



**Universidad Nacional de La Matanza**

**Departamento de Ciencias Económicas**

**Título del proyecto de investigación:**

***"La Intervención Tutorial en el primer año de las carreras de grado del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM, en el marco del Programa PACENI"***

**Programa de acreditación:**

**PROINCE 55B/187**

**Director del proyecto**

Dra. Elisa Marta Basanta<sup>1</sup>

**Integrantes del equipo:**

Artes, Nora: DNI 16870737  
Belic, Ana María: DNI 12628841  
Burcet, Enrique Alfredo: DNI 13978735  
Castelli, Marcela Isabel: DNI 17436995  
Cruzado, Graciela: DNI 10087555  
Ferro, Mario: DNI 10.716.021  
Field, Marcela Susana: DNI 14840282  
Fusco, Patricia Nora: DNI 18096968  
Galardo, Aldana Marta: DNI 25636655  
Galardo, Verónica Elisa: DNI 21764765  
González, Roxana: DNI 16548028  
Mallo, Liliana: DNI 17476061  
Romano, Pablo Osvaldo: DNI 11224180  
Silva, María Gabriela: DNI 16916590  
Viola, Adriana Marta: DNI 13555475  
Tobar, Verónica Vanesa: DNI: 26769543  
Gaibisso, Camila Rocio: DNI: 39.560.303

**Fecha de inicio:**

01/01/2015

**Fecha de finalización:**

31/12/2016

---

<sup>1</sup> Debido al fallecimiento de la Lic. Robustelli acaecida el 29/6/2016, la Dra. Elisa Marta Basanta asumió el 01/11/2016 la Dirección del Proyecto por Resolución Rectoral N° 647/2016

## INDICE

### Informe de Avance

|                                                                                                                                                                                       | Página |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Índice                                                                                                                                                                                | 2-3    |
| Resumen y palabras clave                                                                                                                                                              | 4      |
| 2-Memoria descriptiva                                                                                                                                                                 | 5-7    |
| Capítulo I                                                                                                                                                                            | 8      |
| Las Tutorías y el Rol de la Universidades                                                                                                                                             |        |
| Cuadro N° 1: Distribución del Presupuesto 2016 otorgado a la Universidad Nacional de La Matanza                                                                                       | 13     |
| Cuadro N°2:                                                                                                                                                                           | 14     |
| Red de Universidades Nacionales del Conurbano Bonaerense: (RUNCOB)                                                                                                                    |        |
| Cuadro N° 3. Clasificación de modelos de intervención en orientación Según criterios, modelos y características                                                                       | 16     |
| Cuadro N° 4: Clasificación de modelos de intervención en orientación                                                                                                                  | 18     |
| Cuadro N°5: Modelos de orientación según carácter teórico del modelo                                                                                                                  | 19     |
| Cuadro N°6: Formas de Intervención Tutorial en el Contexto Occidental                                                                                                                 | 19     |
| Capítulo II                                                                                                                                                                           | 21     |
| Red de Universidades Nacionales del Conurbano Bonaerense: (RUNCOB)                                                                                                                    |        |
| Breve reseña histórica de la legislación sobre Educación Superior                                                                                                                     | 32     |
| Cuadro N°7: Normativa Universitaria. Promulgadas desde el año 1885 hasta 1991                                                                                                         | 37     |
| Capítulo III                                                                                                                                                                          | 42     |
| Evolución histórica de la acción tutorial como forma de intervención pedagógica.                                                                                                      |        |
| Cuadro N° 8: Modelos, Tradiciones y Funciones de la Universidad vinculados al Rol del Docente                                                                                         | 47     |
| Principios que rigen la intervención tutorial docente                                                                                                                                 | 49     |
| Capítulo IV                                                                                                                                                                           | 54     |
| Resultados preliminares del primer año de investigación                                                                                                                               |        |
| Gráfico N° 1. Organigrama del Sistema de Tutorías del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza                                                    | 57     |
| Capítulo V                                                                                                                                                                            | 63     |
| Resultados del Sistema de Monitoreo y Control de los Procesos Educativos                                                                                                              |        |
| Los nuevos dispositivos del Sistema de Monitoreo y Control de Tutorías Económicas                                                                                                     | 70     |
| Resultados de las Encuestas recibidas durante el 2° cuatrimestre del ciclo lectivo 2016                                                                                               | 93     |
| Capítulo VI                                                                                                                                                                           | 99     |
| Resultados de la implementación de los dispositivos de mejora continua realizados durante el segundo cuatrimestre del año 2016 registrados en el Manual de Procedimientos de Tutorías |        |

|                                                                                                                                                  |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Capítulo VII                                                                                                                                     | 137     |
| Conclusiones                                                                                                                                     |         |
| Cuadro N°9. Indicadores de la Calidad del SGC Tutorías en Cs Es                                                                                  | 150     |
| Gráfico N° 2. Organigrama del Sistema de Tutorías del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza. Versión 2016 | 151     |
| Bibliografía                                                                                                                                     | 152     |
| 3- Cuerpo de anexos:                                                                                                                             |         |
| Anexo I                                                                                                                                          | 159     |
| Anexo !!                                                                                                                                         | 159/160 |
| Anexo III                                                                                                                                        | 161     |
| Anexo IV                                                                                                                                         | 161     |

## **Informe de Avance**

### **1. Resumen y palabras clave**

En el presente trabajo final de Investigación se exponen los resultados obtenidos a partir de la implementación de un Plan de Acción Tutorial (PAT) desarrollado para los primeros años de las carreras del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza. El PAT se elaboró bajo las exigencias de las Normas ISO 9001:2008, fue auditado externamente por IRAM durante los ciclos lectivos 2015 y 2016 inclusive, y obtuvo en ambos casos el aval de calidad del Servicio.

La propuesta del PAT implementado contempló la creación de un Sistema de Monitoreo y Control en Línea mediante el cual fue posible visibilizar todos los procesos comprendidos en las Tutorías en tiempo real otorgándole de este modo una mayor previsibilidad al servicio. Asimismo se desarrolló, dentro de la Plataforma Miel, un espacio pedagógico y comunicacional con contenidos específicos con el fin de maximizar el trabajo de los docentes tutores para con sus alumnos tutorados. Los resultados obtenidos en esta investigación evidenciaron que del total de los estudiantes que asistieron a Tutorías durante el ciclo 2015 el 97,5% superó los obstáculos de su itinerario curricular y permaneció en sus estudios. Asimismo y en relación a los Motivos por los cuales los estudiantes se inscribieron a Tutorías un 99,7% superó sus dificultades iniciales de aprendizaje y continuó con sus estudios.

**Palabras claves:** PLAN DE ACCIÓN TUTORIAL PERMANENCIA DE LOS ESTUDIANTES. NORMAS ISO 9001:2008.

## 2-Memoria descriptiva

Con el fin de poder exponer un panorama de los avances del primer año de investigación diremos que durante esta primera etapa transcurrida durante el ciclo lectivo 2015 se aunaron los esfuerzos para alcanzar la calidad de los procesos educativos necesaria para la Certificación de Tutorías del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM efectivizada el 10 de diciembre del mismo año.

En líneas generales este proceso de certificación efectivizado por el auditor IRAM fue posible gracias a todo un trabajo de equipo conjunto realizado entre las Autoridades del Departamento, el personal administrativo comprometido en las tareas de Tutorías Económicas y el compromiso permanente del cuerpo docente de Tutorías.

Las exigencias propias de proceso de certificación en esta primera instancia obligó a una supervisión continúa acerca de los logros adquiridos en pos de alcanzar la permanencia de los estudiantes en sus estudios.

Es por ello que los objetivos de esta investigación postulaban:

1-Diseñar e Implementar un modelo de Intervención Tutorial en el primer año de las carreras de grado del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM.

2- Adecuar el modelo a los requerimientos de las normas ISO 9001:2008

3-Fortalecer las condiciones institucionales, curriculares y pedagógicas para mejorar la inserción, promoción y rendimiento académico de los estudiantes del primer año de las carreras del Departamento,

Durante la primera etapa se lograron desarrollar los tres objetivos planteados, cuestión que permitió certificar al Servicio de Tutorías del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM el 10 de diciembre del año 2015. Con el fin de poder ordenar los cambios implementados en Tutorías los presentaremos en relación a los objetivos propios de la Investigación.

En relación al primer objetivo *“Diseñar e Implementar un modelo de Intervención Tutorial en el primer año de las carreras de grado del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM”* se conformó un plantel de 12 docentes tutores.

Los mismos fueron capacitados en las siguientes competencias:

-Políticas de Calidad Educativa ISO 9001-2008

-Implementación de Tecnología MIMIO para el AULA

-Pautas de seguimiento y diagnóstico de los estudiantes asistentes a Tutorías Económicas registrados en el Formulario denominado “Hábitos de Estudio” y el Formulario Motivos de Asistencia a Tutorías. Asimismo se consensuaron pautas de registro en el

seguimiento de los avances de los alumnos tutorados, cuestión que nos permitió comprender hacia donde orientar las estrategias pedagógicas.

En referencia al segundo objetivo *“Adecuar el modelo a los requerimientos de las normas ISO 9001:2008”*, se trabajó conjuntamente con los colegas del área de Planeamiento de la UNLaM. Esta trabajo interdisciplinario potenció muchísimo la eficiencia del planeamiento de las Tutorías pues gracias a los aportes de su equipo se desarrollaron los manuales que nos permitieron certificar en una primera instancia. En efecto tanto los manuales de la Calidad como el Manual de los Procedimientos y las Listas Maestras de Documentos son instrumentos necesarios y fundamentales de todo sector validado por una certificación ISO.

Asimismo tanto para la elaboración del Manual de Procedimientos como el Manual de la Calidad fue necesario previamente el consenso para el diseño de un Mapa Operativo cuya función es delimitar las tareas y funciones que cada integrante del Equipo de Tutorías debe asumir para asegurar la calidad de los procesos educativos acaecidos .

Finalmente en relación al tercer objetivo *“Fortalecer las condiciones institucionales, curriculares y pedagógicas para mejorar la inserción, promoción y rendimiento académico de los estudiantes del primer año de las carreras del Departamento”* podemos señalar que en esta primera etapa se ha profundizado tanto la comunicación como así también el trabajo de equipo interdisciplinar de los tres sectores comprometidos en Tutorías Económicas. A saber: la Secretaría Académica con el seguimiento de los resultados en referencia a la Permanencia de los estudiantes en situación de riesgo pedagógico. Conjuntamente con al área de Planeamiento y Gestión de la calidad de la UNLaM, y todo el equipo de Autoridades e integrantes de Tutorías Económicas de la UNLaM.

Asimismo durante el proceso de preparativos orientados a la certificación de las Normas ISO 9001:2008 se elaboraron una serie de instrumentos necesarios para convalidar los requerimientos solicitados.

A continuación presentamos la elaboración del marco conceptual que nos permitió agudizar la comprensión de las posibilidades que las Tutorías ofrecen como estrategia de intervención, los aportes a la permanencia de los estudiantes en la Educación Superior y el diseño de las estrategias de desarrollo de las mismas en el marco de las Normas ISO 9001: 2008

Para comenzar presentamos en el Capítulo I algunas consideraciones en relación al rol que tienen las Universidades en las sociedades y las posibilidades que las Tutorías ofrecen con respecto al logro de la permanencia de los estudiantes y la calidad de educativa. Asimismo se describen características del programa de apoyo denominado

PACENI para los estudiantes de las carreras de Ciencias Económicas. Finalmente presentamos algunos modelos de intervención tutorial en las Universidades de Occidente.

En el Capítulo II damos cuenta de las finalidades y los aspectos normativos que regulan a la red RUNCOB (Universidades del Conurbano Bonaerense) y un estado de la cuestión de la legislación que enmarca Educación Superior en Argentina.

En el Capítulo III hacemos un recorrido que contiene las distintas vertientes que el rol del tutor ha tenido a lo largo de la historia. En el Capítulo IV se exponen algunas herramientas propuestas del presente proyecto que corresponden al ciclo lectivo 2015.

Los capítulos subsiguientes están destinados a dar cuenta de todo lo realizado durante el año 2016, es así que en el Capítulo V se muestran los resultados del Sistema de Monitoreo y Control de los Procesos Educativos, en el Capítulo VI los resultados de los tipos de acceso y funcionamiento del Sistema de Monitoreo y Control de la Calidad de los Procesos Educativos de Tutorías Económicas y en el Capítulo VII las Conclusiones generales de esta investigación.

## Capítulo I

### Las Tutorías y el Rol de la Universidades

El rol preponderante que ejercen las Universidades en la democratización del conocimiento y el acceso a la igualdad de oportunidades las convierten en el siglo XXI en un actor estratégico fundamental para el desarrollo sustentable de las sociedades. En este sentido la formación integral de los sujetos en las diversas capacidades y competencias de los futuros profesionales muchas veces son truncadas por niveles de deserción y reprobación de las asignaturas cursadas. En este sentido, como parte de la dinámica que comprende el ejercicio de la Responsabilidad Social Universitaria, es que hace más de dos décadas que las Universidades del mundo han reflexionado sobre el llamado proceso de integración institucional alumno- Universidad.

La evaluación de este proceso generó nuevos espacios de participación de los actores de la comunidad universitaria con el fin de acompañar en el proceso de aprendizaje a los estudiantes universitarios consolidándose así una dinámica de compromiso institucional que las instituciones de Educación Superior han consensuado en llamar sistema o acción tutorial.

Tal como lo hemos señalado en el presente trabajo, el acceso y permanencia en los diferentes niveles de formación de Educación Superior exigen el desarrollo de modalidades de estudio y dominio de competencias que son nuevas para el estudiante que ingresa. En el caso de nuestra propuesta se pudo corroborar que la acción tutorial es una forma de intervención pedagógica que facilita el proceso de afiliación institucional de los alumnos que comienzan su trayecto curricular y mejora los niveles de permanencia de nuestros estudiantes.

Asimismo los requerimientos de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad de las Tutorías nos permitieron perfeccionar mecanismos institucionales de observación y monitoreo que mejoraron los procesos educativos comprometidos en las Tutorías del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM.

A su vez observamos que con frecuencia la distancia entre las prácticas comunicativas de los recién llegados y los modos del saber legitimados por la Universidad se manifiestan como una disonancia extrema entre dos universos cognitivo-institucionales y socio-culturales<sup>2</sup> (CANCO 2009: 20) puesto que, el ingresante se encuentra frente a una ruptura entre su pasado inmediato y el enfrentamiento con un futuro todavía incierto,

---

<sup>2</sup> Canco Miriam (2009) Afiliación intelectual y prácticas comunicativas de los ingresantes a la Universidad. En Línea 08-09-2016 <http://www.redalyc.org/html/774/77413098013/>



período en el cual debe afrontar una serie de cambios, no sólo a nivel psicopedagógico sino también emocional e institucional. Por tal motivo, los estudiantes necesitan elaborar una nueva construcción de referentes en el seno de su nuevo hábitat estudiantil.

La implementación del (PAT) Plan de Acción Tutorial, en el Departamento de Ciencias Económicas, en su primera fase nos brindó la posibilidad de desarrollar una **“pedagogía de la afiliación y del acompañamiento”<sup>3</sup>**, gracias a la cual tuvimos la oportunidad de profundizar el conocimiento de las prácticas comunicativas en la relación tutor-tutorando.

Somos conscientes que el siglo XXI enfrenta a la Gestión en la Universidad pública con nuevos desafíos. En el área académica, una problemática insoslayable es el tema del abandono de los alumnos, muy destacada en los primeros años de las carreras que cursan. La problemática del abandono de los alumnos en la Universidad Pública Argentina es un tema prioritario en la Educación Superior. En la actualidad se nos presenta una población estudiantil crecientemente heterogénea en su formación sociocultural y en su composición socio demográfica (sexo, edad, nacionalidad), siendo un desafío avanzar hacia la permanencia de los estudiantes manteniendo la calidad educativa en un contexto socioeconómico de creciente desigualdad, donde los estudios superiores desaparecen del horizonte de expectativas de miles de jóvenes año a año.

Desde la década de los 80 del siglo pasado se percibe un gran interés por parte de las autoridades académicas por crear Servicios y Programas de Orientación Universitaria, que van más allá de la mera información y con lo que se busca una mejor preparación y un desarrollo más integral de los jóvenes para la transición a la vida social activa (ARANA: 2009: 19-21)<sup>4</sup>.

La Secretaría de Políticas Universitarias ha lanzado una serie de Programas relacionados con el mejoramiento de la Calidad Universitaria<sup>5</sup>. El Programa de Calidad Universitaria entiende la calidad como búsqueda de la excelencia en tres dimensiones:

---

<sup>3</sup> Desarrollado en el Proyecto 55B/172 (2014) *“La Tutoría Universitaria como Estrategia de Afiliación Institucional y Cognitiva para los estudiantes que cursan el primer año de la Carrera de Contador Público de la Universidad Nacional de La Matanza”*.

<sup>4</sup> Arana Marta, et al. (2009) Gestión académica y estrategias para la retención de la matrícula: programas de tutorías en la universidad pública. En línea: 25-11-2016  
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1983-4535.2009v2n1p13/22050>

<sup>5</sup> En línea: 14-22-2016 <http://portales.educacion.gov.ar/spu/noticias/mas-calidad-y-mas-inclusion-en-la-universidad-publica/>  
<http://portales.educacion.gov.ar/spu/calidad-universitaria/>  
<http://portales.educacion.gov.ar/spu/noticias/el-desafio-es-conformar-un-sistema-educativo-integrado-y-de-calidad/>

- Los procesos de formación de profesionales, académicos y científicos
- Las condiciones institucionales que sostienen a la universidad pública en el marco de su autonomía, responsabilidad social, pluralismo ideológico y respeto por los valores democráticos
- Las dinámicas de integración y articulación del sistema educativo entre niveles e instituciones.

Los objetivos del Programa de Calidad son:

- Promover y mejorar la calidad de los procesos de enseñanza/aprendizaje y sus resultados, para la formación de recursos humanos de alta calidad, tanto profesionales como científicos.
- Promover y mejorar la calidad de los procesos de producción y transferencia de conocimientos, contribuyendo a la consolidación de un sistema nacional de innovación.
- Promover y mejorar la calidad del sistema en su articulación e integración con relación a las demandas y necesidades de la sociedad, y en función de la pertinencia y equidad que debe asumir la universidad en razón de su función social.
- Promover y mejorar la calidad institucional, fortaleciendo las capacidades y mecanismos de gestión de las universidades sobre sus distintos procesos.
- Para llevar adelante estos objetivos se desarrollaron diversas líneas de acción:
  - Proyectos de Mejoramiento de la Enseñanza
  - Proyectos de Apoyo
  - Proyectos de Articulación
  - Proyectos de Apoyo al Desarrollo de Universidades Nuevas
  - Contratos Programa

También figuran proyectos de apoyo que se desarrollan teniendo en cuenta los siguientes objetivos generales:

- Formación de recursos humanos en áreas de vacancia;
- Consolidación de actividades de investigación, transferencia y vinculación; y
- Cooperación y articulación interinstitucional.
  - Proyecto de Apoyo a la Formación de Técnicos Informáticos

- Proyecto de Apoyo para Carreras de Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Económicas e Informática (PACENI)<sup>6</sup>
- Proyecto de Apoyo a Carreras de Ciencias Sociales (PROSOC)
- Proyecto de Apoyo a Carreras de Humanidades (PROHUM)
- Proyecto de Intercambio entre Universidades Nacionales (INTER-U)

Entre estos proyectos de apoyo, se encuentra el Programa PACENI.

En el año 2008 la Secretaría de Políticas Universitarias<sup>7</sup>, consideró prioritario llevar adelante acciones de apoyo para la mejora del rendimiento de los alumnos ingresantes, durante el primer año de desarrollo de la carrera. Asimismo se pensó en este apoyo con un efecto directo en los años posteriores de cursado y fundamentalmente en las tasas de egreso. De acuerdo a los datos consolidados por las estadísticas nacionales, alrededor de un 40% de los estudiantes que cada año ingresan a la Universidad abandonan su carrera en primer año, un porcentaje menor pero todavía importante, lo hacen en el segundo año. Algunos de esos estudiantes cambian de carrera y la mayoría abandona sus estudios. Ante esta situación, la Secretaría de Políticas Universitarias propone al sistema universitario la puesta en marcha de un Proyecto de Apoyo para el Mejoramiento de la Enseñanza de Grado en Primer Año para las Carreras de Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Económicas y de Informática. Las Bases de la convocatoria del Programa PACENI sostienen los siguientes objetivos:

- **Objetivo general:** Promover que las Universidades Nacionales fortalezcan las condiciones institucionales, curriculares y pedagógicas para el mejoramiento de la inserción y la promoción de los estudiantes ingresantes.

- **Objetivos específicos:** Fomentar la puesta en marcha o consolidación de Sistemas de Tutorías que permitan ayudar al ingresante a incorporarse plenamente a la vida académica universitaria, disminuir los valores en los índices de abandono de los estudios universitarios en el primer año de la carrera y mejorar las condiciones de enseñanza y de aprendizaje en el primer año de formación universitaria. En cuanto a los destinatarios y objeto de la convocatoria, la Secretaría de Políticas Universitarias convocó a las Universidades Nacionales a la presentación de proyectos destinados al fortalecimiento y mejora en la calidad de la formación universitaria en el primer año.

El Ministerio de Educación de la Nación, a través de la Secretaría de Políticas Universitarias crea el llamado Programa PACENI (Proyecto de Apoyo a la Enseñanza en

---

<sup>6</sup> En línea: 14-12-2016.

<http://portales.educacion.gov.ar/spu/calidad-universitaria/proyectos-de-apoyo/paceni/>

<sup>7</sup> En función de los datos consolidados de todas las Universidades Nacionales de la Argentina, inherentes a la cantidad de alumnos que ingresan a estudiar las carreras de Ciencias Exactas y Naturales, de Ciencias Económicas y de Informática y al rendimiento académico observado

Primer Año de Carreras de grado de Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Económicas e Informática) con la intención de fortalecer las condiciones institucionales, curriculares y pedagógicas para el mejoramiento de la inserción, promoción y rendimiento académico de los estudiantes del primer año de las carreras de Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Económicas e Informática<sup>8</sup>.

Con la implementación del presente programa se busca el fortalecimiento de las necesidades particulares de las disciplinas cuyas carreras pertenecen al artículo N° 42 de la Ley de Educación Superior N° 24.521, como así también el abordaje de diversos aspectos institucionales que impactan de manera transversal en la formación académica.

A dicho efecto se firman cuarenta y un convenios con Universidades e Institutos Universitarios, entre ellos la Universidad Nacional de la Matanza.

El período de implementación fue inicialmente para los años 2009/2011, donde el Ministerio se comprometía a financiar la:

- Implementación o consolidación de sistemas de tutorías.
- Actualización y perfeccionamiento de la planta docente.
- Actividades, equipamiento, software y bibliografía para mejorar la formación práctica.

El presente Programa está destinado a apoyar Carreras de Grado de Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Económicas e Informática.<sup>9</sup>

En cuanto a la Gestión Académica y Estrategias para la Retención de la Matrícula: Programas de Tutorías en la Universidad Pública prevé en su artículo 12 “Fíjese como crédito para financiar los gastos de funcionamiento, inversión y programas especiales de las Universidades Nacionales la suma de pesos cincuenta y un mil novecientos cuarenta y seis millones setecientos noventa y seis mil (\$ 51.946.796.000), de acuerdo con el detalle de la planilla anexa al presente artículo.” La misma le asigna a la Universidad Nacional de la Matanza lo siguiente el siguiente presupuesto en el año 2016:

**Cuadro° 1: Distribución del Presupuesto 2016 otorgado a la Universidad Nacional de La Matanza**

| Presupuesto /Año | Salud | Educación y | Ciencia y |
|------------------|-------|-------------|-----------|
|------------------|-------|-------------|-----------|

<sup>8</sup> PACENI. En Línea: 19-10-2016 <http://portales.educacion.gov.ar/spu/calidad-universitaria/proyectos-de-apoyo/paceni/>

<sup>9</sup> Secretaría de Políticas Universitarias. En línea 10-10-2016 <http://portales.educacion.gov.ar/spu/calidad-universitaria/proyectos-de-apoyo/paceni/>

|      |           | Cultura     | Técnica   |
|------|-----------|-------------|-----------|
| 2016 | 4.603.228 | 815.986.762 | 1.515.975 |

Elaboración propia en base a la Ley 27.198.

Desde el Programa PACENI, para el año 2016 se propuso el desarrollo de:

*-El siguiente Objetivo:*

Promover que las Universidades Nacionales fortalezcan las condiciones institucionales, curriculares y pedagógicas para el mejoramiento de la inserción, promoción y rendimiento académico de los estudiantes del primer año de las carreras de Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Económicas e Informática.

*-Convenios firmados:* Cuarenta y uno.

*-Nómina de Instituciones Universitarias participantes:*

Universidades/Institutos Universitarios: Autónoma de Entre Ríos, Buenos Aires, Centro de la PBA, Catamarca, Chilecito, Comahue, Córdoba, Cuyo, Entre Ríos, Formosa, Gral. San Martín, Gral. Sarmiento, Instituto Univ. del Arte, Jujuy, La Matanza, Lanús, La Pampa, La Plata, La Rioja, Litoral, Lomas de Zamora, Luján, Mar del Plata, Misiones, Nordeste, Noroeste de la PBA, Patagonia Austral, Patagonia S.J. Bosco, Quilmes, Río Cuarto, Rosario, Salta, San Juan, San Luis, Santiago del Estero, Sur, Tecnológica Nacional, Tres de Febrero, Tucumán, Villa María, Enseñanza Superior del Ejército.

*-Período de implementación:*

2009/2011 aunque se extendió en la práctica hasta el 2015 inclusive

*-Áreas de apoyo:*

Carreras de grado de Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Económicas e Informática.

*-Componentes financiados:*

Implementación o consolidación de sistemas de tutorías.

Actualización y perfeccionamiento de la planta docente.

Actividades, equipamiento, software y bibliografía para mejorar la formación práctica.

Las Universidades Nacionales debían presentar ante la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, la información necesaria para asignar, ejecutar y evaluar los recursos que se le transfieran por todo concepto. El citado ministerio podía

interrumpir las transferencias de fondos en caso de incumplimiento en el envío de dicha información, en tiempo y forma.

**Cuadro N°2: Detalle presupuestario de los últimos cuatro años**

| Ley N°               | Presupuesto según Año | Salud     | Educación y Cultura | Ciencia y Técnica | TOTAL       |
|----------------------|-----------------------|-----------|---------------------|-------------------|-------------|
| 27.198 <sup>10</sup> | 2016                  | 4.603.228 | 815.986.762         | 1.515.975         | 822.105.965 |
| 27.008 <sup>11</sup> | 2015                  | 4.603.228 | 524.077.437         | 1.515.975         | 530.196.640 |
| 26.895 <sup>12</sup> | 2014                  | 4.490.000 | 389.019.048         | 1.191.108         | 394.700.156 |
| 26.784 <sup>13</sup> | 2013                  | 4.490.000 | 279.933.565         | 1.191.108         | 285.614.673 |
| 26.728 <sup>14</sup> | 2012                  | 4.490.000 | 225.464.876         | 1.191.108         | 231.145.984 |

Elaborado en base a datos obtenidos en  
Leyes N°: 27198 - 27008 - 26895 – 26784

En relación al PAT, desde el año 2007, en el Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM, venimos trabajando sobre el perfil y las dificultades más habituales de nuestros alumnos, como su acceso a la Educación Superior, la lentitud en su trayecto curricular y el abandono, principalmente en el primer año de sus estudios.

En un contexto de amplia desigualdad social y reiteradas crisis económicas, que año tras año expulsan a cada vez más personas al abismo de la pobreza estructural, hay aspectos que no se pueden dejar de lado para pensar las posibilidades reales de ingreso y permanencia de los alumnos que forman parte de las actuales cohortes, sobre todo en

<sup>10</sup> Ley 27.198. Presupuesto General de la Administración Nacional para el Ejercicio 2016.

Promulgada: Noviembre 03 de 2015. En Línea 12-11-2016.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/250000-254999/254339/texact.htm>

<sup>11</sup> Ley 27.008. Presupuesto General de la Administración Nacional para el Ejercicio 2015. Promulgada:

Noviembre 13 de 2014. En Línea 12-11-2016.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/238340/norma.htm>

<sup>12</sup> Ley 26895. Presupuesto General de la Administración Nacional para el Ejercicio 2014. Promulgada: Octubre 21 de 2013. En Línea 12-11-2016.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/220000-224999/221222/norma.htm>

<sup>13</sup> Ley 26.784. Presupuesto General de la Administración Nacional para el Ejercicio 2013. Promulgada:

Noviembre 1 de 2012. En Línea 12-11-2016: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/200000-204999/204228/norma.htm>

<sup>14</sup> Ley 26728. Presupuesto General de la Administración Pública para el Ejercicio 2012. En Línea: 12-11-2016

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/200000-204999/204228/norma.htm>

Decreto 2107. Año 2012. Presupuesto General de la Administración Nacional. Complementa Ley 26784

En Línea: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verVinculos.do?modo=2&id=204228>

nuestro distrito caracterizado por estudiantes que se convierten en los primeros de su entorno familiar que tiene la posibilidad de acceder a los estudios superiores.. Es por ello que desde el Departamento de Ciencias Económicas se apuesta con acciones concretas a profundizar estrategias de afiliación institucional y pedagógica que les permita a los estudiantes avanzar en su itinerario curricular y mejorar los niveles de permanencia en la Universidad.

### **Las Tutorías como prácticas de Intervención educativa**

La intervención educativa es la acción intencional para la realización de acciones que conducen al logro del desarrollo integral del educando. La intervención educativa tiene carácter teleológico: existe un sujeto agente (educando-educador) existe el lenguaje propositivo (TOURIÑÁN 2011:21)<sup>15</sup> (se realiza una acción para lograr algo), se actúa en orden a lograr un acontecimiento futuro (la meta) y los acontecimientos se vinculan intencionalmente.

La intervención educativa se realiza mediante procesos de autoeducación y heteroeducación, ya sean estos formales, no formales o informales. La intervención educativa exige respetar la condición de agente en el educando. La acción (cambio de estado que un sujeto hace que acaezca) del educador debe dar lugar a una acción del educando (que no tiene que ser intencionalmente educativa) y no sólo a un acontecimiento (cambios de estado que acaecen a un sujeto en una ocasión), tal como corresponde al análisis de procesos formales, no formales e informales de intervención<sup>16</sup> (TOURIÑÁN, 1996: 16).

A su vez, la intervención pedagógica es la acción intencional que desarrollamos en la tarea educativa en orden a realizar con, por y para el educando los fines y medios que se justifican con fundamento en el conocimiento de la educación y del funcionamiento del sistema educativo (TOURIÑÁN, 1999:17). La intencionalidad reside en la conducta; y ver una conducta como intencional es comprenderla como un conjunto de actuaciones implicadas, por lo que el propio agente cree, en la consecución de algo.

El proceso de intervención pedagógica podría esquematizarse del siguiente modo: “A” (agente educador) hace “X” (lo que el conocimiento de la educación explica y justifica) para conseguir el resultado “R” (que “B” –agente educando- efectúe las conductas “Y” -

---

<sup>15</sup> Touriñán López, José. (2011). Intervención Educativa, Intervención Pedagógica y Educación. La Mirada Pedagógica Universidad de Santiago de Compostela. En Línea: 08/12/2016. <http://files.secu304tv-com.webnode.com.co/200000235-a21f9a316a/intervenciu00F3n%20pedagu00F3gica.pdf>

<sup>16</sup> Touriñán, José et al (2015). La mirada pedagógica. Teoría de la educación, metodología y focalizaciones. Santiago de Compostela, Andavira

explicitadas en la intervención pedagógica de “A”- y alcance el objetivo “Z” -destreza, hábito, actitud o conocimiento educativo (TOURIÑÁN, 2015: 13)<sup>17</sup>

El profesional de la educación actúa con *intencionalidad pedagógica* que es el conjunto de conductas implicadas en la consecución de la meta educativa con fundamento de elección técnica en el conocimiento de la educación. Su acción opera como determinante externo de la conducta del agente educando, es decir, de lo que este va a hacer para que se produzca en él el resultado educativo. Ahora bien, como en el educando el estímulo externo (lo que el educador dice que, con fundamento de elección técnica, debe hacerse), es transformado, si no se le anula su condición de agente, en un evento mental sin consecuencias ejecutivas necesarias, hay que tener en cuenta el papel que desempeñan los determinantes internos de la conducta del educando<sup>18</sup> (TOURIÑÁN, 1997:11).

De todo conocimiento de la educación se deriva un cierto conocimiento pedagógico, porque el conocimiento pedagógico nace del estudio de la intervención, es decir, del estudio de la relación teoría-práctica; y, según el modo de entender el conocimiento de la educación, se genera un conocimiento distinto de la intervención -en unos casos el conocimiento es experiencial, en otros es de teoría práctica y en otros de tecnología específica<sup>19</sup>- (TOURIÑÁN Y RODRÍGUEZ, 1993; TOURIÑÁN Y SÁEZ, 2006: 15). Por la misma razón se puede decir que toda intervención educativa es, en cierta medida, una intervención pedagógica, porque en toda intervención educativa hay un componente de conocimiento pedagógico, que nace del estudio de la relación teoría-práctica y que no tiene siempre el mismo nivel de elaboración técnica en su manifestación. Y si esto es así, se sigue que en un determinado tipo de intervención educativa hay un conocimiento pedagógico experiencial, en otro, hay conocimiento pedagógico de teoría práctica y, en otro, hay conocimiento pedagógico de tecnología específica<sup>20</sup> (TOURIÑÁN 2010:B).

### **Tipologías de modelos de intervención.**

---

<sup>17</sup> Op. Cit. Touriñán López, José. (2011).

<sup>18</sup> Touriñán, José M. y Otros (1999) *Educación y Sociedad de la Información: Cuestiones estratégicas para el desarrollo de propuestas pedagógicas*. ICE. Santiago de Compostela, Edit. Grafinova

<sup>19</sup> Op. Cit. Touriñán López, José. (2011).

<sup>20</sup> Touriñán, J.M. (2015). *Pedagogía mexoaxiológica y concepto de educación*. Santiago de Compostela, Andavira.



En relación a los modelos de intervención y sus tipos, diversos autores han realizado propuestas de clasificación de los modelos de intervención en orientación, según el criterio utilizado.

**Cuadro N° 3. Clasificación de modelos de intervención en orientación  
Según criterios, modelos y características**

| Criterios                                       | Modelos                                                                                                                                | Características                                                                                                     |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Histórico</b>                                | El modelo de Orientación Vocacional de Frank Parsons (1980), y el modelo de Brewer que asimilaba la orientación y la educación (1914). |                                                                                                                     |
|                                                 | Modelos modernos de Orientación Educativa y profesional.                                                                               | La orientación entendida como clasificación y ayuda al ajuste o adaptación (de Koos y Kefauver, 1932).              |
|                                                 |                                                                                                                                        | La orientación como proceso clínico.                                                                                |
|                                                 |                                                                                                                                        | La orientación como consejo proceso de ayuda para la toma de decisiones.                                            |
|                                                 |                                                                                                                                        | La orientación como sistema metodológica ecléctico                                                                  |
|                                                 | Modelos contemporáneos de Orientación (centrados en la institución escolar y en las organizaciones educativas).                        | La orientación como un conjunto o constelación de servicios.                                                        |
|                                                 |                                                                                                                                        | La orientación como reconstrucción social.                                                                          |
|                                                 |                                                                                                                                        | La orientación como acción intencional y diferenciada de la educación.                                              |
|                                                 |                                                                                                                                        | La orientación facilitadora del desarrollo personal.                                                                |
|                                                 |                                                                                                                                        | Modelos centrados en las necesidades sociales contemporáneas;                                                       |
|                                                 |                                                                                                                                        | La orientación como técnica consultiva o intervención indirecta.                                                    |
|                                                 |                                                                                                                                        | Las intervenciones primarias y secundarias: la teoría de la orientación activadora.                                 |
|                                                 |                                                                                                                                        | Los Programas Integrales de Orientación preventiva.                                                                 |
|                                                 |                                                                                                                                        | Orientación para la adquisición de las habilidades de vida.                                                         |
| <b>Según la relación que se establece entre</b> | Modelo psicométrico                                                                                                                    | El orientador es el experto de una serie de técnicas y el profesor el destinatario de los resultados de las mismas. |
|                                                 | Modelo clínico – médico.<br>(basado en el diagnóstico)                                                                                 | El orientador diagnóstica y diseña el plan de intervención, que es aplicado pasivamente por el profesor.            |

|                                |                  |                                                                                                                                |
|--------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>orientador y orientado.</b> | Modelo humanista | La orientación es un proceso de ayuda al individuo en un clima positivo de relación. El profesor es concebido como orientador. |
|--------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Elaborado en base al texto “Modelos de orientación e intervención psicopedagógica: modelo de intervención por servicios” de Esperanza Bausela Herreras. Universidad de León

Santana Vega y Santana Bonilla<sup>21</sup> (1998:69) proponen la siguiente clasificación de modelos de intervención en orientación

**Cuadro N° 4: Clasificación de modelos de intervención en orientación**

| <b>Autores</b>                                                    | <b>Clasificación de modelos de intervención en orientación</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Rodríguez Espinar (1993)</i><br><i>Álvarez González (1995)</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo de intervención directa individual (modelo de counseling).</li> <li>▪ Modelo de intervención grupal (modelo de servicios vs programas).</li> <li>▪ Modelo de intervención indirecta individual y/o grupal (modelo de consulta).</li> <li>▪ Modelo tecnológico.</li> </ul> |
| <i>Álvarez Rojo (1994)</i>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo de servicios.</li> <li>▪ Modelo de programas.</li> <li>▪ Modelo de consulta centrado en los problemas educativos.</li> <li>▪ Modelo de consulta centrado en las organizaciones.</li> </ul>                                                                                |
| <i>Bisquerra y Álvarez (1996)</i>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo clínico.</li> <li>▪ Modelo de servicios.</li> <li>▪ Modelo de programas.</li> <li>▪ Modelo de consulta.</li> <li>▪ Modelo tecnológico.</li> <li>▪ Modelo psicopedagógico</li> </ul>                                                                                       |
| <i>Repetto (1995)</i>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo de consejo (counseling).</li> <li>▪ Modelo de servicios.</li> <li>▪ Modelo de programas.</li> <li>▪ Modelo de consulta.</li> <li>▪ Modelo tecnológico</li> </ul>                                                                                                          |
| <i>Jiménez Gómez y Porras Vallejo</i>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo de counseling (acción psicopedagógica directa individualizada)</li> <li>▪ Modelo de programas (acción psicopedagógica directa grupal).</li> <li>▪ Modelo de consulta (acción psicopedagógica indirecta)</li> </ul>                                                        |

<sup>21</sup> En Línea: 23-11-2016;

<https://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj0nevkuJDSAhWCipAKHeNqByAQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Frieoei.org%2Fdeloslectores%2F823Bausela.PDF&usg=AFQjCNHAFNB66pruX6375DGd2KiC-AYKTO&sig2= me7q--fVkyYPbfJLHZ3bMA>

Bausela Herreras, Esperanza (2004). Modelos de orientación e intervención psicopedagógica; modelo de intervención por programas. Área de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación (M.I.D.E.) Área de Personalidad Evaluación y Tratamientos Psicológicos (P.E.T.R.A.) Universidad de León

En Línea; 21-11-2016 <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1071168.pdf>

|        |                       |
|--------|-----------------------|
| (1997) | individual o grupal). |
|--------|-----------------------|

Clasificación de modelos de intervención en orientación

Extraído de Santana Vega y Santana Bonilla, (1998:69)

Álvarez y Bisquerra clasifican los modelos de orientación combinando tres criterios no excluyentes tales como: el carácter teórico del modelo, el tipo de intervención y el tipo organización o institución en la que se lleva a cabo.

**Cuadro N°5: Modelos de orientación según carácter teórico del modelo**

| Teóricos                |                                |                                                                                                  |
|-------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Modelos de Intervención | <i>Básicos</i>                 | - Clínico<br>- Programas<br>- Consulta                                                           |
|                         | <i>Mixtos</i>                  | -El modelo psicopedagógicos                                                                      |
| Modelos Organizativos   | <i>Modelos Institucionales</i> | - M.E.C.<br>- Comunidades Autónomas<br>- I.N.E.M.<br>- Países de la U.E.<br>- E.E.U.U.           |
|                         | <i>Modelos Particulares</i>    | Centros educativos particulares<br>- Equipos sectoriales<br>- Gabinetes privados de orientación. |

Tipología de los modelos de orientación  
Extraído de Bisquerra y Álvarez, (1998: 57).

