

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**TECNICATURA EN GESTIÓN UNIVERSITARIA**

Aplicación Institucional de los conocimientos adquiridos por las y los estudiantes y egresados y egresadas de las distintas cohortes de la Tecnicatura en Gestión Universitaria y Licenciatura en Gestión Universitaria de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

**Trabajo realizado por**

Raquel CANEDA

Maximiliano MARTI VELÁZQUEZ

Sergio Fabián MENDOZA

**Directora:**

Licenciada Patricia MANTEK

Mar del Plata 18 de diciembre de 2023

## Agradecimientos

A mis padres quienes siempre me impulsaron y se esforzaron para que pudiera realizar un estudio universitario. Los extraño.

A Alejandra, mi compañera y sostén en todo momento.

A mis hijos Maite y Fede a quienes amo profundamente.

A la Asociación del Personal Universitario (APU) por darnos ésta posibilidad de formarnos.

Sergio

A mis hijas y esposo, que me impulsaron a que pueda estudiar y bancarme en todo momento.

Raquel

A mí familia por acompañarme en este proceso y por transmitirme los valores del conocimiento.

Y a cada instante de mi vida que me llevó a tomar la decisión de enfrentar está Tecnicatura

Maxi

## **Resumen**

El presente trabajo intenta poner en debate los interrogantes que nos plantea la nueva realidad generada, a partir del proceso de capacitación para el personal universitario a través de la creación de las carreras Tecnicatura en Gestión Universitaria y Licenciatura en Gestión Universitaria. Para ello se realiza en primer lugar un recorrido desde los inicios de la Tecnicatura en Gestión Universitaria hasta la actualidad, para luego indagar a través de entrevistas a funcionarios y funcionarias y estudiantes-egresados/egresadas, cuál es su visión y percepción sobre la aplicación de los conocimientos adquiridos por estos últimos. Se busca un enfoque comparativo en función de las distintas voces relevadas, por ello se realizaron dos tipos análisis de cada entrevista: el primero pretende de forma objetiva la vinculación de la información obtenida con los objetivos planteados en la investigación; y segundo intenta una vinculación más conceptual, para de esta forma identificar dificultades y limitaciones, -institucionales e epistemológicas- que impiden plasmar en la gestión de la Universidad la aplicación de los nuevos conocimientos adquiridos.

**Índice**

1. Introducción.....	7
2. Presentación del Tema.....	8
3. Objetivos de Investigación.....	21
3.1 Objetivo General.....	21
3.2 Objetivos Específicos.....	21
4. Hipótesis.....	22
5. Justificación.....	23
5.1 Pertinencia.....	23
5.2 Viabilidad.....	24
6. Tipo de Investigación.....	25
7. Marco Teórico.....	26
8. Análisis de las entrevistas.....	32
8.1 Análisis de entrevista a funcionario/a nº 1.....	32
8.2 Análisis de entrevista a funcionario/a nº 2.....	35
8.3 Análisis de entrevista a estudiante o graduado/da nº 1.....	38
8.4 Análisis de entrevista a estudiante o graduado/da nº 2.....	42
9. Conclusiones.....	46
10- Guías de preguntas para las entrevistas.....	51
11. Referencias.....	53

## Índice de Gráficos y Fotos

### Gráficos

Gráfico n° 1. Cantidad de estudiantes que iniciaron los Talleres Introdutorios de la primera cohorte de la Tecnicatura en Gestión Universitaria y la tasa de deserción.....	12
Gráfico n° 2. Cantidad de estudiantes que inician el cursado de la primera cohorte de la Tecnicatura en Gestión Universitaria y tasa de deserción.....	13
Gráfico n° 3. Cantidad de estudiantes que finalizaron la primera cohorte de la Tecnicatura en Gestión Universitaria y la tasa de deserción.....	14
Gráfico n° 4. Cantidad de estudiantes que finalizan la cursada del ciclo complementario de la Licenciatura en gestión Universitaria y la tasa de deserción.....	16
Gráfico n° 5. Masa crítica de la segunda cohorte de la Tecnicatura en Gestión Universitaria, cantidad de estudiantes que inician el cursado estando en condiciones de finalizar, y la tasa de deserción.....	18

### Fotos

Foto n° 1. Panel de oradores de las Primeras Jornadas de Capacitación denominadas: “Hacia la formación del Trabajador Universitario”.....	9
Foto n° 2. Integrantes de la Comisión de Capacitación de la Asociación del Personal de la Universidad Nacional de Mar del Plata en la presentación de la Tecnicatura en Gestión Universitaria.....	10
Foto n° 3. Grupo de estudiantes que participaron en las Primeras Jornadas de Capacitación denominadas: “Hacia la formación del Trabajador Universitario”.....	11
Foto n° 4. El Secretario de Capacitación de la Federación Argentina del Trabajador y la Trabajadora de las Universidades Nacionales Compañero Daniel Villa dictando la clase Magistral de inicio de la segunda cohorte de la Tecnicatura en Gestión Universitaria, junto a la Señora Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Mónica Blasone, la Secretaria General de la Asociación del Personal Universitario Compañera María Victoria	

Schadwill y la compañera Yanina Raff integrante de la Comisión de Capacitación de la mencionada asociación gremial.....	17
Foto n° 5. Estudiantes de la segunda cohorte de la Tecnicatura en Gestión Universitaria escuchando la clase magistral de inicio de cursada.....	18

## 1- Introducción

La creación de las carreras de Tecnicatura en Gestión Universitaria y de Licenciatura en Gestión Universitaria son parte de un importante cambio que se ha generado en la Universidad Nacional de Mar del Plata en los últimos años en relación a la capacitación y profesionalización de sus trabajadores y trabajadoras.

Estas carreras que se enmarcan en un acuerdo paritario para capacitar al Personal de las Universidades Nacionales, no han tenido desde su creación ningún tipo de indicadores o parámetros que nos permitan medir el impacto que las mismas han tenido en la gestión de la universidad, o en la producción de nuevos conocimientos.

Esta falta de indicadores o la imprevisión para medir los cambios, nos plantean diferentes dificultades a la hora de pensar y planificar las políticas para una mejor gestión de la universidad, y de la administración eficaz de los nuevos conocimientos adquiridos por las trabajadoras y los trabajadores.

En este trabajo nos proponemos visibilizar cuál es la percepción que tienen acerca de este tema tanto las y los estudiantes y las y los egresados de la Tecnicatura en Gestión Universitaria y de la Licenciatura en Gestión Universitaria, como también la institución a través de las y los funcionarios integrantes de la gestión política de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

## 2- Presentación del Tema

La creación masiva de las carreras de Tecnicatura en Gestión Universitaria y Licenciatura en Gestión Universitaria se produce en el año 2012, a partir de la firma de un acuerdo paritario que incluye un convenio entre la Federación Argentina del Trabajador y la Trabajadora de las Universidades Nacionales (FATUN) y la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), a través del cual se acordó la implementación de un Programa de Capacitación Gratuita para las Trabajadoras y los Trabajadores de las Universidades Nacionales que contiene el financiamiento para las dos carreras.

En este contexto se puso en marcha en la Universidad Nacional de Mar del Plata la Tecnicatura en Gestión Universitaria, una carrera de pregrado, presencial y a ciclo cerrado destinada a capacitar al personal de nuestra Universidad.

Esta Tecnicatura fue producto del trabajo realizado desde la Asociación de Personal de la Universidad Nacional de Mar del Plata por las compañeras y los compañeros que formaban parte de la Comisión de Capacitación, la que fue creada en el año 2010 en el marco de un Plan de Capacitación que tenía como objetivo brindar la mayor y mejor capacitación posible para las Trabajadoras y los Trabajadores Universitarios, y que por su trabajo encomiable se pudo concretar la implementación en un primer momento del Plan Fines (finalización de estudios secundarios) y posteriormente dos cohortes de la Tecnicatura en Gestión Universitaria y una de la Licenciatura en Gestión Universitaria.

Para dar los primeros pasos en la realización del Plan de Estudios de la Tecnicatura en Gestión Universitaria, tomaron como base el de la Universidad de Luján, Plan de Estudios que ya contaba con la aprobación del Ministerio de Educación lo que haría más sencillo su aprobación. (Comisión de Capacitación. APU 2010).

El 18 de octubre de 2013 la Asociación del Personal de la Universidad Nacional de Mar del Plata organizó las Primeras Jornadas de Capacitación denominadas “Hacia la formación del Trabajador Universitario” con el fin de presentar el proyecto de Tecnicatura en Gestión Universitaria el que ya contaba con la aprobación del Consejo Superior de la Universidad Nacional de Mar del Plata (mediante la Ordenanza de Consejo Superior n° 326/13), y así poner en marcha la Primer Cohorte de la Tecnicatura en Gestión Universitaria (Comisión de Capacitación. APU 2013).



Foto n° 1. Panel de oradores de las Primeras Jornadas de Capacitación denominadas: “Hacia la formación del Trabajador Universitario”.



Foto n° 2. Integrantes de la Comisión de Capacitación de la Asociación del Personal de la Universidad Nacional de Mar del Plata en la presentación de la Tecnicatura en Gestión Universitaria.

Para su implementación se eligió a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y el proyecto final de Plan de Estudios fue aprobado primero por el Comité Académico, después por el Consejo Académico (Ordenanza de Consejo Académico n° 250/2013) y posteriormente por el Consejo Superior (Ordenanza de Consejo Superior n° 326/2013), y fue producto del trabajo conjunto entre la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y la Asociación del Personal de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Este trabajo conjunto finalizó con la aprobación del Plan de Estudios mediante Resolución Ministerial n° 116/2015.

El Plan de Estudios de la carrera cuenta con un ciclo introductorio de 3 talleres (Análisis y resolución de problemas, Lectura y comprensión de textos y Elementos de informática) que

se desarrollan durante un bimestre, y 5 cuatrimestres con 3 asignaturas por cada uno divididas por ejes temáticos:

- Contexto Institucional
- Estructura Organizacional
- Procesos Institucionales
- Técnicas y herramientas de gestión

Todo esto equivale a 3 años académicos con una carga horaria de 1.736 horas reloj repartidas en un 60% de formación teórica y un 40% de formación práctica (Montecara 2015).

En un primer momento, y después de dar amplia difusión e información acerca de lo que implicaba la posibilidad de cursar la Tecnicatura en Gestión Universitaria, se realizó una preinscripción para saber con qué masa crítica se contaba, la que arrojó que un total de 137 trabajadoras y trabajadores de la Universidad Nacional de Mar del Plata tenían interés en cursar la carrera.



Foto n° 3. Grupo de estudiantes que participaron en las Primeras Jornadas de Capacitación denominadas: "Hacia la formación del Trabajador Universitario".

De esa masa crítica de 137 interesados, dan inicio a los Talleres Introdutorios 93, de los cuales comienzan el cursado de la Tecnicatura 65 estudiantes.

