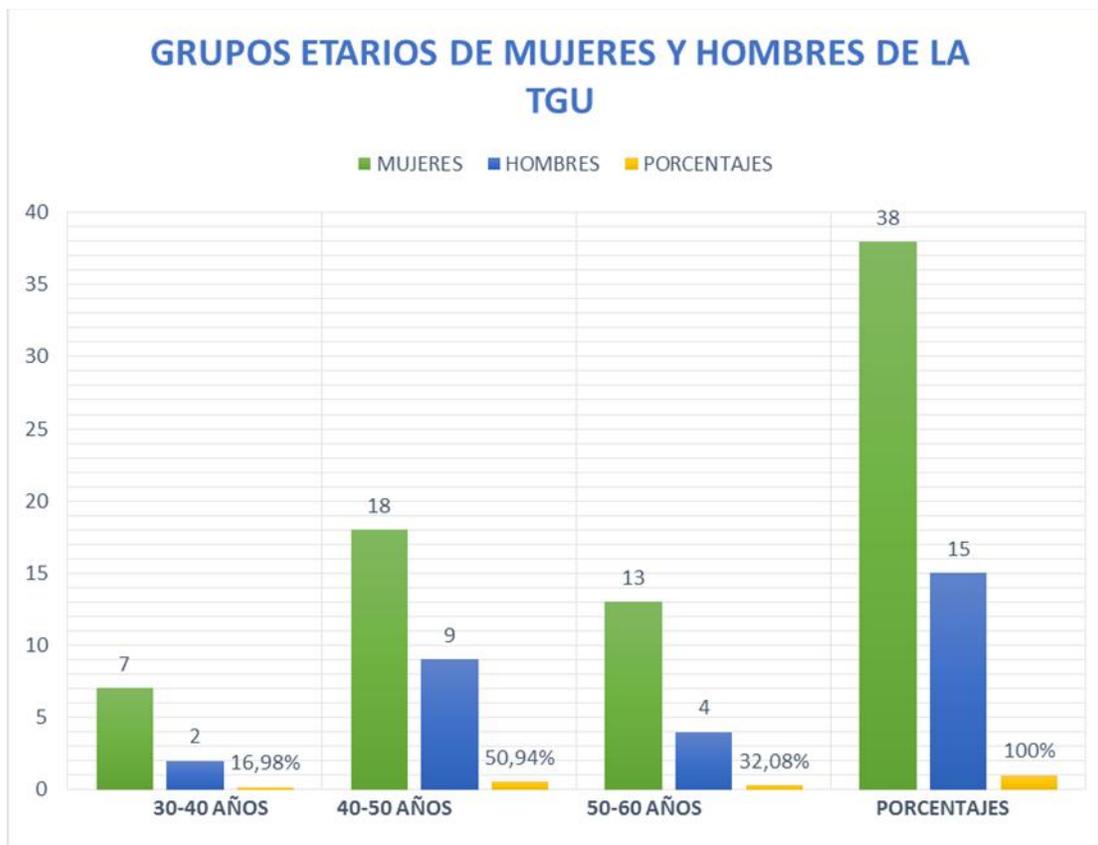
En todos los grupos etarios la mayoría que cursa la TGU son mujeres. Entre 30-40 años la frecuencia es de 7 representando el 18,42%. Entre 40-50 años está el mayor porcentaje de la frecuencia que es de 18 representando el 47,37%. Entre 50-60 años la frecuencia es de 13 representando el 34,21%.

En cambio los hombres tienen números más bajos. Entre 30-40 años la frecuencia es de 2 representando el 13,33%. Entre 40-50 años está el porcentaje más alto de la frecuencia que es 9 representado el 60%. Entre 50-60 años la frecuencia es de 4 representado el 26,67%.

El rango etario de 40-50 años es predominante y el más alto en hombres y también en el rango de las mujeres.

A continuación, la Figura 1 reúne estas consideraciones como para que se visualice la distribución del personal no docente que asiste a la TGU de la UNMDP.

Figura 1: Personal no docente que cursa la TGU según sexo y edad



Fuente: Elaboración propia. Datos procedentes del Sistema de Alumnos de la UNMDP. 2016

La mayor cantidad de agentes que cursan la TGU están en el grupo etario de 40-50 años de edad con un total de veintisiete (27) personas en total con dieciocho (18) mujeres y nueve (9) hombres representando el 50,94%.

Para los agentes del grupo etario de 50-60 años la frecuencia es de diecisiete (17) sujetos con trece (13) mujeres y cuatro (4) hombres representando el 32,08 %. Para los del grupo de 30-40 años la frecuencia es de nueve (9) sujetos que constan de siete (7) mujeres y dos (2) hombres representando el 16,98%.

El trabajo efectuado en esta investigación permite dar cuenta de una importante variedad de datos sobre el personal no docente que cursó la TGU. La identidad de los agentes se mantiene reservada.