**Cuadro N°6: Formas de Intervención Tutorial en el Contexto Occidental**

|                       |                               |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                   |
|-----------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Burocrática-funcional | Tradición napoleónica         | El profesor-tutor se limita a cumplir con las disposiciones legales, revisión de exámenes, reclamos de actas, etc.      | Es el tipo de tutoría más frecuentemente realizada en el ámbito de las Universidades públicas, en la cual se da una relación cordial de cumplimiento burocrático. |
| Académica             | Limitada al ámbito científico | Asesora respecto a los estudios, a las asignaturas, fuentes bibliográficas y relación con los centros de investigación. | Abarca el conjunto de actividades relacionadas con la formación académica del estudiante.                                                                         |
| Docente               | 1- Clase en pequeños grupos   | 1.-Relación dialógica                                                                                                   | El profesor es ayudado por cinco o seis alumnos destacados (monitores) que dinamizan la tarea siguiendo las instrucciones del profesor.                           |
|                       | 2.- Tutoría de iguales        | 2.- Sistemas Bell y Lancaster                                                                                           |                                                                                                                                                                   |

|                   |                          |                             |                                                                                                                                |
|-------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asesoría personal | 1.- Asesoría profesional | 1.- Tutoría individualizada | Asesoramiento informativo-profesional en el desarrollo de la carrera.                                                          |
|                   | 2.- Íntima-personal      | 2.- Intima-personal         | Los tutores están comprometidos con el proyecto educativo institucional fomentando en el alumno pautas de conductas deseables. |

Cuadro elaborado por los integrantes del equipo del Proyecto PROINCE 55-B/172<sup>22</sup>

<sup>22</sup>En línea: file:///C:/Users/Elisa/Downloads/541%20(3).pdf

En Línea: 15-09-2016: Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación “La dinámica tutorial como estrategia de desarrollo de la comprensión de los alumnos de los primeros años de la carrera de Contador Público. Una experiencia de abordaje en la construcción de competencias”.

ROBUSTELLI, Elba Lucía. Coautores: ANTÓN, Carina; BURCET, Enrique; CRUZADO, Graciela; GALARDO, Aldana; GALARDO, Verónica; MALLO, Liliana; ROMANO, Osvaldo; VARVUZZA, Mailen; TACCONI, Sebastián.

## Capítulo II

### **Red de Universidades Nacionales del Conurbano Bonaerense: (RUNCOB)**

Durante las últimas décadas el plano educativo ha cambiado en relación a los contenidos, tanto con la creación de una estructura de educación universitaria como así también en la adecuación a los cambios sociales.

Desde esta perspectiva, las Universidades Nacionales se replantearon los métodos y contenidos de la enseñanza superior en la región. Un caso a destacar dentro del conurbano bonaerense es el que la Universidad Nacional de la Matanza ha desarrollado desde diversas acciones tales como la resolución 078/2010.

Según la resolución 078/2010 la Universidad Nacional de la Matanza, detalla en su anexo: *“... La complejidad el cambio permanente y la incertidumbre de la sociedad actual presenta un nuevo desafío para la Universidad, lo cual exige de la Educación Superior garantizar el acceso, permanencia y egreso de todos sus alumnos a fin de posibilitar el derecho a la educación. La Universidad hoy debe asumir la responsabilidad de apoyar y guiar a los estudiantes, destinatarios y protagonistas de todo proyecto educativo. En el proceso que implica transitar por una carrera universitaria...”*

Las problemáticas y dificultades que se presentan en la realidad de los alumnos ingresantes a Universidad no solo son de carácter académico sino que también refieren a una adaptación del orden de la sociabilidad. Es por ello que es fundamental el compromiso con el que las Universidades deben asumir sus prácticas educativas teniendo en cuenta que son ellas mismas actores participantes del acceso y permanencia de sus estudiantes.

La afiliación institucional tiene que ver con este proceso de integración del estudiante que comienza su itinerario curricular y la Universidad como actor estratégico de desarrollo de competencias de sus alumnos. Entre las competencias necesarias que los estudiantes deben adquirir mencionamos a la incorporación de nuevos códigos de enseñanza, la adquisición del vocabulario técnico de la carrera que ha elegido, y la adaptación a un espacio de aprendizaje con diferentes reglas que debe aprender a afrontar para aprender el oficio de ser estudiante universitario (COULON, 1995).

En el año 2007 dentro del sistema universitario del conurbano bonaerense se da origen a la Red de Universidades Nacionales del Conurbano Bonaerense, denominada RUNCOB con la intención de *“...sin duda ser y hacer posible el armado de estrategias posibles de inclusión para avanzar sobre la aplicación de políticas que puedan atender las*

*problemáticas que subyacen en el universo universitario, que no solo implica el ingreso, sino además la permanencia y la finalización de los estudios”.* (RUNCOB, 2013).

En esta necesidad de mejorar la calidad educativa y extender las posibilidades de democratizar el acceso a la Universidad un grupo de secretarios académicos de seis Universidades Nacionales perteneciente al conurbano bonaerense tuvieron la iniciativa de proponer una red de trabajo en común, que en realidad se venían realizando pero le dieron un marco más institucional. Y que este trabajo en conjunto posibilitara la construcción de políticas de desarrollo, estrategias y acciones en común. Es así que nace RUNCOB.

Desde sus inicios han participado las Universidades de General Sarmiento, General San Martín, La Matanza, Lanús, Quilmes y Tres de Febrero. Los Secretarios Académicos de dichas Universidades públicas elaboraron un importante documento en el cual destacan la relevante expansión de la Educación Superior en las últimas décadas.

El documento hace hincapié en que este fenómeno del proceso educativo está directamente relacionado con la ampliación de la matrícula de la escuela media y con una tendencia por la cual un sector creciente de la población considera relevante el estudio universitario como una herramienta social para adquirir competencias propias de una profesión universitaria y acceder a un mejor trabajo.

Esto pone en relieve, sostiene el documento, la incorporación de nuevos sectores sociales a la enseñanza superior con características propias y únicas contextuales las cuales debe cada universidad nacional saber abordar.

En materia educativa la finalidad de esta red es la de promover la cooperación en temas tales como la gestión y el planeamiento interinstitucional; la docencia de grado y posgrado; investigación; vinculación tecnológica; extensión; cooperación internacional y desarrollo local. Asimismo forma parte de sus objetivos el colaborar en estrategias que favorezcan la adaptación de los estudiantes en la adquisición de nuevas competencias universitarias debido a que en un alto porcentaje los estudiantes de estas Universidades son la primera generación de sus familias que pueden acceder a estudios superiores.

En líneas generales todas las Universidades del conurbano coinciden en que es un desafío recibir y brindar formación universitaria a una población que antes no accedía a ella, que no haya recibido una formación previa, cuestión que genera problemáticas para solucionar o abordar por la falta de capital cultural suficiente.

En relación a esta problemática las Universidades Nacionales pertenecientes a RUNCOB comprendieron la necesidad de implementar estrategias que permita a los estudiantes abordar la adaptación y la permanencia en el mundo universitario.

Es por ello que los secretarios afirmaron la importancia de lograr una mayor inclusión y una mayor igualdad educativa que focalice la atención especial a los

estudiantes de transición a la Universidad, o sea en el primer año de estudio de las carreras.

Esta es la población de estudiantes que requiere de dinámicas que promuevan el desarrollo de procesos de formación educativa de calidad que les permita adquirir competencias necesarias para sus futuras prácticas profesionales.

Entre las competencias que favorecen el éxito en el itinerario curricular de los estudiantes se encuentran las estrategias pedagógicas que les permiten una efectiva organización del tiempo y la adquisición de técnicas de estudio orientadas a la especificidad de sus carreras.

Con estos objetivos en Septiembre del 2007 en la Universidad Nacional de Tres de Febrero se acordó con las otras Universidades del conurbano bonaerense la generación de comisiones de trabajo que traten los temas más prioritarios en relación a la inclusión de los estudiantes al sistema universitario argentino.. Todas las Universidades estuvieron con sus representantes en estas áreas de trabajo. Y en su momento se instrumentaron las siguientes comisiones:

- Comisión de Tutoría representada en ese momento por la Universidad Nacional de Tres de Febrero,
- Comisión de Prácticas Docentes: representada por la Universidad Nacional de Lanús,
- Comisión de orientación vocacional: representada por la Universidad Nacional de la Matanza
- Comisión de información estadística: representada por la Universidad Nacional de San Martín, y
- Comisión de Ingreso: representada por la Universidad Nacional General Sarmiento

A pesar de que en su momento cada Universidad funcionó en cada comisión, el trabajo se conforma de forma transversal o sea que la información fluye, y se intercomunican en forma interdisciplinaria en red.

En su inicio, la RUNCOB planteó estas comisiones y que las tres primeras que trabajaran en forma permanente y las últimas, en forma más esporádica.

En su Estatuto la RUNCOB planteó en sus Capítulo I, II, III y IV la finalidad de sus objetivos y las propuestas de sus actividades. A continuación transcribimos su documento primigenio:

(...) *“Capítulo I*

*Art. 1.- La Red de Universidades Nacionales del Conurbano Bonaerense, en adelante, la RUNCOB, tiene por finalidad contribuir al desarrollo social, económico político y cultural de la región metropolitana mediante acciones de cooperación*

*educativa, científica, tecnológica y cultural entre las universidades que la integran y con el resto del sistema educativo nacional, en particular, el de la Provincia de Buenos Aires.*

*Art. 2.- Son objetivos de la RUNCOB:*

- Crear vínculos de cooperación entre las universidades miembros en todas las áreas que son de su competencia: docencia, investigación, extensión (transferencia y cooperación) y gestión.*
- Contribuir a superar las vacancias y superposiciones en materia de ofertas educativas de nivel superior en la Región Metropolitana.*
- Integrar en la Red a las nuevas universidades públicas creadas en la Región Metropolitana.*
- Promover la articulación con el sistema educativo de la Provincia de Buenos Aires, en sus diferentes niveles y modalidades.*
- Desarrollar canales de comunicación entre las universidades de la Red. - Difundir las actividades de la Red. - Incluir a todos los sectores que integran las universidades en las actividades de la Red.*
- Obtener fondos extrapresupuestarios, en los ámbitos nacional e internacional, para financiar sus actividades. - Realizar investigaciones conjuntas en función de las problemáticas regionales. Editar y coeditar sus resultados.*

*Art. 3.- Son actividades de la RUNCOB:*

- Analizar la demanda y la oferta de educación superior de la Región Metropolitana, a fin de determinar las áreas vacantes y las superposiciones, y promover iniciativas para dar respuestas articuladas.*
- Promover la creación de carreras conjuntas de grado y posgrado entre las universidades que integran la Red y su implementación.*
- Realizar proyectos conjuntos de investigación, transferencia y extensión.*
- Construir vínculos de cooperación con las nuevas universidades públicas creadas en la Región, tendientes a que las mismas se integren a la Red.*
- Ampliar y sistematizar los programas de articulación con el nivel medio que desarrollan las Universidades miembro.*
- Desarrollar y sistematizar programas de articulación con la educación superior no universitaria de la Región Metropolitana. - Crear canales de comunicación internos y de difusión externa de las actividades de la Red.*



- Fomentar el intercambio de docentes, investigadores y estudiantes. - Promover acciones conjuntas de capacitación para el personal no docente. - Participar de las convocatorias provinciales, nacionales e internacionales para proyectos en red. - Desarrollar actividades conjuntas en el campo de las relaciones internacionales universitarias cooperación internacional.

#### *Capítulo II: de sus Miembros*

*Art. 4.- Son Miembros plenos de la RUNCOB, las Universidades Nacionales de General San Martín, General Sarmiento, La Matanza, Lanús, Quilmes, Tres de Febrero, José C. Paz, Avellaneda, Moreno, Arturo Jauretche, Lujan y del Oeste*

*Art. 5.- La incorporación de nuevos miembros plenos deberá efectuarse de acuerdo a los criterios para la toma de decisiones de la Red previstos en el Art. 10.*

#### *Capítulo III: de sus órganos de Gobierno*

*Art. 6.- Los órganos de gobierno de la RUNCOB son: Consejo de Rectores, Presidente y Secretario General*

*Art. 7.- El órgano de gobierno máximo de la RUNCOB es el Consejo de Rectores, que estará integrado por los Rectores de las Universidades miembro, los que tendrán voz y voto en sus deliberaciones. Será presidido por uno de los Rectores y contará con la asistencia técnica de un Secretario General, que no tendrá voto. En caso de no poder asistir a alguna sesión del Consejo, el Rector deberá comunicar por escrito quién lo representará, en dicha oportunidad, con voz y voto. Para sesionar válidamente, deberá reunirse al menos las dos terceras partes de los miembros.*

*Art. 8.- El Consejo de Rectores se reunirá en forma ordinaria una vez por año y en forma extraordinaria, siempre que sea convocado por la mayoría de sus miembros.*

*Art. 9.- El Consejo de Rectores solo podrá tomar las decisiones por mayoría absoluta de los miembros presentes en la sesión.*

*Art. 10.- Son competencias del Consejo de Rectores:*

*- Aprobar el Estatuto de la RUNCOB y sus modificaciones. - Elegir un Presidente por dos años, que deberá ser un Rector o un Vicerrector de una Universidad miembro con un mandato que le permita cumplir el período para el que sea elegido Presidente. La presidencia será rotativa, y sólo podrá ser reelecto el Rector de una de las Universidades una vez que los Rectores de todas las Universidades miembro hayan sido Presidentes. - Designar al Secretario General, que deberá ser propuesto por el Rector de la Universidad que ejerce la Presidencia y contar con el acuerdo de*

*los otros Rectores, y durará dos años en sus funciones. - Aprobar el plan de trabajo bianual. - Decidir sobre las solicitudes de incorporación de nuevas Universidades miembro. - Aprobar los programas, proyectos y actividades de la Red.*

*Art. 11.- Será responsabilidad del Presidente representar a la RUNCOB ante organismos e instituciones, públicos y privados, nacionales, extranjeros e internacionales.*

*Art. 12.- Serán responsabilidades del Secretario General:*

*- Convocar al Consejo de Rectores y proponer el orden del día de cada reunión. - Planificar las actividades anuales de trabajo y el presupuesto respectivo, en el marco del plan bianual aprobado por el Consejo de Rectores. - Supervisar la ejecución de los programas, proyectos y actividades. - Presentar al Consejo de Rectores los informes anuales de las actividades realizadas y de la situación económico-financiera. - Realizar las gestiones que le sean encomendadas por el Consejo de Rectores. - Autorizar la utilización de los recursos financieros de acuerdo al presupuesto aprobado. - Coordinar los aspectos relativos a la difusión y comunicación interna y externa de la red.*

*Art. 13.- Todos los programas, los proyectos y las actividades que implemente la Red tendrán siempre un coordinador, que será designado por la universidad iniciadora del proyecto, ad referendum del Consejo de Rectores.*

*Art. 14.- Las Universidades que integran la RUNCOB deberán ratificar su integración a la misma mediante resolución de su Consejo Superior, en un plazo de 60 días a partir de la aprobación del presente Estatuto o de la aceptación de su incorporación por parte del Consejo de Rectores.*

#### *Capítulo IV: de las Finanzas de RUNCOB*

*Art. 15.- Los recursos financieros de la RUNCOB se conforman con:*

*- Cada Universidad miembro aportará para el funcionamiento de la RUNCOB el 0,02 % del Presupuesto por Planilla para Gastos en Educación. - Las donaciones especiales que hagan sus miembros, u otros organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales o internacionales. - Los ingresos generados a través de las actividades que promueva o realice la RUNCOB*

*Art. 16.- El consejo de Rectores podrá modificar el aporte para funcionamiento estipulado en el artículo anterior.*

*Art. 17.- Se podrá establecer el pago de cuotas o inscripciones a los participantes o asistentes de congresos, proyectos u otras actividades organizadas por la*

*RUNCOB, con el fin de cubrir parte de los costes de dichas actividades” (...)*

Siguiendo la trayectoria histórica de la Red de Universidades del conurbano bonaerense, durante el año 2008, en el mes de Octubre en la Universidad Nacional de Lanús se reunieron los rectores de las universidades nacionales antes mencionadas para dar conformidad y firmar la creación de la red tomando como sostén de contenidos e información el análisis y estudio que previamente realizaron los secretarios académicos de dichas Universidades públicas.

En noviembre del 2009 se realizó la primera jornada para tutores de Universidades Nacionales dentro de la red RUNCOB.

En esa oportunidad hubo un intercambio de experiencias con la acción directa de los tutores y el rol de los mismos, en este proceso de enseñanza de permanencia e inclusión. En esta jornada se volcó también la labor de los diferentes tutores y sus experiencias que venían realizando años anteriores. El eje de compartir transversalmente las experiencias abarcó tres tramos de una trayectoria del alumno universitario, desde tutorías en ingreso para los primeros años de las carreras universitaria hasta la permanencia y el final de las carreras. Fue realmente un espacio de debate en el cual en total se presentaron 23 experiencias de formas tutoriales entre las Universidades Nacionales que conforman la RUNCOB.

En diciembre de 2010 se realizó la segunda jornada para tutores en la sede de Universidad Nacional de Lanús.

A partir de las experiencias y trabajos presentado en esta Jornada se avanzó más profundamente en la construcción de un programa conceptual en relación a las funciones y perfiles tutoriales. Participaron todos los tutores de la Red hasta ese momento representando a cada universidad dentro de la red RUNCOB; de esta manera, estuvieron diversos tutores con sus roles específicos de distintas disciplinas, como por ejemplo tutores pares, tutores de becarios, tutores para alumnos de los primeros años, tutores orientadores y tutores para acompañar el final de la trayectoria de una carrera para el alumnado.

Con el intercambio de trabajo de talleres que se efectuaron en la Jornada y trabajo mancomunado de autoridades y tutores como un trabajo de proceso de equipo la red RUNCOB, se elaboró un importante avance de política educativa con un documento producido en este marco del trabajo combinado entre todas las comisiones.

A continuación nos referimos a las conclusiones y definiciones de dicho documento.

*(...) “Los tutores cumplen una función de orientación y acompañamiento de los estudiantes en la transición al mundo universitario en el ingreso, así como la permanencia, el egreso y la salida al mundo del trabajo (...) favoreciendo su integración a la cultura institucional, en particular y a la universitaria (...) De ahí que la función tutorial implique no*

*solo la reflexión e intervención a nivel cognitivo, sino también a nivel social personal y vincular*". (RUNCOB, 2013).

Se llegó a un acuerdo o coincidencia, en que la función del tutor no se recorta al pasaje del nivel medio al universo universitario sino que existen otras acciones de contención, acompañamiento, orientación, tanto en contenidos como a nivel institucional; que haya un seguimiento en toda la trayectoria del educando con el ingreso la permanencia y egreso.

A su vez, remarcó la relevancia en las vinculaciones entre estudiantes, docentes, docentes tutores, autoridades de carreras y de la Universidad.

De esta forma está expresado en el documento (...) *"las tutorías resultan así una estrategia para comprender e intervenir sobre las necesidades, capacidades y preocupaciones de los estudiantes de nuevo ingreso desarrollando instancias de apoyo y acompañamiento para su integración a la vida universitaria (...)"* (RUNCOB, 2013).

Los diferentes equipos de trabajo desarrollan acciones y planes tutoriales diferentes, que difieren por la demanda de cada institución universitaria y su población de alumnado.

Además, el documento se refirió a las competencias que debe tener el rol del tutor: (...) *"Responsabilidad para implicarse en las acciones que favorezcan el ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes, en tanto actor fundamental de una institución de educación pública. Compromiso con la democratización y universalidad de la enseñanza universitaria acorde con la misión, visión y Proyecto Educativo Institucional de cada universidad, habilidad para fomentar relaciones interpersonales en la escucha atenta y comprensiva a los problemas y oportunidades que la experiencia universitaria presenta ,favoreciendo el trabajo de equipo..."* (RUNCOB, 2013).

Es importante destacar dentro de este contexto, el documento señala que sería fundamental que el tutor tenga el conocimiento de los planes de estudio de las carreras, del perfil del profesional que se está formando en la institución universitaria, y que este proceso conlleve una mejora y capacitación continua.

A su vez, en relación al tutor expresa que debe (...) *"tener una apertura de pensar e integrar nuevos enfoques y estrategias de enseñanza, competencias comunicacionales y competencias para interpelar prácticas institucionales de estudiantes de docentes (...)"* (RUNCOB, 2013).

*"La función tutorial es una función institucional, transversal, que propende a aportar o que su objetivo es la mejora institucional, aprendiendo sobre los estudiantes y enriqueciendo la organización institucional. La función tutorial va a depender de cada*

*modelo institucional y la tutoría se definirá en relación al diagnóstico siendo una acción de tipo preventiva (...)*". (RUNCOB, 2013).

En esa Jornada la red RUNCOB se destacó el rol de las tutorías porque se transforman ideas que se deben seguir analizando, trabajando continuamente.

Se acordó la relevancia entre varias cuestiones que se plantearon, el trabajo en grupo, el perfil del tutor y su compromiso institucional, el rol en la tutoría instrumentada como en forma transversal, las funciones pedagógicas, la vinculación con el docente.

En el transcurso de estos últimos años se realizaron replanteos y análisis de los planes tutoriales en cada universidad nacional de la Red, articulando según sus particularidades las autoridades académicas, administrativas y docentes, docentes tutores.

Unos años después de su fundación, se incorpora una nueva Red en formación para RUNCOB y es la llamada RECIARIA, consistente en una Comisión de Bibliotecas:

RUNCOB – Comisión de Bibliotecas Conurbano Bonaerense, la red de bibliotecas se encuentra en etapa de formación.

La Comisión de Bibliotecas forma parte de RUNCOB - RED DE UNIVERSIDADES NACIONALES DEL CONURBANO BONAERENSE y tiene por finalidad contribuir al desarrollo social, económico político y cultural de la región metropolitana mediante acciones de cooperación educativa, científica, tecnológica y cultural entre las universidades que la integran y con el resto del sistema educativo nacional, en particular, el de la provincia de Buenos Aires.

En el año 2013, en el auditorio de la Biblioteca Leopoldo Marechal, se abordaron temas como la alfabetización informacional y la formación de usuarios en pos de la articulación, inclusión y retención de estudiantes, así como la capacitación a docentes investigadores y la problemática de la visibilidad de las bibliotecas para los docentes, alumnos y autoridades. Asimismo, se dialogó sobre las prácticas e incumbencias de las bibliotecas universitarias, la concordancia con los programas de las carreras y la bibliografía, y los estándares de calidad para las mismas.

Al cierre de la Jornada se hicieron presentes el Secretario y el Prosecretario Académicos de la UNLaM, Gustavo Duek y Juan Pablo Piñeiro, respectivamente, quienes agradecieron la convocatoria y se prestaron a las preguntas respecto a las acciones llevadas adelante para el desarrollo de la Biblioteca Leopoldo Marechal.

Durante el transcurso de año 2015 la Comisión de Bibliotecas de la RUNCOB organizó jornadas de alfabetización llevándose a cabo como sedes de dichas jornadas en la Universidad Nacional de Lanús, Universidad Nacional de Tres de Febrero y Universidad Nacional Arturo Jauretche.

También, en el año 2015 la RUNCOB se reunió el martes 28 de agosto en las instalaciones de la Universidad Nacional Arturo Jauretche, en Florencio Varela, y realizó el Plenario de Rectores de la RUNCOB, la Red de Universidades Nacionales del Conurbano Bonaerense, en el cual se aceptaron a nuevas universidades -incluida la UNO-, se eligieron autoridades y se tomaron importantes decisiones para comenzar a colaborar en un amplio espectro de actividades académicas, deportivas y culturales.

En la inauguración del encuentro, el rector anfitrión, Lic. Ernesto Villanueva, cedió la palabra al intendente municipal de Florencio Varela, señor Julio Pereyra, quien también participa en la Federación Argentina de Municipios. Tras el saludo protocolar, el intendente Pereyra planteó la necesidad de contar con asistencia técnica de las universidades bonaerenses y, para tal objetivo, se acordó la firma un convenio con la RUNCOB.

Otra de las autoridades presentes fue el Secretario de Políticas Universitarias, el abogado Martín Gill, que entre otros conceptos también destacó la necesidad de trabajar mancomunadamente con el conjunto de las universidades bonaerenses.

Ya como parte de la agenda propia del Plenario, en el que participaron los rectores de las universidades nacionales de La Matanza, de Avellaneda, de Moreno, de Luján, de Quilmes, de José C. Paz, de General Sarmiento, de Lanús, de Arturo Jauretche y del Oeste, se realizó la elección de autoridades de la RUNCOB y se decidió que la Presidencia de la misma fuera ocupada por la Dra. Ana Jaramillo, rectora de la Universidad Nacional de Lanús, mientras que la Secretaría General recayó en el Lic. Gustavo Lugones, de la Universidad Nacional de Quilmes.

A propósito de la incorporación de la UNO en la RUNCOB, el Rector Organizador de la UNO, el Dr. Marcelo Ducrós, señaló a nuestro Departamento de Prensa: *“Es un honor y una gran responsabilidad formar parte de esta Red, en cuyo Plenario se han tratado diferentes temáticas profundas y de actualidad que, seguramente, redundarán en incrementar la presencia de todas las universidades del Conurbano en el entramado de la sociedad bonaerense, cumpliendo de esta manera con las expresas expectativas que las políticas en Educación Superior de la señora Presidenta Cristina Fernández de Kirchner señalan como ineludibles para las universidades nacionales y populares.”*

Una de las últimas reuniones de la Red de Universidades Nacionales del Conurbano Bonaerense (RUNCOB) se celebró en la Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM) dirigida por su rector el Prof. Dr. Daniel Eduardo Martínez.

Representantes del organismo participaron de un encuentro en el auditorio de la Biblioteca Leopoldo Marechal con el objetivo de realizar una evaluación de lo actuado a lo largo de 2014 y establecer nuevos desafíos.

*"Uno de los mayores logros fue la aprobación de un proyecto para la creación de una radio entre los miembros de la red", afirmó Romina Décima, Coordinadora de la Comisión de Bibliotecas de la RUNCOB quién destacó -como uno de los mayores logros. la aprobación "de un proyecto para la creación de una radio entre los miembros de la entidad, para poder crecer aun más como Red".*

Al mismo tiempo, destacó la organización de jornadas cuyo objetivo fue *"incluir a la alfabetización como una política educativa instaurada dentro de las universidades". "Como meta para 2015, la RUNCOB se propuso emplear estas medidas dentro de los establecimientos educativos", anticipó la representante de la Universidad Nacional Arturo Jauretche.*

La jornada fue organizada por la Biblioteca Leopoldo Marechal de esta Casa de Altos Estudios con la participación de representantes de todas las casas de altos estudios con asiento en el Conurbano Bonaerense.

Plenario de rectores de la RUNCOB EN LA Universidad Nacional del Oeste

En la UNLaM, el 9 de Noviembre de 2015, en conjunto con la Red de Universidades Nacionales del Conurbano Bonaerense (RUNCOB), se abordaron los impactos en la salud que generan los agrotóxicos utilizados en cercanías a escuelas de la Provincia de Buenos Aires y en las zonas urbanas en general.

La Defensoría del Pueblo de la Nación envió a todas las universidades del Conurbano y a los organismos científicos y tecnológicos un pedido de apertura de una línea de investigación en relación al tema. *"Se obtuvieron avances relativos diferentes por parte de los grupos, a la vez que se están creando vínculos muy interesantes entre las Universidades", comentó Mariano Jägger, director del Instituto Medio Ambiente de la UNLaM, quien a su vez expresó "Es así que solicitamos al Señor Rector de la UNLaM, Dr. Daniel Martínez, que firme una nota dirigida a los Rectores de las Universidades que integran la RUNCOB, para invitarlos a designar representantes para investigar este tema".*

Las Universidades respondieron positivamente al llamado, tal es así que se formó *"un grupo multidisciplinario, entre los cuales hay médicos, abogados, agrónomos, economistas, trabajadores sociales, entre otros, representando a cada Casa de Altos Estudios. También personal del INTA se encuentra colaborando", detalló Jägger. Asimismo, reveló que el equipo ya se reunió en varias oportunidades y que, gracias a eso, "se obtuvieron avances relativos diferentes por parte de los grupos, a la vez que se están creando vínculos muy interesantes entre las Universidades".*

La próxima reunión estuvo pautada para diciembre, fecha destinada a la presentación de los informes, un convenio para ser firmado por la defensoría, y la

RUNCOB. En dicha reunión, se trabajaría en la preparación de una primera publicación para mostrar lo investigado hasta el momento.

Como se refleja en lo actuado en dichas reuniones la Red de Universidades Nacionales sigue actualizándose, abarcando otras áreas de trabajo y renovándose permanentemente.

En síntesis, la RUNCOB se creó y siguió creciendo en la elaboración de estrategias dentro de las políticas educativas de la enseñanza superior.

Se tiene claro gracias al arduo trabajo de estos años el gran proceso de dificultad al ingreso universitario para los estudiantes, con un perfil diferente en estos últimos tiempos; el otro gran desafío de las universidades ha sido la masificación del alumnado.

Muchos de ellos ingresan a la vida universitaria como primera generación dentro de sus familias. Es por eso como afirma (EZCURRA; 2011:11) (...) “dentro de este contexto se señalan las dificultades que derivan de una preparación académica insuficiente entre estudiantes de diferentes franjas sociales y que encierran una desigualdad a la hora de definir el perfil del alumnado que ingresa, así como además la gran carga horaria a nivel laboral”.

Aprender el oficio de estudiante universitario sigue siendo un gran desafío para los estudiantes y para las universidades nacionales, que siguen trabajando en ello del mejor carácter en forma de red y en forma transversal.

### **Breve reseña histórica de la legislación sobre Educación Superior**

Para comenzar el desarrollo del tema, extraemos brevemente las referencias que - a la Legislación en la Educación Superior en nuestro país- se encuentran en (BASANTA, et al, (2004:91-100)<sup>23</sup> y así poder ubicarnos en el contexto histórico a los efectos de poder analizar su evolución.

Desde el punto de vista de la reseña histórica, comenzamos con la denominada ley Avellaneda del 21 de junio de 1885, N° 1597, en respuesta al sostenido crecimiento que experimentaron las universidades en Argentina entre 1870 y 1880, se promulgó la misma, también llamada Estatutos de las Universidades Nacionales.

Esta primera Ley Universitaria fijó las bases a las que debían ajustarse los estatutos de las Universidades Nacionales; se refería fundamentalmente a la organización de su régimen administrativo, y dejaba los otros aspectos liberados a su propio accionar.

En 1886 se modificaron los estatutos de la Universidad para adaptarlo a las prescripciones de la Ley Avellaneda.

---

<sup>23</sup> Basanta, Elisa Marta, et al (2004) Colección Ética y Universidad. Tomo I. Ediciones Cooperativas. Buenos Aires



A comienzos del siglo XX, la Universidad extendía múltiples influencias, pero fue a partir de 1918 cuando su carácter rector adquirió una fuerza inusitada. En estrecha vinculación con los acontecimientos que vivía el país y el mundo, en junio de 1918 la juventud universitaria de Córdoba inició un movimiento al que rápidamente adhirieron voces de todo el continente en lucha por una genuina democratización de la enseñanza.

El movimiento se llamó Reforma Universitaria y el contenido de sus artículos, se expone a continuación: *“Art. 1º. El Poder Ejecutivo ordenará que los Consejos Superiores de las Universidades de Córdoba y de Buenos Aires, dicten sus estatutos en cada una de estas Universidades, subordinándose a las reglas siguientes:*

*1-La Universidad se compondrá de un rector, elegido por la Asamblea Universitaria, el cual durará cuatro años, pudiendo ser reelecto; de un Consejo Superior y de las Facultades que actualmente funcionan, o que fuesen creadas por leyes posteriores. La Asamblea Universitaria es formada por los miembros de todas las Facultades.*

*2-El Rector es el representante de la Universidad; preside las sesiones de las Asambleas y del Consejo; y ejecuta sus resoluciones. Corresponde asimismo al Rector el puesto de honor en todos aquellos actos de solemnidad que las Facultades celebren.*

*3-El Consejo Superior se compone del Rector, de los decanos de las Facultades y de dos delegados que éstas nombren. Resuelve en la última instancia las cuestiones contenciosas que hayan fallado las facultades, fija los derechos universitarios con la aprobación del Ministerio de Instrucción Pública, y dicta los reglamentos que sean convenientes y necesarios para el régimen común de los estudios y disciplina general de los establecimientos universitarios.*

*4-Cada Facultad ejercerá la jurisdicción política y disciplinaria dentro de sus institutos respectivos, proyectará los planes de estudios y dará los certificados de exámenes en virtud de los cuales la Universidad expedirá exclusivamente los diplomas de sus respectivas profesiones científicas, aprobará o reformará los programas de estudios presentados por los profesores, dispondrá de los fondos universitarios que le hayan sido designados para sus gastos, rindiendo una cuenta anual al Consejo Superior, y fijará las condiciones de admisibilidad para los estudiantes que ingresen en sus aulas.*

*5-En la composición de las Facultades entrará por lo menos una tercera parte de los profesores que dirigen sus aulas correspondiendo a la facultad respectiva el nombramiento de todos los miembros titulares. Todas las Facultades tendrán un número igual de miembros que no podrá exceder de quince.*

*6-Las cátedras vacantes serán llenadas en la forma siguiente: la Facultad respectiva votará una terna de candidatos que será pasada al Consejo Superior, y si este la aprobase será elevada al Poder Ejecutivo quien designara de ella el profesor que deba ocupar la cátedra.*

*7-Los derechos universitarios que se perciban, constituirán el "fondo universitario", con excepción de la parte que el Consejo Superior asigne, con la aprobación del Ministerio para sus gastos y para los de las Facultades. Anualmente se dará cuenta al Congreso de la existencia e inversión de los fondos.*

*Art. 2º. Los Estatutos dictados por los Consejos Superiores con arreglo a las bases anteriores serán sometidos a la aprobación del Poder Ejecutivo.*

*Art. 3º. La designación de los profesores se hará por el Poder Ejecutivo, a propuesta de las Facultades respectivas.*

*Art. 4º. Comuníquese.*

Esta ley fue derogada por la ley 13031 sancionada durante el primer mandato de Juan Domingo Perón el 4 /11/1947 y restablecida por la ley 477 del 7/10/1955.(Decreto Ley 6403 del mismo año). A partir de la sanción de la denominada Ley Avellaneda, siguiendo la evolución histórica del tema en tratamiento, encontramos el decreto N 55425 de 1935 sancionado para la creación de los Consejos Consultivos dentro de las Universidades, decreto 12743 y ley N° 12961 referidos a despidos docentes y la no cobertura de vacantes. Ya, posteriormente, en 1945, con fecha 10/02/45, se sanciona el decreto 3156 por medio del cual se convoca a las universidades a constituirse de acuerdo a sus estatutos. En el año siguiente , 1946 y , durante el primer mandato de Juan Domingo Perón como ya hemos mencionado, se sancionó el decreto 7966 del 24/08/46 por medio del cual, se elimina entonces el límite de edad para ejercer la docencia universitaria .En 1947,durnate el mismo mandato presidencial, es sancionada la ley 13031 que estableció el nuevo régimen universitario y que fue posteriormente derogada por la ley 14297 de 1954 conocida como la ley orgánica de universidades y derogada en 1955, durante el gobierno de facto de Aramburu y la misma fue reemplazada por el decreto ley 6403 de Universidades Nacionales .siguiendo con el lineamiento imperante entonces y sin la vigencia de un estado de derecho , durante el año 1956, se dictaron los decretos leyes 3634 y 10775 para la inscripción de interventores de concursos docentes y creación y organización de consejos universitarios y en 1957 , el decreto ley 7361 referido al patrimonio de las universidades. En 1958 y ya retornando al sistema democrático, durante la presidencia de Arturo Frondizi, se sanciona la ley 14557 de Universidades Privadas. Después de muchos vaivenes políticos que tuvo nuestro país, incluyendo la última dictadura militar que finaliza con la presidencia de Raúl Alfonsín y devolviendo la presencia del estado de derecho hasta la fecha, hacia el año 1984, se promulgó la ley 23068 que estableció nuevamente un régimen provisorio para las Universidades Nacionales, en la que se determinó revisar los concursos docentes,

aplicar el Estatuto, la constitución de Consejos Superiores consultivos y el estudio obligatorio de la Constitución Nacional.

#### Síntesis de las reformas a la ley de Educación Superior 24521

La primera reforma a la ley 24521 de Educación Superior es la ley 25573 del año 2002 que modifica el art 2 de la ley 24521 y establece la responsabilidad indelegable del Estado en la prestación del servicio de educación superior de carácter público además de reconocer y garantizar el derecho a cumplir con ese nivel a todos los que quieran y cuenten con la capacidad y formación requeridas. También se modifican con esta ley los arts. 13, 28 y 29 de la norma citada.-

En el año 2004, se introduce una nueva reforma a través de la ley 26002 que modifica los arts. 20 y 40 de la 24521, en referencia a la validez nacional y reconocimiento de todas las jurisdicciones de los títulos y certificados expedidos por las universidades públicas y privadas.-

En el año 2015, se introduce la última reforma a la ley de Educación Superior que, entre otras cosas, sustituye el art 2 de la 24521 en que se establece la responsabilidad al Estado Nacional de proveer el financiamiento, la supervisión y fiscalización de las universidades nacionales y privadas. Esta responsabilidad es principal e indelegable no solo del estado nacional sino de las provincias y Ciudad autónoma de Bs As. Esta responsabilidad implica garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso, permanencia, graduación y egreso para todos quienes lo requieran y reúnan las condiciones establecidas por esta ley como así también promover políticas de inclusión a personas con capacidades diferentes. También se sustituyen los arts. 7, 50, 58 y 59 de la ley 24521.

Luego de la referencia a la evolución histórica de la normativa sobre Educación Superior en nuestro país hasta la sanción de la ley 24521 y una breve síntesis de sus reformas, es necesario adentrarnos en la comprensión del alcance del concepto de autonomía universitaria y darle al mismo un encuadre constitucional de garantía. La noción de autonomía, ha sido abordada por muchos autores en profundos trabajos de investigación. Para tal abordaje, debemos consignar que la mencionada precedentemente ley 24521, determina a la Universidad como un ente autónomo. Este concepto que define de alguna manera y califica a una Institución educativa superior como la Universidad, tiene sin dudas un arraigo constitucional que ha sido manifestado por los convencionales constituyentes en la reforma de 1994 a nuestra Ley Suprema en el art. 75 inc. 19. El mismo delimitó y consagró esta noción jurídica otorgándole el rango de garantía constitucional. Se ha dicho al respecto que: *“La idea de autonomía es una construcción social con una evidente función de identidad. La noción de autonomía refuerza el sentido de pertenencia,*

garantiza sus límites y asegura el monopolio sobre la actividad que despliega” (VACCAREZZA, 2006:31).

Ahora bien, desde el punto de vista jurídico, el concepto de autonomía es: *“la capacidad que tiene un ente para darse su propia ley y regirse por ella”* (Finocchiario, 2004:27). Desde este punto de vista, uno de los aspectos de la autonomía es la capacidad de autogobernarse, que implica a su vez la facultad de tomar decisiones que hacen a las políticas internas de la Institución y el manejo de recursos con la consiguiente distribución de los mismos según las necesidades de la misma. En el siguiente sentido se ha dicho que: *“El significado de autonomía universitaria puede no ser homogéneo en toda la comunidad universitaria. Involucra, por cierto, la potestad de gobierno para las autoridades de la universidad y para aquellos que intervienen de manera más o menos activa en la política universitaria. Implica fundamentalmente para los docentes, libertad académica, libertad de opinión en la cátedra.”* (L.Vaccarezza. Vessuri H. Universidad e investigación .Biblioteca Clacso.edu.ar). Completando el concepto que nos ocupa en este análisis, se puede precisar el mismo en los siguientes términos según refiere la doctrina al respecto: *“Autonomía implica el derecho a elegir y destituir a sus autoridades según lo determinan sus estatutos; Formular el reglamento de ingreso, promoción y retiro del personal académico y administrativo; Elaborar con absoluta libertad los planes y programas de estudio de las carreras profesionales que ofrezca y programar las investigaciones científicas que en ella se realicen; Expedir de acuerdo a su propia legislación los títulos y certificados correspondientes.”* (Jaime Ornelas Delgado. Reflexiones en torno a la autonomía universitaria. 2008. ordenjuridico.gob.mex).