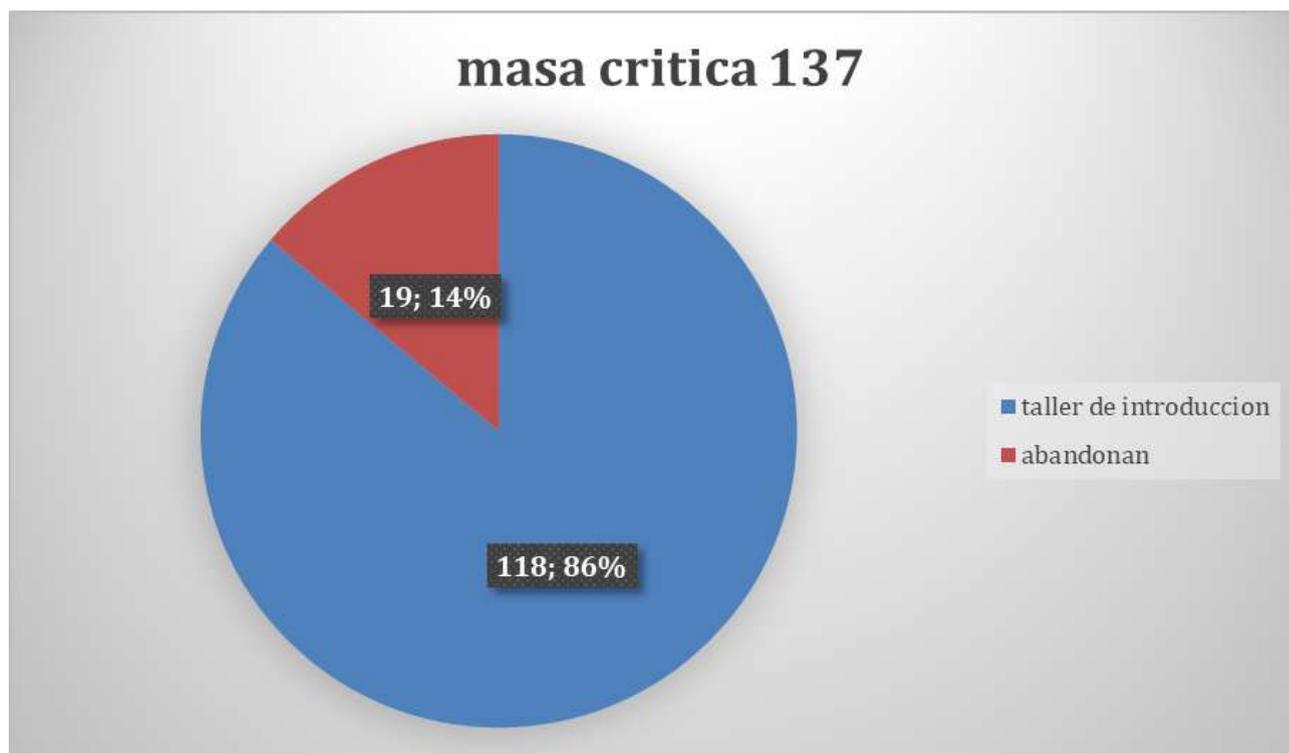


Gráfico n° 1. Cantidad de estudiantes que iniciaron los Talleres Introdutorios de la primera cohorte y la tasa de deserción.

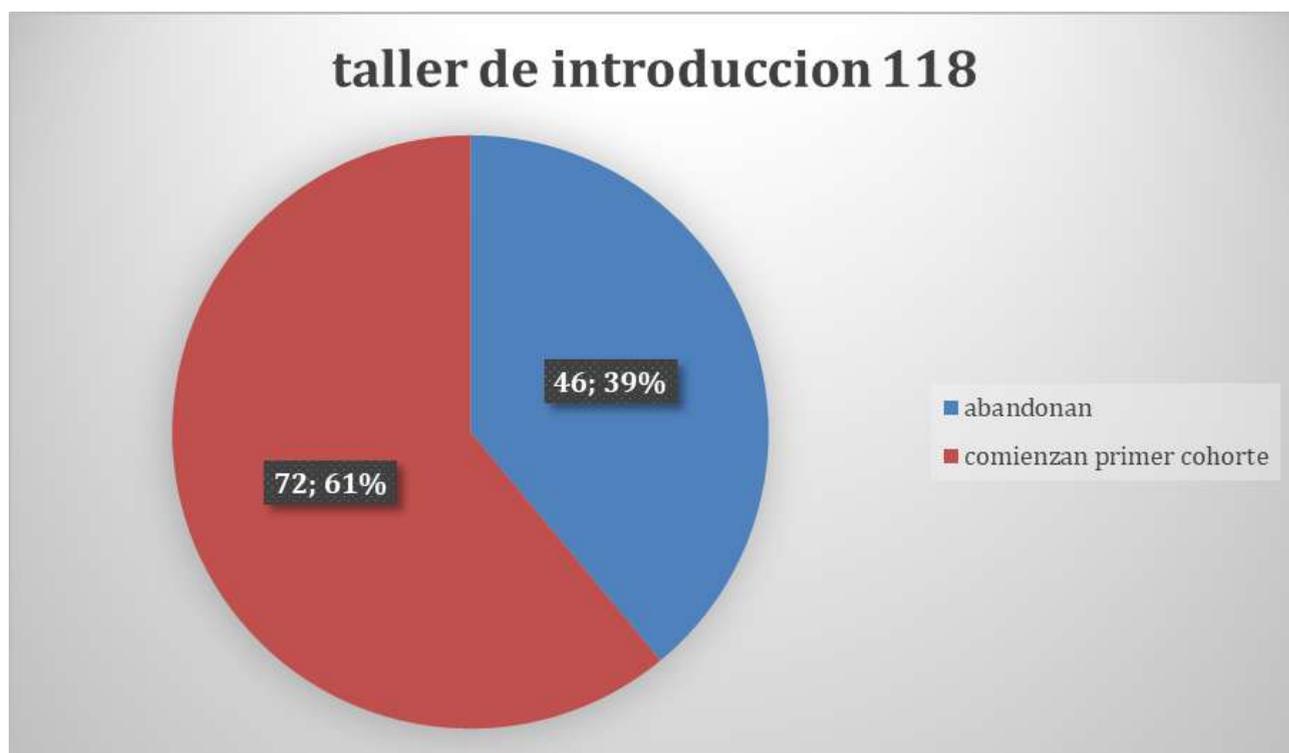


Gráfico n° 2. Cantidad de estudiantes que inician el cursado de la primera cohorte y tasa de deserción.

Transcurridos tres años del inicio de la carrera, son 53 los estudiantes que finalizaron la primera cohorte, mostrando un muy buen rendimiento académico, debido a que el 82% de los estudiantes que iniciaron el cursado logró completar la totalidad de las materias, cumplir con el Trabajo final Integrador y acceder al Título de Técnico en Gestión Universitaria. (Ordenanza de Consejo Superior n° 2523/17 ).

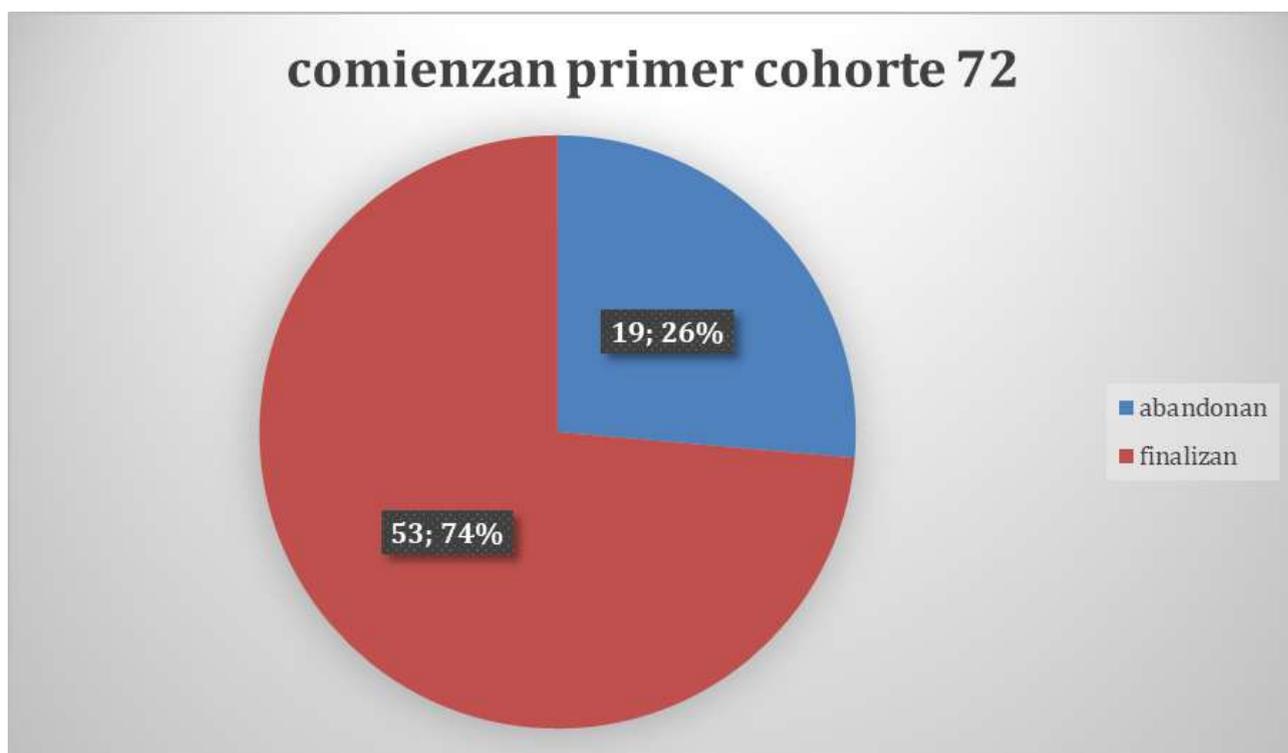


Gráfico n° 3. Cantidad de estudiantes que finalizaron la primera cohorte y la tasa de deserción.

Culminada la experiencia de la primera cohorte la Comisión de Capacitación de la Asociación del Personal de la Universidad Nacional de Mar del Plata realiza un relevamiento entre los flamantes Técnicos y Técnicas para saber con qué masa crítica se contaba para iniciar un Ciclo de Complementación de la Licenciatura en Gestión Universitaria, a fin de comenzar a trabajar en el diseño curricular de la misma, y a gestionar con la Federación Argentina del Trabajador y la Trabajadora de las Universidades Nacionales la asignación del presupuesto correspondiente que financie el mencionado Ciclo.(Comisión de Capacitación. APU 2010).

En los considerandos de la Ordenanza de Consejo Superior de creación del ciclo complementario de Licenciatura en Gestión Universitaria se expresa que ...”la capacitación se entiende como un proceso sistemático dirigido al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos, que posibilita el uso de todos los medios que conducen al incremento del

conocimiento, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes. Implica entonces, un desafío que debe responder a las necesidades cambiantes y crecientes de la realidad, fruto del avance acelerado del conocimiento, y debe contribuir a la superación de los individuos”...(Ordenanza de Consejo Superior 2523/17).