DETALLE DE CADA AGENTE SEGÚN SU FECHA DE NACIMIENTO

EDAD	AÑO DE NACIMIENTO	MUJERES	HOMBRES	DNI
56	1960	1		14929669
56	1960	1		13879446
56	1960	1		14162108
55	1961	1		13876848
55	1961	1		16923492
54	1962	1		16248064
54	1962	1		14929204
53	1963	1		16226855
53	1963		1	16248601
53	1963	1		13239852
52	1964	1		17180471
51	1965		1	17741044
51	1965	1		17797342
51	1965		1	16848071
50	1966		1	17838842
50	1966	1		18140361
50	1966	1		18038737
49	1967	1		18482696
49	1967	1		18424619
49	1967	1		18260741
49	1967	1		18312016
47	1969		1	20377615
47	1969	1		20752053
47	1969		1	20597472
47	1969	1		20737329
47	1969		1	20734600
46	1970	1		21488858
46	1970	1		21802379
46	1970	1		21652285
46	1970		1	21876461

46	1970	1		21750364
45	1971	1		21865662
45	1971	1		22289170
45	1971	1		22531343
44	1972		1	22475359
43	1973		1	24539954
43	1973	1		24734907
42	1974		1	23479920
42	1974	1		23289078
41	1975		1	22936577
40	1976	1		24539630
40	1976	1		25248886
40	1976	1		25265300
40	1976		1	24699955
38	1978	1		27045953
38	1978	1		27416547
38	1978	1		27771059
37	1979	1		27453924
35	1981		1	28140790
34	1982	1		29359405
34	1982	1		29257287
32	1984		1	31752075
31	1985	1		32976728
		38	15	53

Fuente: Recolección y análisis propios.

DE 30-40 AÑOS:

Dentro del primer grupo etario de 30 a 40 años se encuentran un total de nueve (9) personas con siete (7) mujeres y dos (2) hombres. De 38 años se encuentran un total de tres (3) mujeres nacidas en 1978, de 37 años nacida en 1979 una (1) mujer, de 35 años un (1) hombre nacido en 1981, de 34 años se observados (2) mujeres nacidas en 1982 de 32 años de edad, una (1) mujer nacida en 1984 y por último de 31 años una (1) mujer nacida en 1985 que es la más joven del grupo.

DE 40-50 AÑOS:

Dentro del segundo grupo etario de 40 a 50 años se observan un total de 27 personas entre ellas dieciocho (18) mujeres y nueve (9) hombres que corresponden a grupo más numeroso de la TGU. En 1976 nacieron cuatro (4) agentes con 40 años de edad, encontrando tres (3) mujeres y un (1) hombre. De 41 años sólo un (1) hombre mientras que de 42 años (1974) y de 43 años (1975) se observan un (1) hombre y una (1) mujer respectivamente. De 44 años sólo un hombre y de 45 años tres (3) mujeres nacidas en 1971. En 1970 se observan 5 personas en total: cuatro (4) mujeres y un (1) hombre de 46 años actualmente. De 47 años se encuentran 5 personas nacidas en 1969: tres (3) hombres y dos (2) mujeres y del año 1967 4 (cuatro) mujeres de 49 años.

DE 50-60 AÑOS:

Dentro del tercer grupo etario de 50 a 60 años lidera el grupo de mujeres con un total de trece (13) y cuatro (4) hombres que hacen un total de diecisiete (17) sujetos. Dos (2) mujeres y un (1) hombre nacidos en 1966 tienen 50 años. En 1965 se observan dos (2) hombres y una (1) mujer de 51 años mientras que de 52 años se encuentra una sola mujer nacida en 1964. En 1963 dos (2) mujeres y un (1) hombre de 53 años y en 1962 sólo dos (2) mujeres de 54 años de edad. En 1963 se encuentran dos (2) mujeres de 55 años y tres (3) mujeres nacidas en 1960 son las tres de más edad en el grupo de la TGU.

3.2. Aprendizaje de los adultos

Las personas adultas aprenden de manera diferente a los niños y los jóvenes. A partir de esta diferencia surgió el concepto de andragogía. Con este término se resumen los conocimientos sobre el aprendizaje de las personas adultas. El contenido de esta disciplina surgió por la necesidad de comprender cómo

aprender las personas adultas y contrastar este aprendizaje con el de los niños y jóvenes.

Las personas aprenden de manera distinta a los largo de los diferentes momentos de sus vida. Los niños aprenden explorando e interrelacionando con su entorno. Los jóvenes, a diferencia de los niños, ya piensan de forma simbólica, sin embargo, no tienen aún la suficiente capacidad lógica, ésta se asumirán plenamente en la etapa final del proceso educativo. La situación de los adultos es distinta. Los adultos tienen diferentes experiencias vitales y cuando aprenden, ligan sus experiencias a los aprendizajes. Por ello, las personas adultas aprenden de manera distinta que los niños.

El término andragogía apareció por primera vez en un escrito del maestro alemán Alexander Kapp⁵ (1799–1869) en 1833, y luego fue divulgado por el educador de adultos americano Malcolm Knowles.⁶(1913–1997).

3.3. Importancia de la motivación

Un principio básico de la andragogía es que las personas para aprender deben estar motivadas. Una manera simple de definir la motivación es considerada como un conjunto de fuerzas con capacidad de estimular, seleccionar, dirigir y sostener un comportamiento durante un cierto tiempo. También se asocia a la motivación con los factores que impulsan y dirigen los comportamientos de las personas para conseguir un objetivo o una meta.

Maslow diseñó una escala de necesidades en forma de pirámide con cinco niveles. Los cuatro primeros niveles son llamados los que agrupan las '**necesidades de déficit**' (*deficit needs* o también conocido como *D-needs*), es decir, las necesidades básicas, las primordiales. El quinto nivel, el superior, se

⁵ Utilizó el término andragogía por primera ocasión en 1833 al referirse a la escuela de Platón.