Si entendemos el concepto de autonomía universitaria como una construcción jurídica siguiendo el desarrollo del análisis, dicha construcción tiene como punto de partida el art. 75 inc. 19 de la Constitución Nacional cuando establece:

*“Corresponde al Congreso: Proveer lo conducente al desarrollo humano, al progreso económico con justicia social, a la productividad de la economía nacional, a la generación de empleo, a la formación profesional de los trabajadores, a la defensa del valor de la moneda, a la investigación y al desarrollo científico y tecnológico, su difusión y aprovechamiento. Proveer al crecimiento armónico de la Nación y al poblamiento de su territorio, promover políticas diferenciadas que tiendan a equilibrar el desigual desarrollo relativo de provincias y regiones. Para estas iniciativas, el Senado será Cámara de origen. Sancionar leyes de organización y de base de la educación que consoliden la unidad nacional respetando las particularidades provinciales y locales que aseguren la responsabilidad indelegable del Estado, la participación de la familia y la sociedad, la promoción de valores democráticos y la igualdad de oportunidades y posibilidades sin*

*discriminación alguna, y que garanticen los principios de gratuidad y equidad de la educación pública estatal y la **autonomía y autarquía de las universidades nacionales**. Dictar leyes que protejan la identidad y pluralidad cultural, la libre creación y circulación de las obras del autor, el patrimonio artístico y los espacios culturales y audiovisuales.”.*

En relación a ello se ha expresado que: *“Desde la reforma constitucional de 1994, la facultad del congreso para legislar sobre el sistema universitario, queda limitada por la garantía del art 75 inc.19 en cuanto a la autonomía y autarquía de las universidades nacionales. Sin embargo, al no definirse ambos términos, ni su alcance, los constituyentes han dejado un terreno propicio para la manipulación de la cuestión según la interpretación que se haga de ellos.”* (Parrino Hebrón 2000) Según lo que plantean estos autores precedentemente mencionados, el concepto de autonomía *“tiene como una de sus notas primordiales la sustracción a los designios del Poder Ejecutivo.”* Coincidimos en la interpretación de que el concepto de autonomía no debe ser un fin en sí misma sino *“un medio para disponer de las condiciones institucionales y organizacionales que les permitan desarrollar libremente su tarea”.*

Etimológicamente el término autonomía, se forma con los vocablos **autos** que significa propio y **nomos** que hace alusión a la ley; es la potestad de poder establecer sus propias normas. Nuestra Constitución Nacional, consagra la forma de gobierno representativa, republicana y federal en su art. 1, y esta última característica de nuestro sistema democrático, está fundamentada en el principio de autonomía provincial consagrado en el art. 5 del referido cuerpo legal. En este último aspecto, el constitucionalista H.Quiroga Lavié sostiene *“que no se puede interpretar a la autonomía universitaria con el mismo alcance que, como máximo de autonomía, cabe atribuir a las provincias puesto que las universidades no pueden ostentar poderes anteriores a la Nación”.*-

En virtud de lo expuesto y de acuerdo con los autores citados, cabe poner de resalto que la autonomía universitaria es una construcción jurídica, con rango constitucional consagrándose como una garantía del mismo carácter.-

**Cuadro N°7: Normativa Universitaria<sup>24</sup>  
Promulgadas desde el año 1885 hasta 1991**

| FECHA                                                | DECRETO/<br>LEY N° | TEMA PRINCIPAL                                                                                                                                                                    | GOBIERNO FIRMANTE         |
|------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Sanción;<br>25/06/1885<br>Promulgación<br>03/07/1885 | Ley 1597           | "Ley Avellaneda" Estatutos de las Universidades Nacionales. (Derogada por ley 13031-04/11/47 y restablecida su vigencia por la Ley 477/55 del 07/10/55. Ver Decreto Ley 6403/55). | ROCA - E.WILDE            |
|                                                      | Ley 3271           | Agregado sobre Estatuto de Universidades                                                                                                                                          | URIBURU - ANTONIO BERMEJO |

<sup>24</sup> En Línea: <http://www.unp.edu.ar/despacho2/index.php/leyes-univ-nac-recopilacion>

|                                                                     |                    |                                                                                                        |                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sanción;<br>27/09/1885<br>Promulgación<br>02/10/1885                |                    | Nacionales.                                                                                            |                                                                                                                |
| 1935                                                                | Decreto 55425      | Creación Consejo Consultivo                                                                            |                                                                                                                |
| 1943                                                                | Decreto 12743      | Despido Profesores - 28/10/43                                                                          |                                                                                                                |
|                                                                     | Ley 12961          | No cubrir vacantes                                                                                     |                                                                                                                |
| 10/02/45                                                            | Decreto 3156       | Convoca a Universidades a constituirse de acuerdo a Estatutos.                                         | FARREL.<br>Juan Domingo Perón.<br>Rómulo Etcheverry Boneo; Juan Pistarni;<br>Alberto Teisaire; César Ameghino. |
| 10/02/45                                                            | Decreto 3157       | Reincorpora Profesores Cesantes / Por Decreto 12743                                                    | FARREL.<br>Juan Domingo Perón.<br>Rómulo Etcheverry Boneo; Juan Pistarni;<br>Alberto Teisaire; Cesar Ameghino. |
| 28/02/45                                                            | Decreto 4826       | Reincorpora Docentes y Administrativos despedidos por el Decreto 12743/43                              | FARREL.<br>Juan Domingo Perón.<br>Rómulo Etcheverry Boneo; Juan Pistarni;<br>Alberto Teisaire; Cesar Ameghino. |
| 24/08/46                                                            | Decreto 7966       | Eliminan límite de edad para ejercer la docencia Universitaria                                         | Juan Domingo Perón.<br>Belisario Gache Pirán.                                                                  |
| Sanción<br>26/09/1847<br>Promulgación.<br>09/10/47<br>dto.31521/47  | Ley 13031          | Establece un nuevo régimen Universitario. (Derogada por ley 14297 - 11/01/54).                         | J. H. Quijanno. A. H. Reales Ricardo C. Guardo. L. Zabalia Carbo.                                              |
| 07/04/48                                                            | Decreto 9956       | Reglamentación Ley Universitaria 13031/47                                                              | Juan Domingo Perón. Belisario Gache Pirán<br>Oscar Ivanissevich.                                               |
| 03/05/48                                                            | Decreto 12782      | Aclara artículo 8º del Decreto Reglamentario 9956/48                                                   | Juan Domingo Perón. Belisario Gache Pirán<br>Oscar Ivanissevich.                                               |
| 22/02/49                                                            | Decreto 4642       | Establece conveniencia de conexión entre investigaciones y estudios con la vida industrial.            | Juan Domingo Perón. Belisario Gache Pirán<br>Oscar Ivanissevich.                                               |
| 13/03/49                                                            | Decreto 6263       | Crea Subsecretaría Universitaria en la Secretaría de Educación.                                        | Juan Domingo Perón. Ramón A. Cereijo. Belisario Gache Pirán. Oscar Ivanissevich.                               |
| 22/07/49                                                            | Decreto 16960      | La Subsecretaría Universitaria coordinará acciones de Extensión y concursos de Profesores Extranjeros. | Juan Domingo Perón. Oscar Ivanissevich.                                                                        |
| 10/10/45                                                            | Decreto 25274      | Incompatibilidad de Profesores Universitarios.                                                         | Juan Domingo Perón. Oscar Ivanissevich.                                                                        |
| 22/11/49                                                            | Decreto 29337      | Suspende cobro de aranceles universitarios.                                                            | Juan Domingo Perón. Ramón A. Cereijo. Roberto Ares. Oscar Ivanisevic. Alfredo Gomez Morales. José C. Barro.    |
| 28/01/50                                                            | Decreto 1967       | Acredita la enseñanza secundaria de oficiales de las fuerzas armadas para ingresar.                    | Juan Domingo Perón. H. Sosa Molina. Franklin Lucero. Enrique García. César Ojeda. Oscar Ivanisevic.            |
| 25/03/50                                                            | Decreto 6401       | Fijar normas de excepción al pago de aranceles.                                                        | Juan Domingo Perón. Alfredo Gomez Morales. Oscar Ivanisevic.                                                   |
| Sanción:<br>18/12/53.<br>Promulgada.<br>11/01/54. Decreto<br>156/54 | Ley 14297          | Ley Orgánica de Universidades. (derogada por Decreto Ley 477 - 7/10/55).                               |                                                                                                                |
| 7/10/55                                                             | Decreto Ley 477/55 | Derogas Leyes 13031 y 14297 e interviene las Universidades.                                            | Leonardi. Atilio Dell'Oro Maini.                                                                               |
| 7/10/55                                                             | Decreto Ley 478/55 | Declara en Comisión al personal docente y auxiliar de Universidades Nacionales.                        | Leonardo. Atilio Dell 'Oro Maine.                                                                              |
| 4/11/55                                                             | Decreto 2538       | Reincorporación de Profesores Universitarios.                                                          | Leonardi Atilio Dell'Oro Maini.                                                                                |
| 30/11/55                                                            | Decreto Ley 4361   | Facultades de los interventores de las Universidades Nacionales.                                       | Aramburu Abraham. Rojas Hartung, Dell'Oro Main, Ossorio Arana.                                                 |
| 9/12/55                                                             | Decreto Ley 5150   | Autorizar interventores como excepción a cubrir cargos vacantes.                                       | Aramburu Abraham. Rojas Hartung, Dell'Oro Main, Ossorio Arana.                                                 |
| 23/12/55                                                            | Decreto Ley 6403   | Organización de las Universidades Nacionales. (Derogado parcialmente por Ley 17245 - 21/04/67)         | Aramburu, Rojas, Podestá Costa, Dell'Oro Main, Busso, Migone, Martínez, Igartúa, Menciondo, Bonnet,            |

|                                              |                            |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              |                            |                                                                                                                                  | Blanco, Mercier, Alsogaray, Allison García, Llamasarez, Ossorio Arana, Hartung, Abrahin, Landaburu.                                                      |
|                                              | Decreto 2249               | Plazos de constitución Gobierno Universitario.                                                                                   |                                                                                                                                                          |
| 27/02/56                                     | Decreto Ley 3634           | Inscripción de interventores en concursos docentes (derogada por Ley 17245 - 21/04/67)                                           | Aramburu, Rojas, Dell'Oro Main, Ossorio Arana, Hartung, Krause.                                                                                          |
| 15/06/56                                     | Decreto Ley 10775          | Creación y organización de los Consejos de Universidades.                                                                        | Aramburu, Rojas, Landaburu, Podestá, Adrogué, Mignone, Martínez, Ossorio Aranam Hartung, Krause, Blanco, Martínez, Mendiondo, Bonet, Mercier , Iguartúa. |
| 1956                                         | Decreto 12546              | Comisión estudio Art. 27° de la Ley 6403/55.                                                                                     |                                                                                                                                                          |
| 01/07/57                                     | Decreto Ley 7361           | Patrimonio de las Universidades Nacionales (Derogado por Ley 17245 - 21/04/67)                                                   | Aramburu, Rojas, Salas, Krieger, Vasena, Majo, Hartung, Mc Loughlin.                                                                                     |
| 31/07/57                                     | Decreto Ley 8780           | Régimen de las Universidades Nacionales (Derogado por ley 17245 - 21/04/67)                                                      | Aramburu, Rojas, Majo, Hartung, Mc Loughlin.                                                                                                             |
| 1957                                         | Decreto Ley 15677          | Situación Art. 6°, Decreto Ley 8780/57.                                                                                          |                                                                                                                                                          |
| 23458                                        | Decreto Ley 5753           | Transferencias de emisoras de radio a varias Universidades (Derogada parcialmente por ley 17458 - 22/09/67)                      | Aramburu, Rojas, Cabral, Mercier, Hartung, Landaburu.                                                                                                    |
| Sanción: 30/09/58.<br>Promulgación. 17/10/58 | Ley 14557                  | Régimen de Universidades Privadas                                                                                                |                                                                                                                                                          |
| 11/02/59                                     | Decreto Reglamentario 1404 | Crea Inspección Gral. de Enseñanza Universitaria Privada                                                                         | Frondizi, L. R. MacKay                                                                                                                                   |
| 1959                                         | Decreto 6491               |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                          |
| 21/03/61                                     | Decreto 2196               | Funciones de agregados Culturales, idénticas para Universidades Libres.                                                          | Frondizi, L. R. MacKay, Taboada.                                                                                                                         |
| 18/11/59                                     | Decreto 15419              | Funciones de agregados Culturales en otros países: deberán reunir materiales bibliográfico, científico, etc. para universidades. | Frondizi, L. R. MacKay, Taboada.                                                                                                                         |
| 22/01/62                                     | Decreto 631                | Examen de habilitación para egresados de Universidades privadas                                                                  | Frondizi, L. R. MacKay                                                                                                                                   |
| 04/06/65                                     | Decreto 4369               | Reglamentación del uso de la denominación "Universidad".                                                                         | Illia, Alconada, Aramburu.                                                                                                                               |
| Sanción y Promulgación. 29/07/66             | Ley 16912                  | Gobierno Provisional de las Universidades Nacionales.                                                                            | Onganía. E. Martínez Paz.                                                                                                                                |
| 1966                                         | Decreto 1450               | Indisponibilidad de bienes.                                                                                                      |                                                                                                                                                          |
| 1966                                         | Decreto 2545               | Representación Universidades Nacionales.                                                                                         |                                                                                                                                                          |
| 15/09/66                                     | Decreto 1812               | Procuración del Tesoro representa al Estado en juicios.                                                                          | Onganía. E. Martínez Paz.                                                                                                                                |
| 05/10/66                                     | Decreto 2590               | Actuación de procuradores fiscales federales en juicio por Ley 16912                                                             |                                                                                                                                                          |
| 20/02/67                                     | Ley 17178                  | Transferencias de escuelas de Universidades Nacionales a la Secretaría de Estado de Cultura y Educación.                         | Onganía Guillermo. A. Borda.                                                                                                                             |
| 1967                                         | Decreto 5843               | Normas para ordenamiento de personal.                                                                                            |                                                                                                                                                          |
| 24/01/67                                     | Ley 17148                  | La Secretaría de Cultura y Educación ejerce atribuciones de Asamblea Universitaria.                                              | J.C, Onganía. Guillermo Borda.                                                                                                                           |
| 16/02/67                                     | Decreto 994                | Reconocimiento de facultades de Universidades Nacionales para composición de cuadros docentes.                                   | Onganía, Borda, Gelly y Obes.                                                                                                                            |
| Sanción y Promulgación 21/04/67              | Ley 17245                  | Ley Orgánica Universidades Nacionales. (Derogada por ley 20654 - 26/03/74)                                                       | J.C, Onganía. Guillermo Borda. A. Krieger Vasena.                                                                                                        |
| 25/07/67                                     | Decreto 5319               | Suspensión de llamados a concurso Docente                                                                                        | J.C, Onganía. Guillermo Borda, Astigueta.                                                                                                                |
| Sanción y Promulgación 22/09/67              | Ley 17458                  | Deroga decreto de transferencias de radios a Universidades Nacionales                                                            |                                                                                                                                                          |
| 29/12/67                                     | Ley 17604                  | Régimen de Universidades Privadas                                                                                                | Onganía. Guillermo Borda                                                                                                                                 |
| 12/06/68                                     | Ley 17778                  | Régimen para las Universidades Provinciales                                                                                      | J.C, Onganía. Guillermo Borda.                                                                                                                           |

|                                       |                                                     |                                                                                                                                                                                                               |                                                            |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 27/11/68                              | Decreto 7445                                        | Plazo para solicitar convalidación de estudios a alumnos de Universidades autorizadas.                                                                                                                        | J.C, Onganía. Guillermo Borda. José Astigueta.             |
| 20/10/69                              | Decreto 6718                                        | Autorización de contrataciones directas de materiales, Docentes, Científicos y Bibliografía                                                                                                                   | J.C, Onganía. Imaz, Dagnino, Pastore, Pérez, Guilhou, Mey. |
|                                       | Decreto 1617/69                                     | Reglamentación de la Ley 17778 - de Universidades Provinciales                                                                                                                                                |                                                            |
| 31/12/69                              | Decreto 8472                                        | Reglamentación de la Ley de Universidades Privadas.                                                                                                                                                           | J.C, Onganía. Pérez, Guilhou.                              |
| 14/03/74                              | Ley 20654                                           | Ley Orgánica de Universidades Nacionales. Derogada en algunos art. por Ley 21276 - 29/03/76 (Derogada totalmente por Ley 22207 - de 24/04/80)                                                                 |                                                            |
| Sanción 30/09/75 Promulgada 20/10/75  | Ley 212019                                          | Prórroga plazo de normalización de Universidades Nacionales establecido por Ley 20654                                                                                                                         |                                                            |
| 29/03/76                              | Ley 21276                                           | Norma para Universidades Nacionales. (Derogada por Ley 22207 del B.O 24/04/80)                                                                                                                                | Videla, Massera, Agosti.                                   |
| 22/02/77                              | Ley 21533                                           | Modifica Régimen de designación y remoción de rectores y Decanos. (Derogado por Ley 22207 - B.O. 24/04/80)                                                                                                    | Videla, Ricardo P. Bruera.                                 |
| 14/02/77                              | Decreto 391                                         | Creación del CRUN - Consejo de Rectores de Universidades Nacionales.                                                                                                                                          | Videla, Ricardo P. Bruera.                                 |
| Sanción y Promulgación 25/02/77       | Ley 21536                                           | Confirmación de cargos docentes obtenidos por concursos.                                                                                                                                                      |                                                            |
| B.O. del 24/04/80                     | Ley 22207                                           | Ley orgánica de Universidades Nacionales. (Derogada por Ley 23068 - 13/06/84)                                                                                                                                 | Videla, Dr. José Martínez de Hoz, Dr. Llerena Amadeo.      |
| 25/07/80                              |                                                     | Dictamen del Tribunal de Cuentas de la Nación sobre la Ley 22207 - Art. 65. - Expte. 80.095/80                                                                                                                | Antonio Pérez Arango. Presidente.                          |
| 05/08/80                              |                                                     | Dictamen del Tribunal de Cuentas de la Nación sobre la Ley 22207 - Art. 69. - Expte. 37.745/80.                                                                                                               | Antonio Pérez Arango. Presidente.                          |
| 15/08/80                              |                                                     | Dictamen del Tribunal de Cuentas de la Nación sobre la Ley 22207 - Art. 68. - Expte. 80104/80.                                                                                                                | Antonio Pérez Arango. Presidente.                          |
| 13/12/83                              | Decreto 154                                         | Intervenir Universidades y designar Rectores Normalizadores.                                                                                                                                                  | Dr. Raúl Alfonsín. Dr. Carlos Alconada Aramburu.           |
| 13/06/84 - Promulgada 29/06/84        | Ley 23068 Derogada por 24521                        | Régimen Provisorio de Universidades Nacionales. Deroga la Ley 22207                                                                                                                                           | Dr. Raúl Alfonsín. Dr. Carlos Alconada Aramburu.           |
| 27/07/84                              | Resolución 1651 del Ministerio de Educ. y Justicia  | Obligación de adoptar el Estatuto. Suspende y revisa concursos docentes realizado según Ley 22207 Constituir Consejos Superiores provisorios y consultivos Obligación de estudio de la Constitución Argentina | Dr. Alconada Aramburu                                      |
| Sanción: 30/09/84 Promulgada 05/11/84 | Ley 23151                                           | Régimen Económico-Financiero de Universidades Nacionales.                                                                                                                                                     | Alfonsín, Dr. Alconada Aramburu                            |
| 14/05/85                              | Decreto 868                                         | Prórroga del plazo de normalización de las Universidades Nacionales                                                                                                                                           | Alfonsín, Dr. Alconada Aramburu                            |
| 24/07/85                              | Resolución 1864 del Ministerio de Educ. y Justicia  | Establece plazo de normalización improrrogable.                                                                                                                                                               | Dr. Carlos Alconada Aramburu                               |
| 23/10/85                              | Resolución 2796 del Ministerio de Educ. y Justicia. | Régimen y Calendario Electoral para Normalización.                                                                                                                                                            | Dr. Carlos Alconada Aramburu                               |
| 21/12/85                              | Decreto 2460                                        | Comunica al Congreso del cumplimiento de la Ley 23068 sobre normalización de las Universidades.                                                                                                               | Alfonsín, Dr. Alconada Aramburu                            |
| 26/12/85                              | Decreto 2461                                        | Creación de CIN - Consejo Interuniversitario Nacional                                                                                                                                                         | Alfonsín, Dr. Alconada Aramburu                            |
| 24/02/86                              | Resolución 156 del Ministerio de                    | Sobre Normalización de Universidades.                                                                                                                                                                         | Dr. Alconada Aramburu                                      |



|                                               |                                                        |                                                                                      |                                                                         |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                                               | Educ. y Justicia.                                      |                                                                                      |                                                                         |
| Sanción: 15/06/88<br>Promulgación<br>05/07/88 | Ley 23569<br>Derogada por<br>24501 en Julio<br>del 95. | Régimen Económico-Financiero de<br>Universidades Nacionales.<br>Vigente al 08/04/91. | Juan Carlos Pugliese, Víctor Martínez,<br>Carlos Bejar, Antonio Macris. |

Actualizado en base a las Leyes Universitarias Nacionales y otras Normas Legales afines  
presentada al Rector Dr. Manuel Vivas por la Dirección de Despacho  
por Nota N° 013/91 del 17 de Septiembre de 1991.

### Capítulo III

#### Evolución histórica de la acción tutorial como forma de intervención pedagógica.

“Tutor”, “guía”, “ayo”, “consejero”, “acompañante” ¿Cuántas veces hemos leído y encontrado estas palabras y otros sinónimos en libros, en la historia y en lo cotidiano? Comenzar a rastrear la figura del “Tutor” como lo entendemos en la actualidad no es fácil, distintas épocas y contextos presentan generalmente un niño, un joven, un adolescente que requiere de guía, de un acompañamiento en determinado momento de su vida.

Desde la Antigüedad pueden encontrarse adultos, dioses tomando la forma humana o personalidades destacadas en lo cultural, en lo político o en lo moral para enseñar determinadas funciones o acciones a príncipes, hijos de familias ricas, acomodadas o huérfanos. No puede separarse al tutor, guía, acompañante de su contexto histórico. En cada edad histórica, y en cada contexto temporal estos guías/acompañantes se convirtieron en consejeros destacados o importantes y en influencias determinantes, por citar un ejemplo, no podemos olvidar la importancia de Aristóteles en el joven Alejandro de Macedonia, Alejandro Magno en el futuro.

Quizás este sea uno de los casos más resonantes, pero el tutor fue visto como **una necesidad**, no sólo como *un lujo*, sino como condición fundamental para la maduración y el buen desarrollo de las capacidades intelectuales, morales y personales de los niños y jóvenes en la sociedad. Otro de los casos más llamativos para citar es el de Ana Frank, quien a pesar de su contexto opresivo, bélico y brutal tenía como meta aprender, estudiar para convertirse en “alguien con futuro”, y habla de su padre como necesario tutor para guiarla en el aprendizaje del francés, del latín y de sus estudios sobre Historia del Arte.

Estos dos ejemplos alejados en el tiempo, el espacio y tan distantes en su contexto político, económico y social marcan la importante función del Tutor como guía, acompañante, consejero, considerado como vital para el desarrollo de las potencialidades y guía del conocimiento como clave en la sociedad en la historia del mundo.

El contexto histórico determina todos los aspectos y manifestaciones humanas, desde la política, la economía, la sociedad hasta la educación y los modelos pedagógicos. El rol del Tutor por lo tanto cambió y evolucionó de distintas formas hasta la actualidad, pero hay una constante que se mantuvo siempre y fue **la necesidad** de que el Tutor fuese **guía y conductor** en el proceso de aprendizaje como contenedor y sostén.

En el aprendizaje no sólo es fundamental el profesor, el maestro o el educador, también en muchos casos es fundamental la existencia de un Tutor. Y es que **este no busca reemplazar la enseñanza tradicional**, sino todo lo contrario. Basándonos en

muchos casos y ejemplos a lo largo de la historia de la Humanidad, podemos afirmar con seguridad que su rol es reforzar la **búsqueda del conocimiento**.

Desde esta mirada pensamos que es importante no sólo relatar y enumerar el inicio de la historia de las tutorías, sino poder realizar un abordaje quizás más integral y amplio sobre las tutorías, a través de la Tutoría como *“un recurso utilizado largamente en la Historia de la Educación, concebida como el arte de extraer lo que está en mente del estudiante y ayudarlo a concretar lo que es en potencia mediante la tutela de un maestro privado o particular”*. (Malbrán, 2004:1).

Al comenzar a leer la Historia de la Educación siempre nos encontramos con una persona que cumple funciones básicamente domésticas. Así, aunque nos llamó la atención en un comienzo, surgen personajes de importante trayectoria que fueron claves en reyes, príncipes, políticos e importantes gobernantes.

Según VEGA, (2010:30) en muchos casos cambian sus denominaciones a través del tiempo y *“...desde una interpretación de orientador o guía hasta el de instructor, que nos llevan a diferentes conceptos multifacéticos como los siguientes:*

**Ayo:** Entendido como la persona encargada de la custodia, crianza o educación de un niño (...)

**Preceptor:** Posteriormente aparece la figura del preceptor, entendido como la persona que convive con una familia y está encargada de la instrucción y educación de los niños (...)

**Mentor:** La leyenda y la tradición nos han dejado el término mentor como sinónimo de tutor (...)

**Instructor:** Es el discípulo más adelantado que ayuda al maestro cuando se encuentra con una clase muy numerosa, en este caso el maestro instruye al instructor, y éste a los demás compañeros.

**Consejero:** Persona que da consejos, sobre materias importantes, con el fin de ayudar a tomar decisiones, su papel es el de trabajar con el alumno, ayudándole a aprender, a resolver problemas (...)

**Orientador:** Persona que posee recursos técnicos específicos que utiliza para ayudar a los alumnos y a los docentes.

**Tutor:** Es la modalidad más moderna. Su trabajo cumple una doble función informativa y normativa que pretende transmitir conocimientos, que se complementa con la función de formar (...)

En la actualidad estos conceptos son absorbidos desde el ámbito académico en particular, buscando una formación más integral y buscando favorecer en especial la formación profesional. Es común escuchar sobre tutores en todos los niveles de

enseñanza, como la figura que favorece la articulación del alumno y su adecuación a la enseñanza y sus distintos niveles. Pero para comprender más integralmente este concepto es interesante analizar su origen legendario e histórico. En cada época la modificación dependerá de las circunstancias y necesidades que la sociedad y contexto buscaron cubrir.

La primera referencia legendaria surge de la ODISEA<sup>25</sup>, citada en la época griega heroica alrededor del siglo VIII AC, donde ante la ausencia prolongada de Ulises, su hijo Telémaco creció sin su influencia y cuidado, por lo que la diosa Atenea “...que había tomado el aspecto y la voz de Méntor, y le dijo estas aladas palabras: -Telémaco! No serás en lo sucesivo ni cobarde ni imprudente, si has heredado el buen ánimo que tu padre tenía para llevar a su término acciones y palabras...”<sup>26</sup>. También en diferentes “cantos” la diosa Atenea se manifiesta en la figura del Rey de los Tafios y huésped de Ulises, llamado Méntes. Esta referencia y otras de la misma obra, nos llevan a la reflexión de la necesaria presencia de un adulto para la formación certera de un joven, en este caso es importante porque en toda el texto las decisiones del joven Telémaco son acompañadas o sugeridas por Mentor, viejo amigo de Ulises, de quien se sirve la diosa Atenea para influir. En otra obra clásica como la ILIADA<sup>27</sup> la ejemplificación y enseñanza es más legendaria y alude al accionar de los dioses, pero resalta también a los maestros (en el caso de Aquiles), la educación y los cambios que produce su acción en el hombre, en cambio en la ODISEA el referente pedagógico para el joven Telémaco es su padre Ulises, heroico guerrero. Las descripciones de Homero siempre poseen un fin pedagógico y moral para los jóvenes, que debían ser entrenados en cuerpo y alma para expandir la cultura griega y sus valores al mundo por conquistar. Recordemos también la fuerte influencia de los mitos y de un autor como Hesíodo con su obra La TEOGONÍA<sup>28</sup>, como referencia pedagógica inevitable de la época.

Estamos ya en condiciones de afirmar entonces que la antigua Grecia evoluciona pedagógicamente con el ejemplo de los dioses, y luego los ejemplos de algunos hombres que darán la medida exacta del comportamiento requerido en la sociedad. Pero estas referencias siempre son material donde dentro de las historias narradas se encuentran mentores, tutores o consejeros de jóvenes.

Podemos contextualizar el origen del “mentor” de estas referencias, en donde la sociedad griega antigua otorgaba a los ancianos la posesión del conocimiento como “mentores” o guías de los jóvenes. Los preceptos sobre moralidad y prudencia en las

---

<sup>25</sup> HOMERO (2009) ODISEA. Biblioteca de Clásicos Griegos y Latinos. Argentina. Terramar Ediciones.

<sup>26</sup> HOMERO (2009) Op. Cit. “Canto II - Pp. 20

<sup>27</sup> HOMERO (2009) ILIADA. Biblioteca de Clásicos Griegos y Latinos. Argentina. Terramar Ediciones.

<sup>28</sup> HESÍODO (2008) Los Trabajos y los días. La TEOGONÍA. El escudo de Heracles. Biblioteca de Clásicos Griegos y Latinos. Argentina. Terramar Ediciones.

decisiones eran transmitidas oralmente, de ahí la importancia de los ancianos, representados en la ODISEA a través de Méntor. Puede rastrearse en el concepto de “areté” entendido como virtud, no como moral, sino como ideal educativo, heroico, ético y del sentimiento del deber. La aprobación y aceptación social de estos valores eran sólo entregadas por personajes selectos que tenían a cargo esta misión. La inteligencia, la astucia y el accionar heroico eran inculcados a herederos y príncipes, pero regían y establecían el respeto social.

En la época clásica, la búsqueda del conocimiento de sí mismo, y de la madurez que llevará a la templanza del alma convertirá a Sócrates (470-399 A.C.) en maestro y tutor de los jóvenes, influyendo dramáticamente en la sociedad que lo condenará. La metodología aquí no sólo será el consejo y acompañamiento sino el diálogo y la discusión para extraer las verdades ocultas interiormente que habitan en cada ser humano. Su discípulo Platón (427-347 A.C.) será trasmisor de esta metodología a través de sus seguidores- alumnos, que lo describirán como guía fundamental en la búsqueda de la verdad, del único conocimiento posible para obtener certezas. Aristóteles (384-322 A.C.), su discípulo proponía el desarrollo de la racionalidad para poder elegir una actividad relacionada, propiamente con los intereses de los individuos. Su pupilo más notorio fue Alejandro de Macedonia, a quien debía preparar como líder con valores clásicos griegos, considerados superiores sobre el mundo conocido.

Cada cambio histórico o Edad planteará nuevos paradigmas, determinados por lo social político, económico y religioso. Así debemos abordar el enorme cambio en el rol del tutor que se mantendrá pero cambiará al centrarse en monjes, abades, obispos y luego intelectuales durante la denominada Edad Media (siglo V-siglo XV). Con la derrota del Imperio Romano aparecerá un paradigma opuesto al anterior, donde lo religioso predominará y eclipsará el mundo occidental hasta mediados del siglo XI. La cultura, el saber laico dejará de ser fundamental, el mundo será más pequeño limitándose circularmente a la aldea, a la Iglesia. En este nuevo paradigma del medioevo, el rol del tutor fue representado por figuras prestigiosas, por profesores que actuarán sobre hijos y herederos de príncipes y nobles. Además de la cultura que debía transmitirse la preparación espiritual en los tutorandos, donde los individuos debían aceptar el orbe cristiano y la adecuación social en consecuencia al teocentrismo imperante. La fe se impondrá sobre lo racional, y sólo durante el fin de la etapa histórica retornará el racionalismo clásico, a través de la influencia aristotélica.

Además de la tutoría intelectual, también existió la tutoría ligada a lo profesional, que será ejercido por los gremios que englobaban una educación general y la más específicamente profesional. Cada discípulo será valorado en muchos casos por su tutor o

“responsable”, existirá la jerarquía estricta que será defendida, donde no todos podían incorporarse, debido a la importancia de los “secretos” de las corporaciones profesionales.

Además de clérigos, monjes y universitarios, hubo unos maestros más independientes, los profesores agregados que recibieron del obispo la *licentia docendi*, el permiso de enseñar, atraen alumnos y estudiantes en número cada vez mayor.

El inicio de la Edad Moderna establecerá el cambio de paradigma y el abandono de los patrones medievales y se colocó al hombre en el centro de atención favoreciendo el resurgir de la razón, alejando la religión y la fe como únicas fuentes del conocimiento. La enseñanza de técnicas y recursos plásticos estaban a cargo de maestros individuales. En este contexto se dan grandes avances como importantes descubrimientos geográficos, la exploración, el avance científico y los inventos, donde uno de los más influyentes será la imprenta ya que desaparecerá la lectura en voz alta y se iniciará la lectura silenciosa, el libro será más pequeño y más fácil de transportar.

Vemos aquí los nombres de varios tutores que cumplían un rol no sólo espiritual sino también de consejeros sobre el buen gobierno y las aptitudes necesarias del buen gobierno. El rol de tutor evoluciona hacia el consejero no sólo pedagógico sino también político, científico y social.

Durante el siglo XIX se consolidan diferentes arquetipos de Universidad, que extenderán su influencia hacia las Universidades americanas y europeas *“Son modelos empíricos consolidados, portadores a su vez de la idiosincrasia y de la tecnología operatoria propia de cada uno de ellos fueron trasplantados en un nuevo continente.*

*En este contexto se produce el nacimiento y desarrollo de Universidades con misiones desnaturalizadas.*

*Los modelos que se han importado, han sido identificados con el nombre de su país de origen. Es así como llegaron a América los denominados modelos: inglés, francés, alemán y español.*

*El modelo inglés se encuentra representado en las Universidades de Cambridge y Oxford. Dichas Universidades tuvieron por misión la de formar las elites de gobierno, produciendo grupos altamente calificados. Este proyecto legitimó una nueva clase dirigente por medio de la institución universitaria, esta “nueva clase” no tenía los títulos de nobleza, ni tampoco el poder económico de los terratenientes. La Universidad contribuyó a crear una nueva aristocracia europea, resultando ser la más preparada entre los siglos XVII y XVIII.*

*Este modelo fue instituido en América del Norte, siendo la Universidad de Harvard la que lo reprodujo.*

*El modelo francés, creado en 1806 por Napoleón, tuvo por misión la de formar docentes para la instrucción pública y la de formar funcionarios para el Estado.*

*Durante el siglo XIX, América Latina adopta la estructura académica de la Universidad, a través de la división en facultades y cátedras, pero no asimila la articulación que la Universidad francesa tenía con el medio.*

*El modelo alemán, precisamente el de la Academia de Berlín estructurada por Humboldt en 1810, tuvo como misión la producción científica y hacia fines del siglo XIX fue importante sostén de la Industria y el Estado. También contribuyó a la formación de los cuadros del Estado y a la formación de docentes (...) “ BASANTA: 2000: 14)”<sup>29</sup>*

**Cuadro N° 8: Modelos, Tradiciones y Funciones de la Universidad vinculados al Rol del Docente**

| MODELOS                                       | TRADICIÓN                  | FUNCIONES DE LA UNIVERSIDAD                                                                                                                                         | ROL DEL DOCENTE                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ACADÉMICO</b>                              | <b>Alemana</b>             | Desarrollo académico de los estudiantes.<br>Estímulo de la ciencia.<br>Defensa de la libertad y autonomía de sus miembros.                                          | Informar sobre aspectos académicos de su asignatura.                                                                                                                                       |
| <b>DESARROLLO PERSONAL</b>                    | <b>Anglosajona</b>         | Atención al bienestar y desarrollo personal de sus alumnos.<br>Concepción de la formación más generalista.<br>Flexibilidad de los títulos en el mercado de trabajo. | Orientación académica, profesional y personal.                                                                                                                                             |
| <b>DESARROLLO PROFESIONAL</b>                 | <b>Francesa</b>            | La universidad está marcada por las necesidades de profesionalización al servicio de los estados nacientes.                                                         | libertad académica que impuso en la enseñanza e investigación científicas<br>Asegurar capacitación profesional.<br>Ajuste al mercado laboral.<br>Desarrollo de competencias profesionales. |
| <b>AUTONOMÍA y AUTARQUÍA</b><br><sup>30</sup> | <b>República Argentina</b> | Las universidades dan la habilitación académica y la profesional<br>Co-Gobierno<br>Gratuidad<br>Rol del Estado orientado al suministro de los recursos financieros  | La universidad y el profesor son garantes de que los graduados tengan la competencia profesional necesaria.                                                                                |

<sup>29</sup> BASANTA Elisa Marta (2000) Misión de la Universidad en los Procesos de Integración. 50 Congreso Internacional de Americanistas. Varsovia. En Línea: [http://rince.unlam.edu.ar/upload/adjuntos/publicacion/nro4/vol2/Comunicacion%20cient%C3%ADfica%20Basanta%20et%20al\\_RINCE%20Vol%202%20Nro.%204%202010.pdf](http://rince.unlam.edu.ar/upload/adjuntos/publicacion/nro4/vol2/Comunicacion%20cient%C3%ADfica%20Basanta%20et%20al_RINCE%20Vol%202%20Nro.%204%202010.pdf)

<sup>30</sup> CANTANI, José Luis (1997). La Autonomía y la Autarquía de las Universidades Nacionales. Academis Nacional de Educación. En Línea: <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL000362.pdf>

En cuanto a la ley 24.521<sup>31</sup>, sus normas generales sobre esta materia son las siguientes: *“Las instituciones universitarias tendrán autonomía académica e institucional, que comprende básicamente las siguientes atribuciones: Definir sus órganos de gobierno, establecer sus funciones, decidir su integración y elegir sus autoridades de acuerdo a lo que establezcan los estatutos y lo que prescribe la presente ley”* (art.29, ínc.b). *“Los estatutos de las instituciones universitarias nacionales deben prever sus órganos de gobierno, tanto colegiados como unipersonales, así como su composición y atribuciones. Los órganos colegiados tendrán básicamente funciones normativas generales, de definición de políticas y de control en sus respectivos ámbitos, en tanto los unipersonales tendrán funciones ejecutivas”* (art.52)

Las Universidades desde las actividades tutoriales pueden profundizar su accionar y conciencia acerca de su sentido social pues la Universidad es con el mundo y para el mundo y es por ello que se considera a los sistemas de acción tutorial de las Universidades una buena forma de concretar el sentido ético de su rol en las Sociedades.

:

### **Encuadre psicopedagógico de las Tutorías de la asignatura**

#### **Una perspectiva constructivista de las tutorías.**

El sistema universitario exige el despliegue de competencias y habilidades para el aprendizaje autónomo que en muchos casos no está suficientemente desarrollado por los alumnos aun habiendo aprobado el ingreso universitario. Esta circunstancia obliga a poner en marcha estrategias didácticas de sostenimiento de los alumnos en sus proyectos de vida con relación a sus aspiraciones vocacionales y profesionales.

El ingreso universitario asegura que los alumnos han realizado un esfuerzo cognitivo-volitivo pero muchos de ellos todavía necesitan ayuda experta para enfrentar el cambio de reglas que implica pasar del sistema de educación secundaria al sistema universitario, puesto que son contextos institucionales muy diferentes. Las estrategias de aprendizaje que pudieron funcionar bien en el nivel secundario no siempre funcionan bien en el nivel universitario.

En este sentido, la tutoría es un servicio educativo de ayuda experta en distintos niveles de actuación del alumno, en el nivel de estrategias de aprendizaje propiamente dichas, en el nivel de comprensión de contenidos específicos y en el nivel de integración al espacio institucional ampliado fuera del aula. Se configura de este modo un espacio de

---

<sup>31</sup>LEY N° 24521. Ley de Educación Superior En Línea: 30-11-2016 <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25394/texact.htm>



aprendizaje en tres niveles, centrado en intereses del presente pero en un proceso en prospectiva, de cara al futuro que apunta a al sostenimiento del alumno para que pueda seguir avanzando solo, de manera autónoma, en su proyecto académico.

El servicio de tutorías constituye un sistema social bien definido que provee al alumno de los instrumentos de mediación necesarios para la actividad de aprendizajes, teniendo a disposición herramientas tecnológicas y cognitivas que el alumno utiliza para transformarse a sí mismo e integrarse al sistema universitario.

Las asignaturas introductorias de las carreras del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM, están direccionadas a ampliar el espacio conceptual del alumno, a inaugurar nuevas formas de tratamiento de contenidos con dificultad metalingüística, y a generar competencias de interpretación y análisis de las problemáticas estructurales de las carreras.

En este sentido la necesidad de incorporar nuevas formas de organizar o estructurar los nuevos conocimientos que los estudiantes deben adquirir comprende un proceso de internalización y transformación que se potencia en el marco pedagógico -comunicacional entre el estudiante tutorado y el docente tutor en una zona temporo-espacial psicológica que Vigotsky denomina “zona de desarrollo próximo”.

La zona de desarrollo próximo comprende la incorporación de competencias por parte del alumno tutorado para poder resolver problemáticas bajo la guía de un tutor que le facilite la adaptación a la vida universitaria y la permanencia en sus estudios.

A medida que el tutorando amplía sus competencias de lectoescritura universitaria, es capaz de comprender las categorías analíticas específicas y propias de cada asignatura y a la vez poder registrar en producciones escritas sus perspectivas de comprensión.

Este salto interpretativo es posible cuando el alumno/a tutorado puede desarrollar su estructura cognitiva y maximizar su zona potencial interpretativo y de análisis crítico de los textos.

El servicio de tutorías desde esta perspectiva, coloca al alumno dentro de la situación social concreta de aprendizaje y desarrollo, ya este espacio le otorga sentido y significación, condición sine qua non para el pensamiento y el discurso al que debe integrarse el tutorando. Sin significados no hay aprendizaje ni desarrollo, por lo tanto la tutoría es una suerte de recurso social, en el escenario natural de aprendizaje de capacidades específicas hacia la autonomía cognitiva del alumno.

Desde el punto de vista didáctico, la perspectiva socio-histórica permite considerar:

-La vinculación de un enfoque psicológico del aprendizaje como un enfoque pedagógico-didáctico de la enseñanza que direcciona el movimiento de la zona real o conocimientos previos hacia la zona potencial del alumno.

En este sentido es importante comprender que la actividad tutorial implica el conocer presencia o ausencia de las herramientas de comprensión intelectual que los estudiantes implementan en sus prácticas de estudio para recién luego poder abordar estrategias pedagógicas superadoras de las observadas al comienzo de las Tutorías.

Asimismo consideramos relevante el poder observar el grado de pertenencia que el alumno/ a tutorado ha adquirido con la Universidad, puesto que muchas veces las dificultades de sociabilidad pueden confundirse con dificultades de comprensión.

La Integración dinámica del alumno en el entorno universitario más allá del aula con otros servicios de la Universidad puede favorecer las soluciones a problemas por los que pueden estar transitando, tales como las dificultades económicas, motivacionales u organizacionales. El foco está puesto en la colaboración que supone la tutoría como espacio social definido y orientado hacia la permanencia en la institución a través de una multiplicidad de servicios.