Este proceso es el camino elegido para definir un nuevo perfil de las y los trabajadores universitarios, que aporten a mejorar los procesos actuales en la forma de gestionar las Universidades Nacionales, para que estas den respuestas a los nuevos desafíos que le imponen la modernidad y el desarrollo del conocimiento.

En relación al diseño curricular del ciclo complementario el mismo prevé una duración de dos (2) años y 1172 horas.

El Plan de Estudios cuenta con tres (3) ejes temáticos a saber:

- Contexto Institucional
- Las personas y los procesos en este tipo de organizaciones
- Investigación y Desarrollo en la gestión institucional

En total cuenta con 11 materias, un Requisito Curricular Instrumental Obligatorio, y una Tesina de Graduación.

Para su implementación se sigue contando con la financiación proveniente del Acuerdo Paritario Nacional (Consejo Interuniversitario Nacional - Federación Argentina de las y los Trabajadores de las Universidades Nacionales - Ministerio de Educación) que garantiza el financiamiento. Este ciclo de complementación curricular cuenta en su inicio con 54 estudiantes inscriptos.

Al momento de producir este trabajo (septiembre de 2023), es posible constatar que finalizaron el ciclo complementario 33 estudiantes de los cuales 4 ya realizaron las defensas

de sus Tesinas, obteniendo sus títulos de Licenciados.

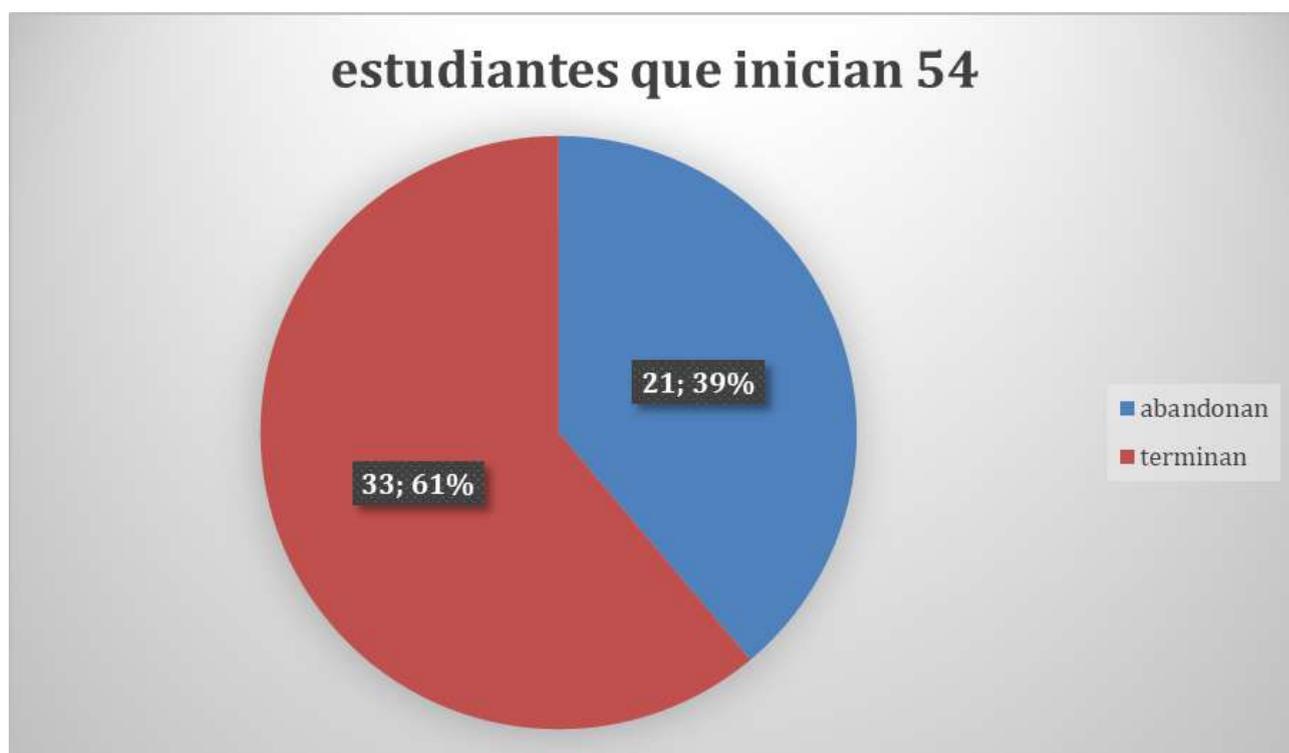


Gráfico n° 4. Cantidad de estudiantes que finalizan la cursada del ciclo complementario de la Licenciatura en gestión Universitaria y la tasa de deserción.

Dando continuidad al proceso de capacitación iniciado en el año 2013, y ante la expectativa que se generaba por la posibilidad del inicio de una nueva cohorte de la Tecnicatura en Gestión Universitaria, desde la Asociación del Personal de la Universidad Nacional de Mar del Plata se realiza un nuevo relevamiento entre las trabajadoras y los trabajadores universitarios para medir la masa crítica disponible para el inicio de una nueva cohorte, la que arroja una cantidad de 92 trabajadores y trabajadoras interesados/interesadas en iniciar la cursada.

En el mes de febrero del 2020 con el dictado de una clase magistral a cargo del Secretario de Capacitación de la Federación Argentina del Trabajador y la Trabajadora de las Universidades Nacionales Compañero Daniel Villa, y después con el cursado de los Talleres Introdutorios se dió inicio a la segunda cohorte de la Tecnicatura en Gestión Universitaria.



Foto n° 4. El Secretario de Capacitación de la Federación Argentina del Trabajador y la Trabajadora de las Universidades Nacionales Compañero Daniel Villa dictando la clase Magistral de inicio de la segunda cohorte de la Tecnicatura en Gestión Universitaria, junto a la Señora Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Mónica Blasone, la Secretaria General de la Asociación del Personal Universitario Compañera María Victoria Schadwill y la compañera Yanina Raff integrante de la Comisión de Capacitación de la mencionada asociación gremial.



Foto n° 5. Estudiantes de la segunda cohorte de la Tecnicatura en Gestión Universitaria escuchando la clase magistral de inicio de cursada.

A los Talleres se inscribieron 74 estudiantes, de los cuales 50 han finalizado el cursado de la misma, restando solo la presentación, aprobación y defensa del Trabajo Integrador Final para su finalización.

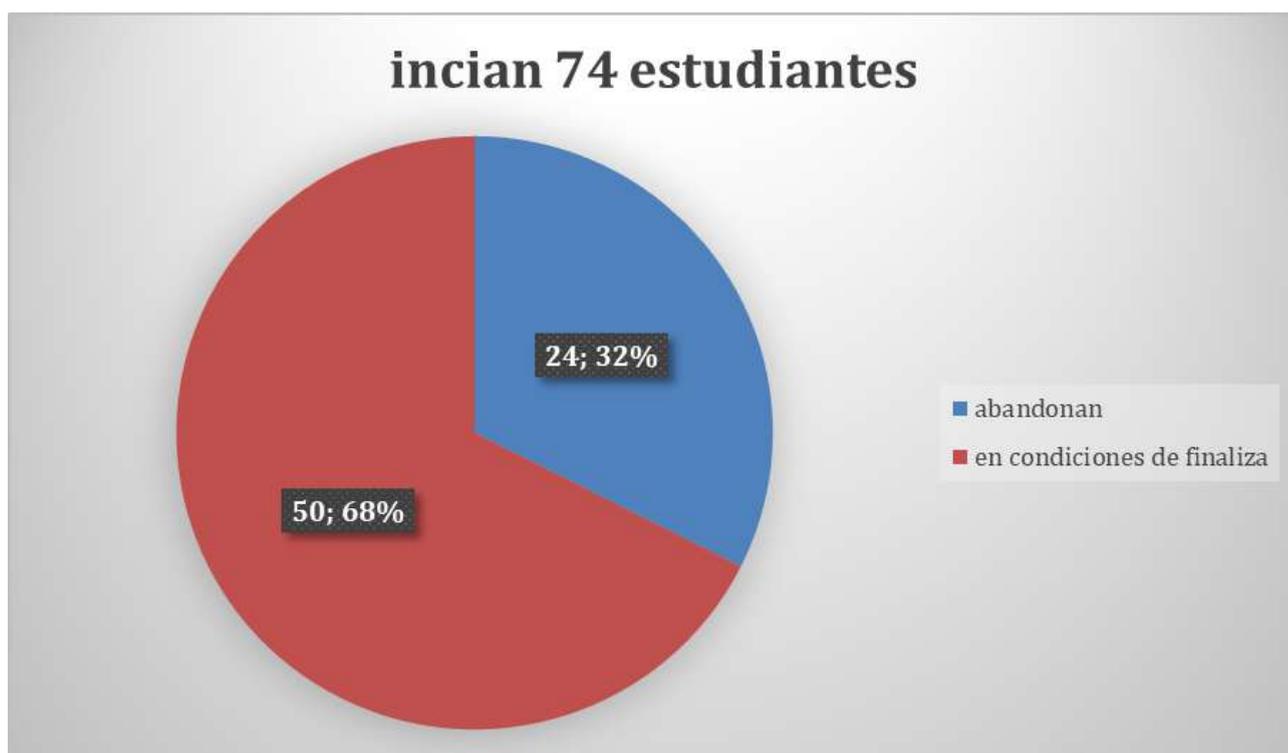


Gráfico n° 5. Masa crítica de la segunda cohorte de la Tecnicatura en Gestión Universitaria, cantidad de estudiantes que inician el cursado estando en condiciones de finalizar, y la tasa de deserción.

Esta segunda cohorte comienza con los Talleres Introdutorios en febrero del 2020, y tenía previsto iniciar el cursado durante el primer cuatrimestre de ese año, lo que se vió frustrado por el inicio de la pandemia del Covid-19.

El 20 de marzo de 2020 se decreta el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (decreto 297/2020). De una semana para otra, se cerró el Sistema Educativo en todos sus niveles, junto con otras múltiples actividades sociales y económicas. El Covid 19 impacta de lleno en nuestro país y la Universidad Nacional de Mar del Plata, avanzó en la virtualidad con el objetivo de garantizar la continuidad educativa y la no pérdida del Ciclo Lectivo.

En ese contexto primero se asumió dar clases virtuales y luego avanzar en la evaluación del proceso de enseñanza y de aprendizaje. En el caso de la Tecnicatura en Gestión Universitaria el inicio del cursado del primer cuatrimestre se vió retrasado dadas las características particulares de sus estudiantes, quienes no solo debieron trasladar su lugar de trabajo al hogar con las complicaciones que ello implicaba, sino que también debían darse los tiempos para poder cursar. A esto debía sumarse las complicaciones de conectividad y de los insumos informáticos con los que cada estudiante debía contar para poder cursar. Estas situaciones eran muy disímiles dado que algunos estudiantes no estaban preparados para enfrentar este nuevo escenario, por lo cual el debate (entre la coordinación puesta como acompañamiento por la Asociación del Personal de la Universidad Nacional de Mar del Plata y las autoridades de la Facultad) era qué produciría mayor desgranamiento: comenzar a cursar de forma virtual o esperar a la finalización del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio e iniciar el cursado de forma presencial. Finalmente se optó por comenzar a cursar de forma virtual durante el segundo cuatrimestre.