⁶ En su obra *La Práctica Moderna de Educación de Adultos: Andragogía contra Pedagogía* de 1970, presentó su Modelo Andragógico.

lo llama el de la 'autorrealización', 'motivación de crecimiento', o 'necesidad de ser' (*being needs* o también llamado *B-needs*). Esta es la mejor forma de esquematizar la jerarquía que se le da a las necesidades humanas. Sólo se le prestará atención a las necesidades superiores, una vez que estén satisfechas las de los niveles inferiores.



Figura 2: Pirámide las necesidades del ser humano

Necesidades Básicas: Lo primero son las necesidades básicas, las fisiológicas, que nos ayudan a sobrevivir, a mantener la homeostasis.

- Necesidad de respirar, beber agua (hidratarse), y alimentarse.
- Necesidad de dormir (descansar) y eliminar los desechos corporales.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

- Necesidad de mantener la temperatura corporal, en un ambiente cálido o con vestimenta.
- Necesidad de vivienda (protección)

Necesidades de Seguridad

Una vez satisfechas las necesidades anteriores, otras se vuelven dominantes, que son las relacionadas con la seguridad del individuo.

- Seguridad física (un refugio que nos proteja del clima) y de salud (asegurar la alimentación futura).
- Seguridad de recursos (disponer de la educación, transporte y sanidad necesarios para sobrevivir con dignidad).
- Necesidad de proteger tus bienes y tus activos (casa, dinero, auto, etc.)
- Una red de protección contra accidentes y enfermedad.

Necesidades Sociales

Una vez satisfechas nuestras necesidades fisiológicas y de seguridad, se abre un tercer nivel que tiene que ver con los sentimientos, con las relaciones interpersonales, con lo social, con la necesidad de pertenecer. Estas necesidades son:

- Función de relación (amistad)
- Familia
- Participación (inclusión grupal, compañerismo)
- Aceptación social, afecto, amor.

Necesidades de Estima

Según la pirámide de jerarquía de Maslow existen dos tipos de necesidades de estima: alta y baja. Si estas necesidades no son satisfechas, afecta la autoestima de la persona, pudiendo generar un complejo de inferioridad. Si se satisfacen, se puede llegar a la siguiente etapa, la autorrealización.

- **La estima alta** concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- **La estima baja** concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.



Figura 3: Otra pirámide de las necesidades del ser humano

Autorrealización

El nivel más alto de la pirámide de Maslow⁷ concierne a la autorrealización, la motivación de crecimiento, la necesidad de ser. 'Lo que una persona puede ser, debe serlo', dice Maslow en su libro *Motivation and personality*.

⁷ Pirámide de Maslow. Disponible en : <http://ceiformacion.blogspot.com.ar/2015/03/maslow-y-formacion.html>

Este nivel se refiere a cuál es el potencial al máximo de una persona, y la autorrealización se puede lograr alcanzando ese potencial. Maslow lo describe como el deseo de lograr todo lo que uno es capaz de lograr. Ciertas personas pueden enfocarse o percibir esta necesidad de una forma muy específica. Por eso, una vez satisfechas todas las demás necesidades, se puede tener en cuenta, y se puede lograr la autorrealización, encontrándole una justificación o un sentido a la vida, desarrollando el potencial del que somos capaces.

3.4. Características generales de los adultos

El informe presentado es la síntesis de las características generales de los adultos en sus distintas etapas de la vida:

a) Jóvenes adultos entre 20 a 34 años (Edad de la independencia).

Vitalidad ilimitada; sentimientos desarrollados al máximo, pasión por los ideales; se jacta de los sacrificios que hace, dedica su mayor esfuerzo a ayudar al prójimo, tiene una fuerte imaginación creadora. En esta edad el joven escoge su modo de vida definido y se mueve hacia la independencia. Tienen convicciones firmes y definidas.

b) ADULTOS JÓVENES: mayores de 35 años y menores de 50 (Edad de la aplicación).

Todavía son vigorosos; con suficiente energía para cumplir con su trabajo y estudios. Tienen intereses diferentes a los adultos mayores y a los solteros. Seguramente ya están casados o con pareja. Tiene interés por la familia y los hijos, está en ajuste al matrimonio y al hogar si se ha formado recientemente. La crianza de los hijos en la etapa adolescente suele ser un conflicto diario.

c) ADULTOS MAYORES Superan los 50 años de edad (Edad de la realización).

Tiene buena salud si ha desarrollado buenos hábitos, ha logrado

estabilidad económica si ha sido constante y fiel con el trabajo. Es inteligente y le interesa analizar situaciones para buscarles solución. Círculo de amistades amplio. Puede estar pasando problemas en el trabajo por los cambios que debe afrontar por la edad.

Tabla 2: CANTIDAD DE INSCRIPCIONES Y DESERCIONES EN LA TGU SEGÚN SEXO

ALUMNOS	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	%
INSCRIPTOS EN TGU	49	16	65	84,42%
DESERCIONES DE LA TGU	11	1	12	15,58%
CANTIDAD ESTIMADA DE EGRESADOS DE LA TGU	38	15	53	100%

Siempre estuvo la posibilidad latente de desgranamiento ya que al comienzo cuando se presentó el plan de la TGU hubo una primera inscripción de posibles interesados de **130** estudiantes (sobre una población de trabajadores no Docentes cercana a los **800**.) siendo un número muy halagüeño. La cantidad de alumnos inscriptos posteriormente a los talleres que se dictaron al comienzo de la cursada del primer cuatrimestre de primer año fue de aproximadamente 70 compañeros.