### **Principios que rigen la intervención tutorial docente**

La conducción pedagógica-didáctica de las Tutorías se basa en procesos comunicacionales entre docentes tutores y alumnos y la organización del proceso de aprendizaje en colaboración que puede describirse en las siguientes etapas:

-Etapa interpersonal entre docente y alumno. Entrevista inicial, completamiento de planillas y cuestionarios relativos a las dificultades específicas que los motiva para recurrir al servicio. Identificación de otras necesidades para las cuales pueda haber respuesta institucional como el sistema de becas y otros servicios. Contrastación de sus prácticas de aprendizaje que ya no le dan resultado con otras que le propone el docente y otros alumnos.

-Etapa de transición inter-intrapersonal, las actividades están orientadas hacia una práctica reflexiva sobre las operaciones de aprendizaje, toma de conciencia y cambio conceptual en actividades de actuación asistida por el docente tutor y en colaboración con pares. Los textos de cátedra, la red conceptual y semántica de los mismos constituye el objeto problemático de aprendizaje, por lo tanto las estrategias de resolución de problemas constituyen el marco de intervención didáctica, a partir de un docente experto que se ofrece como modelo de actuación en la aplicación de técnicas de trabajo intelectual o bien desarrollando los conceptos de dificultosa comprensión para el tutorando, a través de gráficos, redes conceptuales, cuadros o el recurso que se considere necesario y esté disponible.

-Etapa intrapersonal, de observación de sus propias modificaciones, evaluación del propio desempeño, regulación de sus procesos de aprendizaje, toma de conciencia de la reestructuración cognitiva y evaluación de la performance de actuación.

En estas etapas la intervención docente se dirige a analizar las dificultades del alumno con los objetos de aprendizaje, direccionar la reflexión acerca de los ajustes que el tutorando debe realizar, definir qué reglas de juego y hábitos que pudieron darle resultados positivos en el nivel secundario ya no le sirven en el nivel académico universitario.

En cuanto a los procedimientos de sistematización de la información como estrategias de aprendizaje, el docente debe ampliar la información referida sobre técnicas de trabajo intelectual, sus posibilidades de aplicación y dar la oportunidad de esa reflexión al tutorando.

En cuanto a las estrategias de resolución de problemas, esta competencia siempre está referida a algún dominio, el docente interviene organizando y regulando el campo de aprendizaje, ayudando a observar rasgos no perceptibles de los textos, a significar lo teórico del texto con ejemplos empíricos, ofrecer oportunidades de actuación asistida entre pares y de actuación autónoma.

La resolución de problemas no es una mera aplicación de reglas o principios sencillos que se aplican sobre una rutina, sino que exige la empatía con el alumno que está frente a un texto cuya dificultad es un obstáculo para su comprensión, de modo que hay dos tipos de obstáculos de aprendizaje, los del objeto en sí mismo y los del tutorando con hábitos o conceptos erróneos como impedimento, razón por la cual se deben tener en cuenta estas dos dimensiones de la dificultad en la selección y organización de las actividades.

Desde el punto de vista del alumno que concurre a Tutorías, todo es problemático en la medida de su novedad y procedimientos sencillos pueden ofrecer dificultad inicialmente, de modo tal que lo que posteriormente se transforma en rutina, inicialmente es un problema.

Entre las competencias básicas que deben adquirirse para la asignatura, en el ciclo básico de la formación en ciencias económicas se encuentran:

- Adquirir los saberes propios de los contenidos mínimos.
- Desarrollar las capacidades de lectura analítica y comprensión colaborativa de los textos utilizados en las diferentes asignaturas.
- Establecer relaciones de interdependencia entre actualidad circundante y los contenidos teóricos aprendidos.

En función de estos objetivos entre las actividades de las Tutorías se encuentran, el desarrollo de competencias de resolución de problemas .La resolución de problemas es

una capacidad general, en el sentido de desarrollo de una estructura flexible para el abordaje de diversos textos, de realización de cuestionarios complejos, de presentación escrita de trabajos prácticos, de vinculaciones entre la teoría y la práctica que desemboquen en la apropiación efectiva de los saberes desplegados en los módulos. Las habilidades seleccionadas y aplicables al contexto de la investigación son la lectura comprensiva y composición de textos argumentativos, el dominio de técnicas como subrayado de ideas principales, el resumen como articulación lingüística de sentido, la elaboración de gráficos, mapas conceptuales y otros cuadros que reflejen la estructura de un texto de estudio o de composición personal, la reflexión sobre la propia práctica de estudio como habilidades de autorregulación del aprendizaje o meta cognición

Es menester aclarar que la complejidad del aprendizaje de resolución de problemas hace que sea un proceso que no se pueda trabajar rígidamente con secuencias de actividades muy marcadas, sino que más bien exige una secuenciación libre, por ejemplo de más de una actividad de iniciación o de desarrollo, otras alternativas de intercalación de actividades, que tenga en cuenta la recursividad del proceso de aprendizaje ya descrito.

Las habilidades de resolución de problemas como capacidad general referida a un dominio, requiere de procesos de cambio conceptual o reestructuraciones débiles y fuertes. Estas reestructuraciones necesitan de conocimientos teóricos que constituyen el insumo más importante. Asimismo, un problema puede ser reconocido como tal en la medida de su novedad y de que no se dispongan de procedimientos para su solución o bien los que se tengan sean insuficientes o inadecuados. La solución depende de la elaboración de nuevos procedimientos. Esta capacidad requiere de estructuras de pensamiento flexibles, de sistemas conceptuales abiertos, a la interrelación, de reflexión sobre los propios procesos que en gran medida dependen de actitudes para desaprender concepciones erróneas y para autorregularse.

-Habilidad para la flexibilidad y agilidad cognitiva.

Entre las competencias necesarias para la resolución de problemas se encuentran la capacidad de:

- Establecer relaciones conceptuales dentro de un mismo texto e incorporar las categorías de análisis del mismo.
- Aplicar esas categorías de análisis e integrarlas a la configuración interpretativa de la realidad

Adquirir habilidades de lectura comprensiva y composición argumentativa.

Todas estas competencias deben ser factibles de implementar en ejercicios prácticos mediante un abordaje personalizado del tutorando. Entre los ejercicios que han generado mejores resultados podemos mencionar:

-Observación de las formas de subrayado, selección de palabras claves, notaciones marginales, configuración de esquemas conceptuales.

-Creación de redes conceptuales comparativas y referenciales

-Aplicación de las técnicas de trabajo intelectual según las características del texto, -  
Prácticas de técnicas de exposición escrita académica tales como la redacción de Informes, Monografías, planteamiento de problemática e hipótesis de trabajo.

Todas estas son las estrategias pedagógicas que se aplican en el área de Tutorías Económicas de la UNLaM. Actualmente se está realizando un registro de las dificultades más expresadas por los tutorandos para focalizar su disolución en el diseño de nuevas estrategias pedagógicas diseñadas para tal fin.

## Capítulo IV

### Resultados preliminares del primer año de investigación

Las exigencias propias de los procesos de la 1º Certificación de las Normas ISO: 9001:2008 exigieron una dinámica supervisión continua acerca de los logros alcanzados en pos de lograr la permanencia de los estudiantes en sus estudios.

Es por ello que los objetivos en esta investigación postulaban:

1-Diseñar e Implementar un modelo de Intervención Tutorial en el primer año de las carreras de grado del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM.

2- Adecuar el modelo a los requerimientos de las normas ISO 9001:2008

3-Fortalecer las condiciones institucionales, curriculares y pedagógicas para mejorar la inserción, promoción y rendimiento académico de los estudiantes del primer año de las carreras del Departamento,

Durante la primera etapa se lograron desarrollar los tres objetivos planteados, cuestión que permitió certificar al Servicio de Tutorías del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM el 10 de diciembre del año 2015. Con el fin de poder ordenar los cambios implementados en Tutorías los presentaremos en relación a los objetivos propios de la Investigación.

En relación al primer objetivo *“Diseñar e Implementar un modelo de Intervención Tutorial en el primer año de las carreras de grado del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM”* se conformó un plantel de 12 docentes tutores.

Los mismos fueron capacitados en las siguientes competencias:

-Políticas de Calidad Educativa ISO 9001-2008

-Implementación de Tecnología MIMIO para el AULA

-Pautas de seguimiento y diagnóstico de los estudiantes asistentes a Tutorías Económicas registrados en el Formulario denominado “Hábitos de Estudio” y el Formulario Motivos de Asistencia a Tutorías. Asimismo se consensuaron pautas de registro en el seguimiento de los avances de los alumnos tutorados, cuestión que nos permitió comprender hacia donde orientar las estrategias pedagógicas.

En referencia al segundo objetivo *“Adecuar el modelo a los requerimientos de las normas ISO 9001:2008”*, se trabajó conjuntamente con los colegas del área de Planeamiento de la UNLaM. Esta trabajo interdisciplinario potenció muchísimo la eficiencia del planeamiento de las Tutorías pues gracias a los aportes de su equipo se desarrollaron los manuales que nos permitieron certificar en una primera instancia. En efecto tanto los manuales de la Calidad como el Manual de los Procedimientos y las Listas Maestras de

Documentos son instrumentos necesarios y fundamentales de todo sector validado por una certificación ISO.

Asimismo tanto para la elaboración del Manual de procedimientos como el Manual de la Calidad fue necesario previamente el consenso para el diseño de un Mapa Operativo cuya función es delimitar las tareas y funciones que cada integrante del Equipo de Tutorías debe asumir para asegurar la calidad de los procesos educativos acaecidos.

Finalmente en relación al tercer objetivo *“Fortalecer las condiciones institucionales, curriculares y pedagógicas para mejorar la inserción, promoción y rendimiento académico de los estudiantes del primer año de las carreras del Departamento”* podemos señalar que en esta primera etapa se ha profundizado tanto la comunicación como así también el trabajo de equipo interdisciplinar de los tres sectores comprometidos en Tutorías Económicas. A saber: la Secretaría Académica con el seguimiento de los resultados en referencia a la Permanencia de los estudiantes en situación de riesgo pedagógico. Conjuntamente con al área de Planeamiento y Gestión de la calidad de la UNLaM, y todo el equipo de Autoridades e integrantes de Tutorías Económicas de la UNLaM.

Asimismo durante el proceso de preparativos orientados a la certificación de las Normas ISO 9001:2008 se elaboraron una serie de instrumentos necesarios para convalidar los requerimientos solicitados.

A continuación presentamos la elaboración del marco conceptual que nos permitió agudizar no solo la comprensión de la dimensión de la posibilidad que las Tutorías como estrategia de intervención aportan a la permanencia de los estudiantes en la Educación Superior sino que además diseñar estrategias de desarrollo de las mismas en el marco de las Normas ISO 9001: 2008.

En el presente capítulo presentamos de un modo sintético las acciones y resultados preliminares que se han realizado y registrado del primer año de investigación. Como mencionamos anteriormente, las Tutorías como modo de intervención orientado a mejorar la permanencia y desarrollo de los estudiantes no es una política nueva en el Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM.

En efecto desde el año 2007 se implementan estrategias de afiliación y acompañamiento con el fin de que los estudiantes tengan un exitoso abordaje de su itinerario curricular.

Sin embargo, es de destacar que la inclusión del objetivo de certificación de las Normas ISO 9001:2008 por parte de las Autoridades del Departamento de Ciencias Económicas no solo generó nuevos espacios de trabajo y reflexión en pos de alcanzar dicho objetivo sino que además propició nuevas dinámicas institucionales que potenciaron el acciona de Tutorías Económicas.

Debido a que las exigencias propias de las condiciones de certificación generaron una serie de posibilidades de nuevas evaluaciones y ajustes de acciones en torno a la calidad educativa de las Tutorías. Es por ello que para alcanzar el objetivo de certificación de la calidad otorgado por la auditoría fue necesario adaptar nuestro Sistema de Tutorías al modelo propio de las Normas IRAM-ISO 9001:2008, que comprende las etapas de: Planificación, Difusión, Desarrollo y Evaluación de las acciones de Tutorías.

El día 10 de diciembre de 2015 logramos alcanzar el objetivo propuesto obteniendo el Certificado de Calidad de la Norma. Pero para llegar a esa meta fue necesaria la implementación de una dinámica organizacional particular orientada a la satisfacer la demandas de los estudiantes y generar mecanismos de control que aseguren el cumplimiento de la calidad del Servicio de Tutorías.

Por tal motivo y con el objetivo de mejorar la propuesta pedagógica en la fase operativa se rediseñaron algunas estrategias de intervención con el fin de poder mejorar la calidad de las Tutorías.

Como consecuencia de ello se consensuó el diseño de una Política de la Calidad de Tutorías en el Departamento de Ciencias Económicas orientada a asegurar el compromiso en la mejora de la calidad de los procesos educativos.

La optimización de los procesos ha quedado plasmado en los manuales: Manual de la Calidad, Manual de Funciones y Manual de Procedimientos Operativos.

Entre los objetivos de Calidad avalados por la certificación ISO 9001:2008 para el Servicio de Tutorías se postula:

- Satisfacer las necesidades de nuestros tutorandos, adelantándonos siempre a sus expectativas, cumpliendo con los requisitos y mejorando continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

- Atender y acompañar a los tutorandos de un modo individualizado, en la comprensión de las asignaturas, en la resolución de las dificultades de aprendizaje, en el conocimiento de las normativas de la Institución y en el logro de una mayor autonomía de los mismos.

- Promover el crecimiento personal y profesional de nuestros docentes tutores y empleados, mediante la motivación y capacitación permanente.

- Establecer Objetivos y Metas de Gestión y llevarlos adelante en base a Programas Controlados.

- Revisar el Sistema de Gestión de la Calidad en búsqueda de la Mejora Continua.

La implementación de esta Política de calidad ofreció la posibilidad de conformar un equipo estable de Tutores altamente calificados para ofrecer estrategias pedagógicas



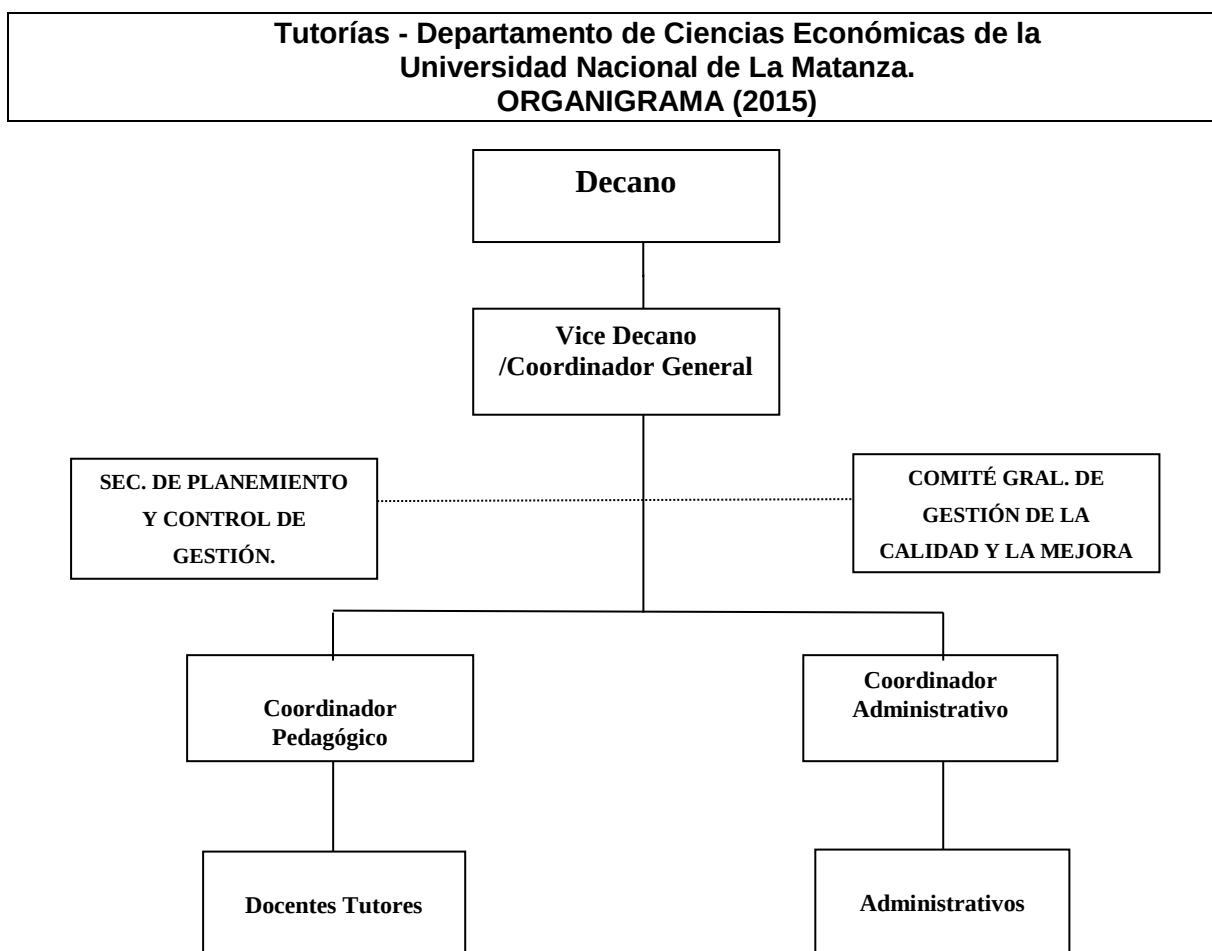
específicas de los procesos tutoriales. Es por ello que además de las competencias destacadas por las que cada docente tutor fue seleccionado para formar parte del equipo, las Autoridades del Departamento de Ciencias Económicas generaron.

En relación a la conformación del Equipo de tutores en el Servicio de Tutorías Económicas se constituyó durante el ciclo lectivo 2015 un Equipo<sup>32</sup> conformado por:

- 1Coordinador General
- 1Coordinador Pedagógico
- 1-Coordinador Administrativo
- 19 Docentes tutores
- 2 Administrativos.

Asimismo en relación en relación a funciones y tareas en vinculación a los tutores y a otros actores institucionales durante el año 2015 se consensuó un organigrama institucional de funciones

**Gráfico N° 1. Organigrama del Sistema de Tutorías del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza**



<sup>32</sup> Cada uno de ellos cumple una función específica determinada por su rol en el Manual de Funciones ISO 9001:2008, Versión 2015.

A continuación describimos las funciones de cada integrante del equipo que integra el Sistema de Tutorías de nuestro Departamento siendo que contamos con (3) tres coordinadores, (19) docentes tutores y (2) administrativos que desarrollan las siguientes funciones generales:

**Coordinador General:**

*Funciones Generales:* Gestionar, controlar y supervisar las distintas actividades que realiza el área a su cargo, para un adecuado cumplimiento de los procedimientos establecidos.

**Coordinador Pedagógico:**

*Funciones Generales:* Supervisar las distintas actividades que realiza el área a su cargo, para un adecuado cumplimiento de los procedimientos establecidos.

**Coordinador Administrativo:**

*Funciones Generales:* Supervisar las distintas actividades que realiza el área a su cargo, para un adecuado cumplimiento de los procedimientos establecidos.

**Docentes tutores:**

*Funciones Generales:* Orientar y acompañar a los estudiantes del Departamento de Ciencias Económicas para facilitar su adaptación al mundo universitario, configurar mejor su itinerario curricular y optimizar su rendimiento académico.

*Requisitos para la selección:* Formación académica: Título de Grado y ser docente de cátedra de asignatura correspondiente al Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM.

*Conocimientos:* En Gestión de la Calidad bajo Norma ISO 9001:2008 y formación en procedimientos operativos aplicables a su función. Preferentemente en Educación Superior y Sistemas de Intervención Tutorial.

**Administrativos:**

*Funciones Generales:* Atender las distintas actividades que se realizan en el área de la cual depende, para un adecuado cumplimiento de los procedimientos establecidos en el Manual de Procedimientos.

Asimismo cada integrante del equipo tiene atribuidas funciones específicas

### **Coordinador General**

#### *Funciones Específicas:*

- a. Supervisar periódicamente las acciones de tutorías del Departamento.
- b. Controlar y evaluar el desempeño del personal a su cargo.
- c. Controlar la correcta aplicación de las normas y procedimientos establecidos en la normativa específica.
- d. Controlar el correcto funcionamiento y adecuado mantenimiento de los elementos de seguridad.
- e. Ser responsable por el adecuado mantenimiento de los elementos, instalaciones y equipos a su cargo.

### **Coordinador Pedagógico**

#### *Funciones Específicas:*

- a. Elaborar y monitorear el Plan de Acción Tutorial del Departamento.
- b. Seleccionar los recursos humanos y materiales que sean necesarios.
- c. Establecer programas de formación de tutores que respondan a las necesidades
- d. actuales de los estudiantes.
- e. Establecer relaciones de colaboración entre profesores tutores.
- f. Supervisar el andamiaje tutorial.
- g. Organizar y controlar los archivos relacionados con los trámites del área.
- h. Mantener los archivos en condiciones que aseguren su preservación.
- i. Formar tutores alumnos.
- j. Elaborar los informes anuales.
- k. Elevar los informes anuales a la Coordinación General y a la Dirección de Pedagogía Universitaria.
- l. Medir el impacto del Plan.

### **Coordinador Administrativo**

#### *Funciones Específicas:*

- a. Atender las distintas actividades que se realizan en el área a su cargo.
- b. Atender los requerimientos solicitados por los docentes tutores.

- c. Supervisar las tareas del personal administrativo en el cumplimiento de los procedimientos establecidos.

### **Docentes tutores:**

#### *Funciones Específicas:*

- a. Desarrollar estrategias de enseñanza-aprendizaje que en los espacios tutoriales les permita trabajar con el alumnado de un modo más individualizado en la comprensión de la asignatura, la resolución de las dificultades de aprendizaje, el conocimiento de la normativa institucional y el logro de una mayor autonomía en los estudiantes.
- b. Conocer a los estudiantes.
- c. Crear entornos de aprendizajes basados en la orientación, contención y mediación.
- d. Fomentar estrategias de aprendizaje que favorezcan el mejor desempeño académico, tales como actitud en la distribución del tiempo de estudio, motivación, auto monitoreo; técnicas para decodificar y recodificar la información, transferir el contenido teórico a la práctica y modelar la conducta para enfrentar la situación de examen parcial y/o final.
- e. Inculcar valores.
- f. Fomentar el desarrollo comunitario.
- g. Elaborar y presentar los informes anuales de actividades tutoriales ante la Coordinación Pedagógica.

### **Administrativos**

#### *Funciones Específicas:*

- a. Colaborar con las actividades de difusión.
- b. Gestionar los cambios en la página web del Departamento.
- c. Supervisar el estado del aula de tutorías.
- d. Supervisar el listado de asistencia de los docentes tutores.
- e. Brindar la información requerida por la Coordinación.
- f. Proporcionar el listado de alumnos en Riesgo Pedagógico (SIU-GUARANÍ).
- g. Proporcionar el listado de alumnos reincorporados (Dirección de Pedagogía).

Durante el ciclo lectivo 2015 se aplicaron en soporte papel un primer diseño de instrumentos de medición y recolección de datos diagnóstico técnico-pedagógico. Entre ellos se utilizó una ficha del estudiante de Ciencias Económicas, y un cuestionario acerca de los hábitos de Hábitos de Estudio.

Con el fin de enmarcar la actividad de Tutorías de acuerdo a los requerimientos de las Normas ISO 9001:2008 se crearon manuales que registraron los mecanismos procesales del área. Este registro se materializó en el Manual de la Calidad, el Manual de Procedimientos de Calidad, el Manual de Procedimientos Operativos, el Manual de Funciones, y una Lista Maestra de Registros y Documentos Internos y Externos de Tutorías.

El Manual de la Calidad define la Política de la Calidad del Servicio de Tutorías, que orienta la gestión para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios. En cambio el Manual de Funciones presenta el organigrama del Servicio de Tutorías y enumera las actividades, responsabilidades y grado de autoridad de cada uno de los miembros del personal asignados a dicho servicio. En relación al Manual de Procedimientos de Calidad y Operativos el mismo contiene los procedimientos documentados necesarios para asegurar la eficaz planificación, operación y control de los procesos. Finalmente la Lista Maestra de Registros enumera los registros utilizados en el sistema de Gestión de la Calidad y la lista Maestra de Documentos Internos y Externos enumera los documentos que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad.

De este modo con la Certificación otorgada por IRAM de las Normas ISO 9001:2008 el área de Tutorías logró enmarcar sus actividades en procesos registrados en un Sistema de gestión de la calidad (SGC).

Entre los Procedimientos Operativos que comprenden las actividades de Tutorías se encuentra en primer lugar la Planificación de las Tutorías que comprende todo lo relacionado a la elaboración del documento denominado *Cronograma*. En el mismo se organiza la oferta académica y horario de las Tutorías para que al momento de abrirse la inscripción a este espacio los futuros tutorados accedan a esta información y pueden elegir sus opciones de inscripción.

Luego sigue una segunda etapa denominada Divulgación de las Tutorías. En el mismo se planifica el material utilizado para difundir las actividades propuestas por Tutorías además de establecer los espacios de visibilidad de la actividad.

El proceso número tres comprende los mecanismos utilizados en *Inscripción* al servicio de Tutorías. La cuarta y última etapa aborda la *Medición de los Resultados* materializada en la construcción de algún indicador que permita evaluar la Calidad de las Tutorías.

Además de estas etapas procesales que concentran la organización y evaluación de las actividades pedagógicas desarrolladas en las Tutorías, el Manual de Procedimientos contempla tanto el cuidado de Suministros Internos como la capacitación del Personal comprometido en el área.

En relación a las asignaturas que durante el ciclo lectivo 2015 ofrecieron servicio de Tutorías se encuentra: Contabilidad Básica, Matemática I, Introducción al Conocimiento Científico, Derecho Público, Administración General e Historia Económica.

A partir del 2015 contamos con un espacio exclusivo para el desarrollo de las actividades de tutorías, el aula 340 ubicada al lado del Departamento de Ciencias Económicas. La misma fue equipada con 3 pizarras (1 de ellas especial con tecnología Mimio), una computadora, proyector, Mimio, 2 escritorios y un mueble para guardar los materiales específicos de Tutorías.

Durante el año 2015 la difusión del Servicio de Tutorías se realizó mediante vía documental en papel, en la página web y en la cartelera del Departamento de Ciencias Económicas. Dentro de este primer año de la realización de las Tutorías Económicas de la UNLaM se pudo observar que la incorporación de las prácticas propias de las Normas ISO 9001:2008 favorecieron la organización y el desarrollo de las actividades tutoriales. El establecimiento de un cuerpo estable de docentes tutores, las jornadas de capacitación y un espacio propio de consultas maximizaron nuestro trabajo de investigación empírica.

En relación a las consultas más frecuentes por las cuales los alumnos se acercaron a este espacio podemos señalar que la mayoría fueron en referencia a la organización de los tiempos y hábitos de estudio, la interpretación de textos, la dificultad en la comprensión de consignas, la falta de práctica para sintetizar y tomar apuntes en las clases y el desconocimiento de técnicas de estudio.

Las intervenciones tutoriales más frecuentes durante este primer año de la investigación se orientaron principalmente a abordar dificultades pedagógicas relacionadas con la planificación y orientación en las asignaturas la metodología de estudio, las adaptaciones al nuevo contexto y las dificultades que los estudiantes expresaron en relación a las actividades de interpretación de textos académicos.

Al finalizar este ciclo lectivo se ha consensuado realizar una evaluación de todos los procesos que comprenden las actividades que se desarrollaron en las Tutorías con el fin de diseñar propuestas de mejoras para el ciclo lectivo entrante las cuales serán expuestas en el Informe Final.

## Capítulo V

### Resultados del Sistema de Monitoreo y Control de los Procesos Educativos

En el presente capítulo se exponen los cambios en la gestión de la Información producidos en el Servicio de Tutorías del Departamento de Ciencias Económicas durante el segundo cuatrimestre del ciclo lectivo 2016.

En particular se describen las versiones de los nuevos Formularios en línea que fueron diseñados para registrar en tiempo real la evolución de los procesos educativos comprendidos en las Tutorías. Asimismo se explica como la información recibida en estos formularios es traducida por el SGC (Sistema de Gestión de la Calidad) de Tutorías del Departamento de Ciencias Económicas.

Luego de la obtención de la primera certificación de Calidad de Tutorías Económicas otorgada por IRAM, en diciembre del año 2015, se realizó una evaluación acerca de las posibilidades de mejora continua del servicio, pues fue ese el objetivo que originó la aplicación de la Norma ISO 9001:2008 y que refleja el compromiso que la UNLaM ha tenido históricamente con sus estudiantes<sup>33</sup>.

Durante el transcurso del 1° cuatrimestre del año 2016 se evaluaron los procesos para llevar adelante las Políticas de Calidad de Tutorías del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM.

Finalizando el primer cuatrimestre del año 2016<sup>34</sup>, las Autoridades del Departamento conjuntamente con el Equipo de Coordinación de Tutorías diseñaron un Sistema de

---

<sup>33</sup> El Servicio de Tutorías Económicas comenzó a desarrollarse en septiembre del año 2007 mediante la Disposición N° 005/07 del Honorable Consejo Departamental del Departamento de Ciencias Económicas. Asimismo la UNLaM extendió su compromiso institucional con la Creación de un Sistema de Tutorías interdepartamental que abarca todas las carreras de grado coordinado por la Secretaría Académica y el área de Pedagogía mediante la Resolución N° 078/2010 del Honorable Consejo Superior

<sup>34</sup> El 29 de junio del 2016 fallece la entonces Coordinadora Pedagógica, la Lic. Elba Lucía Robustelli. En respuesta a esta situación imprevista, a partir del segundo cuatrimestre del año 2016, se especifican y definen las actividades y la Alta Dirección queda a cargo del Decano del Departamento de Ciencias Económicas Lic. Alejandro Martínez, en la Coordinación General continúa la Vicedecana la Dra. Liliana Mallo. Se designa en el cargo de la Coordinadora Pedagógica a la Lic. Verónica Elisa Galardo y como integrantes de un Equipo Pedagógico a las Licenciadas Melody Galanty y a Antonella Schiffrin. La Coordinación Administrativa es ejercida por el Lic. Ricardo Faraldi y participan en esas actividades la Lic Mailén Varzuzza y Estela Dapia. Por su parte y como nueva Directora del Proyecto de Investigación, se designa a la Dra. Elisa Marta Basanta. El desarrollo del Sistema de Monitoreo y Control de la calidad de los procesos educativos, el diseño de los formularios en línea y los dispositivos del sitio del Espacio de Tutorías dentro de la Plataforma Miel fueron diseñados conjuntamente por los Licenciados Pedro Gomez, Enrique Merillo, Alejandro Rusticana y el Mar. Fernando Orthustegui.

Asimismo en relación al desarrollo de los dispositivos formales de las Normas ISO evidenciados en los manuales formularios y listas maestras e indicadores de la calidad contaron con la colaboración de la Lic. Florencia Pera, el Lic. Pedro Turzack y el Ing. Carlos Martinez. Cabe destacar que este proceso ha recibido el 18/11/2017 la evaluación de “Excelencia”.

Gestión de la Información Educativa orientado al desarrollo del Servicio de Tutorías con nuevos y dispositivos diseñados con este fin.

En un trabajo en conjunto entre las Autoridades del Departamento de Ciencias Económicas y las distintas área se desarrolló un nuevo Sistema de Seguimiento y Control de la Calidad de los Procesos Educativos, decisión que nos permitió dar un salto cualitativo en la prestación del servicio. Esto se fundamenta en el hecho de que mediante este nuevo sistema, todos los procesos comprendidos en la Divulgación la Inscripción la Realización y la Evaluación de Tutorías en Ciencias Económicas de la UNLaM se registraban automáticamente mediante la implementación de Formularios online (en línea) que permitieron obtener y procesar la información obtenida en tiempo real (todo el tiempo y con cada cambio acaecido).

Este nuevo Sistema de Monitoreo y Control de los Procesos Educativos<sup>35</sup> maximizó el desarrollo de fortalezas pedagógicas del Servicio de Tutorías debido a su potencialidad de obtener y procesar información en tiempo real cuestión que permitió una gestión de previsibilidad en la toma de decisiones y la disminución de riesgos en las mismas.

Los resultados de esa evaluación y los cambios implementados en la gestión de la información generaron cambios también en las dinámicas comunicacionales y procedimentales dentro del área de Tutorías.

Estos cambios al mejorar la calidad del servicio propiciaron el aumento de la demanda, cuestión que generó modificaciones en la propia estructura organizacional de Tutorías traducidas en la ampliación del personal comprometido en la tarea y nuevas roles de gestión.

A partir de la implementación de los nuevos dispositivos creados por los actores jerárquicos comprometidos en el área de Tutorías Económicas fue necesario plasmar todos estos cambios en nuevos Manuales de Calidad y Procesos avalados por las Normas ISO 9001:2008 sustituyéndose así una primera versión 2015 por la nueva versión 2016. En relación a este procedimiento debemos señalar que fue fundamental el aporte y trabajo de los colegas de la UNLaM abocados a las tareas de Gestión de la Calidad del Sector de Planeamiento de la Universidad Nacional de La Matanza.

---

En el segundo cuatrimestre del año 2016, las Tutorías fueron realizadas por los Profesores del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM designados en las siguientes:

*Contabilidad Básica:* Ana María Belic, Pablo Romano. Lorena Branca. Silvia Varela, Mario Ferro, Osvaldo Moraguez, Gisela Amabile. *Matemática I:* Patricia Fusco, Ricardo Palacios, Salvador Martí. María Teresa Bernasconi. *Introducción al Conocimiento Científico:* Juan Brunetti. *Historia Económica:* Roxana González, Cecilia Otero. *Derecho Público:* Adriana Viola, María Alejandra Pérez. *Administración General:* Marcela Castelli, Verónica Tobar. *Metodologías de Estudio:* Antonella Schifrin. *Asesoramiento Técnico:* Graciela Cruzado.

<sup>35</sup> El Sistema de Monitoreo y Control de los Procesos Educativos de Tutorías en Ciencias Económicas fue elaborado y producido por el Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza



Entre los nuevos dispositivos diseñados e implementados por Tutorías en el Departamento de Ciencias Económicas durante el ciclo lectivo 2016 se encuentran:

**1) El diseño e implementación de los Formularios en Línea del Sistema de Gestión de la Calidad** con capacidad para registrar todo el tiempo la evolución de los procesos educativos de Tutorías Económicas.

Entre los mismos se encuentran el **Formulario de Difusión, el Formulario Inscripción el Formulario de Realización y Formulario Evaluación de las Tutorías.**

**2) La creación de un Sistema de Monitoreo y Control de los procesos Educativos en Línea** diseñado por el equipo de Tutorías del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM. Este Sistema permite visibilizar los cambios de demandas de los estudiantes tutorados, los niveles de satisfacción y evolución de los procesos educativos de los mismos. La posibilidad de este acceso radica en el **procesamiento de la Información de la Calidad Educativa** que el propio SGC genera por su diseño.

**3) La apertura de un espacio pedagógico-comunicacional de Tutorías Económicas –UNLaM dentro de su Plataforma Virtual (MIEL).** En este espacio se habilitó un área de correo institucional entre tutores/tutorados, se elaboraron materiales pedagógicos motivacionales de diseño propio, guías de trabajos prácticos y material de capacitación para los docentes tutores.

A continuación presentamos una descripción de todos estos cambios anteriormente mencionados orientados a mejorar las dinámicas comunicacionales y pedagógicas de Tutorías Económicas de la UNLaM.

En relación a los cambios establecidos en las dinámicas comunicacionales los mismos se extendieron a los procesos de **Divulgación, Inscripción, Realización y Evaluación de la Satisfacción de los estudiantes tutorados** comprendidos en Tutorías Económicas de la UNLaM.

-El Proceso de Divulgación

Para comenzar dentro del proceso de Divulgación, se consensuó la creación de un **isologo propio de la actividad de Tutorías** que a continuación exponemos:



**1- Isologo de Tutorías Económicas UNLaM.**

El color de fondo es el color histórico distintivo del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM. Como podrá observarse, al comienzo de la palabra *Tutorías* se observa el dibujo de un lápiz, simbolizando el comienzo de la carrera universitaria, y al final de la palabra *Tutorías* en el margen superior encontramos el ícono de un birrete característico de actos ceremoniales universitarios y símbolo distintivo de los Graduados.

Además el logo comprende los valores del **ethos**<sup>36</sup> de la UNLaM, tales como **la excelencia, la pertenencia el compromiso y la participación** de todos los integrantes de la comunidad educativa de la Universidad Nacional de la Matanza. Estos cuatro valores fundantes de la dinámica tutorial en la UNLaM han sido ubicados de una determinada manera con un sentido pensado pues como puede observarse el horizonte del proceso de *Tutorías* está signado por **el valor de la excelencia** que no puede ser alcanzado sin el **valor vívido del compromiso de todos los integrantes de la comunidad educativa**. Sin embargo es el eje horizontal signado por los **valores de la participación y la pertenencia** que le da fuerza y equilibrio a todos los procesos desarrollados en Tutorías Económicas de la UNLaM.

El diseño del logo de Tutorías Económicas de la UNLaM fue realizado por las Autoridades y los integrantes del Equipo de Tutorías. Luego de su creación se complementó la identificación de este proyecto educativo con la leyenda “**Comprometidos en la mejora continua de la calidad de los procesos educativos**” definición que acompaña cada material didáctico utilizado en el espacio de Tutorías Económicas de la UNLaM.

En relación al proceso de Divulgación y con el objetivo de mejorar la **eficacia del proceso de Difusión de la Tutorías** se decidieron las siguientes acciones:

a) Implementar en la página de la Universidad un aviso DISPLAY que anuncie la apertura de la inscripción al servicio de Tutorías del Departamento de Ciencias Económicas de modo tal de que sea visible este proceso para todo aquel alumno/a de la UNLaM.

b) Crear un díptico con el objetivo de motivar la inscripción de los estudiantes y mejorar la eficiencia del proceso de acceso a la Inscripción de Tutorías en Ciencias Económicas..

c) Crear un botón de acceso de *Tutorías Económicas* (dentro de la página web del Departamento de Ciencias Económicas) que permita aumentar la identificación y visibilidad del Formulario de Inscripción a completar por el alumno/a.

El díptico de difusión fue impreso y entregado personalmente a cada estudiante por los docentes tutores que promocionaron la actividad durante tres semanas en cada aula de

---

<sup>36</sup> Ethos, modo de ser, carácter, valores que direccionan el accionar de las Instituciones, las Comunidades. Aranguren, 1990, Pág. 2.

los primeros años de todas las carreras del Departamento de Ciencias Económicas. El mismo incluye el mensaje del Decano dirigido a los estudiantes de todas las carreras del Departamento, un gráfico que señala el proceso que los alumnos deben seguir para inscribirse, un correo institucional de contacto para consultas, el logo institucional de Tutorías y la ubicación del aula 340 en donde se recepción a los alumnos al comienzo de cada encuentro tutorial.

A continuación presentamos la imagen capturada de la página web de la UNLaM del Díptico institucional de Tutorías Económicas de la UNLaM.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA**  
Departamento de Ciencias Económicas

**TUTORÍAS**  
Servicio de Orientación al Estudiante  
de Ciencias Económicas

*Estimado Estudiante:*

Por este medio, desearía expresarte una calurosa bienvenida al Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza. Para acompañar tus primeros pasos en esta Casa de Altos Estudios y con el propósito de alentarte y favorecer tu permanencia en ella, desde el año 2007 estamos desarrollando estrategias pedagógicas en el espacio de Tutorías que mejoran la calidad de los procesos educativos y el rendimiento académico de nuestros estudiantes. En diciembre del año 2015 obtuvimos los máximos reconocimientos nacionales e internacionales que acreditan nuestro compromiso continuo en la implementación de mejoras, tales como los otorgados por las Normas IRAM - IQNET ISO 9001:2008. Al inscribirte en Tutorías encontrarás a todo un Equipo Docente especializado y dispuesto a colaborar para que transites con éxito tu proceso educativo universitario. Además en Tutorías podrás adquirir técnicas pedagógicas que te faciliten comprender mejor los contenidos de tu carrera, planificar tus tiempos de estudio y conocer las normativas de nuestra Universidad que te permitan desenvolverte con autonomía como estudiante. A continuación te guiamos en los procesos de inscripción y acceso al espacio de Tutorías.

*¡Te esperamos!*

Cordialmente,  
**Uc. Alejandro Martínez**  
**DECANO**

| ESTUDIOS | RECURSOS | AYUDAS   |
|----------|----------|----------|
| Tratados | Tratados | Tratados |
| Tratados | Tratados | Tratados |

WEB: 12-45481272

**Nuestro Equipo de Tutorías está integrado por:**

**ALTA DIRECCIÓN**  
Ricardo Martínez (Decano)

**COORDINADORA GENERAL**  
Liliana Mello (Nivelación)

**COORDINADOR ADMINISTRATIVO**  
Ricardo Farioli (Des. Administrativo)

**COORDINADORA PEDAGÓGICA**  
Néstor Elia-Salvati

**¿Cómo me contacto?**

Ingresá  
<http://economicas.unlam.edu.ar>

↓

Salapa  
**TUTORÍAS**

↓

Completá la ficha de inscripción  
en un sólo paso.

↓

Elegí un día y un horario que te  
quede cómodo.