La alta tasa de deserción que puede observarse en el gráfico n° 6, es producto en gran parte de las problemáticas planteadas y que no pudieron ser superadas por un importante grupo de compañeras y compañeros pese a los esfuerzos colectivos para contenerlos.

La Universidad Nacional de Mar del Plata cuenta hoy con aproximadamente unos 140 compañeras y compañeros egresados/as o estudiantes avanzados contando las dos carreras. Habiendo pasado ya 10 años del inicio de la primera cohorte consideramos que este es un tiempo suficiente como para plantearnos e indagar acerca de las formas y las acciones que la institución ha realizado para apropiarse y potenciar los conocimientos adquiridos por los trabajadores y las trabajadoras universitarios, de acuerdo a lo propuesto en las preguntas de investigación.

### **3- Objetivos de Investigación**

#### **3.1- Objetivo General**

Explorar en la aplicación de los conocimientos adquiridos por las y los estudiantes y las y los graduados/as de la Tecnicatura en Gestión Universitaria y de la Licenciatura en Gestión Universitaria y su impacto en las distintas áreas de trabajo de la Universidad Nacional de Mar del Plata, desde sus propias percepciones y desde la visión institucional.

#### **3.2- Objetivos Específicos**

Conocer cómo perciben las y los estudiantes y las y los graduados/as de la Tecnicatura en Gestión Universitaria y de la Licenciatura en Gestión Universitaria la aplicación de los conocimientos adquiridos y el impacto de su formación en sus lugares de trabajo.

Indagar cómo interpretan funcionarios/funcionarias de la Universidad que se han canalizado institucionalmente los conocimientos adquiridos por las y los estudiantes y las y los graduados/as de la Tecnicatura en Gestión Universitaria y de la Licenciatura en Gestión Universitaria.

Identificar dificultades y limitaciones (institucionales y epistemológicas) en la aplicación de los conocimientos adquiridos en la Tecnicatura en Gestión Universitaria y Licenciatura en Gestión Universitaria en las diferentes áreas de trabajo.

Identificar si existen espacios Institucionales que permitan y/o incentiven a aplicar los conocimientos adquiridos en la Tecnicatura en Gestión Universitaria y Licenciatura en Gestión Universitaria.

#### 4- Hipótesis

.- No se perciben aportes ni grandes cambios como consecuencia del impacto que los conocimientos adquiridos (desde la creación de la Tecnicatura en Gestión Universitaria y de la Licenciatura en Gestión Universitaria) deberían verse plasmados en la gestión de nuestra Universidad.

.- La Institución no ha generado espacios (ni académicos ni laborales) para el aprovechamiento Institucional de la formación y de la capacitación alcanzada por las trabajadoras y los trabajadores de nuestra Universidad.

.- Hay limitaciones en los marcos epistemológicos que impiden el desarrollo de nuevas formas de gestionar la Universidad.

## 5- Justificación

### 5.1- Pertinencia:

La puesta en marcha de la Tecnicatura y de la Licenciatura en Gestión Universitaria tiene varios objetivos planteados desde quienes hicieron posible su implementación. En este sentido es posible mencionar que:

- Se enmarca en un programa de capacitación impulsado desde la Federación Argentina del Trabajador y la Trabajadora de las Universidades Nacionales.
- Busca profesionalizar la Planta de Trabajadoras y Trabajadores.
- Permite una mejora salarial individual.
- Pretende una mejora en las formas de gestionar las Universidades Públicas.
- Formar egresados que cuenten 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. (Ordenanza de Consejo Superior n° 326/13).
- Busca otorgar a sus trabajadores y trabajadoras un título académico específico al desarrollo de sus labores diarias que le otorgue el reconocimiento como pares por parte de los demás actores de la comunidad universitaria.
- “Formar Profesionales en el área de la gestión universitaria capaces de gestionar eficientemente una organización educativa, a partir de comprender sus procesos internos, sus necesidades y objetivos.” (Ordenanza de Consejo Superior n° 2523/17).

Desde nuestra visión no vemos o no percibimos hasta el presente que se hayan realizado aportes significativos en las formas de gestionar la Universidad Pública por parte las y los egresados/as de las dos carreras, ya que la Institución no ha generado espacios institucionales para la aplicación de los conocimientos y la nueva formación adquirida.

Es por ello que nos planteamos investigar si la percepción de las y los estudiantes y las y los egresados/as es igual a la nuestra, e indagar acerca de cuál es la visión de la Institución

acerca de este tema.

En función de las percepciones de las y los egresados/as y de la visión institucional se podrá tener un diagnóstico inicial del impacto de la TGU y de la LGU sobre la gestión de la Universidad, de las limitaciones y de las dificultades para la aplicación de los mismos; y que en base a las conclusiones que arribemos, poder plantear sugerencias que aporten a encauzar de forma institucional los conocimientos adquiridos y a liberar las capacidades sus trabajadoras y trabajadores.

### **5.2- Viabilidad:**

Para la investigación se ha tomado la decisión de utilizar una metodología de carácter cualitativa por vía exploratoria, ya que no se cuenta con antecedentes en esta materia. Esto será posible por la cercanía con las y los estudiantes y las y los egresados/as de ambas carreras y con funcionarios/as de la Universidad, lo que nos permitirá realizar los relevamientos claves para consultar mediante entrevistas personales.

## 6- Tipo de Investigación

- Tipos de fuentes de datos: primarias. Esto se debe a que la investigación principal estará basada en entrevistas.
- Enfoque: cualitativo.
- Enfoque temporal: transversal, se analiza la aplicación de los conocimientos de forma atemporal.
- Tipo de conocimiento según objetivos: exploratorio. No hay antecedentes de medición de impacto ante la implementación de las carreras de Tecnicatura en Gestión Universitaria y Licenciatura en Gestión Universitaria. Es un tema bastante nuevo dado lo reciente de la creación masiva de estas carreras, lo que ocurrió a partir del acuerdo paritario que otorgó el financiamiento para la implementación de las mismas en todas las Universidades Nacionales (año 2012). El trabajo estará basado en las entrevistas a realizar.
- Se realizarán 4 entrevistas: dos a funcionarios con vinculación con las carreras; una a un/a estudiante; y otra a un graduado/da. La intención es contar por un lado con la voz de la Institución a través de sus funcionarios/funcionarias, y por otro lado con la voz de quienes están recibiendo la capacitación, para de esta forma tener la percepción de ambas partes sobre el objetivo del trabajo.

## 7- Marco Teórico

En la búsqueda por encontrar un marco teórico que nos permita el lugar desde el cual analizar e indagar acerca de la aplicación Institucional de los conocimientos adquiridos por las y los estudiantes y las y los egresados de las distintas cohortes de la TGU y la LGU, solo encontramos algunos trabajos que plantean la necesidad de generar mecanismos para evaluar el impacto de la capacitación, e investigan acerca de cuál es la contribución de la formación del personal para la organización indagando en diferentes formas de la evaluación de impacto y proponiendo alguna de ellas para su implementación (Arbio. 2020).

En ese contexto Rutty nos habla de las dificultades con que se encuentran los capacitadores al querer medir el impacto que las capacitaciones tienen sobre las organizaciones y sobre las personas capacitadas, Para ella aunque la técnica de evaluación de impacto sea recomendada por los expertos como la única vía para comprobar los aportes de la capacitación, existen pocos centros de capacitación, tanto en la administración pública como en la gestión privada, que apliquen este tipo de técnica.

También nos dice que ...”Cuando los capacitadores deciden aplicar las técnicas de evaluación de impacto se encuentran con dificultades metodológicas, como por ejemplo: cómo evaluar la capacitación entendida como la causa de efectos deseados, en organizaciones complejas, donde es difícil deslindar de las otras variables intervinientes en el desempeño de los capacitados y en los productos de su trabajo...“.  
(Rutty. 2007).

Entre otras dificultades también se encuentra con la complejidad del objeto de análisis, que no permite que exista una validez absoluta y consistente de los resultados obtenidos.

Continúa Rutty observando que los modelos teóricos acerca de la evaluación de impacto no pueden dar cuenta de la “complejidad del fenómeno”, y mucho menos dar respuesta a las necesidades de las organizaciones.

Aunque la búsqueda de una forma de evaluación de impacto es una temática cercana a nuestro trabajo, esta no responde a nuestra búsqueda, ya que nosotros pretendemos desde un marco teórico diferente, valorar e indagar sobre las percepciones de las y los estudiantes, las y los egresados y de la Institución a través de sus funcionarios acerca del tema planteado; y exponer las dificultades que impiden liberar el desarrollo de toda la potencialidad que estas carreras han generado en las y los estudiantes. Para ello el análisis de las hipótesis planteadas son dentro del marco teórico elegido, marco que nos propone romper con todo lo establecido y tratar de tener una visión sumamente crítica acerca de las formas en que se desarrolla la gestión de nuestras universidades y de las dificultades epistemológicas que impiden liberar esas capacidades adquiridas.

Por ello, para realizar las preguntas y analizar las respuestas de nuestra investigación, nos vamos a referenciar en lo que Boaventura de Sousa Santos denomina las “Epistemologías del Sur”, ya que al decir del autor, “...las epistemologías del Sur desafían las epistemologías dominantes... es una tarea crucial identificar y discutir la validez de los conocimientos y las formas de saber no reconocidos como tales por las epistemologías dominantes...” (De Sousa. 2019).

Utilizar como marco teórico la epistemologías del Sur nos obliga a adentrarnos en la cultura de nuestra Universidad, en su complejidad única en el contexto de las Universidades, en la necesidad de generar conocimiento a partiendo de lo nuestro, de nuestras experiencias, abandonando teorías de administrativistas que nada tienen que ver con nuestras necesidades y con nuestra realidad, ya que estas analizan fundamentalmente las empresas privadas generando respuestas para contextos muy ajenos a la realidad política y social en la que se desenvuelven nuestras Universidades Nacionales.

De esta forma buscamos también poner en debate la hegemonía epistemológica eurocéntrica (o al decir de De Sousa “del Norte”) que tiene poco que ver con nuestras

necesidades y que, además, no da respuesta (en nuestro caso) a la forma en que se debe gestionar una Institución tan compleja como la Universidad Pública Argentina. No se trata de descartar todo lo proveniente de la epistemología eurocéntrica, sino de aportar desde las raíces propias, y con los actores hasta hoy invisibilizados, nuevas respuestas para nuevas necesidades, sin reproducir las imposiciones del capitalismo global como la única fuente de conocimiento válido (de Sousa Santos. 2021).

Este marco que elegimos nos permite también poner en debate el rol de las y los Trabajadores Universitarios ya que hay una invisibilización de estas/os por parte de los sectores dominantes al interior de la Universidad.

Esta invisibilización también abarca lo que las y los trabajadores pueden producir y que hoy no es tenido institucionalmente en cuenta por considerarlos incapaces de elaborar conocimientos válidos (siempre en los términos de De Sousa Santos).