La cantidad efectiva de estudiantes que comenzaron a cursar a fue de **65** empleados no docentes. Entre ellos se inscribieron a la TGU cuarenta y nueve (**49**) mujeres y dieciséis (**16**) hombres que suman sesenta y cinco (**65**) agentes. Sólo desertaron de cursar la TGU en el primer año doce (12) personas entre ellas: once (11) mujeres y un (1) hombre que es un 15,58%. La cantidad estimada de egresados de la TGU es de cincuenta y tres (53) alumnos. Entre ellos egresarán treinta y ocho mujeres (38) y quince (15) hombres.

La heterogeneidad del grupo de estudiantes de la TGU fue muy evidente al inicio de la cursada debido a la diversidad encontrada con los distintos agrupamientos No Docentes (Administrativo, Mantenimiento, Producción y Servicios Generales, Técnico-profesional y Asistencial), edades. Formación, antigüedad laboral, etc. Todo esto en conjunto hizo que se conformaran grupos de estudio por distintas afinidades, por ejemplo por compartir lugares de trabajo, amistad, afinidad estudiantil, etc. Sin embargo, con el transcurrir de la carrera estos grupos fueron mutando por diversos motivos; desgranamiento, horarios personales, proximidad geográfica, etc. Todo esto permitió una integración diferente y tal vez más fructífera.

Es importante remarcar que el desgranamiento de la mayoría de las carreras sólo en el primer semestre del primer año ronda el 25%. A modo de información se relevaron las causas del desgranamiento⁸, sobre la base de cinco alternativas, de las cuales los compañeros debieron elegir al momento de ser encuestados. A los efectos de simplificar el entendimiento de este resultado es que sólo le pedimos que elijan una sola dimensión de esta variable como lo muestra el siguiente gráfico complementario.

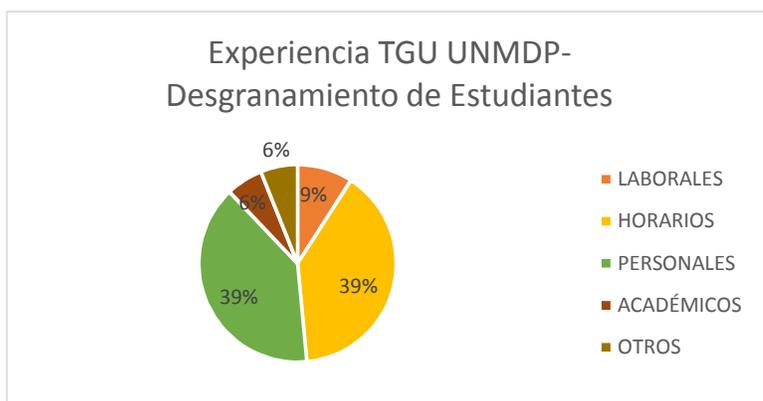


Gráfico complementario: Causas de desgranamiento en la TGU (De Salvatore y Gómez)

⁸ “La experiencia de la TGU en UNMDP” de Claudio Salvatore y Rubén Gómez presentado en el 5° Congreso de Graduados y estudiantes de Tecnicaturas y Licenciaturas en Gestión Universitaria en Villa Giardino, Córdoba.

3.5. Desmotivación en el aprendizaje adulto y deserciones.

La desmotivación es la principal causa del abandono de estudio en los adultos, hay muchos factores que inciden en este problema. El adulto a veces, vive el estudio como algo imposible, creyendo que no sirve para ello y que no se encuentra adecuadamente capacitado. El gráfico complementario que aparece a continuación expone los factores más importantes que intervienen de modo negativo en el aprendizaje de los adultos.



Factores que inciden en la desmotivación del aprendizaje adulto

Calvo Verdú, Miguel. Formación abierta y a distancia. MAD Sevilla, España 2006

En este sentido, K. Patricia Cross⁹ indica que la barrera inicial más grande para que un adulto se inscriba en una escuela es la falta de interés. Otros problemas pueden darse porque al haber abandonado la escuela a

⁹ CROSS, K.Patricia. *Adults as Learners*, Jossey-Bass San Francisco CA, 1981 p55.

temprana edad o en el medio del diversificado, esto se considera tanto a nivel personal como social, un fallo, un fracaso; y habiendo tenido antes estas malas experiencias no desean repetirlos. Otra de las grandes barreras para la educación de los adultos es la edad, entre más grande se va haciendo un adulto, menos voluntad tiene de estudiar.

Además la alta carga horaria de la carrera en forma presencial, sumada a las responsabilidades laborales de los cursantes, representa un esfuerzo importante que en ocasiones obliga a algunos estudiantes a desistir de continuar los estudios.