↓

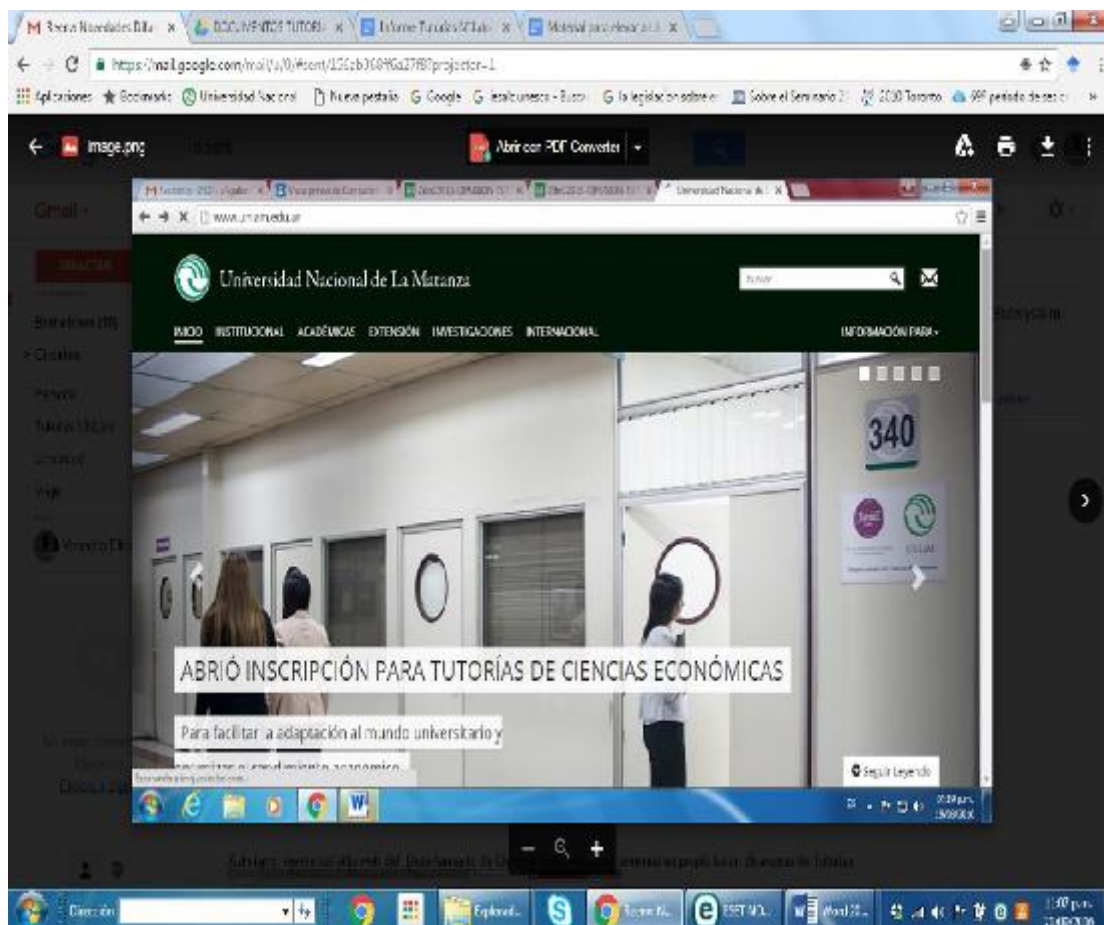
**¡Y te esperamos en el aula 340,  
al lado del Departamento de Cs. Económicas!**

Para consultas o sugerencias comunicate  
con nosotros a través del  
correo institucional de Tutorías  
[tutoriaseconomicas@unlam.edu.ar](mailto:tutoriaseconomicas@unlam.edu.ar)

2-Díptico de Divulgación de Tutorías Económicas UNLaM

Con respecto al proceso de Difusión / Divulgación es menester señalar que a diferencia de otros ciclos lectivos, durante el 2º cuatrimestre del 2016 se intensificó durante tres semanas la divulgación no solo en las aulas sino que también virtualmente pues, cuando los estudiantes ingresaban a sitio web de la UNLaM la primera noticia que les aparecía era la invitación a inscribirse en el proceso de Tutorías mediante la visualización de un aviso Display de Difusión.

A continuación presentamos la visualización del Display de Difusión:



3-Captura de pantalla del Díptico de Divulgación presentado en agosto del año 2016 dentro de la Página de la UNLaM.

Asimismo se elaboró botón de acceso que direccionaba directamente a los estudiantes al formulario de inscripción de Tutorías dentro de la página del Departamento de Ciencias Económicas. Esta decisión optimizó las posibilidades de que los estudiantes pudiesen acceder al proceso de inscripción y la divulgación fue más efectiva alcanzando a más de 5300 alumnos de los primeros años, obteniendo un 99% de efectividad de cobertura.

A continuación presentamos el Botón de Acceso a Tutorías dentro de la Página Web del Departamento de Ciencias Económicas:



4-Captura de pantalla de la página del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM, del margen derecho se observa el Botón de acceso a Tutorías.

## **-Los nuevos dispositivos del Sistema de Monitoreo y Control de Tutorías Económicas.**

Luego de la evaluación, anteriormente mencionada, del desarrollo de las Tutorías se implementó un SGC<sup>37</sup> de los procesos educativos en la Plataforma MIEL de la UNLAM, con el fin de poder monitorear la evolución de los mismos tanto en el proceso de Divulgación de las Tutorías como así también en los restantes procesos de Inscripción, Realización y Evaluación.

La finalidad de las innovaciones que venimos presentando siempre estuvieron orientados a la *mejora continua de la calidad de los procesos educativos desarrollados en Tutorías Económicas*, cuestión que propició cambios en la gestión de la Información traducido en un nuevo Sistema de Monitoreo y Control.

El Sistema de Monitoreo y Control de los procesos educativos en líneas dentro del espacio virtual de la Plataforma MIEL de la UNLAM comenzó a implementarse al comienzo del 2º cuatrimestre del ciclo lectivo 2016.

Este Sistema permitió siempre la observación de la evolución de todos los procesos educativos acaecidos en las Tutorías mediante el desarrollo de Formularios en Línea que permitían el registro de la Información en tiempo real de todos los procesos. Si bien explicaremos en detalle cada Formulario diremos como adelanto que los diseños y utilización de los mismos permitió concomitantemente la carga de datos virtual, la visibilidad en línea de los mismos y la producción de gráficos que nos permitió comprender tendencias de demanda, satisfacción del estudiante y un registro de lo realizado en las Tutorías de cada asignatura.

Como mencionamos anteriormente en el Capítulo IV el proceso inicial (de acuerdo al Manual de procedimientos de las Normas ISO 9001:2008<sup>38</sup>), aborda la PLANIFICACIÓN de las Tutorías.

La PLANIFICACIÓN de las Tutorías comprende la elaboración del Cronograma, un documento informativo que describe las aulas los horarios y los tutores/as disponibles por asignatura, para que cada futuro tutorando/a seleccione su opción deseada de inscripción.

Una vez elaborado el Cronograma, el mismo se publicó en las carteleras del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLAM, en su sitio web y luego se incluyó en el Formulario en Línea de Inscripción a Tutorías. De modo tal que al realizar la inscripción cada estudiante accedía a las opciones horarias y los docentes disponibles de Tutorías para inscribirse según sus preferencias.

---

<sup>37</sup> SGC (Sistema de gestión de la Calidad).

<sup>38</sup> En sus versiones 2015 y 2016

El 2º proceso del SGC de Tutorías comprende la DIVULGACIÓN o DIFUSIÓN del Servicio. En relación a este proceso, además de los cambios implementados en el Dóptico de Difusión, la creación de un botón de accesibilidad en el Departamento de Ciencias Económicas y la aplicación de un anuncio Display anunciando la inscripción a Tutorías (implementado en la apertura del sitio web al comienzo del 2º cuatrimestre) se comenzó a utilizar el Formulario en línea para registrar este proceso.

Para la implementación de la carga de datos del Formulario de Difusión (Versión 2016) los docentes tutores fueron capacitados por la Coordinación Pedagógica y el Equipo Pedagógico en reuniones de práctica del uso de estos formularios.

El proceso de Difusión fue planificado para obtener una mayor cobertura en aulas y estudiantes por lo que se distribuyeron cursos por docentes tutores para la implementación de esta etapa.

La Divulgación consistía en explicar cuál era el objetivo de las Tutorías, indicar los modos de acceso al link de inscripción y registrar los comentarios realizados por los estudiantes en las aulas.

Los datos obtenidos en cada Divulgación eran registrados inmediatamente en el Formulario de Difusión en línea. El acceso al mismo se lograba mediante el ingreso de los tutores al sitio virtual de Tutorías Económicas desarrollado en la Plataforma MIEL<sup>39</sup> de la UNLaM.

Durante el 2º cuatrimestre del ciclo lectivo 2016 la divulgación del Servicio de Tutorías se realizó durante tres semanas consecutivas. A continuación presentamos la vista que docentes tutores tenían para acceder al Formulario de Difusión /Divulgación. Al ingresar a MIEL se accedía a un documento explicativo que los llevaba a su sitio de Formularios.

---

<sup>39</sup> MIEL (Materias Interactivas en Línea) es una Plataforma de desarrollo propio de la UNLaM que permite generar contenidos educativos con distintas modalidades comunicacionales que funciona hace más de una década en la Universidad y cada día posibilita mayores posibilidades educativas en línea a los estudiantes y docentes del espacio áulico virtual de la Universidad.



5-Captura del documento dirigido a los docentes tutores con el link de acceso al Formulario de Difusión de Tutorías Económicas UNLaM disponible en el espacio de Tutorías de la Plataforma MIEL

Una vez que los docentes tutores ingresaban al link de acceso se visualizaba el Formulario de Difusión (Versión 1.0 2016) que presentamos en capturas de pantalla. En el mismo se registran los datos del Docente que la realiza, el número de aula, la asignatura en donde realiza la difusión, la cantidad de alumnos por aula presentes y la fecha. Asimismo en el último casillero se deja una ventana abierta en donde se pueden registrar las observaciones que el docente considere relevantes tales como si el grupo mostró interés en la propuesta de Tutorías, así como también si recibió comentarios que puedan resultar de ayuda





6- Captura de imagen de la solapa 1 de la Presentación del Formulario en línea de Difusión de Tutorías Económicas UNLaM.

**DIFUSION DE TUTORIAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
\*Obligatorio

**1.- DATOS DEL DOCENTE**  
Tus datos personales.

(1.1) - Apellidos: \*

(1.2) - Nombres: \*

50% completado

Con la tecnología de Google Forms

Tu contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Informar sobre abuso](#) [Condiciones del servicio](#) [Otras herramientas](#)

7-Captura de imagen de la solapa 2 del Formulario en línea de Difusión de Tutorías Económicas UNLaM.

**DIFUSION DE TUTORIAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
\*Obligatorio

**2.- DATOS DEL CURSO DONDE HIZO LA DIFUSION**

INDIQUE EL NOMBRE DE LA ASIGNATURA \*

Indique el nombre de la materia en la cual hizo la difusión sobre Tutorías.

Fecha en la cual hizo la difusión \*

dd/mm/aaaa

Horario \*

Aula \*

Cantidad de Alumnos presentes en el Aula: \*

75% completado

8-Captura de imagen de la solapa 3 del Formulario en línea de Difusión de Tutorías Económicas UNLaM.

**DIFUSION DE TUTORIAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

3.- Observaciones sobre esta difusión

50% completado

9--Captura de imagen de la solapa 4 del Formulario en línea de

Una vez que el docente cargaba los datos al realizar la divulgación de las Tutorías, automáticamente dentro de SGC se registraba esa carga en tiempo real en nuestro Sistema de Monitoreo y Control de Tutorías Económicas traduciéndose en gráficos que permitían observar cobertura por docente, cantidad de alumnos y aulas divulgadas<sup>40</sup>. Si bien los datos personales y del sistema estructural son de carácter confidencial podemos señalar que el proceso de Difusión alcanzó un nivel muy superior de Cobertura del 99,9%, de un total de alumnos , quedando exentos de la misma solo aquellos estudiantes ausentes a las clases de las primeras tres semanas de iniciado el cuatrimestre<sup>41</sup>.

Continuando con el orden del proceso la tercera etapa corresponde a la INSCRIPCIÓN de las Tutorías. Al igual que en el proceso de Divulgación y con el objetivo de generar un SGC (Sistema de Gestión de la Calidad ) que permita a las Autoridades y al Equipo de Coordinación de Tutorías Económicas monitorear la Eficiencia del proceso de Inscripción ,se diseñó un nuevo Formulario orientado a evaluar la información de modo online.

En efecto la versión 2016 del Formulario de Inscripción fue diseñada con el objetivo de poder obtener inmediatamente la información acerca de:

- los “motivos históricos” por los cuales los estudiantes solicitaban el servicio de Tutorías.
- la oferta académica de las Tutorías comprendida por la información acerca de los docentes tutores disponibles y los horarios factibles de cursada.
- datos académicos y personales de los estudiantes tales como carrera que cursa, domicilio correo de contacto, entre otros.

Al estar el formulario de inscripción “en línea” los datos cargados automáticamente se mostraban en nuestro SGC cuestión que favoreció la capacidad de gestionar en tiempo real nuevas aulas, refuerzo en docentes y planificar anticipadamente las clases de Tutorías.

Este cambio en el tratamiento de la Información y la Gestión de los recursos es lo que le permitió a Tutorías Económicas no solo mejorar los niveles de permanencia de los estudiantes sino que además lograr tan alto porcentaje de satisfacción de los tutorandos, cuestión que evidenciaremos unas líneas más adelante.

---

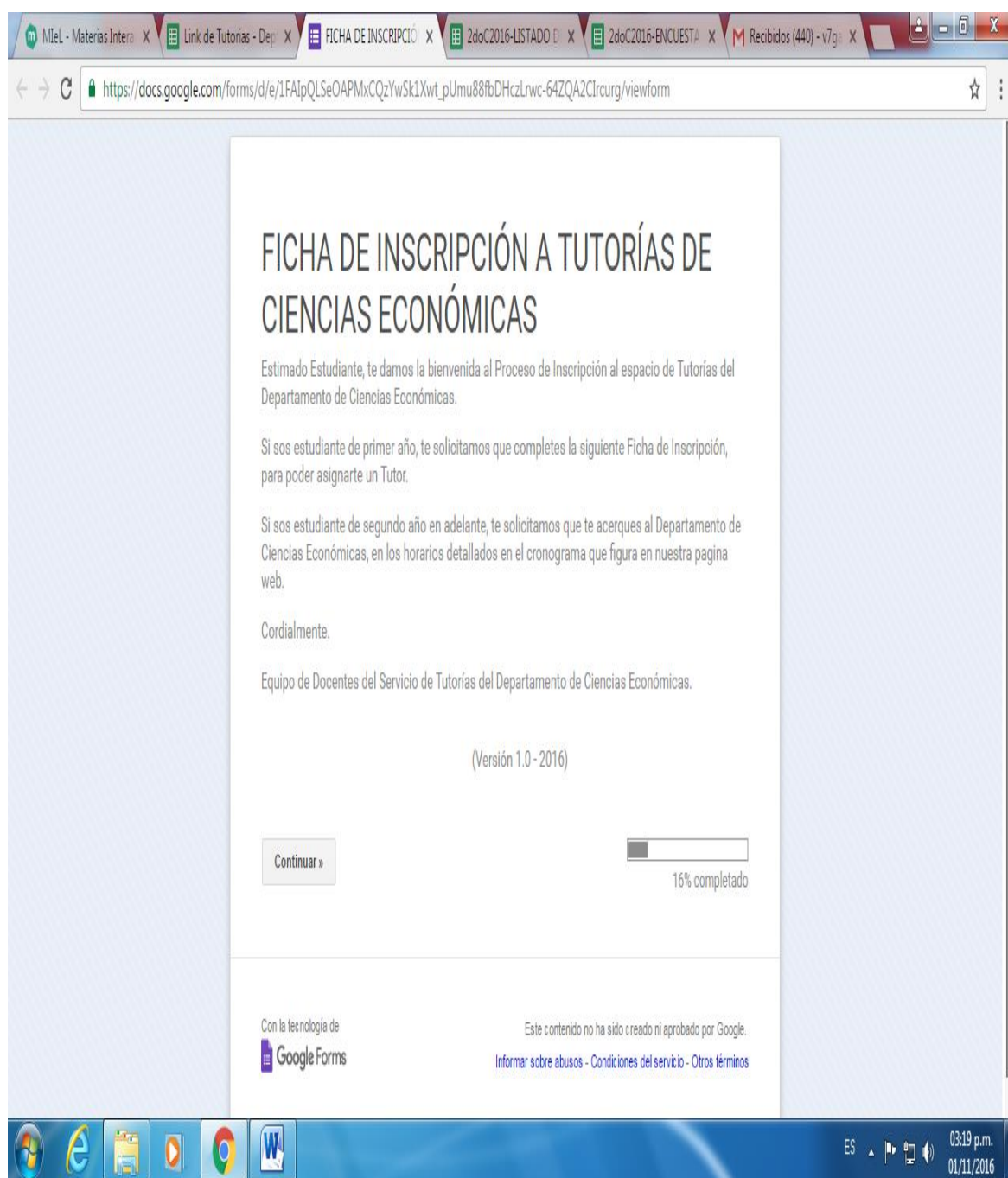
<sup>40</sup> Como todo este proceso de implementación de nuevos dispositivos está enmarcado dentro de los cánones de Confidencialidad establecidos por las Normas ISO 9001:2008 , solo se publican cifras generales no permitiéndose así el conocimiento de datos personales de alumnos /as tutorados o docentes tutores/as.

<sup>41</sup> De este resto de estudiantes no alcanzamos a encuestar si ingresaron al sitio web de la UNLaM durante esas tres primeras semanas, pues allí el aviso principal Desplaye visibilizaba la invitación a Tutorías Económicas de la UNLaM.

Asimismo debemos mencionar que como la Certificación de las Normas ISO 9001:2008 validaron al alcance de la calidad de las Tutorías para todos los años de las carreras del Departamento de Ciencias Económicas se generaron dos formularios de inscripción. El primero y sobre el cual nos explayaremos es el correspondiente a las Tutorías de los 1º años de todas las carreras. El segundo formulario de inscripción estuvo destinado a los estudiantes de las carreras de 2º año en adelante.

La experiencia en el Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM desde hace más de una década señala que es en los estudiantes de los primeros años en donde se observa mayor necesidad de trabajo tutorial y es por ello que este trabajo de investigación acota su campo de estudio a los primeros años de todas las carreras. Sin embargo no podemos dejar de mencionar que en el trabajo de equipo de Tutorías, el Formulario de Inscripción para los estudiantes de los segundos años en adelante existe y forma parte del SGC de las Tutorías de Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM.

En relación a la utilidad del diseño del formulario destacamos que gracias a su diseño cada docente conocía de antemano quienes serían sus tutorandos y fundamentalmente las dificultades o necesidades por los cuales se inscribían. Debido a que nuestro SGC automáticamente tiene la capacidad de transcribir toda la información registrada en el Formulario de Inscripción al Formulario de Realización al cual los docentes tenían en línea y a su disposición todo el tiempo.



**10-Captura de imagen de la solapa 1 del Formulario en línea de Inscripción de Tutorías Económicas UNLaM**

[Módulo de Tutorías](#) - [Link de Tutorías](#) - [Depositar](#) - [FICHA DE INSCRIPCIÓN](#)

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeDAPMwCQzW5k2Xwt\\_gUmu88bD1HczUw-642QA2Choug/formResponse](#)

## FICHA DE INSCRIPCIÓN A TUTORÍAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS

*\*Obligatorio*

### 1.- DATOS PERSONALES (Pantalla 1 de 2)

Tu datos personales:

(1.1) - Apellidos: \*

(1.2) - Nombres: \*

(1.3) - Número de DNI: \*

Ingresar 8N los puntos:

100% completado

Con la tecnología de [Google Forms](#)

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google

ES 8:14 p.m. 26/11/2016

**11-Captura de imagen de la solapa 2 del Formulario en línea de Inscripción de Tutorías Económicas UNLaM**

[Módulo de Tutorías](#) - [Link de Tutorías](#) - [Depositar](#) - [FICHA DE INSCRIPCIÓN](#)

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeDAPMwCQzW5k2Xwt\\_gUmu88bD1HczUw-642QA2Choug/formResponse](#)

## FICHA DE INSCRIPCIÓN A TUTORÍAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS

*\*Obligatorio*

### 1.- DATOS PERSONALES (Pantalla 2 de 2)

(1.4) - Un Teléfono de contacto: \*

011-1234-5678

(1.5) - Celular: \*

011-15-2345-6789

(1.6) - Dirección de Correo Electrónico: \*

(1.6.1) - REPITA la Dirección de Correo Electrónico: \*

Por favor REPITA el correo ingresado en el punto 1.7

00% completado

Con la tecnología de [Google Forms](#)

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google

ES 8:15 p.m. 26/11/2016

**12-Captura de imagen de la solapa 3 del Formulario en línea de Inscripción de Tutorías Económicas UNLaM**

**FICHA DE INSCRIPCIÓN A TUTORÍAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

\*Obligatorio

**2.- DATOS CURSADA**  
Datos relacionados con tu cursada en la UNLaM.

(2.1) - Carrera que cursas actualmente en el Departamento de Ciencias Económicas: \*  
Deberás indicar SI o NO para cada carrera.

|                                    | SI                    | NO                    |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| A - Contador Público               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| B - Lic. Adm. Empresa              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| C - Lic. en Comercio Internacional | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| D - Lic. en Economía               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

(2.2) - Indica la/s materia/s en la/s cual/es te enteraste del espacio de Tutorías: \*

- ☐ Administración General
- ☐ Contabilidad Básica
- ☐ Derecho Público
- ☐ Historia
- ☐ Introducción al Conocimiento Científico
- ☐ Matemática I

13-Captura de imagen de la solapa 4 del Formulario en línea de Inscripción de Tutorías Económicas UNLaM

**3.- PARA ALUMNOS DE PRIMER AÑO -> SELECCIONE AQUI LA/S TUTORÍAS**  
Elegí la/s asignatura/s en las cuales te sienta útil recibir orientación en Tutorías. Puedes seleccionar una o más.

(3.1) - MATERIA: ADMINISTRACIÓN - Indica el día en el cual deseas asistir a Tutoría.  
Selecciona de la lista desplegable el Tutor, Día y horario en la cual deseas asistir.

(3.1) - MATERIA: CONOCIMIENTO CIENTÍFICO - Indica el día en el cual deseas asistir a Tutoría.  
Selecciona de la lista desplegable el Tutor, Día y horario en la cual deseas asistir.

(3.1) - MATERIA: CONTABILIDAD BÁSICA - Indica el día en el cual deseas asistir a Tutoría.  
Selecciona de la lista desplegable el Tutor, Día y horario en la cual deseas asistir.

(3.1) - MATERIA: DERECHO PÚBLICO - Indica el día en el cual deseas asistir a Tutoría.  
Selecciona de la lista desplegable el Tutor, Día y horario en la cual deseas asistir.

(3.1) - MATERIA: HISTORIA ECONÓMICA - Indica el día en el cual deseas asistir a Tutoría.  
Selecciona de la lista desplegable el Tutor, Día y horario en la cual deseas asistir.

(3.1) - MATERIA: MATEMÁTICA I - Indica el día en el cual deseas asistir a Tutoría.  
Selecciona de la lista desplegable el Tutor, Día y horario en la cual deseas asistir.

(3.1) - MATERIA: TÉCNICAS DE ESTUDIO - Indica el día en el cual deseas asistir a Tutoría.  
Selecciona de la lista desplegable el Tutor, Día y horario en la cual deseas asistir.

14--Captura de imagen de la solapa 5 del Formulario en línea de Inscripción de Tutorías Económicas UNLaM.



Selecciona de la lista desplegable el Tutor, Días y horario en la cual deseas asistir:

(3.1) - MATERIA: DERECHO PUBLICO - Indica el día en el cual deseas asistir a Tutoría.  
 Selecciona de la lista desplegable el Tutor, Días y horario en la cual deseas asistir:

(3.1) - MATERIA: HISTORIA ECONÓMICA - Indica el día en el cual deseas asistir a Tutoría.  
 Selecciona de la lista desplegable el Tutor, Días y horario en la cual deseas asistir:  
 HISTORIA ECONÓMICA - Tutora GONZALEZ, Roxana - Miércoles de 18 a 19 hs.

(3.1) - MATERIA: MATEMÁTICA I - Indica el día en el cual deseas asistir a Tutoría.  
 Selecciona de la lista desplegable el Tutor, Días y horario en la cual deseas asistir:

(3.1) - MATERIA: TÉCNICAS DE ESTUDIO - Indica el día en el cual deseas asistir a Tutoría.  
 Selecciona de la lista desplegable el Tutor, Días y horario en la cual deseas asistir:

(3.1) - MATERIA: ASESORAMIENTO TÉCNICO - Indica el día en el cual deseas asistir a Tutoría.  
 Selecciona de la lista desplegable el Tutor, Días y horario en la cual deseas asistir:

Por favor, confirma que has elegido alguna de las opciones de Tutorías. \*

☐ SI  
☐ NO

83% completado

15-Captura de imagen de la solapa 6 del Formulario en línea de Inscripción de Tutorías Económicas UNLaM

## FICHA DE INSCRIPCIÓN A TUTORÍAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS

\*Obligatorio

### 4.- TUTORIA

Datos relacionados con la Tutoría:

(3.2) - Motivos de asistencia a la Tutoría \*

Ingresa el o los motivos por los cuales solicitas la asistencia a la Tutoría.

- ☐ 1 - Planificación y organización del estudio.
- ☐ 2 - Refuerzo en conocimientos previos.
- ☐ 3 - Comprender una temática específica.
- ☐ 4 - Comprender sobre la normativa que regula la actividad académica de la universidad.
- ☐ 5 - Recibir orientación sobre la carrera.
- ☐ Otro:

100% has terminado.

Nunca envías contraseñas a través de Formularios de Google.

Con la tecnología de **Google Forms**

Tu contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.  
[Informar sobre abusos](#) [Condiciones del servicio](#) [Otros términos](#)

16-Captura de imagen de la solapa 7 del Formulario en línea de Inscripción de Tutorías Económicas UNLaM





17-Captura de imagen de la solapa 8 del Formulario en línea de Inscripción de Tutorías Económicas UNLaM

Toda esta información recibida en la carga de los Formularios de Inscripción completada por los alumnos directamente al ingresar al sitio del Departamento de Ciencias Económicas se traducían automáticamente en Información del SGC<sup>42</sup> de dos modos. El primero de ellos como datos puros en Excel, el segundo modo de observar datos era mediante la continua producción de gráficos dinámicos traducidos en tendencias de demanda. De modo tal que en todos los accesos al SGC las Autoridades del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM así como también los integrantes del Equipo de Coordinación cuando ingresaban al Monitoreo de los Procesos en Línea<sup>43</sup> observaban continuamente los nuevos ingresos y demandas de los estudiantes con datos puros y su traducción en tendencias de demandas del Servicio de Tutorías en “tiempo real”.

Esta lectura de la Información recibida en línea nos permitió como servicio el poder actuar con previsibilidad ante las diferentes situaciones de demandas registradas por nuestros estudiantes. Un ejemplo de lo anteriormente mencionado fue el hecho de que ante el desarrollo de nuevas estrategias comunicacionales en Tutorías la demanda del

<sup>42</sup> Sistema de Gestión de la Calidad de Tutorías Económicas UNLaM.

<sup>43</sup> Carpeta ubicada dentro del SGC en la Plataforma Miel.

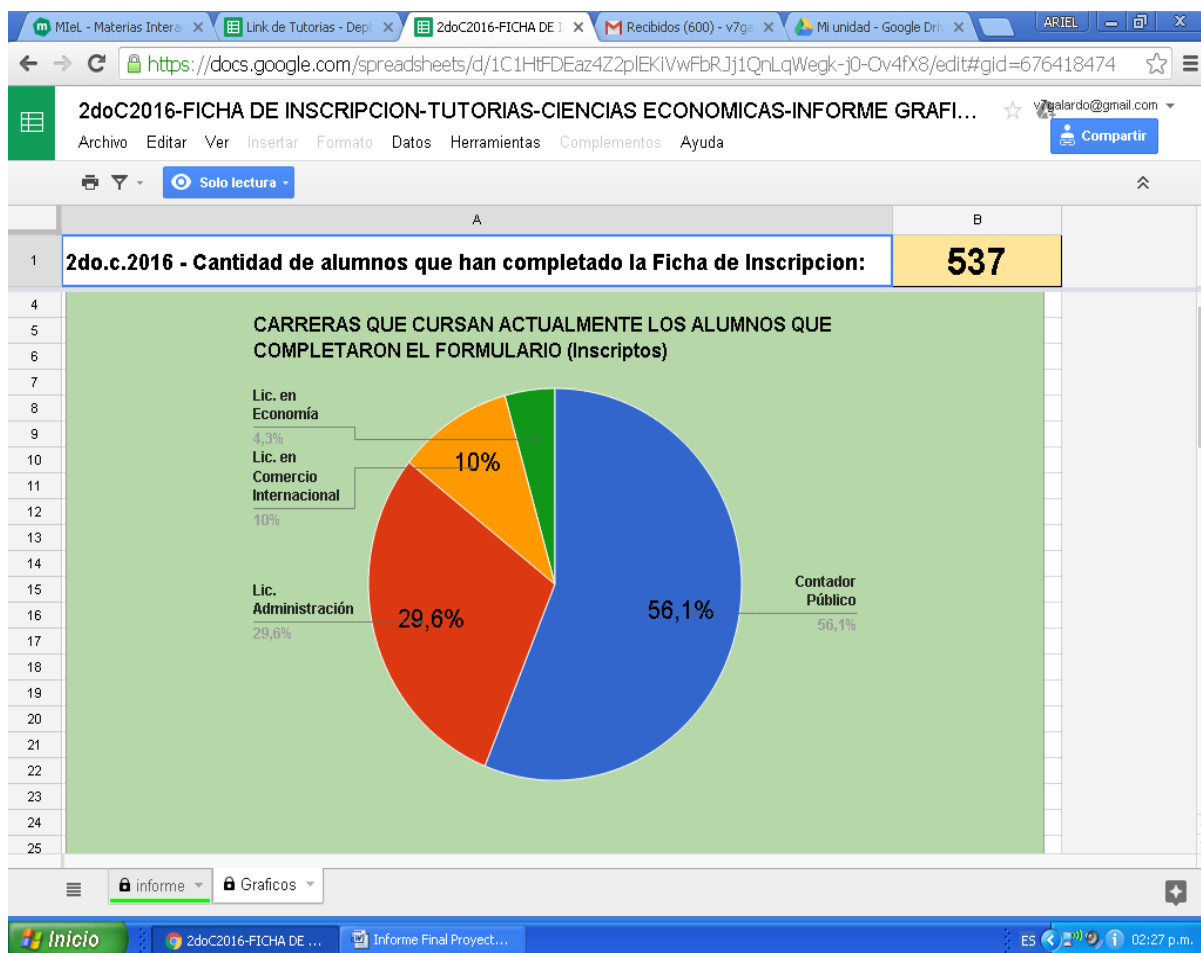
servicio creció exponencialmente<sup>44</sup>. Pasamos de registrar 300 alumnos en el año a recibir más de 500 alumnos que se inscribieron para recibir el servicio de Tutorías de Ciencias Económicas solo en el 2º cuatrimestre del año 2016.

Como las autoridades podrían ver en tiempo real las demandas del servicio de Tutorías, junto a la Coordinación y el Equipo Pedagógico se realizaron relevamientos constantes los cuales fueron traducidos en acciones tales como el aumento de aulas disponibles para que cada Tutoría tenga su espacio de aprendizaje. Asimismo se incrementó la cantidad de docentes que pasaron a formar parte del Equipo de Tutorías y se amplió la oferta de las distintas Tutorías en diferentes franjas horarias.

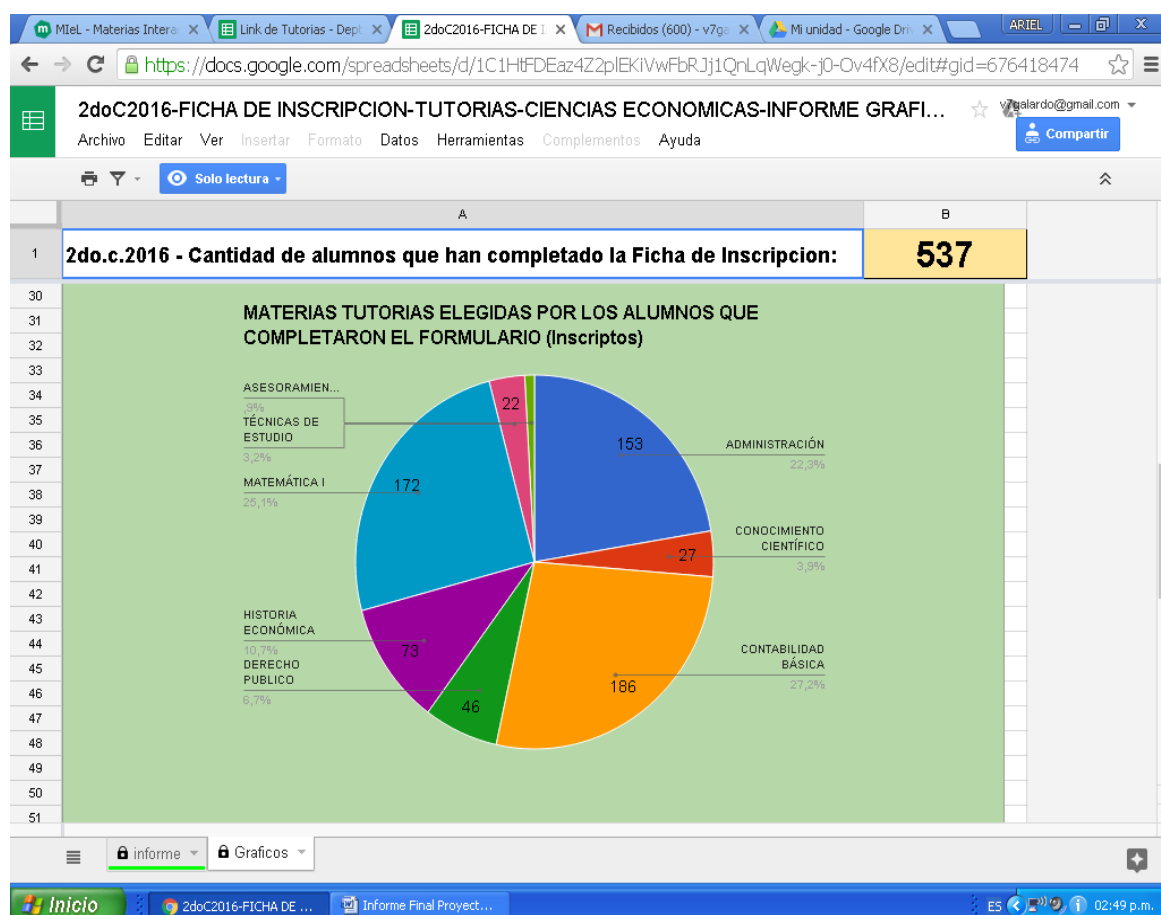
A continuación se presentaron algunos gráficos producidos por el SGC de Tutorías Económicas del 2º cuatrimestre del ciclo lectivo 2016. Son capturas de pantalla del Sistema de Monitoreo y Control de los procesos en línea, dispositivo desarrollado dentro de la Plataforma Virtual de la UNLaM, denominada MIEL, a la cual se accede con usuario y contraseña específico de cada integrante del equipo.

---

<sup>44</sup> Además de la publicación del Díptico de Difusión en la página web de la UNLaM, el botón de acceso de Tutorías Económicas en el sitio web del Departamento se realizó una difusión personalizada durante las primeras tres semanas en todas las aulas en las que cada docente registraba este proceso en el Formulario de Difusión.



18-Captura de la pantalla de la Demanda del Servicio de Tutorías Económicas UNLaM, segmentada por carrera de grado. Esta información es producida en tiempo real por el SGC y forma parte del Monitoreo de los Procesos Educativos en Línea.



19-Cantidad de inscriptos a Tutorías Económicas UNLaM, diferenciados por asignatura. Esta información es producida en tiempo real por el SGC y forma parte del Monitoreo de los Procesos Educativos en Línea.



**20-Cantidad de Inscriptos y Motivos por los cuales los estudiantes se inscriben a Tutorías Económicas UNLaM. Esta información es producida en tiempo real por el SGC y forma parte del Monitoreo de los Procesos Educativos en Línea.**

En relación a este gráfico dinámico producido por el SGC de Tutorías, debemos señalar que fue fuente de consulta permanente y guía para la elaboración de las estrategias pedagógicas que más adelante presentamos. Pues como podrá observarse de un total de 534 inscriptos las dificultades con la planificación del estudio, y la necesidad de reforzar conocimientos previos representan los máximos porcentajes de demanda (33,8% y 35,5% respectivamente). Luego sigue en orden de prioridad la necesidad de comprender algunas temáticas específicas con el 18,7%, recibir orientación sobre la carrera 8,4% y comprender las normativas que regula la actividad académica de la Universidad 3,6%.

Es por ello que las estrategias pedagógicas diseñadas por el Equipo de Tutorías y la Coordinación Pedagógica estuvieron orientadas a optimizar el desarrollo de competencias relacionadas con las dificultades registradas por los estudiantes.

En este sentido es de destacar que hemos registrado escasos formularios (12 de 534 alumnos/as) que seleccionaron un solo motivo por el cual se inscribían a Tutorías de los motivos propuestos para seleccionar, presentándose en los formularios de inscripción

restantes el registro por parte de los estudiantes de más de una dificultad pedagógica por resolver.

Siguiendo el orden procesal signado por las Normas ISO 9001:2008 a los procesos de planificación, divulgación e inscripción le sucede el proceso de REALIZACIÓN de las TUTORÍAS desarrollado en las aulas por los tutorandos /as y los tutores/as.

Este proceso se registró en el *Formulario de Realización y Seguimiento de los alumnos /as tutorados*. A este formulario accedieron los docente que conforman el Equipo de Tutorías Económicas de la UNLaM al inicio de cada encuentro tutorial. En el mismo los tutores encontraban la información actualizada al comienzo de cada encuentro tutorial, esto quiere decir que si por ejemplo un estudiante se había inscripto dos horas antes del encuentro de la clase, gracias al diseño del SGC de Tutorías, automáticamente pasaba a ser parte de la Información disponible del Formulario de Realización y Seguimiento del docente.

En este formulario asimismo estaba diseñado el espacio de encuentro de 16 clases presenciales, que son eran planificados en cada cuatrimestre. Dentro del Formulario de Realización y Seguimiento cada tutor debía colocar la fecha del encuentro en el que el estudiante tutorado se había presentado y describir en el casillero denominado "Observaciones" los progresos y las temáticas abordadas en la clase de los alumnos inscriptos.

Asimismo, al estar registrado dentro del Formulario de Realización y Seguimiento, *los motivos históricos* por los cuales los estudiantes asistían a las Tutorías, los docentes tenían la posibilidad de planificar la utilización de las estrategias pedagógicas de acuerdo a cada necesidad que los estudiantes presentaban.

Además, debemos destacar el compromiso de los distintos actores perteneciente al Equipo de Coordinación quienes realizaban un seguimiento de cada estudiante al contactarse con cada uno luego de tres inasistencias consecutivas a Tutorías, cuestión que evidenció el compromiso de las Autoridades del Departamento de Ciencias Económicas para cada día lograr la *mejora continua de los procesos educativos*.

En relación a la implementación del uso tanto de este Formulario de Realización y Seguimiento como en los Formularios anteriormente presentados, los docentes tutores fueron entrenados en dos Jornadas de Capacitación realizadas en el Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM.