Estos dos temas explican en cierta forma la hipótesis presentada y es lo que intentaremos corroborar.

Para el autor las epistemologías del sur analizan la producción y validación de los saberes, conocimientos y experiencias provenientes y ancladas en las vivencias de resistencia de los grupos sociales que padecen y han padecido la injusticia, la opresión y la destrucción causadas por el capitalismo, el colonialismo y el patriarcado. Es esa producción y validación de los saberes, conocimientos y experiencias de los trabajadores y las trabajadoras Universitarias, y su invisibilización lo que pondremos en cuestión.

El objetivo de las epistemologías del sur es hacer que estos grupos sociales se representen el mundo como propio y en sus propios términos, de forma que lo puedan cambiar de acuerdo a sus necesidades y pretensiones.

Para el autor estas epistemologías se refieren a saberes que surgen de las luchas

sociales y políticas, y por ello no pueden separarse de esas luchas. Su objetivo no es el estudio del conocimiento como tal, sino que es identificar y valorizar lo que por lo general ni siquiera aparece como conocimiento para las epistemologías dominantes. Podemos decir que es lo que surge como parte de las luchas de resistencia contra la opresión y contra el conocimiento que legitima tal opresión. (de Sousa Santos 2021).

También nos explica que las epistemologías del Sur desafían las epistemologías dominantes, que estas consideran como tarea crucial, identificar y discutir la validez de los conocimientos y las formas de saber no reconocidos como tales por las epistemologías dominantes. Por ello se centran en los conocimientos “inexistentes”, considerados como tales, ya sea porque no se producen según metodologías aceptadas, o porque son producidos por sujetos “ausentes”, sujetos considerados incapaces de producir conocimientos válidos debido a su condición o naturaleza subhumana (sociología de las ausencias).

Por ello para el autor, las epistemologías del Sur tienen que proceder de acuerdo a lo que él llama la sociología de las ausencias, es decir, convirtiendo a los sujetos ausentes en sujetos presentes como condición fundamental para identificar y validar conocimientos que puedan reinventar la emancipación social y la liberación. Ellas son formas de saber, más que conocimientos. Existen inmersos en las prácticas sociales, mientras que los conocimientos se apropian de la realidad, los saberes encarnan la realidad.

Para de Sousa Santos, existe una línea que separa lo existente de lo inexistente. Es lo que él denomina la “línea abisal”. Estar en el otro lado de la línea abisal, equivale a estar impedidos por el conocimiento dominante para representar al mundo como propio, y en ello reside el papel crucial de las epistemologías del Norte, es decir, en contribuir a reproducir el capitalismo, el colonialismo y el patriarcado. Conciben el Norte epistemológico eurocéntrico como la única fuente de conocimiento válido. Del mismo modo, el Sur, es decir, lo que sea que esté al “otro” lado de la línea abisal, es el reino de la ignorancia. El Sur es el problema;

el Norte es la solución. En estos términos, la única comprensión válida del mundo es la occidental. (de Sousa Santos 2021).

Esta opresión, esta dominación epistemológica por parte del norte global conlleva a la destrucción de una inmensa variedad de saberes del otro lado de la línea abisal. Esa destrucción desautorizó a estas sociedades, haciéndolas incapaces de representar al mundo como propio en sus propios términos y, por lo tanto, de considerar al mundo como susceptible de ser cambiado por su propio poder y por sus propios objetivos. (de Sousa Santos 2021).

En nuestra Universidad podemos ver cómo se reproducen los modelos dominantes del norte global, del eurocentrismo en sus principales áreas. Vale solo como ejemplo lo que ocurre en investigación, donde sólo parecen ser válidas y tener éxito las investigaciones que se realizan bajo los cánones impuestos desde el Norte global y que obligan a realizar las publicaciones en determinadas revistas para no quedar fuera del circuito “académico” y del acceso a financiamiento, obligando con ello a recortar los márgenes de libertad para investigar. Se investiga lo que el norte quiere o no se existe, resignando la posibilidad de encontrar respuestas a las propias necesidades.

En la gestión de las universidades también priman modelos que nos vienen dados desde el Norte global y que en general poco o nada tienen que ver con nuestra cultura organizacional, con nuestra idiosincrasia, y que no tienen en cuenta la gran complejidad de la Universidad Argentina.

Nuestra experiencia como estudiantes de la Tecnicatura en Gestión Universitaria nos mostró como gran parte del material bibliográfico utilizado es de autores extranjeros, ya sea de Estados Unidos o de países europeos que, en general, analizan cómo gestionar empresas privadas que son muy lejanas de nuestra realidad universitaria, y con un sesgo ideológico muy marcado desde el cual es dable inferir la imposición del capitalismo como

única forma de organización de la sociedad, o como único sistema dentro del cual se puede desarrollar la teoría de la administración.

También encontramos en la Universidad un sector ausente, invisibilizado, que carga en su haber con una cantidad inimaginable de saberes, que hacen y sufren a diario la forma en que se gestiona nuestra institución; al que poco se consulta y al que (hablando en los términos de De Sousa Santos), por lo general, lo consideran “incapaz de producir conocimientos válidos debido a su condición o naturaleza inferior o subhumana (sociología de las ausencias)”. (De Sousa Santos. 2021).

Es dentro de este marco teórico que analizaremos las entrevistas y las pondremos en crisis, buscando encontrar respuesta a la pregunta acerca de la percepción que tienen las y los estudiantes y las y los egresados de las Tecnicatura y Licenciatura en Gestión Universitaria, y funcionarios de la gestión política sobre la aplicación de los conocimientos adquiridos por las y los estudiantes y las y los graduados y su impacto en las distintas áreas de trabajo de la UNMdP.

También intentaremos ver desde el marco teórico planteado, las dificultades y contradicciones epistemológicas existentes para el desarrollo de nuevas formas de gestionar las universidades por parte de las trabajadoras y los trabajadores.

## 8- Análisis de las Entrevistas

### 8.1 Análisis de Entrevista a Funcionario/Funcionaria nº 1 en Relación a los Objetivos del Trabajo

En relación a la pregunta acerca de “cómo interpretan funcionarios/funcionarias de la Universidad que se han canalizado institucionalmente los conocimientos adquiridos por las y los estudiantes” el entrevistado/entrevistada refiere a una carencia de la Institución en lo que considera son las tres formas que hoy tienen para canalizarlo, siendo estas tres formas o componentes las siguientes: una la mejora económica que implica el pago del Título de Técnico en Gestión Universitaria; otra la forma de ascenso en la carrera administrativa a través de los concurso, y tercero la evaluación de desempeño.

Según el entrevistado/entrevistada solo la primera se cumple de forma satisfactoria. Acerca de los concursos hace referencia a las dificultades en la sistematización de los mismos lo que pone muy lejanas las expectativas de los nuevos Técnicos/Técnicas de poder acceder a una ubicación en la carrera administrativa que le permita desarrollar los conocimientos adquiridos. Y en relación al tercer elemento alude que es el complemento necesario para el reconocimiento individual a quienes se formaron, pero ello hoy se encuentra muy distante debido a los temores que despierta la evaluación de desempeño en el sector.

También realiza una consideración acerca de la única forma cercana con que la Institución valora más prontamente la capacitación que es el Suplemento por Mayor Responsabilidad, remarcando lo aleatorio que es esa posibilidad, ya que su aplicación depende del área donde se desarrollan las tareas y que en la misma se den las condiciones reglamentarias para su otorgamiento.

En cuanto a identificar dificultades y limitaciones en la aplicación de los conocimientos

adquiridos, continúa haciendo hincapié en la necesidad de alinear los tres componentes mencionados. También expresa que hoy quedan muchas acciones libradas a la voluntad individual y que no hay acciones de sistematización Institucional para coordinar o generar espacios que canalicen las iniciativas o trabajos, lo que hoy queda en esfuerzos o inquietudes individuales. Según sus palabras "...sería muy interesante que la institución pueda proponer espacios sistemáticos de socialización de experiencias de la Tecnicatura en Gestión Universitaria...".

También hace referencia a las "limitaciones estructurales" entre las que menciona las limitaciones presupuestarias, el Convenio Colectivo de Trabajo que reglamenta las tareas del sector y la falta de creatividad colectiva para seguir formando perfiles de gestores. En general refiere a la falta de dinamismo del sector público que sea permeable a ciertos cambios que permitan aprovechar toda esa potencialidad.

### **Análisis de la Entrevista en Relación al Marco Teórico**

Al analizar la entrevista en función del objetivo general podemos decir que no ha existido ninguna planificación de parte de la Institución para liberar todos los saberes que las y los Estudiantes y Técnicos/Técnicas o Licenciados/Licenciadas tienen para aportar y que generen un cambio que de nuevas respuestas en la forma de gestionar la Universidad. Se ve un claro interés por mejorar las formas de gestionar pero ello dentro de los parámetros de lo existente, del status quo imperante, dentro de los parámetros de las teorías de la administración imperantes (epistemologías del norte), es decir sin modificar estructuras de poder que rigen las formas actuales de gestionar la universidad..

La falta de una visión crítica frente a estas estructuras de poder interno es lo que impide el surgimiento de nuevas miradas para resolver los problemas que plantea la dinámica de la Institución. Otorgarles porciones del poder a las trabajadoras y los trabajadores implica democratizar ese poder y aceptar las consecuencias que esto genera.

Los aportes que pueden realizar las Técnicas y los Técnicos o las Licenciadas y Licenciados en Gestión Universitaria no son visibilizados como realizados por pares, sino que son vistos desde un lugar de superioridad, como aportes de subordinados, y sólo específicos para determinadas áreas o tareas, dentro de una estructura ya dada, sin plantearse una visión más amplia acerca de los aportes colectivos que puedan cambiar o aportar nuevas soluciones a los problemas que hoy aquejan a la forma en que se gestiona la Universidad, y que pueden ser impulsados por esta nueva masa crítica que se genera a partir del dictado de estas carreras.

Nos referimos a que (de acuerdo a la visión del entrevistado/ entrevistada) los aportes que tienen para realizar los egresados y las egresadas son los que la Institución les permite sin que se modifiquen las estructuras del poder interno.

¿A qué nos referimos al decir esto? A que hoy las gestiones políticas prefieren sostener el lugar secundario que le dan a los gestores de planta limitando el poder de las trabajadoras y trabajadores a intervenir en su área de trabajo y a garantizarles una mejora económica, el ascenso en la carrera administrativa y una evaluación de desempeño. No se visualiza de las palabras de la persona entrevistada la intención o al menos posibilidad de integrar a la mesa de debate acerca de las necesidades y dificultades que plantean los cambios que se han generado en los últimos años en las instituciones universitarias a éstos nuevos profesionales de la gestión para debatir estos temas. Ni tampoco de visualizar el darles un lugar dentro de la academia en iguales condiciones que hoy tienen los docentes para investigar acerca de nuevas formas de gestionar la Universidad. Sobre esto no hay cuestionamientos.