En un número del periódico bimestral de la UNMDP llamado Enlace Universitario¹⁰ de distribución gratuita, editado por el Departamento de Prensa de la Subsecretaría de Comunicación y Relaciones Públicas valoriza estos conceptos:

"Buscar caminos que nos conduzcan a un compromiso con la posibilidad de aprender de modos diversos, de enseñar para promover la autonomía y el pensamiento crítico, de contemplar la posibilidad de que los estudiantes posean modos originales, singulares de acercarse al conocimiento y de garantizar el acceso a todos los que deseen ingresar a la Universidad"

"Pensar la accesibilidad académica es parte de un proceso articulado de construcción de nuevos significados, que nos obliga a revisar nuestras prácticas y nuestros diseños curriculares, para lograr que favorezcan los contextos apropiados a las diferentes necesidades educativas y diferentes estrategias de apropiación del conocimiento, movilizand o nuevos aprendizajes y despertando el deseo de aprender, dejando una marca que permita a los estudiantes tomar su propio rumbo y seguir aprendiendo en el uso pleno de sus posibilidades."

¹⁰ Enlace Universitario Año 7 N°17 (2012) artículo de Mg .Miriam Kap "La Universidad desde las prácticas docentes"-UNMDP.

“El propósito de repensar la enseñanza es aguzar los sentidos para considerar las distintas necesidades y favorecer la participación y el acceso a quienes no podían hacerlo o se encontraban excluidos; para que el principio de atención a la diversidad dirija las acciones considerando construir entornos donde la igualdad de oportunidades sea una realidad. Las prácticas de enseñanza, aquellas que favorecen los aprendizajes, no se piensan en el vacío. Las respuestas concretas vienen de un trabajo en equipo, de un horizonte común, de visualizar a la Universidad como un “universo” de posibilidades, de imaginar que está en nuestras manos la posibilidad de ser más inclusivos y no excluyentes.”

“La Universidad, sus instalaciones, su administración y su currículo, no tendrían sentido si no se puede ayudar a producir verdaderos y genuinos cambios en la sociedad, si no recuperar la pasión por el conocimiento, si no puede integrar lo nuevo, lo imprevisible, si no puede respetar las diferencias. La Universidad tiene un compromiso social, por lo tanto no puede dejar de pensarse a sí misma y de cambiar.”

Entiendo que estos pasajes representan el espíritu de la TGU y de la organización general de la UNMDP, a la que me referiré en el siguiente apartado.

3.6. La estructura orgánico funcional de la UNMDP

En el Decreto 366/2006¹¹ de las UNIVERSIDADES NACIONALES se detallan los agrupamientos que se encuentran en la UNMDP.

¹¹ Decreto 366/2006 Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales celebrado por el Consejo Interuniversitario Nacional y la Federación Argentina de Trabajadores de las Universidades Nacionales, de fecha 16 de junio de 2005.

Agrupamientos

Art. 47º: La estructura salarial del presente Convenio Colectivo de Trabajo está constituido por cuatro (4) agrupamientos, los que estarán divididos en tramos y un total de siete (7) categorías.

El alcance y contenido de lo precedentemente detallado será de acuerdo a las siguientes definiciones:

1) **Agrupamientos:** Es el conjunto de categorías, divididas en tramos, que abarcan funciones programadas para el logro de un objetivo común, dentro del cual se desarrolla una carrera administrativa.

Los agrupamientos son:

- a) Administrativo
- b) Mantenimiento, producción y servicios generales
- c) Técnico-profesional
- d) Asistencial

2) **Tramos:** Son las partes en que está dividido cada agrupamiento, de acuerdo a la jerarquía de las funciones cumplidas. Los tramos serán mayor, intermedio e inicial, con la especificación de funciones que en cada agrupamiento se establece, y podrá incluir cada uno las categorías que se indican a continuación:

a) **Tramo Mayor:** incluirá a los trabajadores que cumplan tareas de dirección, coordinación, planeamiento, organización o asesoramiento, destinadas a contribuir en la formulación de políticas y planes de conducción y en la preparación y control de programas y proyectos destinados a concretar aquéllas programas y proyectos destinados a concretar aquéllas.

Estará constituido por las **categorías 1, 2 y 3.**

b) **Tramo Intermedio:** incluirá a los trabajadores que desarrollen funciones de colaboración y apoyo al personal del tramo mayor, así como la supervisión directa de tareas propias del personal del tramo inicial. Estará constituido por las **categorías 4 y 5.**

c) **Tramo Inicial:** incluirá a los trabajadores que desarrollen tareas de carácter operativo, auxiliar o elemental, estará constituido por las **categorías 6 y 7.**

3) **Categorías:** Es cada uno de los niveles jerárquicos de cada agrupamiento. A cada categoría le corresponden funciones específicas.

4) **Cargo:** Es la posición concreta del agente en la planta no docente de la Institución Universitaria, que importa un conjunto de funciones, atribuciones y responsabilidades, conforme a lo previsto en las respectivas estructuras orgánico funcionales y que corresponde a cada trabajador según su categoría de revista.

5) En los tramos Intermedio y Mayor, donde se concursa.