A continuación presentamos las capturas en imágenes del Formulario de Realización y Seguimiento. Al mismo accedían los docentes ingresando al sitio de Tutorías de la Plataforma MIEL con su usuario y contraseña al comienzo de cada clase tutorial. En el mismo observaban que nuevos alumnos se habían inscripto, por qué motivos históricos

**Formulario de seguimiento del proceso de Tutoría de los alumnos tutorandos**

*(Los datos se graban automáticamente)*

**Tutor: PEREZ**

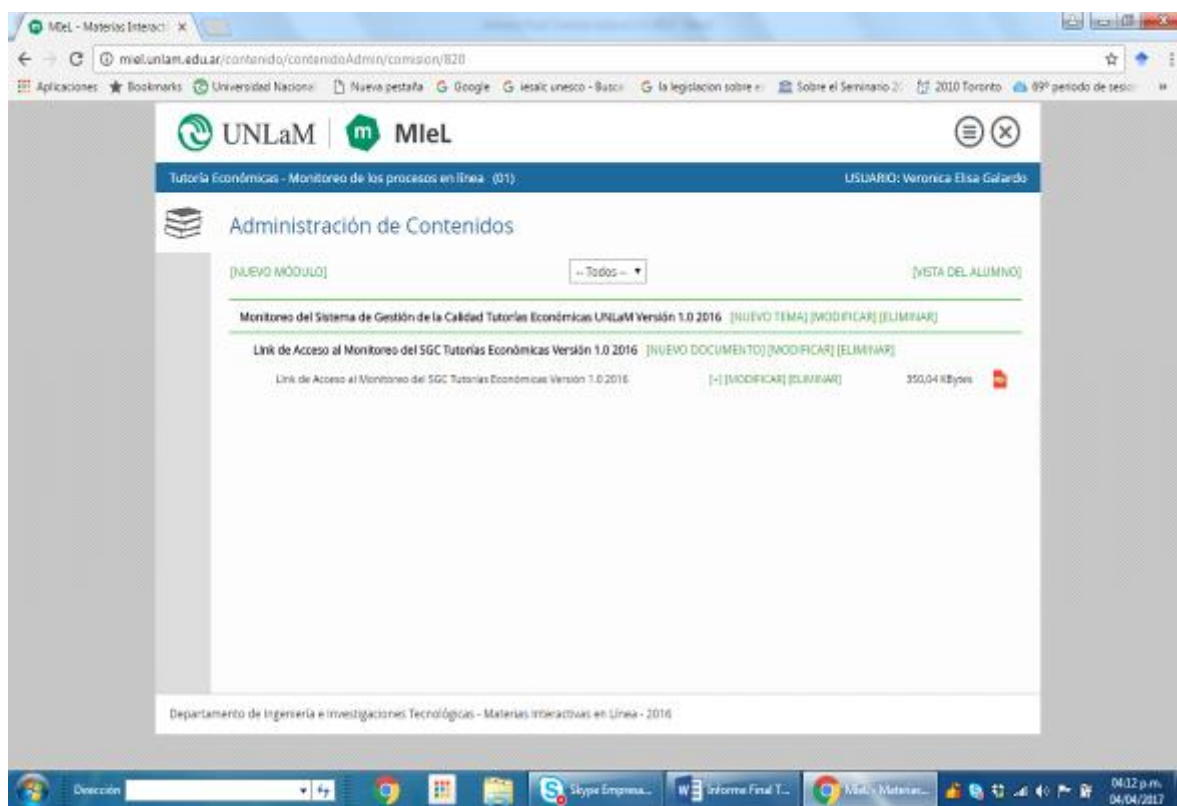
**POR FAVOR PRESTE ATENCIÓN AL ALUMNO SELECCIONADO Y EL NUMERO DE ENCUENTRO TUTORIAL**  
(siempre complete esa planilla respetando el orden cronológico del encuentro)

| ALUMNO<br>(Para buscar un alumno presione las teclas CTRL y F escribiendo en la ventana que se abrió, el dato a buscar) |    | Encuentro TUTORIAL<br>(Cada fila representa el turno) | Fecha | Motivo de asistencia a la tutoría | Observaciones de la realización de la Tutoría (registrar los procesos de la tutoría del encuentro) | Seguimiento de Asistencia |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------|-------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
|                                                                                                                         | 1  |                                                       |       |                                   |                                                                                                    |                           |
|                                                                                                                         | 2  |                                                       |       |                                   |                                                                                                    |                           |
|                                                                                                                         | 3  |                                                       |       |                                   |                                                                                                    |                           |
|                                                                                                                         | 4  |                                                       |       |                                   |                                                                                                    |                           |
|                                                                                                                         | 5  |                                                       |       |                                   |                                                                                                    |                           |
|                                                                                                                         | 6  |                                                       |       |                                   |                                                                                                    |                           |
|                                                                                                                         | 7  |                                                       |       |                                   |                                                                                                    |                           |
|                                                                                                                         | 8  |                                                       |       |                                   |                                                                                                    |                           |
|                                                                                                                         | 9  |                                                       |       |                                   |                                                                                                    |                           |
|                                                                                                                         | 10 |                                                       |       |                                   |                                                                                                    |                           |
|                                                                                                                         | 11 |                                                       |       |                                   |                                                                                                    |                           |
|                                                                                                                         | 12 |                                                       |       |                                   |                                                                                                    |                           |
|                                                                                                                         | 13 |                                                       |       |                                   |                                                                                                    |                           |
|                                                                                                                         | 14 |                                                       |       |                                   |                                                                                                    |                           |
|                                                                                                                         | 15 |                                                       |       |                                   |                                                                                                    |                           |
|                                                                                                                         | 16 |                                                       |       |                                   |                                                                                                    |                           |

Accesibilidad y Gestión de la Información.

Entre los usuarios habilitados a la **vista máxima** se encontraban tanto las Autoridades del Departamento de Ciencias Económicas como así también la Coordinación General, la Coordinadora Pedagógica, el Equipo Pedagógico y la Coordinación Administrativa .Estos usuarios mencionados mantuvieron el acceso constante al registro del **Monitoreo de los Procesos en Línea del SGC**.

El Monitoreo de los Procesos en Línea es un link de acceso ubicado también dentro de la Plataforma Miel construido con el fin de poder generar mayor previsibilidad al Sistema de Gestión de la Calidad de las Tutorías.

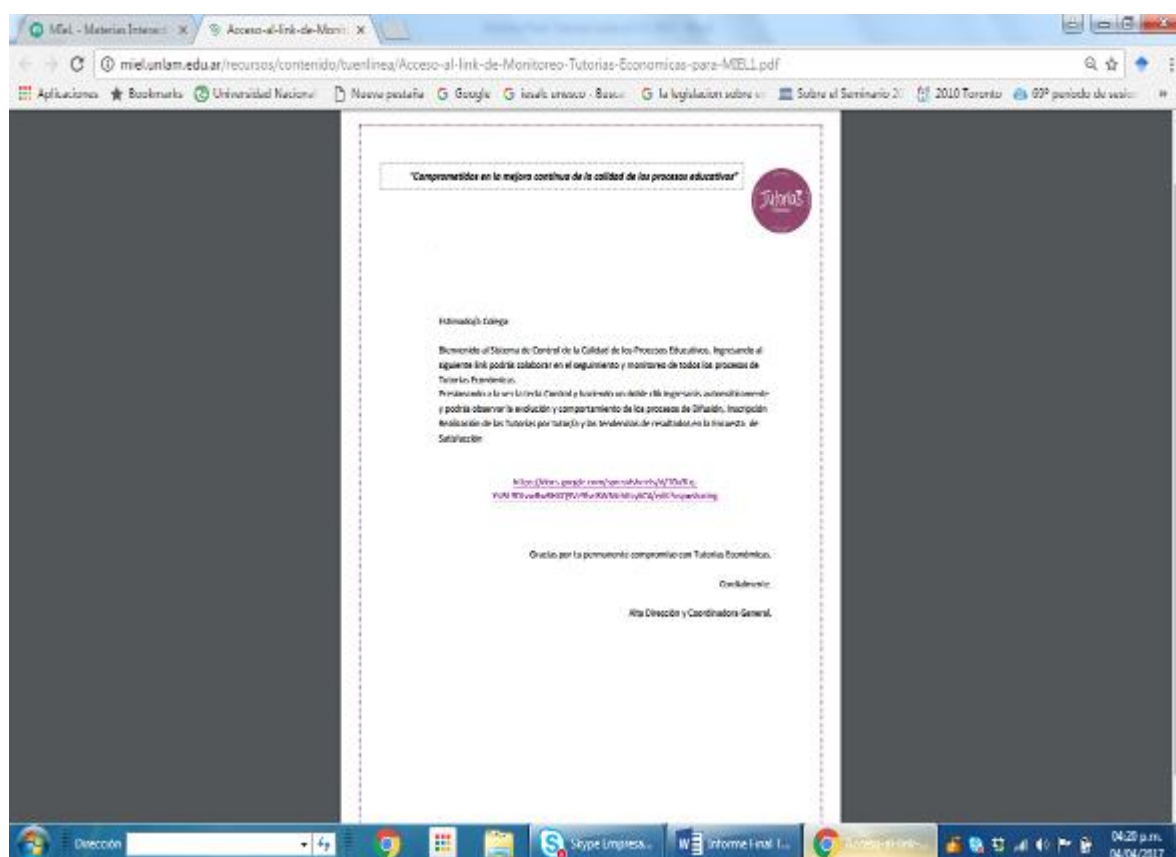


**22- Captura de la pantalla del link de acceso Monitoreo del SGC ubicado dentro de los Contenidos de Tutorías Económicas en la Plataforma Miel.**

Cuando los actores autorizados del Equipo de Tutorías accede a este encuentra todos los formularios de las Tutorías con sus respectivas actualizaciones de la información recabada en tiempo real, cuestión que propició una gestión ágil tanto de la distribución y designación de aulas según la cantidad de alumnos inscriptos por día, la asignación de tutores a los cursos de acuerdo a la demanda y el control de los resultados de la satisfacción que los tutorandos registraban en sus opiniones

Cuando se ingresa al link del Monitoreo se observa la explicación que da la bienvenida al Sistema de Control de la Calidad de los Procesos Educativos. Luego se explica que *Ingresando al siguiente link podrás colaborar en el seguimiento y monitoreo de todos los procesos de Tutorías Económicas. Presionando a la vez la tecla Control y haciendo un doble clic ingresarás automáticamente y podrás observar la evolución y comportamiento de los procesos de Difusión, Inscripción Realización de las Tutorías por tutor/a y las tendencias de resultados en la Encuesta de Satisfacción.* A continuación exponemos la captura de la imagen del link de acceso



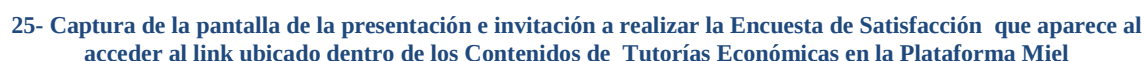


23- Captura de la pantalla de la presentación y acceso a la información del link de acceso Monitoreo del SGC ubicado dentro de los Contenidos de Tutorías Económicas en la Plataforma Miel.

### La Encuesta de Satisfacción

En relación a la **Encuesta de satisfacción** debemos explicar que es uno de los dispositivos implementados para abordar el **5º proceso** de acuerdo a las Normas IISO 9001:2008 de Tutorías, la evaluación.

En efecto, la **Evaluación de las Tutorías** estuvo signada por dos parámetros: la Encuesta de Satisfacción y el Indicador de calidad del Sistema de Tutorías que explicaremos más adelante. En relación a la Encuesta de Satisfacción debemos mencionar que fue diseñada también en soporte virtual, su implementación es muy sencilla y breve cuestión que propició elevados niveles de registro de las mismas. Al estar disponible todo el tiempo dentro de cada carpeta de Tutoría en la Plataforma Miel y ser de carácter anónima, los alumnos tutorados estuvieron animosos por registrar sus opiniones, cuestión que expondremos en el gráfico de resultados más adelante. Asimismo debemos mencionar que el link de acceso a la encuesta estaba enmarcado en un documento en el cual se les explicaba a los tutorandos el motivo y la finalidad de la realización de esta encuesta de satisfacción. A modo de ejemplo presentamos una “vista de alumno” en la Plataforma MIEL desde la cual el tutorando accede a la Encuesta de Satisfacción.



Realizando doble clic dentro del documento explicativo los estudiantes acceden automáticamente a la Encuesta de Satisfacción que a continuación presentamos:

Encuesta de satisfacción. Servicio de Tutorías del Departamento de Ciencias Económicas

Estimado/a Estudiante.

Te invitamos a completar esta encuesta de satisfacción, en cada oportunidad que vos lo requieras.

Es importante que puedas calificar dentro de la misma si tu demanda ha sido satisfecha con respecto a los motivos por los cuales te inscribiste, como así también la atención docente que recibís y los recursos didácticos ofrecidos en el espacio de Tutorías Económicas en la Plataforma MIEl.

Por último, te alentamos a comunicarnos tus comentarios / sugerencias, pues mediante ellas podremos mejorar la calidad de los procesos educativos.

Muchas gracias!  
Equipo de Docentes del Servicio de Tutorías del Departamento de Ciencias Económicas.

(Versión 1.0 - 2016)

Continuar >

33% completado

Con la tecnología de Google Forms

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.  
[Informar sobre abusos](#) · [Condiciones del servicio](#) · [Otros términos](#)

Formulario de seguimie....png

Link para Fichas de Se....png

Mostrar todas las descargas...

Inicio

Encuesta de satisfacc...

Informe Final Project...

ES

03:44 p.m.

26- Captura de la pantalla de la primera pantalla de la Encuesta de Satisfacción realizada por los estudiantes de Tutorías Económicas UNLaM.

Encuesta de satisfacción. Servicio de Tutorías del Departamento de Ciencias Económicas

\*Obligatorio

2.- SOBRE LA TUTORIA

Fecha del Encuentro \*

dd/mm/aaaa

(3.2) - Docente que te asistió en la Tutoría: \*

Selecciona de la lista desplegable el Tutor.

¿Cómo calificarías al servicio de atención docente recibida en Tutorías de Económicas? \*

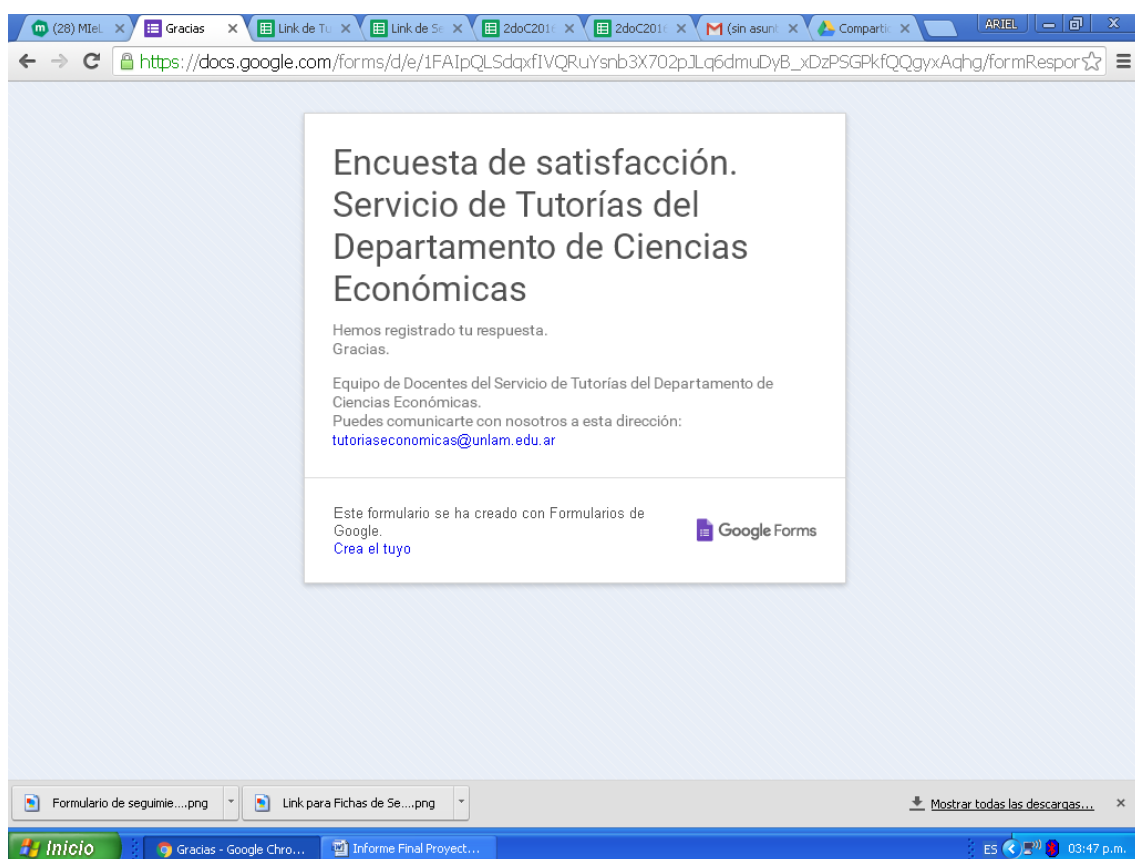
¿Cómo calificarías al material didáctico ofrecido en el espacio de Tutorías Económicas en la Plataforma Moodle? \*

¿Hemos dado respuesta a los motivos por los cuales te inscribiste al servicio de Tutorías Económicas? Califica nuestro servicio. \*

Comentarios / Sugerencias:

Enviar

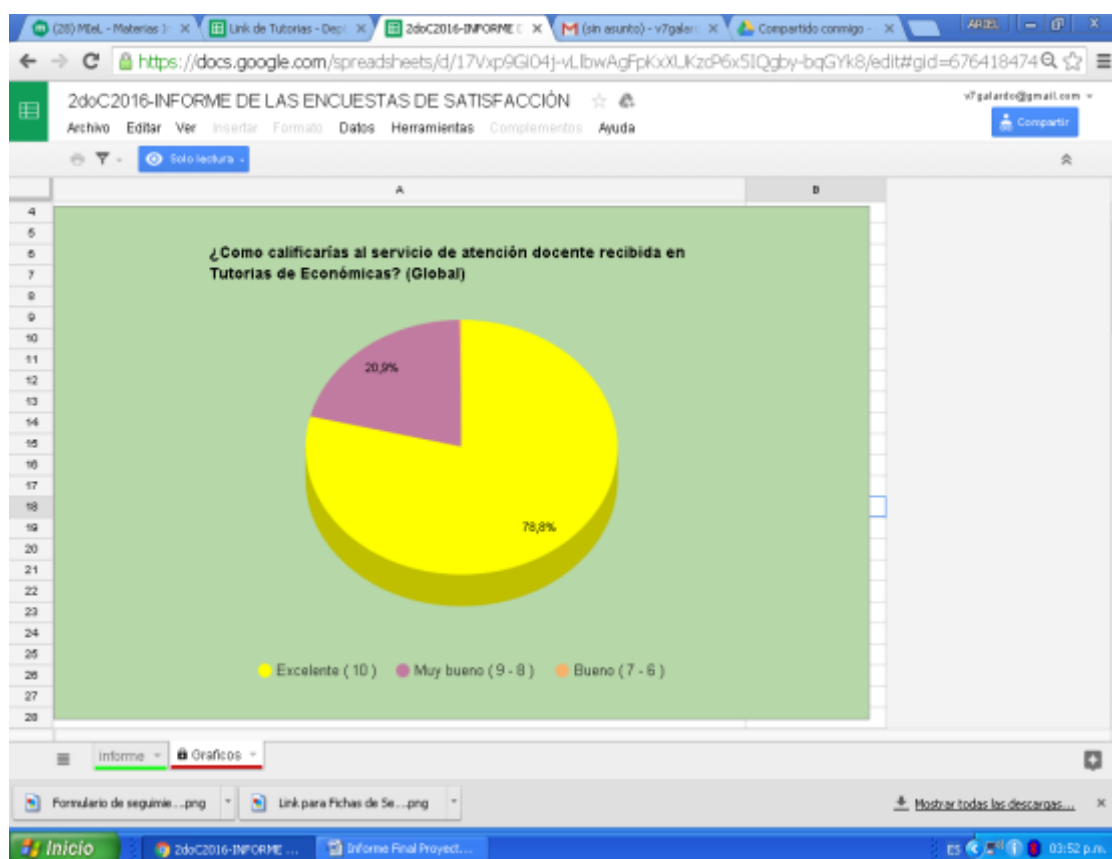
27- Captura de la pantalla de la segunda pantalla de la Encuesta de Satisfacción realizada por los estudiantes de Tutorías Económicas UNLaM.



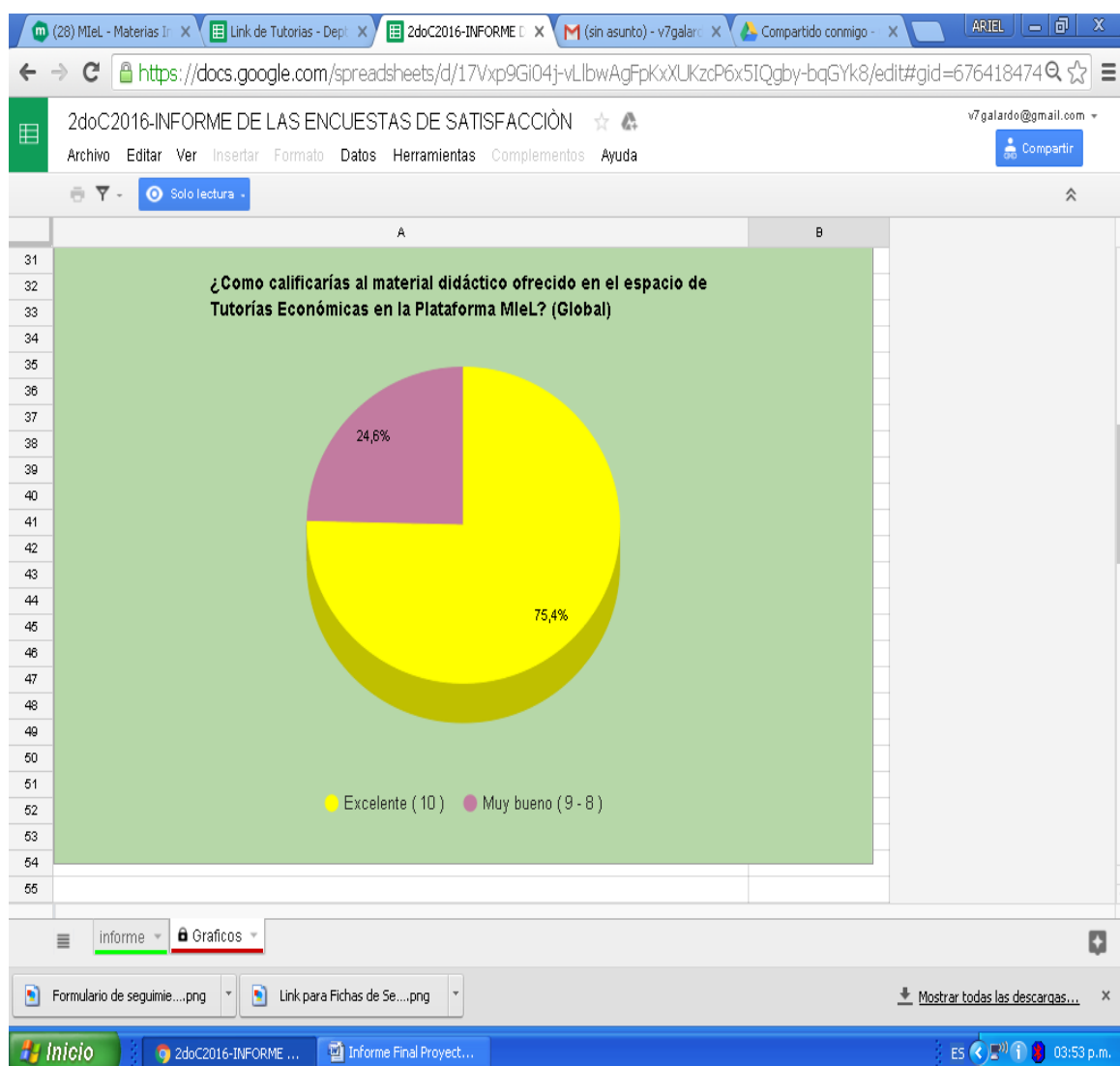
**28- Captura de la última pantalla de la Encuesta de Satisfacción realizada por los estudiantes de Tutorías Económicas UNLaM.**

### **Resultados de las Encuestas recibidas durante el 2º cuatrimestre del ciclo lectivo 2016.**

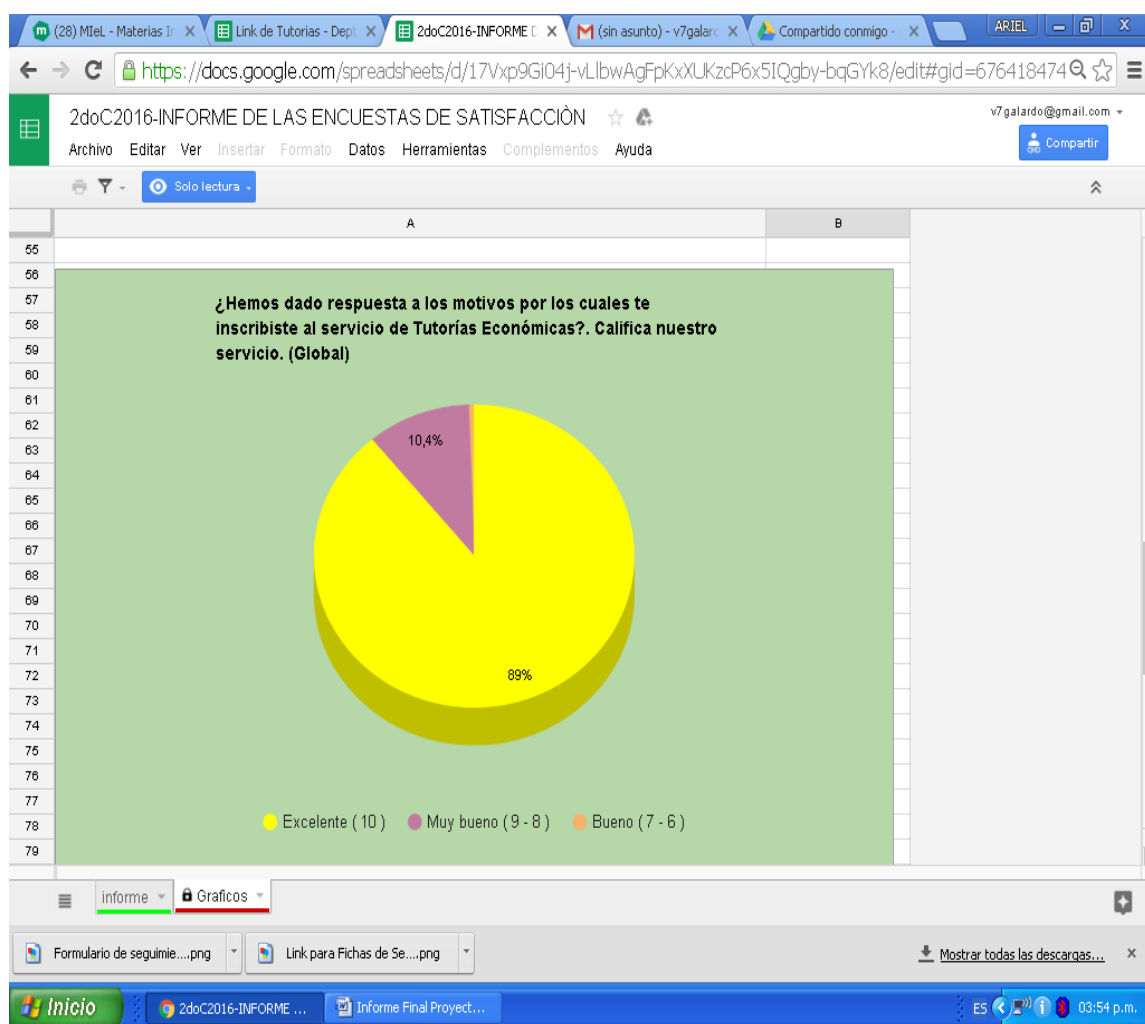
En relación a los resultados de las Encuestas de Satisfacción evidenciados en el Sistema de Monitoreo y Control de los Procesos educativos de la UNLaM presentamos los gráficos dinámicos capturados en imágenes al finalizar el 2º cuatrimestre del ciclo lectivo 2016.



29- Captura de la pantalla de la Encuesta de Satisfacción que muestra la calificación que los estudiantes tutorados realizaron del servicio docente ofrecido en Tutorías Económicas UNLaM.

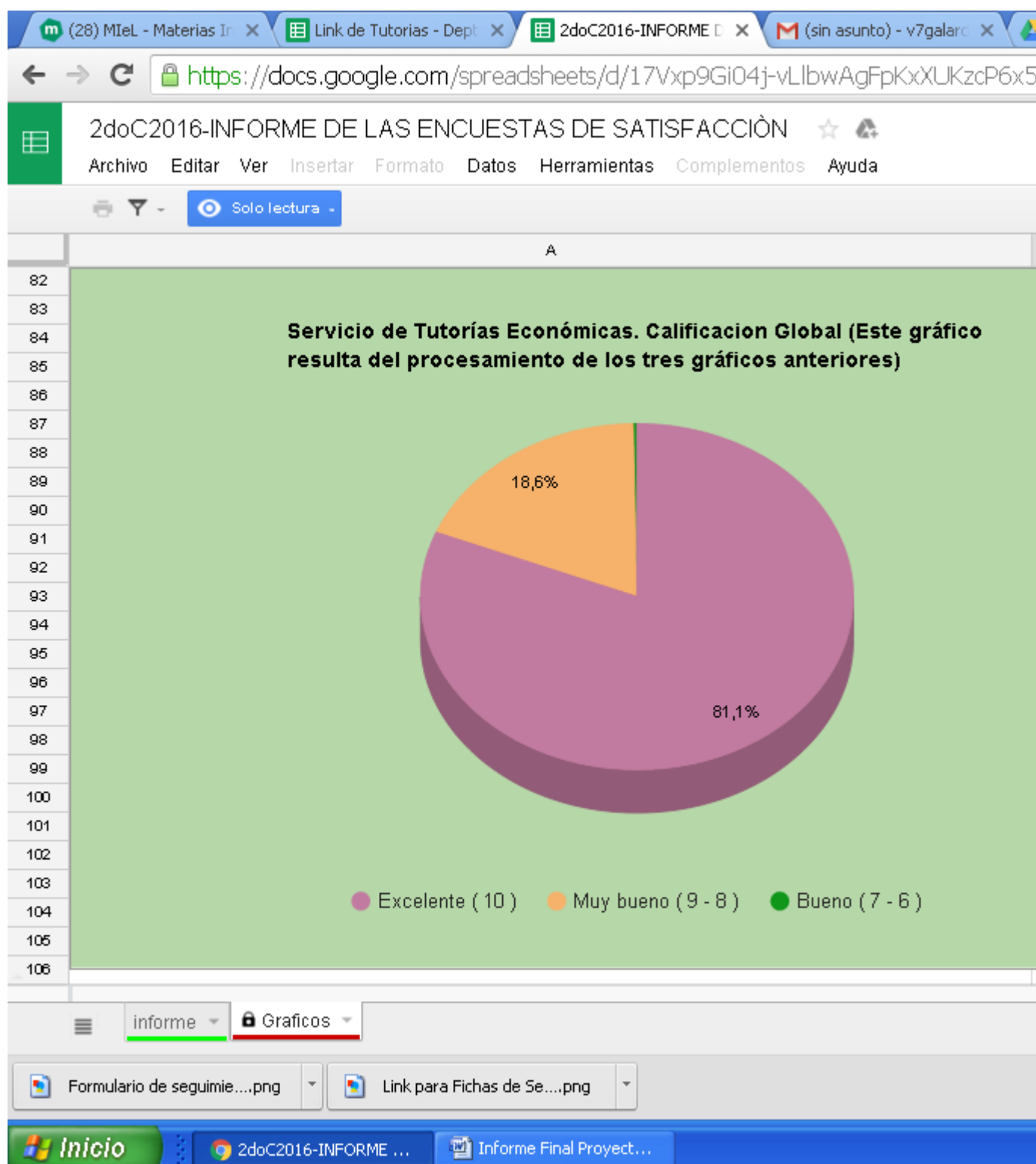


30- Captura de la pantalla de la Encuesta de Satisfacción que muestra la calificación que los estudiantes tutorados realizaron del material didáctico ofrecido en Tutorías Económicas UNLaM



**31- Captura de la pantalla de la Encuesta de Satisfacción que muestra la calificación que los estudiantes tutorados realizaron en relación a si fueron satisfechos los motivos históricos por los que se inscribieron al servicio ofrecido en Tutorías Económicas UNLaM.**





32- Captura de la pantalla de la Encuesta de Satisfacción que muestra la calificación global que los estudiantes tutorados realizaron del servicio ofrecido en Tutorías Económicas UNLaM. Este gráfico es dinámico y resulta de los datos obtenidos en los gráficos anteriores.

Los resultados obtenidos de las **encuestas de satisfacción** de los estudiantes tutorados evidenciaron un altísimo nivel de Calificación del Servicio (Excelente 10) de las Tutorías ofrecidas en el Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM. Destacándose en particular la Calificación que los estudiantes realizaron en relación a la

satisfacción por superar las dificultades (Motivos Históricos) por los cuales se había inscripto. Asimismo y como parte del proceso de Evaluación del Servicio además de la Encuesta de Satisfacción se propuso un Indicador de Calidad de las Tutorías denominado **Indicador de Permanencia**. En el mismo se evaluó la cantidad de estudiantes que habiendo recibido el servicio de Tutorías Económicas permanecieron en el sistema educativo universitario y pudieron continuar sus estudios inscribiéndose en el ciclo lectivo siguiente al cursado en Tutorías.

Durante el año 2016 se evaluó la Permanencia alcanzada durante el Ciclo Lectivo 2015, comparándose los estudiantes que asistieron a Tutorías en el ciclo 2015 del último cuatrimestre y luego se anotaron las asignaturas de sus carreras durante el ciclo lectivo 2016. Los resultados obtenidos denotaron una eficacia del 96,15%.

Resultando de un total de los alumnos inscriptos a Tutorías durante el año 2015 (234) y luego inscriptos al próximo Ciclo Lectivo 2016 (225), solo una diferencia de sólo 09 alumnos no inscriptos al próximo Ciclo Lectivo. En el seguimiento realizado a los estudiantes por el Equipo Pedagógico de Tutorías se detectó que el 100% de los casos de estudiantes no inscriptos al ciclo lectivo siguiente se debió a decisiones de los estudiantes personales externos al proceso de Tutorías.

## Capítulo VI

### **Resultados de los tipos de acceso y funcionamiento del Sistema de Monitoreo y Control de la Calidad de los Procesos Educativos de Tutorías Económicas.**

En este capítulo se explican los diferentes tipos de acceso y funcionamiento del Sistema de Monitoreo y Control de la Calidad de los Procesos Educativos de Tutorías Económicas. En particular se describen los espacios áulicos virtuales de las distintas Tutorías desarrollados dentro de la Plataforma Miel, el funcionamiento del correo intraplataforma entre tutorados y tutores y se exponen las diferentes estrategias pedagógicas y guías prácticas de estudio desarrolladas especialmente para cada asignatura de las Tutorías.

Con el fin de poder describir toda la gama de nuevos dispositivos implementados comenzaremos señalando que el desarrollo del sitio propio de Tutorías Económicas dentro de la Plataforma MIEL de la UNLaM permitió que toda la información generada por el Sistema de Monitoreo y Control de los Procesos Educativos estuviese siempre disponible de un modo sencillo y seguro en relación al tratamiento de los datos obtenidos para los actores involucrados en la toma de decisiones.

En efecto el acceso a la información de todos los procesos en línea siempre limitado al personal jerárquico, pues tanto los estudiantes inscriptos como los docentes tutores tuvieron siempre “otra vista” de este Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

Con el fin de que la descripción de este Sistema de Información sea lo más clara posible comenzaremos explicando que de acuerdo al rol ejercido en Tutorías el acceso y la vista a los contenidos se diferenciaba de manera tal que los estudiantes visibilizaban contenidos pedagógicos y formularios diferentes a los visibilizados por los docentes tutores. En cambio los actores comprometidos en la gestión jerárquica de las Tutorías siempre pudieron visibilizar no solo las dinámicas comunicacionales entre tutores tutorandos y los contenidos pedagógicos de todas las asignaturas sino que además poseían un acceso *al Sistema de Monitoreo y Control de los Procesos Educativos*.

El Sistema de Monitoreo y Control de los Procesos Educativos se encuentra ubicado dentro de la Plataforma MIEL y su función consiste en generar, visibilizar y categorizar toda la Información producida por el propio sistema para las Tutorías.

En relación a los estudiantes tutorados, el acceso al sitio de Tutorías Económicas de la Plataforma Miel lo obtenían luego de realizar su inscripción en el link disponible en el sitio web de la UNLaM.

Una vez que el estudiante completaba los datos solicitados era habilitado por el Equipo de Tutorías en conjunto con personal de Plataforma MIEL para acceder a una

vista con contenidos propios de la o las asignaturas en las que se había inscripto. Pues en las Tutorías del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM, los estudiantes tienen la posibilidad de inscribirse en todas las tutorías de las asignaturas que así lo requieran.

Dentro de la o las Tutorías elegidas, el alumno tutorado accede dentro del sitio de Miel a estrategias pedagógicas desarrolladas para cada área del conocimiento, además de contar con ejercicios -guía elaborados especialmente por los docentes tutores y también puede utilizar un espacio de correo intraplataforma que les permite a docente tutores y alumnos tutorados establecer una comunicación directa para consultas dentro de la Plataforma MIEL.

A continuación presentamos *la vista máxima* de contenidos otorgada a los actores jerárquicos del sitio de Tutorías Económicas desarrollada en MIEL.

En la misma podrán observar los siguientes espacios virtuales:

**a- Tutorías Formación de Tutores Ciencias Económicas**

**b- Tutorías Administración General**

**c- Tutorías Contabilidad Básica.**

**d- Tutorías Derecho Público.**

**e- Tutorías Sistema de Gestión de la Calidad**

**f- Tutorías Metodologías de Estudio**

**g- Tutorías Monitoreo de los Procesos en Línea.**

**h- Tutorías Historia Económica.**

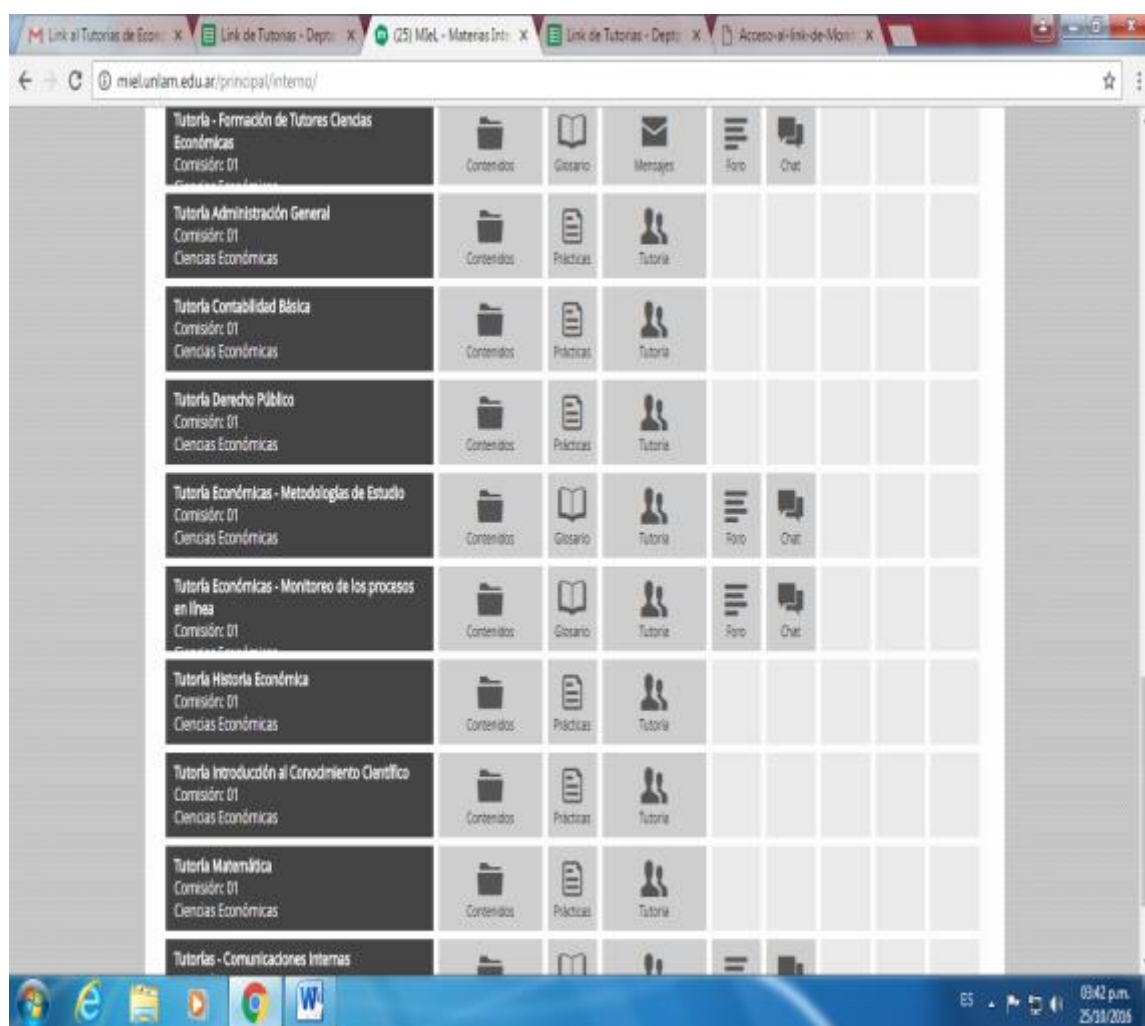
**i- Tutorías Introducción a Conocimiento Científico.**

**j- Tutorías Matemática.**

La visualización de los espacios áulicos virtuales en la Plataforma MIEL se distribuye en forma individual por tutoría y es por ello que se encuentran separados los compartimentos de las 6 materias comunes a todos los primeros años de las carreras del Departamento de Ciencias Económicas.

Entre ellas se encuentran las Tutorías de las asignaturas de Administración General, Contabilidad Básica, Derecho Público, Introducción al Conocimiento Científico, Historia Económica y Matemática. Asimismo los tutorandos cuentan con una Tutoría específica y transversal a las demás asignaturas a la cual denominamos Metodologías de Estudio. También dentro del espacio de Tutorías en MIEL se visualizan los contenidos del Sistema de Gestión de la Calidad y de los Monitoreo de los Procesos en Línea.

A continuación presentamos en una captura de pantalla la imagen de espacio de Tutorías Económicas en MIEL.



33- Captura de la pantalla de la visión máxima (accesible para el personal jerárquico ) de Tutorías Económicas UNLaM dentro de la plataforma MIEL, en donde se observan los contenidos de cada espacio áulico , el correo entre los alumnos tutorados y los tutores y las prácticas realizadas .