Cuando el/la funcionaria refiere a las tres formas (mejora económica, ascenso en la carrera administrativa y evaluación de desempeño) como carencias de la Institución para canalizar los nuevos conocimientos, no observamos que éstas sean acciones que den respuesta al planteo realizado, y mucho menos que sean formas de canalización

institucional de los nuevos conocimientos. Sí son reconocimientos individuales.

Estas formas pueden dar respuestas a inquietudes individuales de las egresadas y los egresados y obtener mejoras esporádicas o individuales en el desarrollo de su vida laboral, pero no se visualiza que a partir de ellas se dé una respuesta a las necesidades que surgen desde lo colectivo-institucional. Por ello podemos deducir que (de forma consciente o no) hay una visión academicista sobre el fenómeno que significa que los trabajadores y las trabajadoras transformen sus saberes (adquiridos por la práctica en el ejercicio de su labor diaria) en conocimiento posible de subvertir las formas en que hoy la institución concibe debe ser gestionada la Universidad.

Si tomamos lo que De Sousa Santos denomina “Sociología de las Ausencias”, en este caso, los ausentes no existen, son ignorados, son incapaces de gestionar algo por sí, necesitan del saber de la academia la que indicará de qué forma los ausentes podrán expresarse, o la libertad con la que podrán ejercer los nuevos conocimientos adquiridos.

Es por ello quizás, que no se cuestionan o se plantean nuevas posibilidades institucionales que permita a las y los egresados encontrarse, investigar, debatir y proponer una nueva forma de gestionar nuestra Universidad.

## **8.2 Análisis de Entrevista a Funcionario/Funcionaria nº 2 en Relación a los Objetivos del Trabajo**

El entrevistado/entrevistada refiere tener un conocimiento acabado de las dos carreras, ya que participó en la implementación de la primera cohorte, después fue docente de la Tecnicatura y ha participado como Director/ra de Tesis de ambas carreras, lo que le da un amplio conocimiento sobre el tema.

En relación a la pregunta objetivo acerca de “cómo interpretan funcionarios de la Universidad

que se han canalizado institucionalmente los conocimientos adquiridos por las y los estudiantes”, el entrevistado/da expresa, en principio, que se canaliza de acuerdo a lo establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo para el sector No Docente de las Universidades Nacionales en lo relativo al escalafón, para después afirmar que la Universidad debería tenerlo en cuenta para los esquemas de concursos, para las promociones y hasta para el otorgamiento de horas extras.

Realiza una distinción en la que refiere a que tanto la Tecnicatura en Gestión Universitaria como la Licenciatura en Gestión Universitaria no son un paso más de capacitación, sino que implica un proceso mediante el cual se busca incorporar a las y los trabajadores a un proceso de formación continua como lo tienen los demás integrantes de la Comunidad Universitaria, lo que abrió las puertas para repensar la forma de trabajo, repensar los horarios. Este repensar las formas permitiría canalizar esos nuevos conocimientos adquiridos.

En relación a las dificultades o limitaciones para la aplicación de los conocimientos, alude que la Institución tiene que estar abierta a las propuestas que lleguen de modificación y que los actores tienen que estar dispuestos a invertir tiempo en mejorar sus condiciones de trabajo. Según sus dichos esto es una responsabilidad compartida y muchas veces se deja sola a la gestión en esta responsabilidad.

Respecto a si existen espacios Institucionales que permitan y/o incentiven a aplicar los conocimientos adquiridos, expresa que no hay una política general planificada, que hay sectores donde puntualmente parte de esto es tomado en cuenta y se debe respetar (sin hacer referencia a que sectores se refiere). También hace referencia a que el déficit es tratar de institucionalizar el proceso, que las mejoras sean institucionales y de conjunto, no individuales.

Para finalizar también hace un recorrido entre lo que pone la Institución y la capacidad

de las personas de continuar comprometiéndose, educándose. En este sentido expresa que la Institución como tal, estaría cumpliendo su rol, porque habilita y facilita condiciones para que ello ocurra, independientemente que ve necesario tener un mayor acompañamiento desde la Institución para con las y los estudiantes.

### **Análisis de la Entrevista en Relación al Marco Teórico**

Al analizar la entrevista en función de los objetivos planteados podemos decir que el entrevistado/da al exponer que los conocimientos adquiridos se canalizan de acuerdo a lo establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo para el sector No Docente de las Universidades Nacionales, en lo relativo al escalafón, no identifica ninguna ruptura con las formas de gestionar imperantes hoy en la Universidad, muy por el contrario muestra claramente una visión acotada de los resultados que la capacitación tiene sobre las trabajadoras y los trabajadores, mediante la cual solo parece ser válido para mejorar y obtener un crecimiento individual, sin visualizar ninguna consecuencia del proceso de capacitación en lo colectivo.

Cuando hace referencia a canalizar de acuerdo a lo prescripto en el Convenio Colectivo de Trabajo, eso solamente implica cumplir con lo normado, y al ampliar diciendo que debería tenerse en cuenta para los concursos, no hace más que profundizar lo descrito en primer lugar. Ambas formas de canalizar los conocimientos se corresponden con situaciones de aprovechamiento individual del proceso de formación.

Hay una visualización acerca de la Tecnicatura en Gestión Universitaria y de la Licenciatura en Gestión Universitaria como un proceso de formación más que de capacitación y ello nos permite inferir la importancia que el funcionario/funcionaria le da a la implementación de la Tecnicatura en Gestión Universitaria y a la Licenciatura en Gestión Universitaria. Pero cuando refiere a que esto abrió las puertas para repensar la forma de trabajo, repensar los horarios; acá nuevamente vemos un límite al desarrollo de las

potencialidades que el proceso de formación genera, limitándolo a cambios de las formas del trabajo, en la organización de los horarios del mismo.

Acá al igual que en la entrevista anterior podemos ver que los aportes que pueden realizar las Técnicas y los Técnicos o Licenciadas/Licenciados no son visibilizados como realizados por pares, sino que son vistos desde un lugar de superioridad, al cual le doy la posibilidad de cambiar su trabajo, pero sin poder o lugar para ver o expresar cambios en las estructuras sobre la que se gestiona nuestra Universidad.

Asume la falta de una política planificada que incentive la aplicación de los conocimientos, y un déficit para institucionalizar el proceso.

Para finalizar el análisis vemos también, al igual que en la entrevista anterior, un academicismo que se expresa al decir que la Institución estaría cumpliendo su rol ya que habilita y facilita condiciones para la formación de las trabajadoras y los trabajadores, pero sigue manteniendo ausente a un sector al que lo incluye en un proceso de formación continua, pero no planifica qué hacer con esta potencialidad, ni se cuestiona la posibilidad de generar cambios profundos que permitan la visualización de “los ausentes” (en los términos expresados por De Sousa Santos).

### **8.3 Análisis de Entrevista a Estudiante o Graduado/Graduada n° 1 en Relación a los Objetivos del Trabajo**

Teniendo en cuenta la importancia que tiene el tiempo de tránsito dentro de la Institución Universitaria para poder comprender su cultura organizacional y el funcionamiento general de la misma, es necesario comenzar indicando que la persona entrevistada tiene 13 años de antigüedad en la Institución. Que desde fines del año pasado (2022) tiene un Suplemento por Mayor Responsabilidad por una categoría 3 del escalafón del Convenio Colectivo de Trabajo para el sector No Docente, pero que su categoría de base es una 6 adquirida al

alcanzar los 10 años de antigüedad (de acuerdo a lo que establece la normativa vigente).

Dice pertenecer al agrupamiento Técnico-Profesional, siendo él Técnico/Técnica Electrónico/Electrónica, haber cursado hasta el 3° año de la Tecnicatura Superior en Análisis de Sistemas, y que desarrolla sus actividades en un laboratorio de informática de Facultad.

En relación a cómo percibe que ha podido aplicar los conocimientos adquiridos, y de cómo ha impactado esto en su lugar de trabajo, refiere que a partir del cursado de la Tecnicatura en Gestión Universitaria ha podido comprender el funcionamiento general de la Universidad, y de cómo cada engranaje impacta en los distintos circuitos administrativos, lo que le permitió aplicarlos en la parte administrativa-contable. Esto porque manifiesta que por sus tareas le toca llevar adelante parte de procesos licitatorios.

También refiere que lo aprendido en las diferentes cursadas le sirvió para ir modificando su forma de trabajar y que esto impacta directamente en cómo él hace que funcione su Facultad. Como ejemplo de esto, relata el uso práctico que le dio al cursograma que había realizado como presentación en una materia; y de la capacitación que realizó sobre la gestión política de su Facultad a quienes fue guiando acerca de los circuitos y acciones que debían realizar cuando se compra un bien.

Más adelante hace referencia a que es necesaria la creación de un área específica que se dedique a la gestión de la Universidad y que baje reglas o procedimientos claros para todas las Unidades Académicas. Ve la necesidad de unificar criterios, procedimientos y no dispersar información.

En cuanto a si piensa que la Universidad tiene planificado que hacer con estos conocimientos, expresa que no, que de hecho la Tecnicatura en Gestión Universitaria surge por gestiones de la Asociación del Personal de la Universidad Nacional de Mar del Plata y de la Federación Argentina del Trabajador y la Trabajadora de las Universidades Nacionales, y

que para él la gestión política de la Universidad lo toma y lo difunde como logro propio, pero que no tienen ni noción de todo lo bueno que le puede aportar, y ni creé que crean que les puede aportar algo.

Continúa diciendo que ésta es una revolución contra una Institución que es de las más antiguas después de la Iglesia, y piensa que cuando estaban los curas en las Universidades alguien entraba y limpiaba y acomodaba los bancos, y entonces nosotros venimos de ahí, y no deja de ser una revolución lo que se viene.

Hacia el final describe sus inicios y la nula capacitación e información que le dieron cuando ingresó a trabajar en la Universidad; y que fue solo por arrestos personales que fue proponiendo y mejorando cosas. Se contactó con los otros técnicos/técnicas de las demás Facultades y crearon una red para en conjunto buscar soluciones a problemas comunes. También reflexiona diciendo que falta capacitación para las gestiones, que hay mucha gente que llegó a cargos de gestión y desconoce cuáles son nuestras funciones.

### **Análisis de la Entrevista en Relación al Marco Teórico**

Al analizar la entrevista podemos ver de forma muy clara cómo ha impactado, en lo personal, el cursado de la Tecnicatura en Gestión Universitaria, cuál ha sido la aplicación de los conocimientos adquiridos y de cómo ésto ha impactado en su desarrollo laboral.

Es importante analizar el recorrido laboral de la persona entrevistada para comprender su visión acerca de la Institución y de la capacitación adquirida. Para ello es necesario decir que el tránsito laboral (13 años de antigüedad), aunque pareciera ser mucho tiempo en realidad no lo es, ya que conocer acabadamente a una institución tan compleja como la Universidad requiere de un largo tránsito por el interior de la misma. A esto hay que sumarle que forma parte del Agrupamiento Técnico-Profesional, lo que implica un ámbito laboral generalmente bastante aislado de la complejidad de la Institución, ya que en principio no

participa de los circuitos administrativos por lo cual el contacto con pares de otras áreas no es tan fluido como en otros casos. Por lo cual su conocimiento de la Cultura Organizacional es relativamente bajo, y ello se desprende de la entrevista.