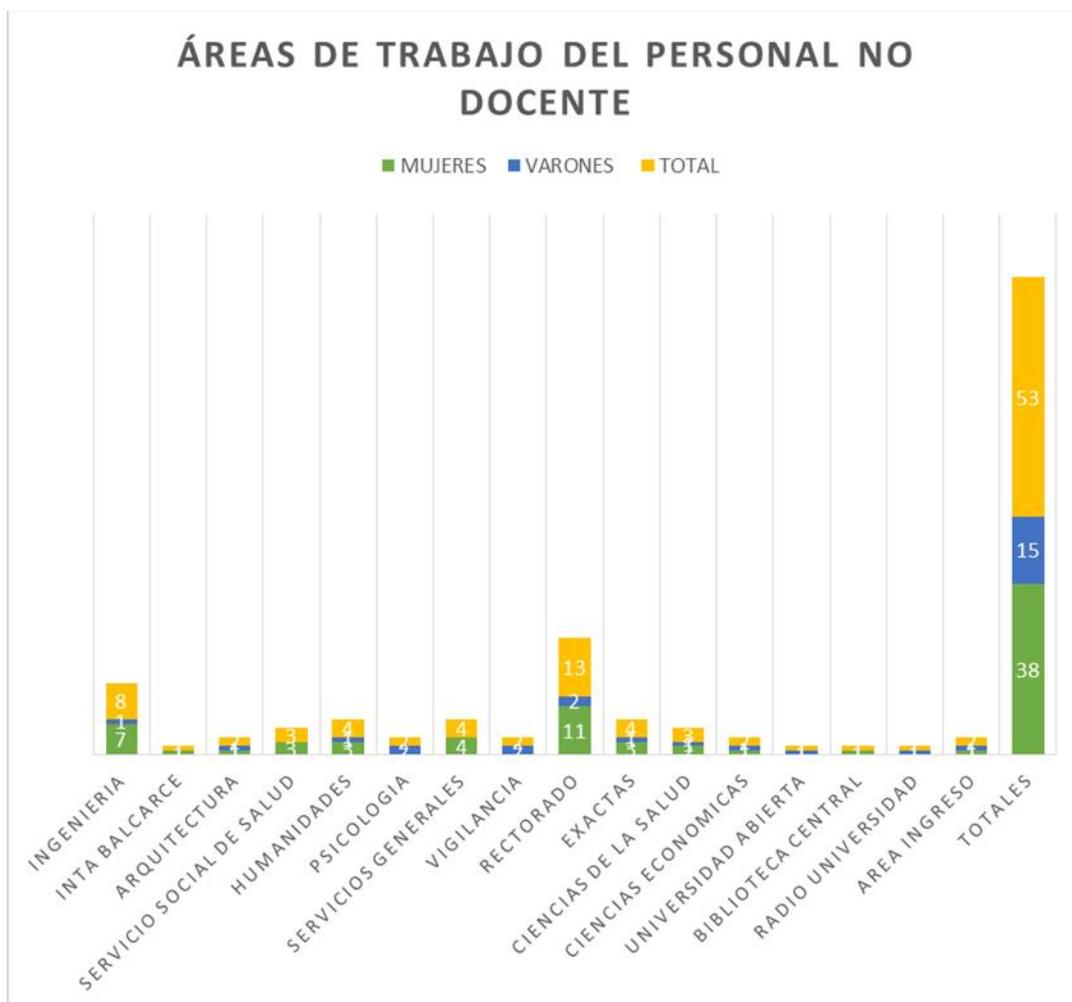
6) Estructura orgánica funcional de la 1 a la 5.

Tabla 3: Estudiantes de la TGU distribuidos en las diversas dependencias de la UNMDP

LUGARES DE TRABAJO	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	% Total
INGENIERIA	7	1	8	15,09%
INTA BALCARCE	1		1	1,89%
ARQUITECTURA	1	1	2	3,77%
SERVICIO SOCIAL DE SALUD	3		3	5,66%
HUMANIDADES	3	1	4	7,55%
PSICOLOGIA		2	2	3,77%
SERVICIOS GENERALES	4		4	7,55%
VIGILANCIA		2	2	3,77%
RECTORADO	11	2	13	24,53%
EXACTAS	3	1	4	7,55%
CIENCIAS DE LA SALUD	2	1	3	5,66%
CIENCIAS ECONOMICAS	1	1	2	3,77%
UNIVERSIDAD ABIERTA		1	1	1,89%
BIBLIOTECA CENTRAL	1		1	1,89%
RADIO UNIVERSIDAD		1	1	1,89%
AREA INGRESO	1	1	2	3,77%
TOTALES	38	15	53	100%

La tabla muestra la distribución de los empleados no docentes en sus lugares de trabajo en las distintas Facultades y dependencias de la UNMDP. El porcentaje más alto de empleados No Docentes que cursan la TGU se encuentran en el Rectorado con un (24,53%) del total de alumnos que egresan de la carrera. Le siguen Ingeniería (15,09%) y luego Servicios Generales (7,55%) que se le puede sumar con Vigilancia (3,77%) ya que ambos dependen del servicio de Intendencia suman un total de 6 agentes (11,32%).

Figura 4: Cantidad de inscriptos a la TGU según sexo y lugar de trabajo



Fuente: Elaboración propia. Datos procedentes del Sistema de Alumnos de la UNMDP. 2016

3.7. AGRUPAMIENTO ADMINISTRATIVO

Tramo Mayor

Categoría 1

Dirección General

Depende, en forma directa de la estructura de conducción. Desempeña tareas de dirección, coordinación, planeamiento y organización general. Contribuye en la formulación de políticas y planes de conducción; y en la preparación y control de programas y proyectos destinados a concretarlas. Tiene a su cargo la supervisión y control del desempeño de las Direcciones y Departamentos que de ésta dependan.