En relación a los contenidos incluidos en cada espacio áulico de Tutorías de las asignaturas de los primeros años podemos mencionar que desde la *vista del tutorando/a* se accede a estrategias pedagógicas y guías de estudio específicas por materia. Además los estudiantes desde su vista acceden a la encuesta de satisfacción y material de lectura motivacional.

En cambio desde *la vista docente* se acceden a los distintos formularios para completar tales como los formularios de Difusión y Realización de las Tutorías además de poseer el acceso a todos los contenidos de los estudiantes y la visualización del correo intraplataforma entre ellos y sus alumnos tutorados.

Por último podemos mencionar que tanto tutores como tutorandos acceden al espacio de correo ubicado en el ícono denominado Tutoría y señalado con dos cabecitas unidas.

En relación a los contenidos de los otros espacios virtuales de Tutorías Económicas en la Plataforma MIEL podemos señalar que en la Tutoría identificada con el nombre *Formación de Tutores Ciencias Económicas* se subió todo el material pedagógico creado por el Equipo de Coordinación de Tutorías tales estrategias pedagógicas conjuntamente a los materiales de capacitación para el uso de los formularios en línea, el desarrollo de estrategias pedagógicas y la utilización de la Plataforma Miel.

Asimismo los docentes tutores que accedieron a sitio de Tutorías Económicas UNLaM dispusieron de material de capacitación de las Normas ISO 9001:2008 además de contenidos teóricos acerca de las Políticas de Calidad Educativa e informes parciales acerca de los resultados de las encuestas de satisfacción de los estudiantes tutorados.

A continuación presentamos en una captura de imagen en Plataforma Miel, los contenidos anteriormente mencionados desde **la vista docente**

Tutoría - Formación de Tutores Ciencias Económicas (01) USUARIO: Veronica Elisa Galardo

### Administración de Contenidos

[NUEVO MODULO] -- Todos -- [VISTA DEL ALUMNO]

#### ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS GENERALES [NUEVO TEMA] [MODIFICAR] [ELIMINAR]

Estrategias pedagógicas elaboradas para textos académicos de las ciencias sociales [NUEVO DOCUMENTO] [MODIFICAR] [ELIMINAR]

| Documento                               | Acciones                   | Tamaño        | Icono    |
|-----------------------------------------|----------------------------|---------------|----------|
| Ejercicio Práctico 1 Versión 1.0 2016   | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 260,55 Kbytes | Download |
| Ejercicio Práctico 10. Versión 1.0 2016 | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 261,01 Kbytes | Download |
| Ejercicio Práctico 11 Versión 1.0 2016  | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 262,01 Kbytes | Download |
| Ejercicio Práctico 2 Versión 1.0 2016   | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 261,04 Kbytes | Download |
| Ejercicio Práctico 3 Versión 1.0 2016   | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 265,40 Kbytes | Download |
| Ejercicio Práctico 4 Versión 1.0 2016   | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 262,18 Kbytes | Download |
| Ejercicio Práctico 5 Versión 1.0 2016   | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 260,59 Kbytes | Download |
| Ejercicio Práctico 6 Versión 1.0 2016   | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 261,23 Kbytes | Download |
| Ejercicio Práctico 7 Versión 1.0 2016   | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 261,54 Kbytes | Download |
| Ejercicio Práctico 8 Versión 1.0 2016   | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 263,27 Kbytes | Download |
| Ejercicio Práctico 9 Versión 1.0 2016   | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 265,23 Kbytes | Download |

#### Formulario de Difusión de Tutorías [NUEVO DOCUMENTO] [MODIFICAR] [ELIMINAR]

| Documento                                           | Acciones                   | Tamaño        | Icono    |
|-----------------------------------------------------|----------------------------|---------------|----------|
| Formulario de Difusión de Tutorías Versión 1.0 2016 | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 349,59 Kbytes | Download |

#### Formularios de Realización de las Tutorías [NUEVO DOCUMENTO] [MODIFICAR] [ELIMINAR]

| Documento                                                                                | Acciones                   | Tamaño        | Icono    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------|----------|
| Formulario de Seguimiento de Realización de Tutorías                                     | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 234,34 Kbytes | Download |
| Instructivo para completar el Formulario de Realización de las Tutorías Versión 1.0 2016 | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 351,94 Kbytes | Download |

#### Material Teórico para el abordaje de las Tutorías en el espacio áulico [NUEVO DOCUMENTO] [MODIFICAR] [ELIMINAR]

| Documento                           | Acciones                   | Tamaño          | Icono    |
|-------------------------------------|----------------------------|-----------------|----------|
| Material teórico 1 Versión 1.0 2016 | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 439,18 Kbytes   | Download |
| Material teórico 2 Versión 1.0 2016 | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 1,229,08 Kbytes | Download |
| Material Teórico 3 Versión 1.0 2016 | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 364,25 Kbytes   | Download |

#### MATERIAL CAPACITACIONES [NUEVO TEMA] [MODIFICAR] [ELIMINAR]

Sistema de Gestión de la Calidad: Proceso de Tutorías del Departamento de Ciencias Económicas, UNLaM. [NUEVO DOCUMENTO] [MODIFICAR] [ELIMINAR]

| Documento                                                                                                                            | Acciones                   | Tamaño        | Icono    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------|----------|
| Presentación Sistema de Gestión de la Calidad: Proceso de Tutorías del Departamento de Ciencias Económicas, UNLaM (Versión 1.0/2016) | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 623,55 Kbytes | Download |

Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas - Materias Interactivas en Línea - 2016

34- Captura de la pantalla de la visión de los docentes de Tutorías Económicas UNLaM dentro de la Plataforma MIEL,

Diferentes, en cambio, son los contenidos incluidos en los espacios restantes tales como la Tutoría transversal denominada *Metodologías de Estudio (vista alumno/a)*.

En esta Tutoría, los estudiantes apprehenden estrategias pedagógicas orientadas a mejorar las competencias de lectura comprensión y expresión oral y escrita, las cuales

están disponibles en la Plataforma MIEL. Además se comparte material de lectura motivacional que aborda las problemáticas de estudio o del campo decisional, mencionando ejemplos biográficos que diferentes personas destacadas en las artes o las ciencias han atravesado en sus vidas de estudiante. A solo modo descriptivo presentamos la pantalla del sitio capturada en su imagen.

The screenshot shows a web browser window with the URL [miel.unlam.edu.ar/contenido/contenido/comision/811/idmod/2048](http://miel.unlam.edu.ar/contenido/contenido/comision/811/idmod/2048). The page is titled 'Tutoría Económicas - Metodologías de Estudio (01)' and shows the user 'USUARIO: Veronica Elisa Galardo'. The main content area is titled 'Contenidos' and features a dropdown menu set to 'ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS GENERALES'. Below this, there is a description: 'Propuestas de implementación práctica de diferentes técnicas para abordar textos de estudio'. The page is divided into two main sections: 'Estrategias pedagógicas elaboradas para textos académicos de las ciencias sociales' and 'Material Teórico para el abordaje de las Tutorías en el espacio áulico'. Each section contains a table of documents with columns for 'Documento', 'F. subida', 'Tamaño', and 'Enlace'.

| Documento                              | F. subida  | Tamaño        | Enlace              |
|----------------------------------------|------------|---------------|---------------------|
| Calendario Versión 1.0 2016            | 12/10/2016 | 389,95 KBytes | <a href="#">PDF</a> |
| Ejercicio Práctico 1 Versión 1.0 2016  | 12/10/2016 | 215,97 KBytes | <a href="#">PDF</a> |
| Ejercicio Práctico 10 Versión 1.0 2016 | 12/10/2016 | 261,01 KBytes | <a href="#">PDF</a> |
| Ejercicio Práctico 11 Versión 1.0 2016 | 12/10/2016 | 262,01 KBytes | <a href="#">PDF</a> |
| Ejercicio Práctico 2 Versión 1.0 2016  | 12/10/2016 | 261,64 KBytes | <a href="#">PDF</a> |
| Ejercicio Práctico 3 Versión 1.0 2016  | 12/10/2016 | 265,40 KBytes | <a href="#">PDF</a> |
| Ejercicio Práctico 4 Versión 1.0 2016  | 30/09/2016 | 338,60 KBytes | <a href="#">PDF</a> |
| Ejercicio Práctico 5 Versión 1.0 2016  | 12/10/2016 | 260,59 KBytes | <a href="#">PDF</a> |
| Ejercicio Práctico 6 Versión 1.0 2016  | 12/10/2016 | 261,23 KBytes | <a href="#">PDF</a> |
| Ejercicio Práctico 7 Versión 1.0 2016  | 12/10/2016 | 261,54 KBytes | <a href="#">PDF</a> |
| Ejercicio Práctico 8 Versión 1.0 2016  | 12/10/2016 | 263,27 KBytes | <a href="#">PDF</a> |
| Ejercicio Práctico 9 Versión 1.0 2016  | 12/10/2016 | 265,23 KBytes | <a href="#">PDF</a> |

| Documento                           | F. subida  | Tamaño          | Enlace              |
|-------------------------------------|------------|-----------------|---------------------|
| Material teórico 1 Versión 1.0 2016 | 30/09/2016 | 439,18 KBytes   | <a href="#">PDF</a> |
| Material teórico 2 Versión 1.0 2016 | 30/09/2016 | 1,229,08 KBytes | <a href="#">PDF</a> |
| Material Teórico 3 Versión 1.0 2016 | 12/10/2016 | 364,25 KBytes   | <a href="#">PDF</a> |

Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas - Materias Interactivas en Línea - 2016

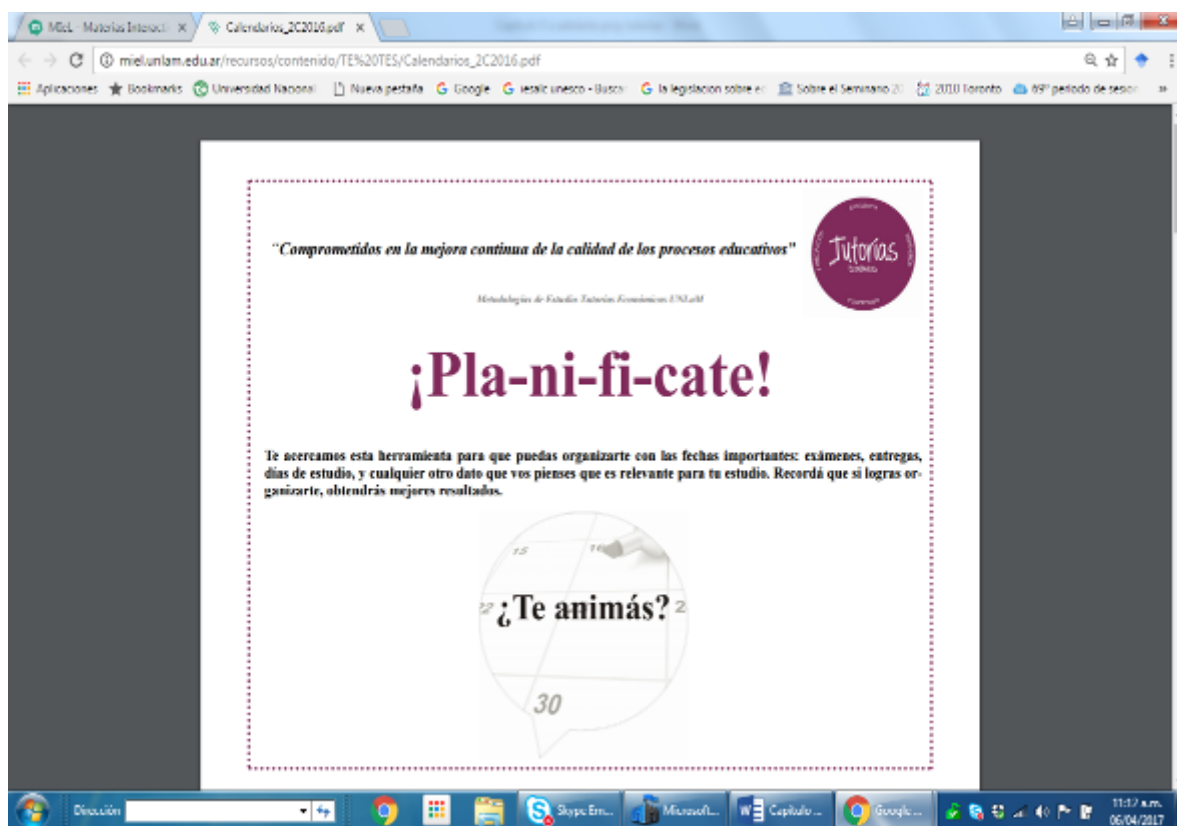
### 35- Captura de la pantalla de la visión alumno dentro de la Tutoría de Metodologías de Estudio del Dpto. de Ciencias Económicas UNLaM dentro de la plataforma MIEL

En este caso, el estudiante tutorado accede a ejercicios de implementación práctica de las estrategias abordadas en la Tutoría de metodologías de Estudio que son trabajadas en los encuentros tutoriales. Además dentro de su Tutoría el tutorando accede a guías de estudio prácticas orientadas reforzar los contenidos mínimos de cada asignatura y material motivacional especialmente desarrollado para maximizar las dinámicas grupales de intercambio dentro de los encuentros tutoriales.

El objetivo fundamental de todos estos materiales didácticos fueron desarrollados con el fin de poder acrecentar las competencias de lectoescritura, comprensión de textos y pensamiento analítico en la elaboración de los mismos de nuestros estudiantes.



A continuación presentamos en capturas de imagen el material motivacional y las estrategias pedagógicas y las guías de estudio desarrolladas en las Tutorías.



36- Captura de la pantalla del Ejercicio Práctico 1 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas de la UNLaM dentro de la Plataforma MIEL, orientado a trabajar la organización y maximización de los tiempos de estudio. El mismo consiste en el uso de un Cronograma activo, en este caso del 2º cuatrimestre del ciclo lectivo 2016.



37- Captura de la pantalla 2 del Ejercicio Práctico 1 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas



38- Captura de la pantalla 3 del Ejercicio Práctico 1 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas



39- Captura de la pantalla 4 del Ejercicio Práctico 1 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas

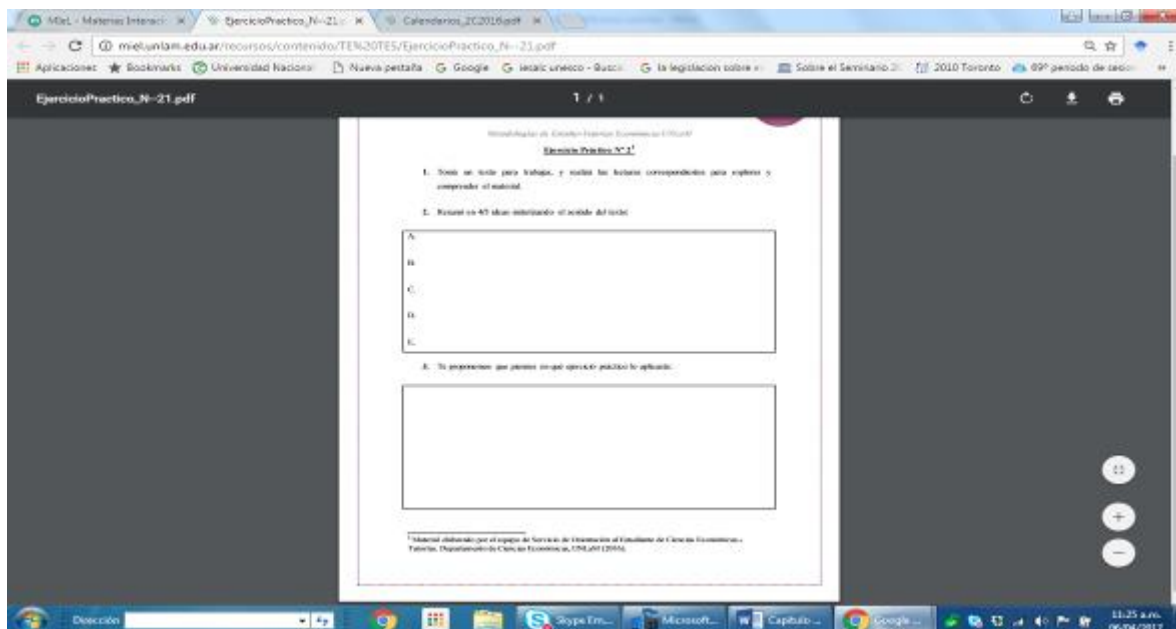


40- Captura de la pantalla 5 del Ejercicio Práctico 1 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas



41- Captura de la pantalla 6 del Ejercicio Práctico 1 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas

A continuación presentamos el Ejercicio Práctico N° 2 orientado a mejorar la competencia de sinopsis de los estudiantes tutorados.



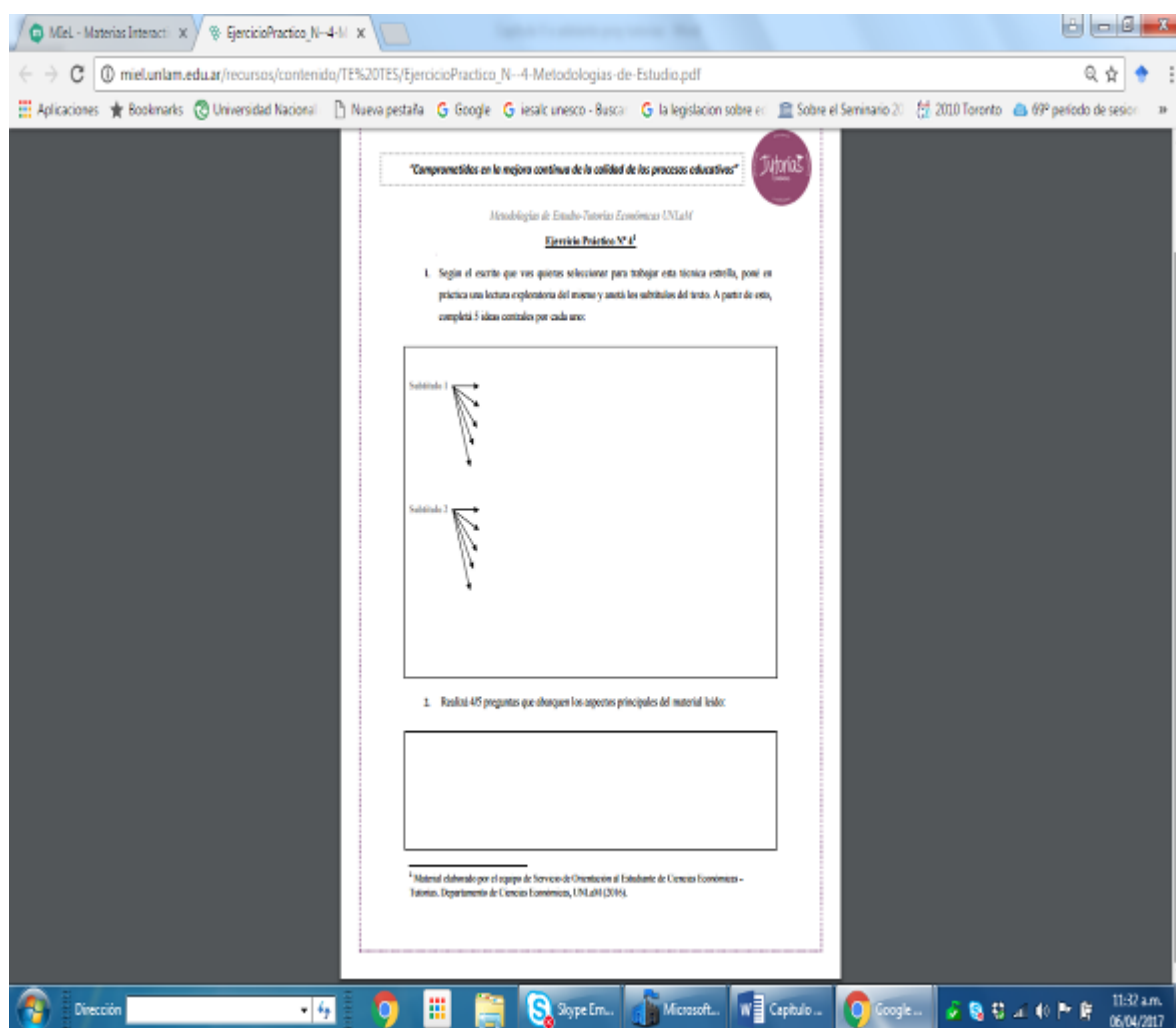
42- Captura de la pantalla del Ejercicio Práctico 2 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas

El ejercicio práctico N° 3 está elaborado con el fin de que los tutorandos puedan implementar los niveles de lectura exploratoria y analítica.

43- Captura de la pantalla del Ejercicio Práctico 3 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas

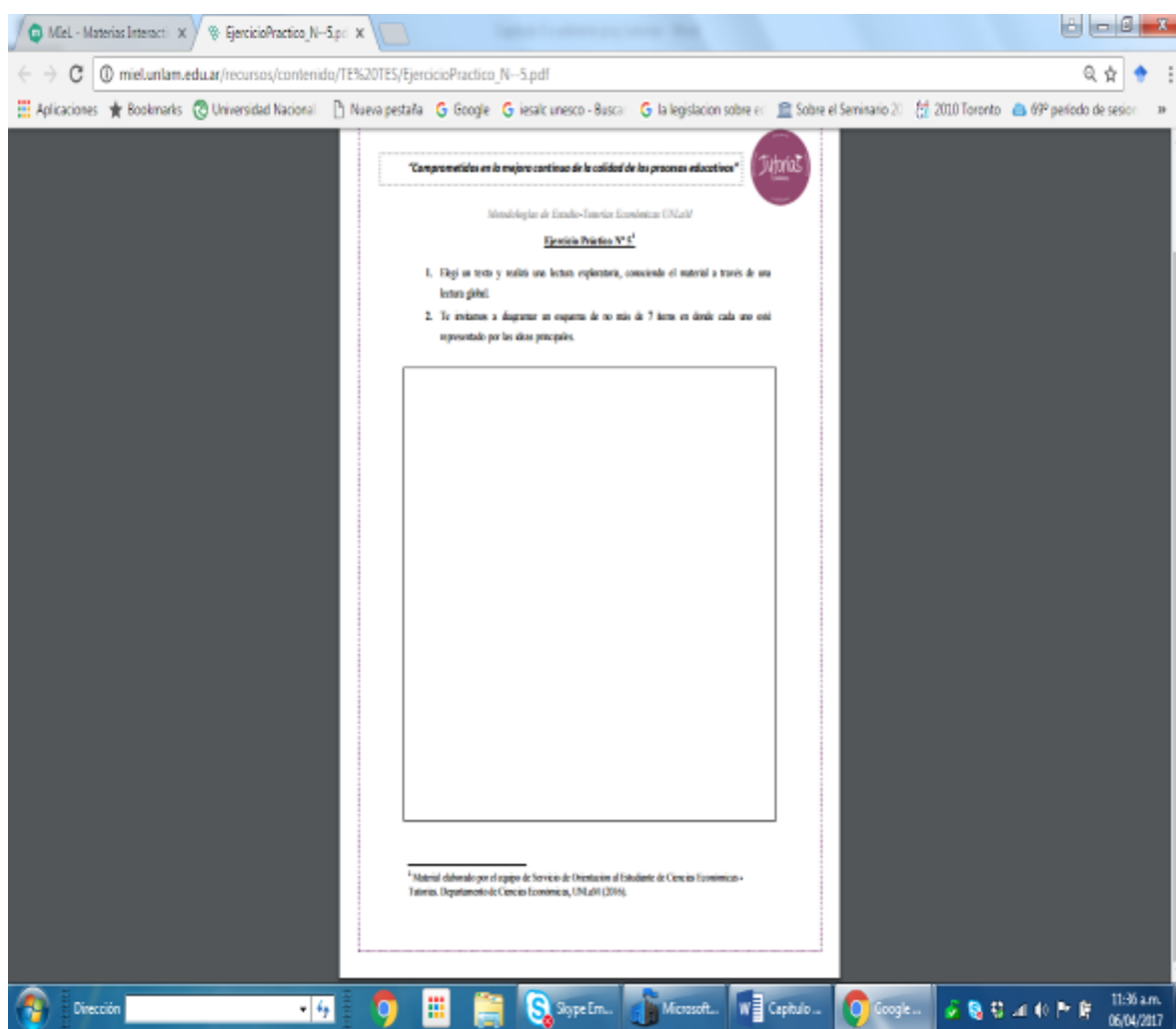
44- Captura de la pantalla 2 del Ejercicio Práctico 3 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas.

El Ejercicio Práctico N°4 explica la Técnica Estrella, orientada a la elaboración y síntesis de textos extensos.



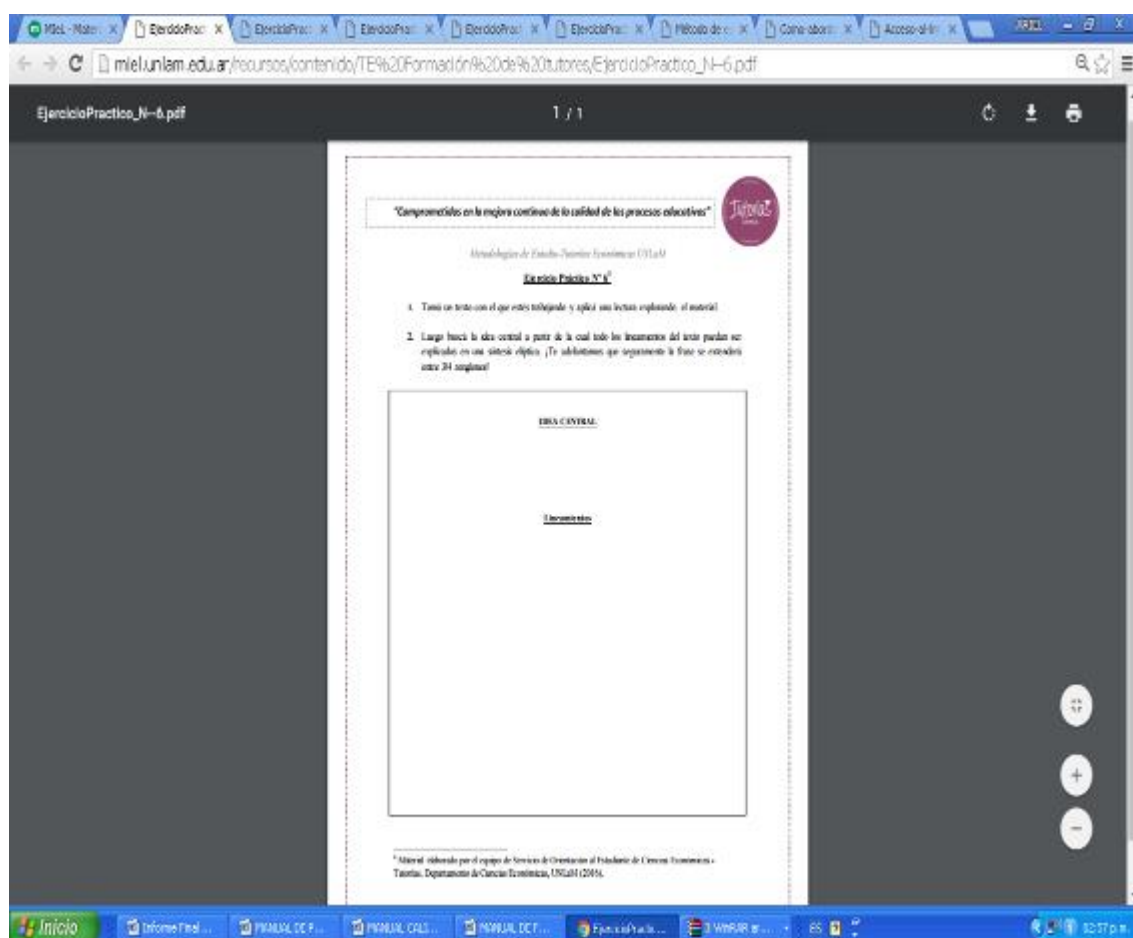
45- Captura de la pantalla 2 del Ejercicio Práctico 4 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas

El Ejercicio Práctico N° 5 propone la implementación de una síntesis de las más importantes de un texto.



46- Captura de la pantalla 2 del Ejercicio Práctico 5 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas

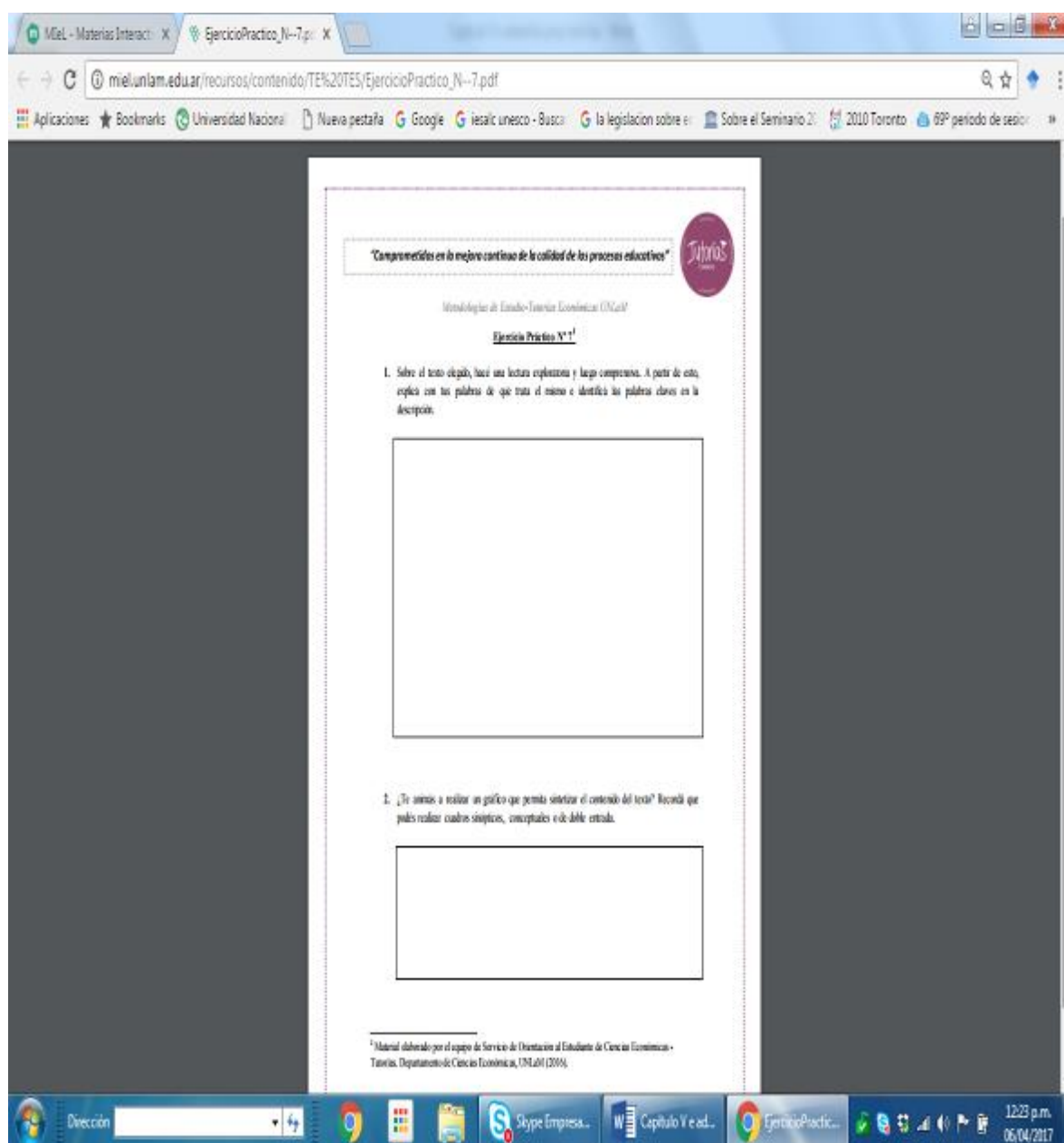
El Ejercicio Práctico N° 6 propone la implementación de la técnica de síntesis elíptica.



47- Captura de la pantalla 2 del Ejercicio Práctico 6 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas

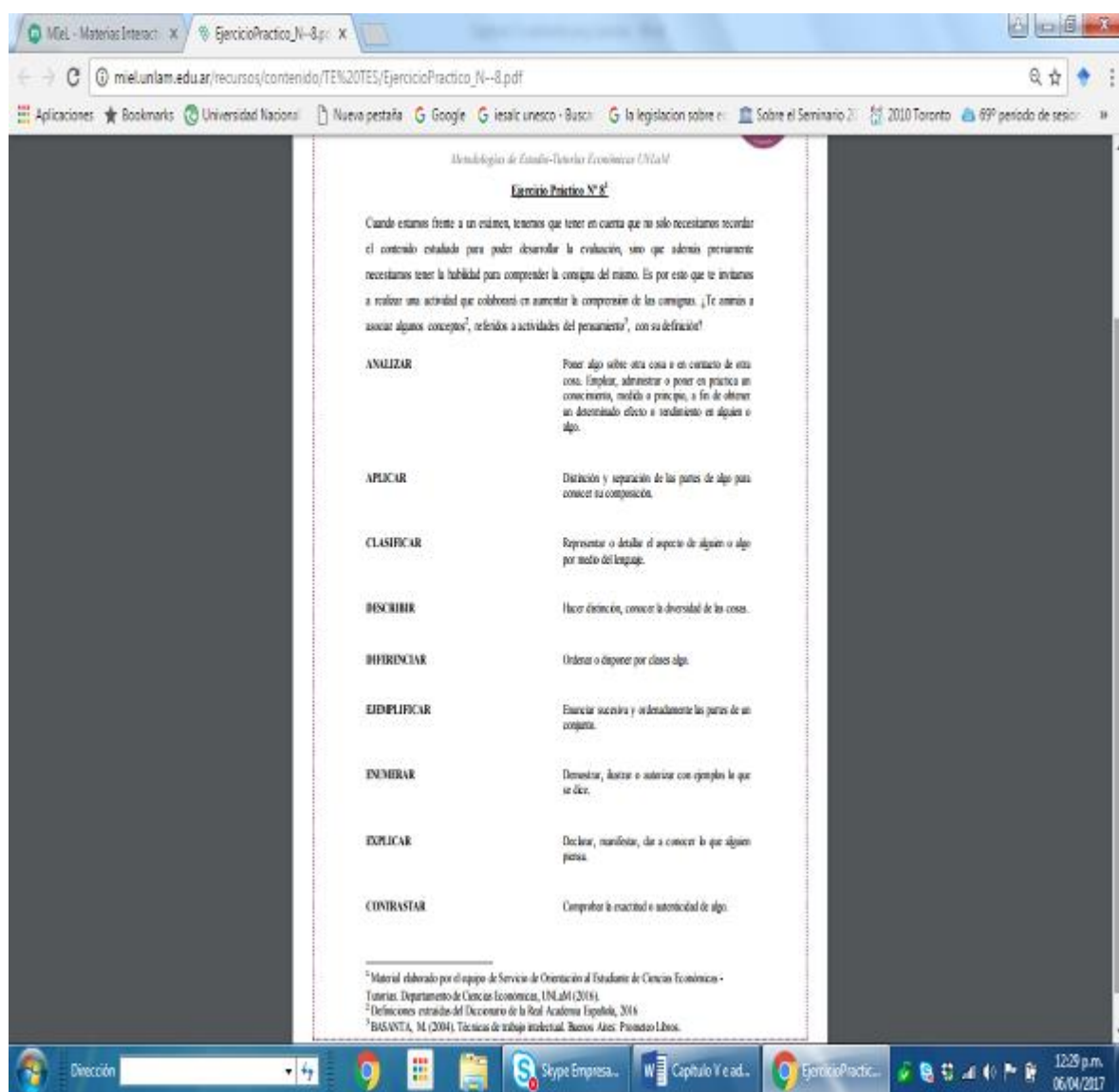
El Ejercicio Práctico N° 7 guía al estudiante en la selección de palabras claves para organizar cuadros sinópticos de textos académicos.





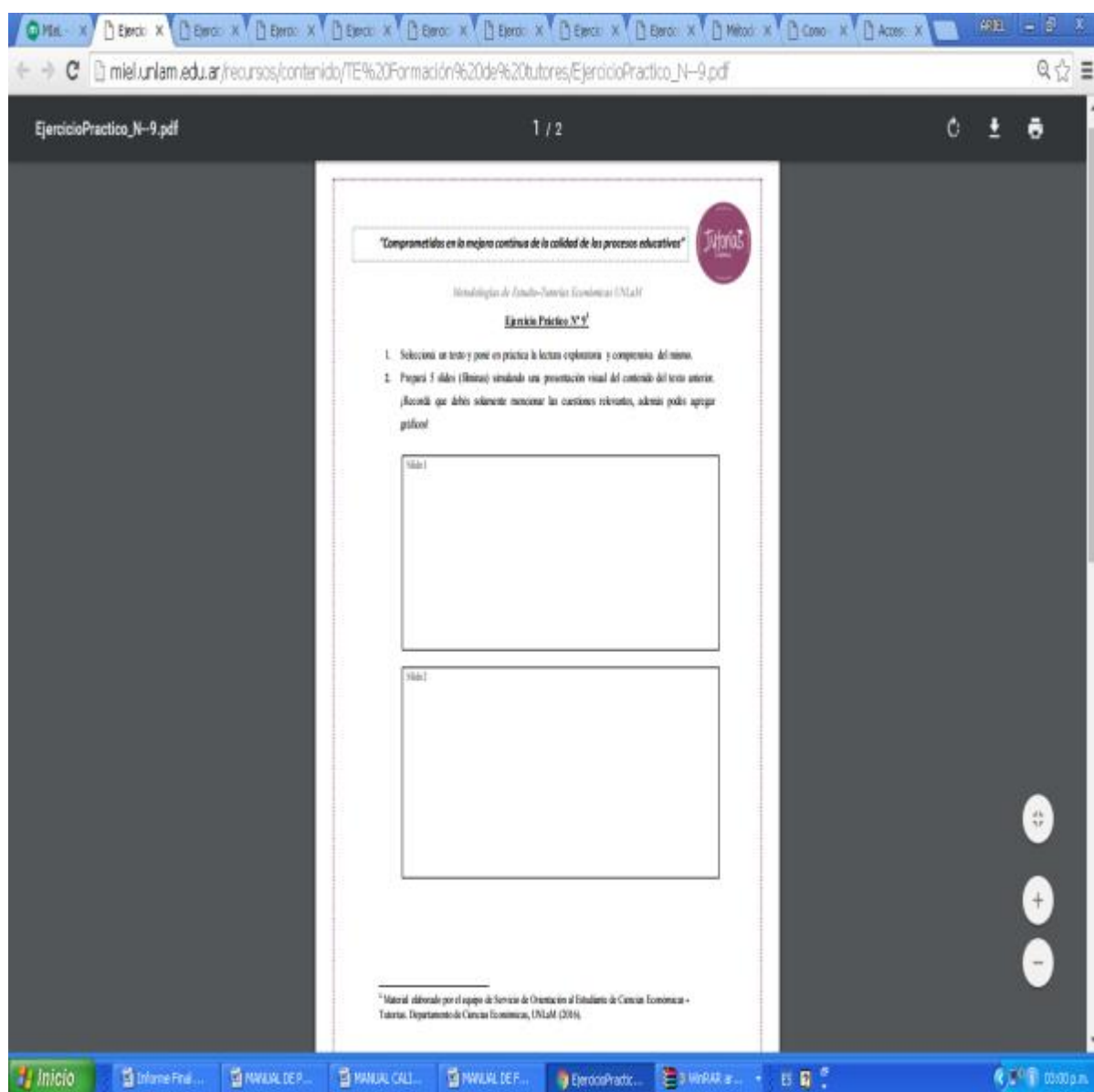
48- Captura de la pantalla del Ejercicio Práctico 7 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas

El Ejercicio Práctico N° 8 aborda la comprensión de las consignas de los exámenes al describir lo que cada verbo utilizado implica en las respuestas a realizar.