Ahora bien, a partir del cursado de la Tecnicatura en Gestión Universitaria la persona entrevistada relata cómo lo aprendido le ha permitido aplicar esos conocimientos en su ámbito laboral. El ejemplo del uso del cursograma es una muestra de ello ...”Un ejemplo concreto, si me permiten, es el tema de las transmisiones, esta es una facultad que tiene muchísimos congresos, transmisiones, transmisiones en vivo por youtube, simposios que hacen y demás, entonces, una tontería, lo que era el trabajo práctico que fue el cursograma que teníamos que hacer con el formulario que circuito seguía, eso lo estamos implementando este año con algunas modificaciones sobre lo que yo presenté para que, aquel que necesita hacer una transmisión, llene el formulario y vaya por las oficinas que tenemos que trabajar en conjunto para ver de si puede ser o no viable”... .

También la forma en que le puso nombre y teoría a sus saberes -obtenidos en la práctica laboral- es un buen ejemplo de cómo pudo observar el mundo desde su lugar para poder transformarlo; y ello se ve cuando relata cómo surgió el grupo de Técnicos y Técnicas para buscar de forma asociativa respuestas conjuntas a sus problemas. Al decir de Sousa Santos, en relación a los ausentes, “Su objetivo es permitir que estos grupos sociales oprimidos representen el mundo como propio y en sus propios términos, de forma que lo puedan cambiar de acuerdo a sus necesidades y aspiraciones” (De Sousa. 2019).

Por otra parte, es interesante ver cómo percibe lo que hace la Institución con la capacitación de las trabajadoras y los trabajadores, ya que a lo largo de la entrevista resalta que cuándo ingresó nadie lo/la capacitó ni le informó acerca de las tareas y de lo que era la Universidad; que la gestión toma esta capacitación como logro propio pero “...no tienen ni noción de todo lo bueno que le puede aportar, y ni creé que crean que les puede aportar algo...”. Acá tenemos una visión muy certera de la invisibilización que hay sobre las

trabajadoras y los trabajadores y del rol que les cabe (nos cabe) en un proceso de transformación, o mejor al decir de la persona entrevistada "... ésta es una revolución contra una Institución que es de las más antiguas después de la Iglesia...". Reafirmamos aquí lo que refiere de De Sousa Santos al decir que las epistemologías del Sur tienen que proceder de acuerdo a lo que él llama la sociología de las ausencias, es decir, convirtiendo a los sujetos ausentes en sujetos presentes como condición fundamental para identificar y validar conocimientos que puedan reinventar la emancipación social y la liberación.

#### **8.4 Análisis de Entrevista a Estudiante o Graduado/Graduada n° 2 en Relación a los Objetivos del Trabajo**

A igual que en la entrevista a estudiante o egresado/egresada n° 1, es de mucha importancia tener en cuenta el tránsito dentro de la Institución Universitaria para poder comprender su cultura organizacional y el funcionamiento general de la misma, por ello es necesario comenzar indicando que la persona entrevistada 2 tuvo su primer ingreso en la Universidad en el año 1979 (por concurso), y a los 8 años (1987) se acogió al retiro voluntario que se abrió durante el gobierno de Raúl Alfonsín, para volver a ingresar en la Institución en el año 1994, permaneciendo en actividad hasta la actualidad. Que siempre realizó sus funciones dentro del agrupamiento administrativo, y que actualmente revista en una categoría 3 del escalafón del Convenio Colectivo de Trabajo para el sector No Docente. Esto nos permite decir que en este caso hay un amplio conocimiento de la cultura organizacional de la Institución; que la persona entrevistada tiene un largo recorrido dentro del agrupamiento administrativo, y dentro de un área que le permite y la obliga tener fluidos contactos con otras dependencias de la Universidad.

La persona entrevistada es Técnico/Técnica en Administración Pública y Licenciado/licenciada en Gestión Universitaria. En relación a cómo percibe que ha podido aplicar los conocimientos adquiridos y de cómo ha impactado esto en su lugar de trabajo, la persona entrevistada refiere que la temática desarrollada en su Tesis es producto de una

interacción entre la problemática de la deserción y los conocimientos adquiridos en el cursado de la Licenciatura en Gestión Universitaria que le dieron elementos teóricos para desarrollar las soluciones planteadas. En ese contexto sus propuestas tienen receptividad por parte de las autoridades del Colegio. Es importante destacar que la persona entrevistada refiere a que el espacio que le han dado en su lugar de trabajo es mucho mayor a partir del desarrollo de su carrera, y mayor aún a partir de la presentación y defensa de su tesis.

También expresa que no hay ningún espacio institucional formal en el cual participar para aplicar los conocimientos; pero sí informalmente, donde se da un intercambio bastante fluido y con consultas de forma permanente con la gestión del Colegio Illia donde desarrolla sus tareas.

Rescata también la importancia de éste trayecto formativo, la necesidad de darle continuidad para contar con más graduados y la posibilidad de dar clases que tenemos, resaltando que por más buenas clases que le dieron los docentes "...ellos tienen una trayectoria vista desde la Academia, pero nosotros, recibidos, tenemos la vista desde la Academia, pero también desde las prácticas ...", "... Entonces tenemos un plus, no digo que sea más importante, pero sí más apuntado a lo que cada compañera y compañero necesitaría para poder perfeccionarse...".

En cuanto a si piensa que la Universidad tiene planificado que hacer con estos conocimientos expresa al igual que la persona entrevistada estudiante o graduado/graduada n° 1 que no, y en forma coincidente piensa que apoyaron la implementación de las carreras porque les vino el presupuesto "desde afuera" (refiere al acuerdo paritario entre el Consejo Interuniversitario Nacional y la Federación Argentina del Trabajador y la Trabajadora de las Universidades Nacionales), y afirma "...me parece como que todavía no saben qué hacer con nosotros o no les interesa ver qué pueden hacer con nosotros...".

En el mismo sentido expresa que la iniciativa individual en algunos lugares encuentra recepción a las ideas o aportes que puedan surgir, pero que no es en todas las áreas que

eso pasa, resaltando "... que es muy importante que la institución tenga en cuenta ese insumo qué es que la gente que se perfeccionó pueda hacer su aporte en una mesa...".

Es importante resaltar que a lo largo de la entrevista surge que, en la visión de la persona entrevistada, la herramienta para mejorar las falencias, la falta de espacios, y el reconocimiento de la academia, es la lucha; que las gestiones no nos darán nada si no se lo arrancamos a través de procesos de lucha y da ejemplos de diversas acciones que a lo largo del tiempo se fueron llevando adelante por el sector para alcanzar nuevos derechos y mejoras en sus condiciones laborales.

Para finalizar insiste en que la Institución no sabe que hacer con los graduados, es más, refiere a que nos siguen tratando como trabajadoras y trabajadores universitarios y no como graduados/graduadas de una especialización que es muy importante para la Universidad.

### **Análisis de la Entrevista en Relación al Marco Teórico.**

Esta extensa entrevista nos permite ver que la persona entrevistada tiene un amplio conocimiento de la cultura organizacional de nuestra Institución y que sabe cómo moverse en ella en pos de la realización de sus labores. Las diferencias epistemológicas, políticas, las diferentes miradas, la confrontación de ideas, todo un universo que para nada escapa de su mirada de la realidad de la Institución.

Esa profundidad en el conocimiento de la Institución le permite visualizar el modelo de gestión imperante y realizar críticas al mismo; se ve la preocupación por cambiar la forma en que se gestiona en la actualidad, por un modelo más democrático, más inclusivo, donde la participación de las trabajadoras y los trabajadores sea un motor para los cambios necesarios que la institución reclama; habla de dejar el modelo centralista y verticalista que hoy impera, de abandonar el modelo "gerencial", dando una clara explicación de lo que significa ese modelo.

También apreciamos en la entrevista la claridad con que la persona entrevistada visualiza la invisibilización de las trabajadoras y los trabajadores en lo académico, y en el conocimiento de la realidad que le dan sus saberes aprendidos de la práctica. En este sentido deja en claro cómo recién después de haberse recibido/recibida la “academia” lo/la empieza a considerar pero sin ponerlo/ponerla en el lugar de un/a “par”, sino en un escalón inferior. O de cómo a la gestión no le interesa o no sabe qué hacer con nosotros.

A esta sensación de invisibilización – que es compartida con la persona estudiante-graduado/graduada n° 1 – él le opone “la lucha” en cualquiera de sus formas como la única acción para volvernos visibles y hacernos un lugar en la institución.

Para finalizar este análisis, tomamos a De Sousa Santos hablando de las epistemologías del Sur, quien dice que “se refieren a saberes que surgen de las luchas sociales y políticas, y por ello no pueden separarse de esas luchas. Su objetivo no es el estudio del conocimiento como tal, sino que es identificar y valorizar lo que por lo general ni siquiera aparece como conocimiento para las epistemologías dominantes. Podemos decir que es lo que surge como parte de las luchas de resistencia contra la opresión y contra el conocimiento que legitima tal opresión” (de Sousa Santos 2021). En esta entrevista vemos claramente reflejadas esas palabras.

## 9- Conclusiones

En relación a las hipótesis planteadas, podemos concluir que:

“No se perciben aportes ni grandes cambios como consecuencia del impacto que los conocimientos adquiridos (desde la creación de la Tecnicatura en Gestión Universitaria y de la Licenciatura en Gestión Universitaria) deberían verse plasmados en la gestión de nuestra Universidad”.

De las entrevistas realizadas se desprende que no se ven plasmados grandes cambios como consecuencia del impacto que los conocimientos adquiridos, que desde la creación de la Tecnicatura en Gestión Universitaria y de la Licenciatura en Gestión Universitaria, deberían verse plasmados en nuestra Universidad. Transcurridos 10 años del inicio de la primera cohorte de la Tecnicatura en Gestión Universitaria, la institución no ha sabido qué hacer con esos conocimientos, no ha generado nuevos espacios de participación y debate o de investigación desde los cuales incentivar a los nuevos profesionales a producir acciones que impliquen una mejora en la gestión de nuestra Universidad.

Para las personas entrevistadas que hoy cumplen el rol de funcionarios/funcionarias por un lado reflejan que queda librado a la voluntad individual, que no hay acciones de sistematización Institucional para coordinar o generar espacios que canalicen las iniciativas o trabajos; o en poder distinguirlos por cómo se expresan o manejan lo que equivale a generalidades pero no un impacto concreto en alguna acción o parámetro medible.

Sobre esta hipótesis las personas entrevistadas estudiante – egresado/egresada expresaron claramente en ambos casos que la aplicación de los conocimientos adquiridos les ha permitido mejorar en sus lugares de trabajo y que en esto ha habido un impacto positivo en el desarrollo de sus tareas.