Categoría 2

Dirección

Depende en forma directa de una Dirección General o de la estructura de conducción. Cumple tareas de dirección, coordinación, planeamiento y organización. Asesora a los niveles superiores. Tiene a su cargo la supervisión y control del desempeño de los Departamentos y Divisiones a su cargo.

Categoría 3

Jefe de Departamento

Depende en forma directa de la Dirección General o Dirección, en que se inserte el Departamento a su cargo y excepcionalmente de la estructura de conducción. Organiza las tareas a nivel de Departamento y ejerce control directo sobre el/los Jefe/s de División. Brinda asesoramiento a los niveles de jerarquía superior. Tiene a su cargo la supervisión y control del desempeño del personal del tramo intermedio.

Tramo Intermedio

Categoría 4

Jefe de División o Sección

Sub-jefe Departamento

Tiene dependencia del Director o Jefe de Departamento respectivo. Es responsable de la División a su cargo. Desempeña tareas de colaboración y apoyo al personal del tramo mayor y la supervisión general de las tareas que debe cumplir el personal de su dependencia. Tiene a su cargo la supervisión y control del personal del tramo inicial.

Categoría 5

Jefe de Supervisión.

Sub Jefe de División

Depende del Jefe de División o del Jefe de Departamento. Tiene como tareas brindar colaboración y apoyo al Jefe de División o Departamento y supervisar en forma directa las tareas propias del personal del tramo inicial.

Tramo Inicial

Categoría 6

Sub Responsable de Supervisión

Tiene dependencia del Jefe de supervisión. Efectúa tareas de carácter operativo, auxiliar, que requieran conocimientos específicos.

Categoría 7

Auxiliar administrativo

Desempeña tareas de carácter elemental, de apoyo a la función administrativa.

Tabla 4: Cantidad de inscriptos en la TGU según sexo y escalafón laboral

CATEGORIAS	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	FRECUENCIA GENERAL porcentaje
1	1		1	1,89%
2	2		2	3,77%
3	8	3	11	20,75%
4	6	4	10	18,87%
5	7	2	9	16,98%
6		2	2	3,77%
7	14	4	18	33,96%
TOTALES	38	15	53	100%

Fuente: Elaboración propia. Datos procedentes del Sistema de Alumnos de la UNMDP. 2016

En la UNMDP el Personal No Docente se divide en siete (7) categorías. En el cuadro se muestra que la categoría 7 -que es la más baja del escalafón- tiene el porcentaje más alto en egresados de la TGU (33,96%).

Figura 4: Proporción de inscriptos a la TGU según el escalafón laboral



La mayoría de los cursos de capacitación dentro del Programa de Capacitación para el Personal No docente de la Universidad está dirigido al personal administrativo. Por lo cual, la Tecnicatura vino a ocupar un espacio importante que fue muy bien aprovechado por los compañeros de dicho agrupamiento.

La heterogeneidad del grupo de estudiantes fue evidente al inicio de la cursada. La diversidad encontrada con respecto a agrupamientos, edades, formación, antigüedad laboral, etc., lo que hizo que se conformaran grupos de estudio por distintas afinidades, por ejemplo por compartir lugares de trabajo, amistad, afinidad estudiantil, etc. Sin embargo, con el transcurrir de la carrera estos grupos fueron mutando por diversos motivos; desgranamiento, horarios personales, proximidad geográfica, etc. Este efecto permitió una integración diferente y tal vez más fructífera.

3.8. CONCLUSIONES

Esta carrera nos ha enorgullecido y nos enorgullece a todos los que pasamos por ella y cursamos durante casi tres años.

La breve pero ojalá consistente parte interpretativa de mi trabajo se respalda en los análisis cuantitativos elementales que se han representado en las tablas y figuras de esta tesis. Sobre la base de ese análisis es posible sugerir las siguientes conclusiones interpretativas:

1. La TGU constituye un estímulo para el personal no docente de la UNMDP de las categorías más bajas.
2. La TGU aparece como una alternativa interesante y viable de progreso académico y laboral.

Al inicio de la TGU, sentíamos que nos igualaba en cuanto a que todos los cursantes de los distintos agrupamientos No Docentes (Administrativo, Mantenimiento, Producción y Servicios Generales, Técnico-profesional y Asistencial) comenzábamos de la misma manera. Con el devenir de la carrera, los objetivos grupales se mantuvieron intactos. Ampliábamos conocimientos que teníamos por la práctica laboral o estudios anteriores y nos capacitábamos tanto teórica como prácticamente.

La cantidad de alumnos que desertaron de la carrera fue baja porque todas las herramientas colectivas se pusieron a funcionar en conjunto, todas desarrolladas en esta tesis, y con el resultado más importante que es el egreso de 53 compañeros No docentes como Técnicos en Gestión Universitaria.

Esto hizo que como sector no docente nos empoderemos. Los Técnicos y los Licenciados en Gestión Universitaria adquirimos un conocimiento más integral de la organización universitaria y podemos colaborar más eficiente y eficazmente en la concreción de los objetivos institucionales.

Es un salto cualitativo tanto en lo personal como en lo sectorial, que conlleva a la preparación del trabajador universitario no docente y su jerarquización, aspira a mejorar las condiciones de funcionamiento de las áreas de docencia, investigación y extensión lo cual incidirá en el mejoramiento global de la calidad de la oferta educativa superior.

Actualmente no puede concebirse un adecuado desarrollo de la gestión institucional sin un plantel altamente calificado en todas sus áreas de funcionamiento.

Por su parte, las conclusiones interpretativas aquí presentadas se sostienen en el análisis de datos muy concretos: En la UNMDP el Personal No Docente se divide en siete (7) categorías y la categoría 7 -que es la más baja del escalafón- tiene el porcentaje más alto en egresados de la TGU (33,96%).

En síntesis, la TGU no sólo proclama que estimula la movilidad laboral y académica: Los datos analizados en esta tesis permiten justificar la idea de que en efecto la TGU promueve dicha movilidad. Así, por ejemplo, los agentes de las categorías más bajas, en su gran mayoría del área Servicios Generales del sector de limpieza que cursaron la carrera, han podido -concurso mediante- pasar de agrupamiento de Servicios Generales al Administrativo. La TGU contribuye, de esta forma, a reconstruir el sueño argentino de la igualdad de oportunidades gracias a una educación de calidad que sea común para todos.

4. BIBLIOGRAFIA

BIASONE, Mónica y KAP, Miriam (2015). ¿Quién entra y quién queda afuera de la Universidad? Enlace Universitario, 9(19), 11-12. ISSN 1850-2490.

CONFINTEA (1997) LA EDUCACION DE LAS PERSONAS ADULTAS LA DECLARACION DE HAMBURGO 5ª Conferencia Internacional de Educación de las Personas Adultas.

Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales celebrado por el Consejo Interuniversitario Nacional y la Federación Argentina de Trabajadores de las Universidades Nacionales, de fecha 16 de junio de 2005. Decreto 366/2006 Artículos 47/48.

CROSS, K. Patricia. (1981) ADULTS AS LEARNERS Editorial Jossey-Bass San Francisco CA.

ESCUDE-MOLLÓN, Pilar, CABEDO Salvador (2014) Educación y calidad de vida en personas mayores. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I, D.L. 2014.

ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA OCS N°326/2013 Ordenanza Consejo Superior UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

FINGER Matthias, ASÚN José Manuel (2001) Adult Education at the Crossroads. Learning our way out. Zed books.

KAP Miriam Enlace Universitario Año 7 N°17 (2012) artículo "La Universidad desde las prácticas docentes"-UNMDP.

KNOWLES, Malcolm S., HOLTON III Elwood F., SWANSON Richard A. (2015) The Adult Learner. The definitive classic in adult education and human resource development. 8th edition. Routledge.

KNOWLES, Malcolm (2006) ANDRAGOGIA. El aprendizaje de los adultos. 1ra. Ed. Español Alfa Omega, México.

LEY DE EDUCACION SUPERIOR Ley 24.521

LINDEMAN, E. C. (1926a) *The Meaning of Adult Education*, New York: New Republic. Republished in a new edition in 1989 by The Oklahoma Research Center for Continuing Professional and Higher Education

LÓPEZ CAMPS, Jordi, (2005) Planificar la formación con calidad. Colección gestión de calidad. Epise. Praxis.

MERRIAM Sharon B., CAFFARELLA, Rosemay S.(1991) *Learning in Adulthood A Comprehensive Guide*. Jossey – Bass Publishers. San Francisco CA

OBE Dr. Deirdre Hughes, Karen Adriaanse and Dr. Sally-Anne Barnes (2014) *Adult Education Research Too important to be left to chance*. Research Report for the All Party Parliamentary Group for Adult Education (APPG) –UNESCO

Revista LA SEMILLA “Reflejo de las luchas de la Asociación del Personal Universitario” (2014) Edición N° 15 entrevista de Josiana García a la profesora Ariadna Valenti, docente de la TGU en su artículo: “Esta Tecnicatura es de vanguardia” página 18.

Revista LA SEMILLA “Reflejo de las luchas de la Asociación del Personal Universitario” (2015) Edición N° 18 artículo: “TGU: una experiencia de esfuerzo y satisfacciones” página 17.

ROGERS Jenny (2007) *Adults Learning* 5ta edición Open University Press. Mc Graw Hill.

RUBENSON Kjell (2011) *Adult Learning and Education*, University of British Columbia, Vancouver, Canada. Elsevier Ltd.

SWANSON, Richard A, KNOWLES, Malcolm Shepherd Malcolm, HOLTON, Elwood F. (2005) *THE ADULT LEARNER*. Elsevier. Heinemann.

UNESCO-Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura TERCER INFORME MUNDIAL SOBRE EL APRENDIZAJE Y LA

EDUCACIÓN DE ADULTOS (2016) UIL-Instituto de la UNESCO para el Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida

WANG Victor (2010) Integrating Adult Learning and Technologies for Effective Education: Strategic Approaches California State University at Long Beach, USA:

WLODKOWSKI Raymond J. (2008) Enhancing Adult Motivation to Learn: A Comprehensive Guide for Teaching All Adults, 3rd Edition ISBN: 978-0-7879-9520-1 Hardcover.

YANG Jin, Chripa Schneller and Stephen Roche (Eds) (2015) The Role of Higher Education in Promoting Lifelong Learning. UNESCO Institute for Lifelong Learning.