También ha habido un impacto que puede visualizarse en mayor respeto y consideración en la relación con las autoridades políticas. Ejemplo de ello fue lo relatado por un egresado/egresada cuando cuenta en relación al espacio que le dan en su lugar de trabajo ...”primero en el lugar de laburo, primero antes que las carreras, y después paralelamente desarrollando en la carrera con mucho más espacio, y creo que el impacto más importante fue en la defensa de tesis... porque hubo gente que me pidió por favor si yo le podía enviar un ejemplar...”.

Pero como observamos, no se percibe mayor impacto que las acciones individuales sin planificación institucional.

Acerca de la segunda hipótesis planteada acerca que:

“La Institución no ha generado espacios (ni académicos ni laborales) para el aprovechamiento Institucional de la formación y de la capacitación alcanzada por las trabajadoras y los trabajadores de nuestra Universidad”.

Aquí todas las personas entrevistadas estudiantes egresados/egresadas y funcionarios/funcionarias concuerdan en la falta de planificación para que la Universidad se nutra de la capacitación implementada.

En el caso de las funcionarias/funcionarios, en un caso, su respuesta es muy contundente al decir: "... En general no, para mí si yo digo, hay una política general planificada, establecida no, pero si hay sectores donde puntualmente parte de esto es tomado en cuenta...”.

En el caso de la otra persona funcionario/funcionaria entrevistada ve una gran complejidad en este tema al decir "...la Institución tiene la responsabilidad de decir bueno, yo te estoy formando y que te ofrezco a partir de eso que te estoy formando?...", a partir de esto

desarrolla su pensar sobre las dificultades y barreras que existen, no solo para pensar en nuevas formas para aprovechar institucionalmente los conocimientos adquiridos, sino también para reconocer esa capacitación en el marco de los acuerdos alcanzados y de lo contemplado en el Convenio Colectivo de Trabajo para el sector.

En el caso de los entrevistado/entrevistada estudiante o egresado/egresada, la visión sobre el tema es contundente, en un caso expresa "...no creo que lo tenga planeado, es más, creo que de hecho la TGU surge por gestiones del gremio y de la Federación Argentina del Trabajador y la Trabajadora de las Universidades Nacionales, y para mí la gestión de la Universidad lo toma y se toma las cucardas y las fotos cómo logró propio, pero ni siquiera tienen noción de todo lo bueno que le puede aportar...".

En la otra entrevista, la persona refiere que "...para mí no tienen pensado absolutamente nada, me parece que apoyaron las carreras porque presupuestariamente venía el dinero desde afuera...".

En relación a la hipótesis que plantea la existencia de limitaciones en el marco epistemológico que impiden el desarrollo de nuevas formas de gestionar la Universidad podemos decir que, analizando las entrevistas desde el Marco Teórico elegido, las personas entrevistadas estudiantes egresados/egresadas tienen un posicionamiento muy claro en relación a la invisibilización que la academia y los funcionarios/funcionarias de las gestiones políticas realizan sobre el sector al que pertenecen. Claramente podríamos identificarlos con los "ausentes" que plantea De Sousa Santos, e incluso al analizar ellos los procesos que se están desarrollando con el cursado de estas carreras, podemos ver como la idea de las "Epistemologías del Sur" en cuanto a desde donde partir para generar un cambio, la visión del lugar que ocupan en la organización universidad y las acciones necesarias para llevar adelante los cambios que la universidad necesita para la forma en que se la gestiona, son perfectamente coincidentes con las Epistemologías del Sur planteadas por de Sousa Santos.

Por otro lado, de las entrevistas a las personas funcionarias o funcionarios, vemos

mucha claridad en cuanto a las dificultades que en el marco de las actuales condiciones de la universidad hay para generar los cambios que ellos analizan como necesarios para mejorar la gestión, y en esto radica lo que podemos plantear como limitación epistemológica. Las personas entrevistadas no se plantean cambiar la forma de gestionar, solo se plantean cómo mejorarla, y de ello se desprende una mirada sobre el personal desde un lugar de superioridad, donde nunca se plantean que los nuevos profesionales son colegas a quienes podrían sentar en una mesa a discutir cuáles son los problemas que ellos visualizan y cómo cambiar la forma de gestionar la universidad. En términos de De Sousa Santos, responden a las “Epistemologías del Norte”, a lo impuesto desde el norte global, desde donde surgen las teorías administrativistas que nada tienen que ver con las necesidades de una de las instituciones más complejas que existen.

Desde nuestra visión, estas son limitaciones epistemológicas que impiden el desarrollo de nuevas formas de gestionar nuestra institución.

Para finalizar:

Visibilizar a los ausentes sería no sólo reconocerlos porque ahora tienen un título de grado o de pregrado, sino valorar que esos títulos vienen precedidos de la experiencia laboral de años y que es en este hecho donde radica la riqueza de haber transformado esos saberes en conocimiento.

Este proceso quizás no tenga antecedentes, ya que lo normal es primero estudiar y después aplicar esos conocimientos a una práctica concreta, o que excepcionalmente algún estudiante previamente tenga alguna práctica atinente. Pero en el caso de la Tecnicatura en Gestión Universitaria y de la Licenciatura en Gestión Universitaria sus estudiantes y egresadas/egresados (no algunos/algunas sino todos/todas sin excepción) primero tienen la práctica laboral en la cual han tenido que ir resolviendo todos los problemas que se les plantearon sin tener una teoría que les permitiera problematizarlos para encontrar las respuestas adecuadas en cada caso; y después han incorporado la teoría que les permite

analizar y evaluar las respuestas dadas, al cursar estas carreras.

Eso permitió que la elaboración de respuestas no estuviera viciada por modelos administrativistas que nada tienen que ver con las dificultades que debieron afrontar, y que al cursar las materias del Plan de Estudios de las carreras, pudieran generar debates donde ponían en crisis la teoría enseñada partiendo de sus saberes adquiridos en la práctica.

También se da un proceso de empoderamiento que surge a partir del desarrollo de las cursadas de las dos carreras y que se verifica en las palabras de las personas entrevistadas estudiantes al referirse a este proceso como una “verdadera revolución “ o la referencia a los procesos de “lucha” como forma de lograr los espacios que nos permitan cambiar la forma de gestionar la institución universitaria.

Ante los análisis de las entrevistas realizadas consideramos que quedan abiertos muchos caminos por recorrer y explorar, entre los cuales el debate institucional entre la gestión política y las egresadas y los egresados de ambas carreras en un pie de igualdad donde se puedan debatir nuevas formas de gestionar la universidad es uno de ellos; y poner en una posición de igualdad a las trabajadoras y los trabajadores con las y los docentes y las docentes en relación a las posibilidades de desarrollar investigación dentro de sus cargas horarias lo que permitiría profundizar en nuevas formas de gestionar las universidades, son quizás los más importantes para canalizar los conocimientos adquiridos por las egresadas y los egresados de la Tecnicatura y la Licenciatura en Gestión Universitaria.

## 10- Guías de Preguntas para las Entrevistas

### 1 Preguntas para los Trabajadores/as de la LGU y TGU

- a) ¿Cuántos años hace que ingresó a trabajar en la Universidad?
  - b) ¿A qué Agrupamiento pertenece?
  - c) ¿Qué categoría de revista posee?
  - d) ¿Qué carrera o carreras cursó?
  - e) ¿Cuáles fueron las expectativas que te llevaron a realizar la Tecnicatura o la Licenciatura en Gestión Universitaria?
  - f) ¿Se cumplieron esas expectativas?
  - g) En relación a la formación recibida, ¿has podido volcar esos conocimientos en tu trabajo cotidiano por iniciativa propia? ¿De qué forma lo realizaste?
  - h) ¿Ha generado la institución espacios para poder desarrollar esos conocimientos adquiridos? ¿Cuáles?
  - i) En caso que la respuesta anterior sea negativa, ¿Cuáles consideras que podrían ser las formas o los espacios institucionales para volcar esos conocimientos?
  - j) En este contexto, ¿de qué forma imaginas debería ser la aplicación del Título de Técnico o Licenciado/a en Gestión Universitaria?
  - k) ¿Creés que la Universidad tiene pensado o planificado cómo apropiarse de esos conocimientos, o que tiene definida la forma en que una vez recibidos y recibidas puedan ustedes ejercer esos títulos? ¿Por qué?
  - l) ¿Qué acciones consideras que se podrían hacer institucionalmente para que este proceso de capacitación del cual sos parte se traduzca en una mejora en la gestión de nuestra Universidad?
- II) Realice alguna consideración personal sobre el tema.

### 2 Preguntas para las funcionarias y los funcionarios de la Universidad.

- a) ¿Qué conocimiento tiene de la Tecnicatura o la Licenciatura en Gestión Universitaria?
- b) ¿Qué importancia le asigna a la creación de estas carreras en el marco de un programa

de capacitación para el personal?.

c) ¿Qué expectativas tiene con esta capacitación?.

d) ¿Se cumplieron esas expectativas? ¿Por qué?.

e) En su consideración, ¿cuál debería ser la forma de aplicación de los títulos obtenidos por las trabajadoras y los trabajadores?.

f) ¿Cuál creé que debe ser el rol de la Institución frente a la capacitación obtenida por su personal?.

g) ¿Considera que la Universidad ha planificado, generado espacios, o ideado formas para que los nuevos Técnicos/Técnicas y Licenciados/Licenciadas en Gestión Universitaria puedan volcar ese conocimiento en beneficio de la mejora de la Gestión de nuestra Universidad?.

h) ¿Considera usted que los conocimientos deben quedar librados a la voluntad individual de los egresados en su aplicación laboral?, ¿o que la Institución debería darle un lugar para que desarrollen toda la nueva potencialidad generada por la capacitación?. ¿Cuál sería?.

i) Estas carreras comenzaron su cursado hace ya 9 años, ¿ha visualizado algún cambio o impacto con el desarrollo de las mismas hacia el interior de nuestra Universidad?.

j) Realice alguna consideración personal sobre el tema.

## 11- Referencias

- Comisión de Capacitación de la Asociación del Personal Universitario. Archivos de creación de la carrera Tecnicatura en Gestión Universitaria año 2010.
- Asociación del Personal Universitario (2013). Revista “*La Semilla*”. Edición n.º 14, diciembre de 2013.
- Montecara, Mariela Ethel (2015). 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*. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Comisión de Capacitación de la Asociación del Personal Universitario. Archivos de creación de la carrera Tecnicatura en Gestión Universitaria año 2013.
- Ordenanza de Consejo Superior n° 2523/2017. Creación del Ciclo de Complementación Curricular de la carrera de Pregrado Tecnicatura en Gestión Universitaria para completar la carrera de Grado de Licenciatura en Gestión Universitaria.
- Comisión de Capacitación de la Asociación del Personal Universitario. Archivos años 2013/2022.
- Arbio, Ignacio Esteban (2020). Trabajo de Especialización: *Evaluación de impacto de las carreras, Tecnicatura y Licenciatura en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias*. Instituto de Investigaciones en Educación Superior. Universidad Nacional de La Plata.
- Sousa Santos, Boaventura (2021). *Descolonizar la universidad. El desafío de la justicia cognitiva global* (Buenos Aires: CLACSO Septiembre de 2021).
- Rutty, María Gabriela (2007). *Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. (Tesis Doctoral 001501/1186).