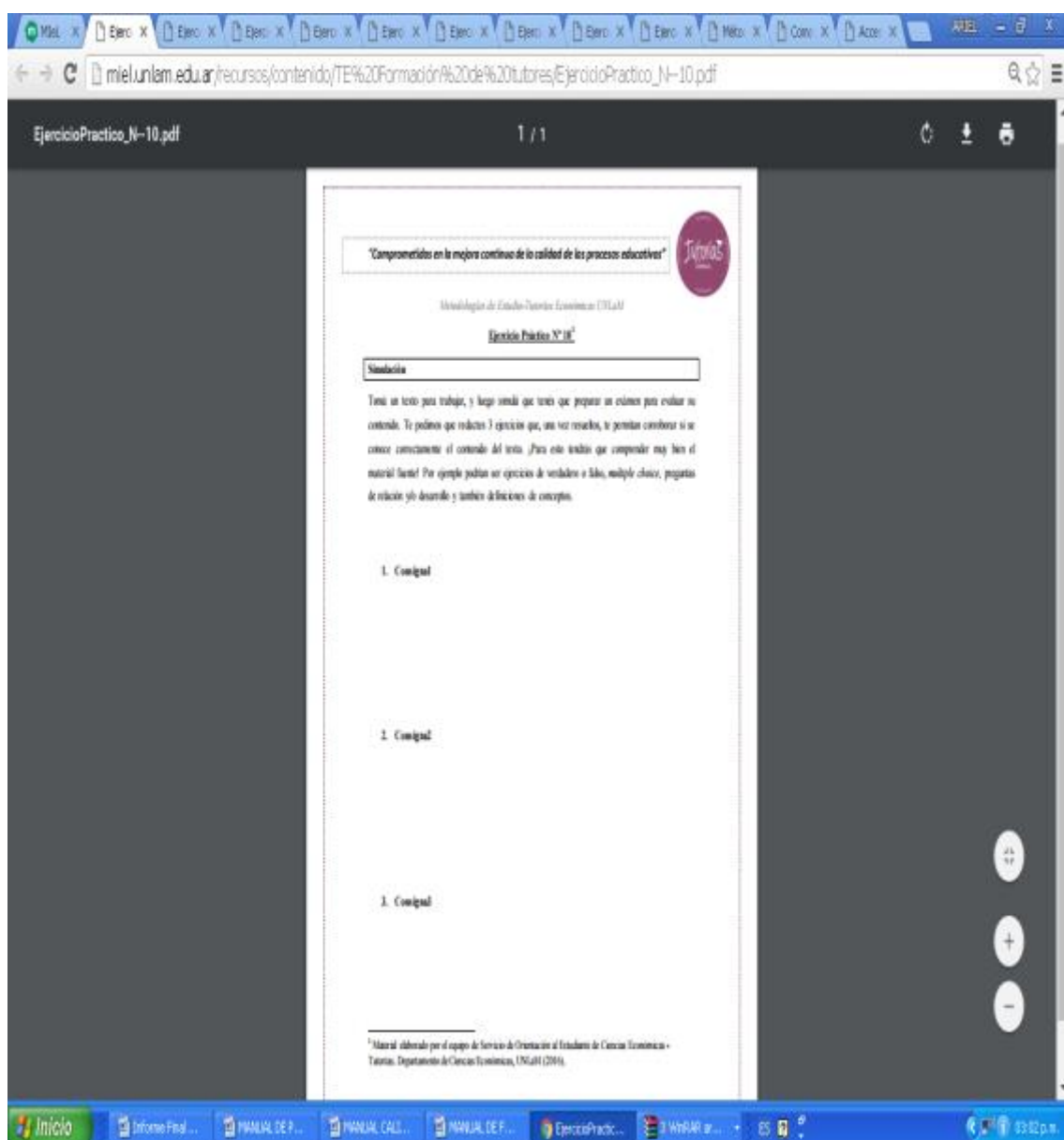
49- Captura de la pantalla del Ejercicio Práctico 8 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas

El Ejercicio Práctico N°9 orienta a los tutorandos en la presentación de trabajos grupales en formato PPT (power point), con el fin de que puedan exponer las ideas fundamentales de cada texto.



50- Captura de la pantalla del Ejercicio Práctico 9 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas

El Ejercicio Práctico N° 10 evalúa la comprensión de las consignas de examen al proponer una elaboración propia y resolución de los estudiantes en las mismas.



51- Captura de la pantalla del Ejercicio Práctico 10 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas

El Ejercicio Práctico N° 11 explica la Técnica del Pentágono para abordar textos extensos. La misma consiste en seleccionar 5 ideas principales sobre las cuales pueda explicarse el texto.



52- Captura de la pantalla del Ejercicio Práctico 10 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas

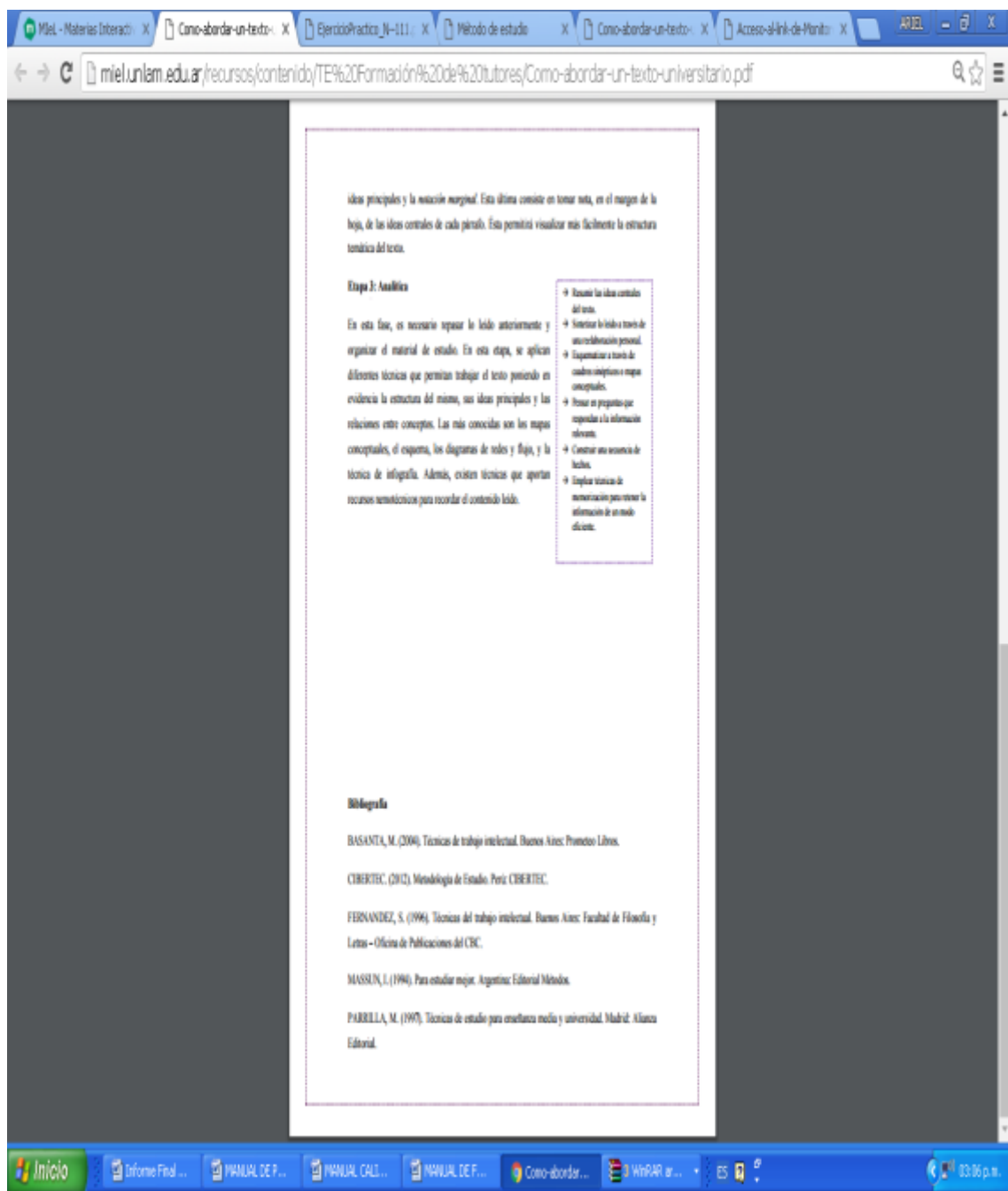
Además de los Ejercicio Prácticos orientados a mejorar las competencias de lectura comprensión y elaboración de los textos en Tutorías de Ciencias Económicas se elaboraron otro tipo de materiales teóricos orientados a favorecer los procesos de integración y afrontamiento de las dificultades en el itinerario curricular de los estudiantes.

Durante el 2º cuatrimestre del ciclo 2016 se presentaron tres de estos documentos pedagógicos, los cuales al ser puestos en práctica los estudiantes pudieron mejorar su performance de los distintos niveles de lectura. El objetivo de este material es que los estudiantes puedan mejorar sus competencias de lectoescritura motivo por el cual se les

explica los distintos niveles de comprensión y análisis que las distintas lecturas de un texto pueden ofrecerte a la hora de realizar una síntesis del mismo. A continuación presentamos la captura de la imagen del Material Teórico N° 1 de Tutorías Económicas UNLaM.



53- Captura de la pantalla del Material Teórico 1 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas

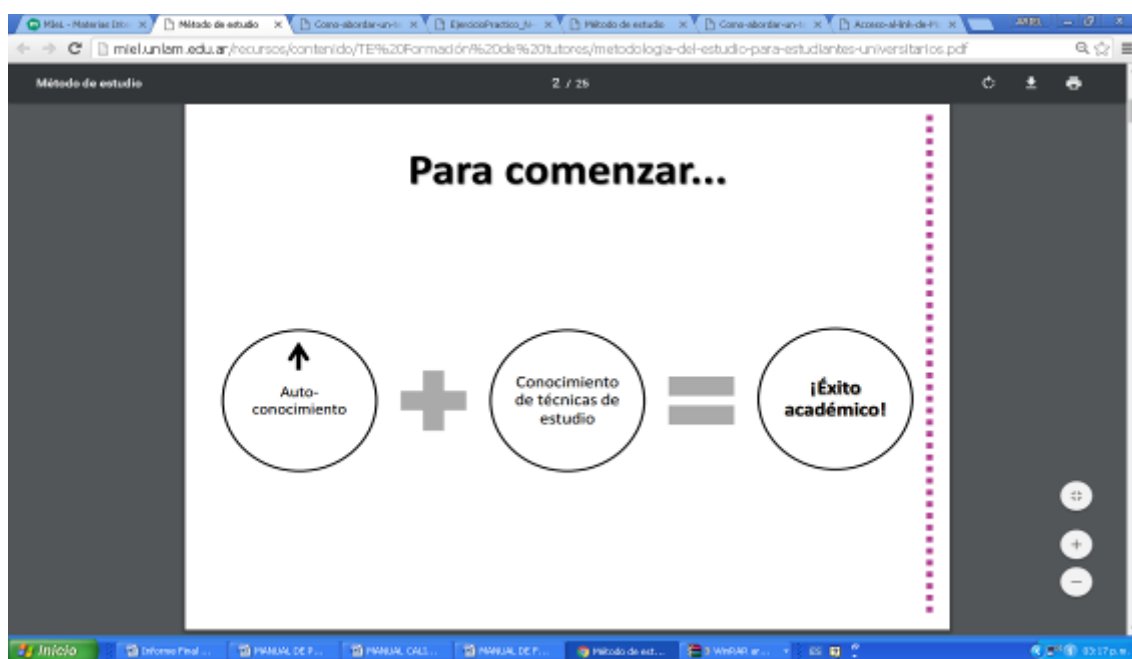


54- Captura de la pantalla 2 del Material Teórico 1 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas.

El Material Teórico N° 2 aborda la cuestión de los hábitos favorables necesarios para encarar exitosamente el proceso de estudio. Asimismo comprende la importancia de la motivación y las diferentes técnicas de lectura y sinopsis.

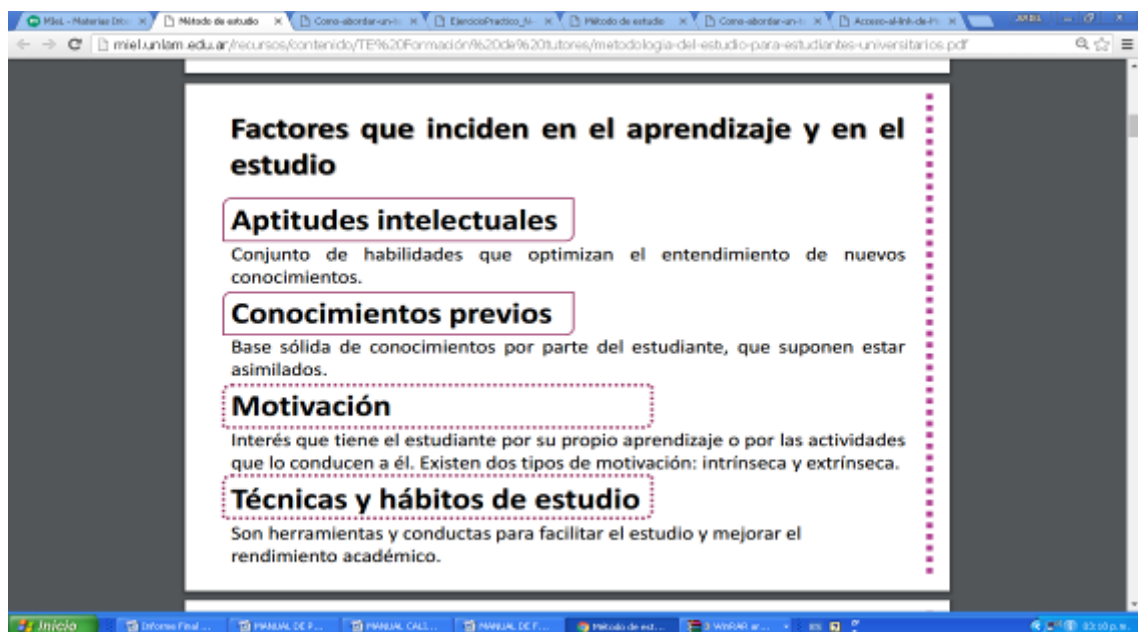


55- Captura de la pantalla del Material Teórico 2 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas

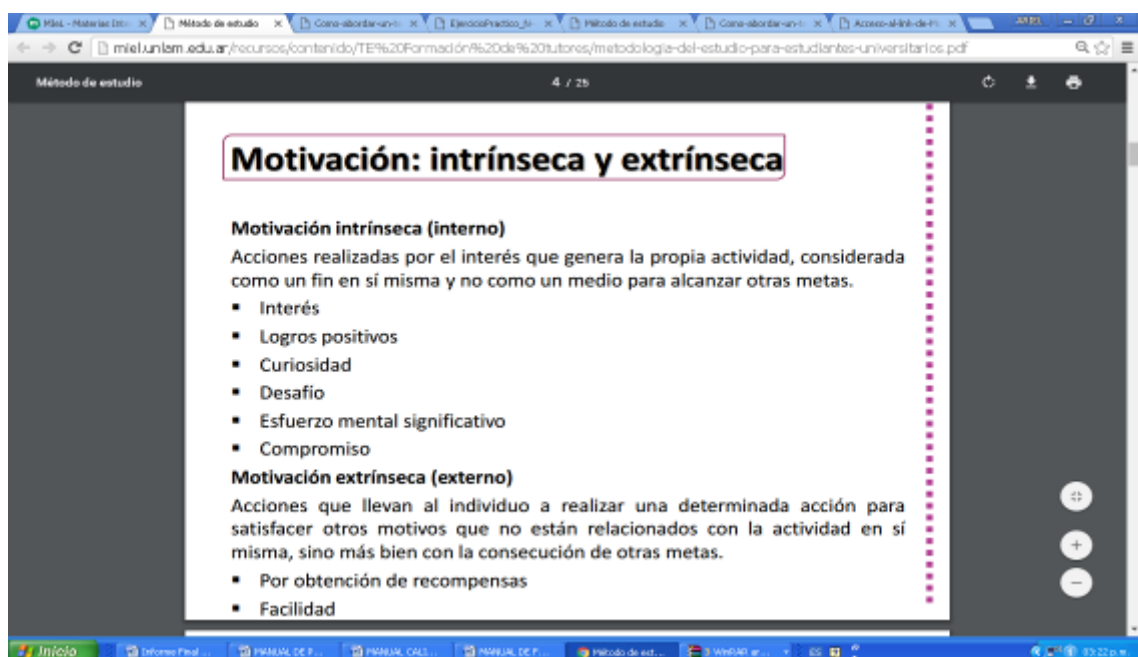


56- Captura de la pantalla 2 del Material Teórico 2 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas

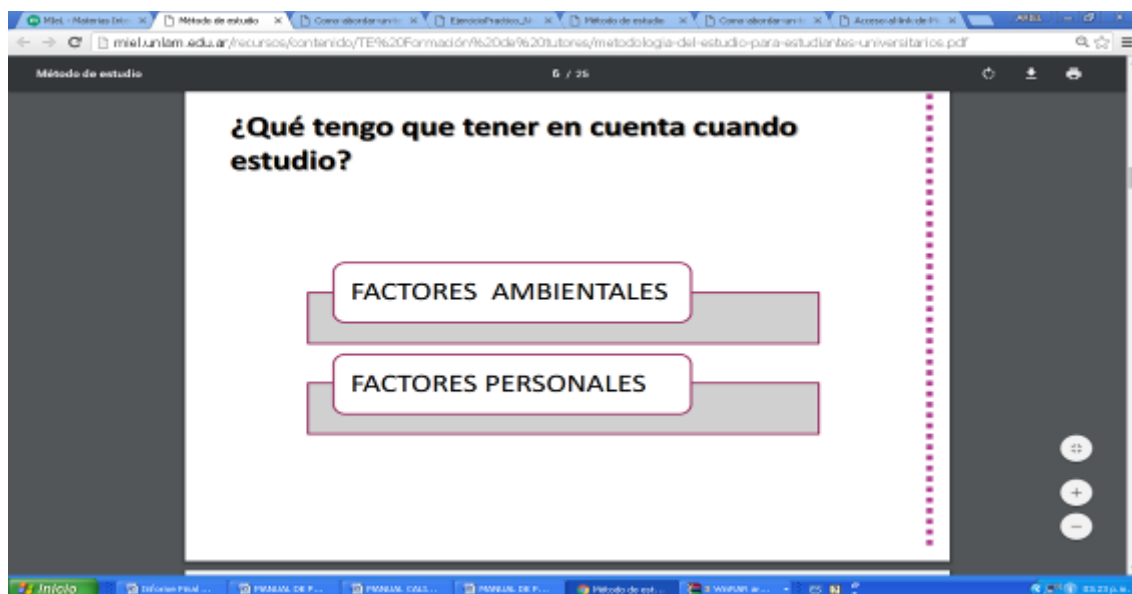




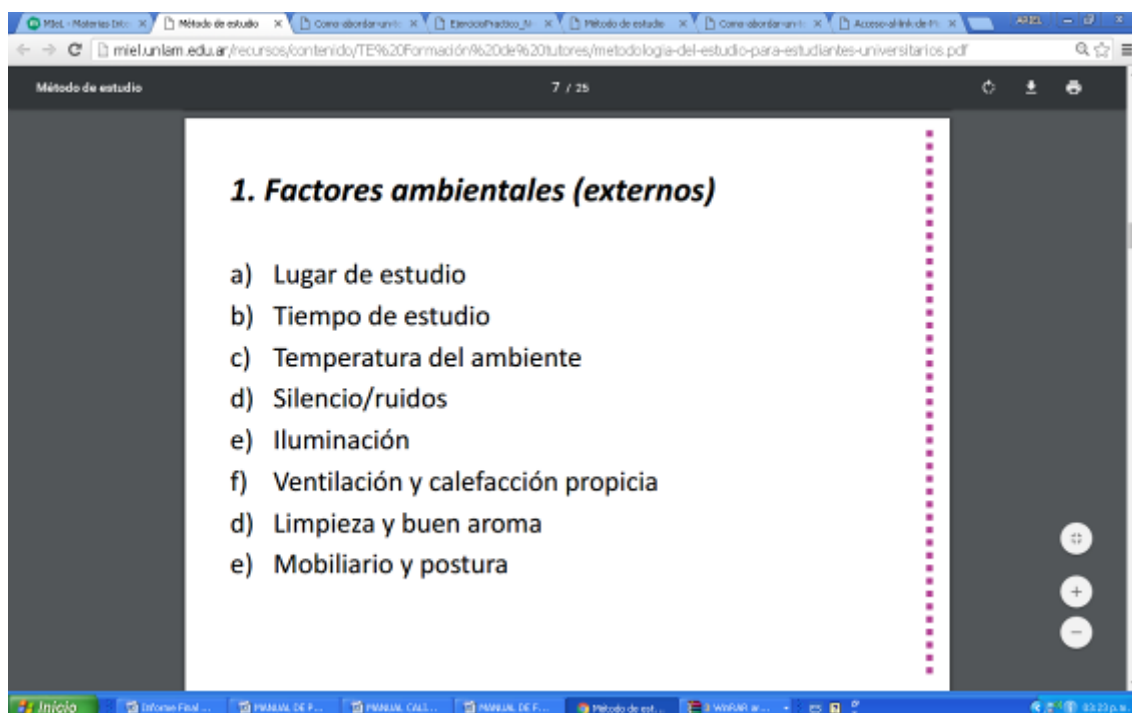
57-Captura de pantalla 3 del Material Teórico 2 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas



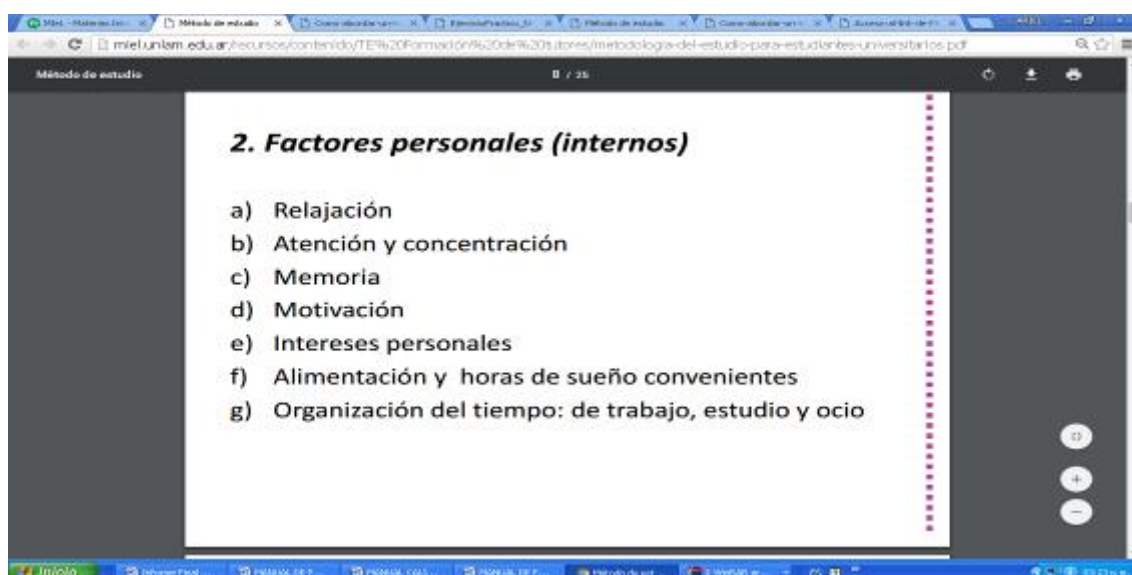
58- Captura de la pantalla 4 del Material Teórico 2 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas



59- Captura de la pantalla 5 del Material Teórico 2 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas



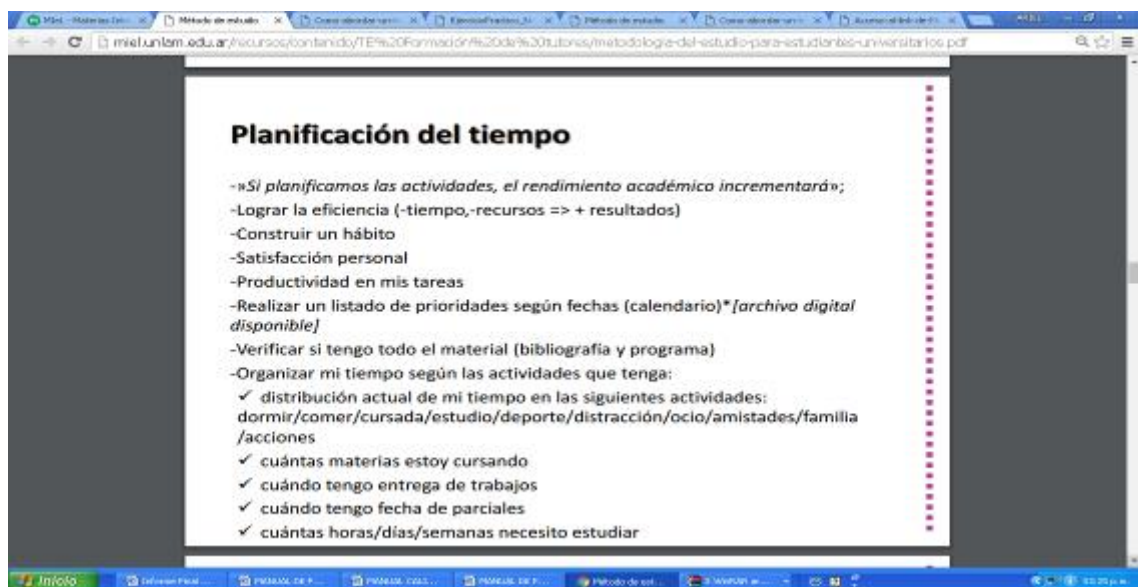
60- Captura de la pantalla 6 del Material Teórico 2 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas



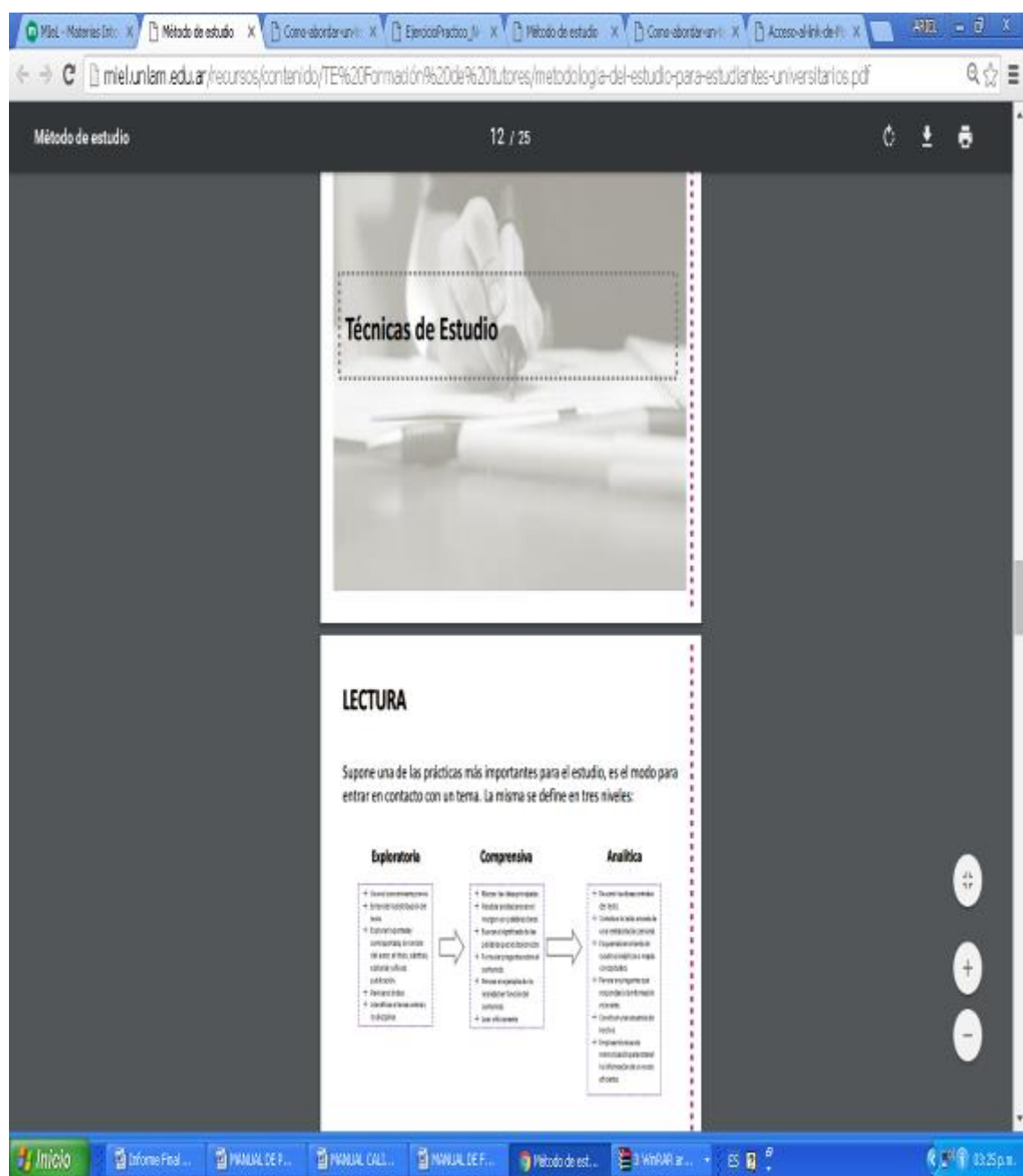
61- Captura de la pantalla 7 del Material Teórico 2 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas



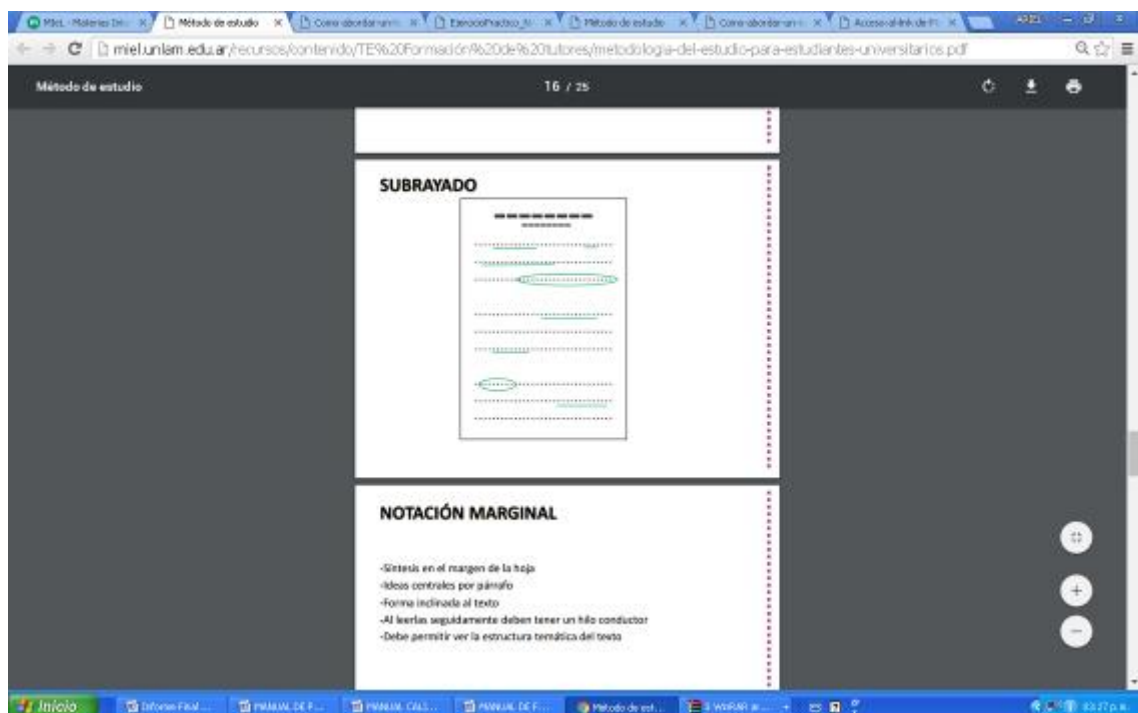
62- Captura de la pantalla 8 del Material Teórico 2 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas



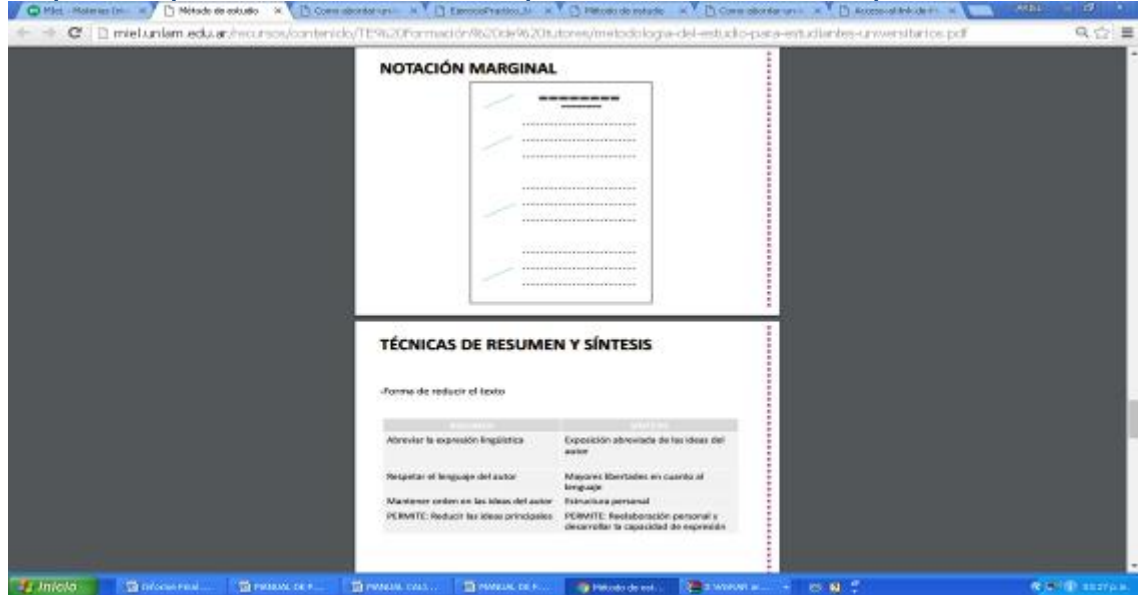
63- Captura de la pantalla 9 del Material Teórico 2 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas



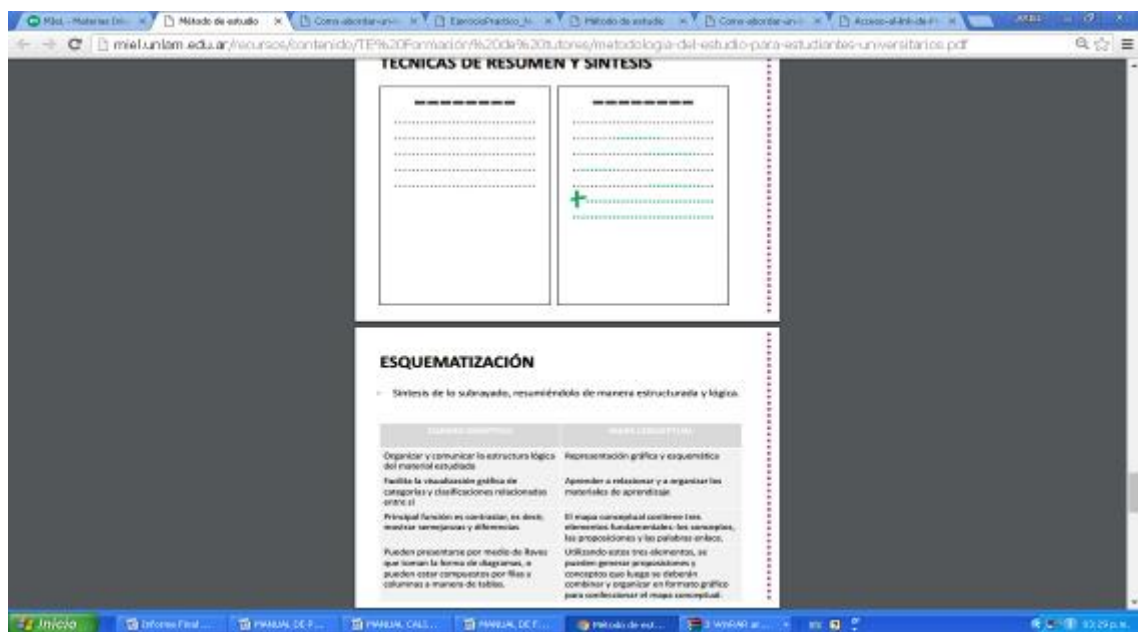
64- Captura de la pantalla 10 del Material Teórico 2 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas



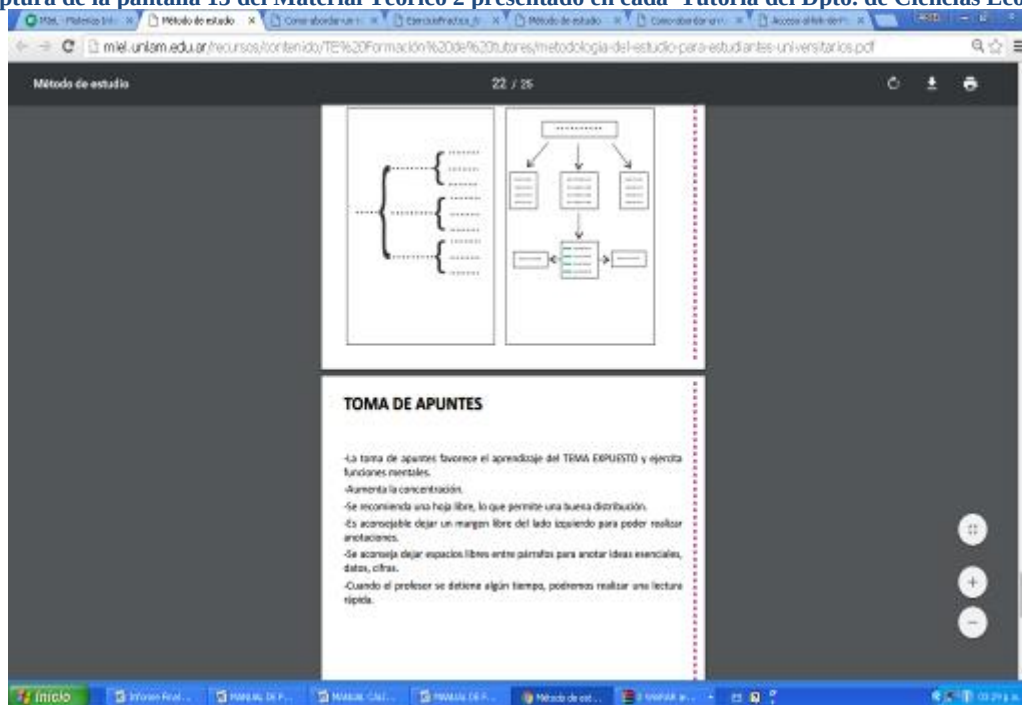
65- Captura de la pantalla 11 del Material Teórico 2 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas



66- Captura de la pantalla 12 del Material Teórico 2 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas

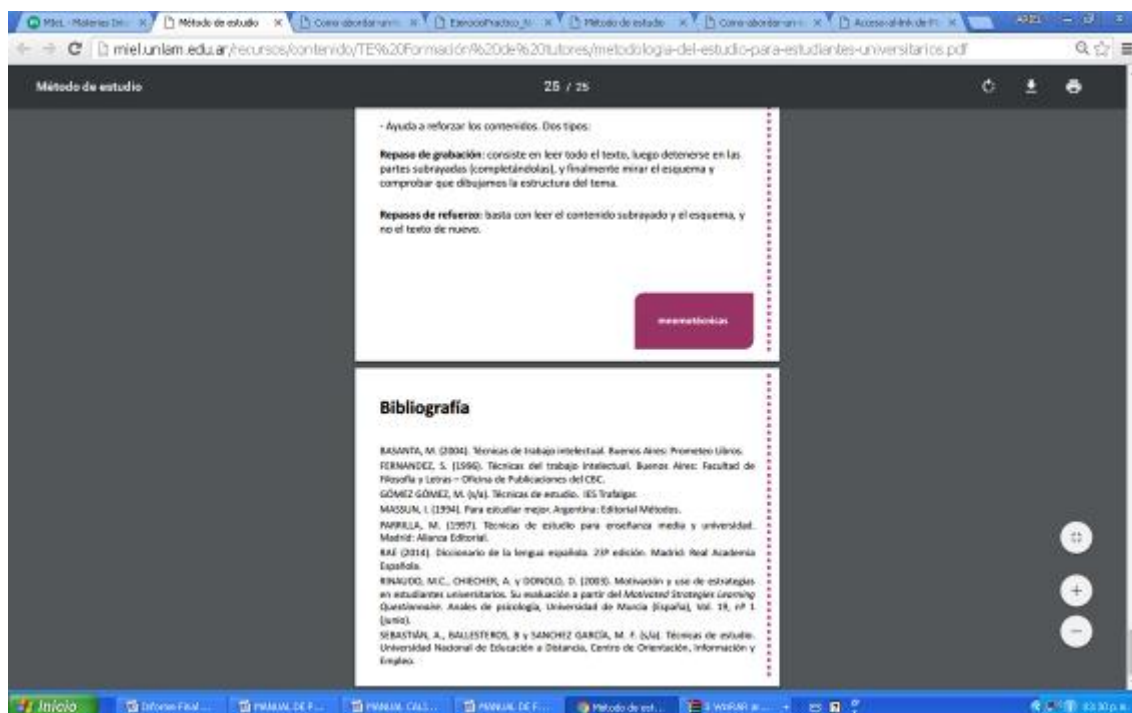


67- Captura de la pantalla 13 del Material Teórico 2 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas



68- Captura de la pantalla 14 del Material Teórico 2 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas





69- Captura de la pantalla 15 del Material Teórico 2 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas

Además del Material Teórico 1 y 2 los tutorandos tienen disponible en la Plataforma Miel a un tercer material teórico orientado al desarrollo motivacional para afrontar las dificultades y desafíos que supone el aprendizaje universitario. Asimismo se propone al final del material un ejercicio práctico de reflexión. La idea de este material es ir presentando paulatinamente en distintas presentaciones las ideas y estrategias que motivaron a diferentes personajes de la historia de la ciencia para continuar avanzando en sus estudios e investigaciones. A continuación presentamos en captura de pantallas la propuesta.



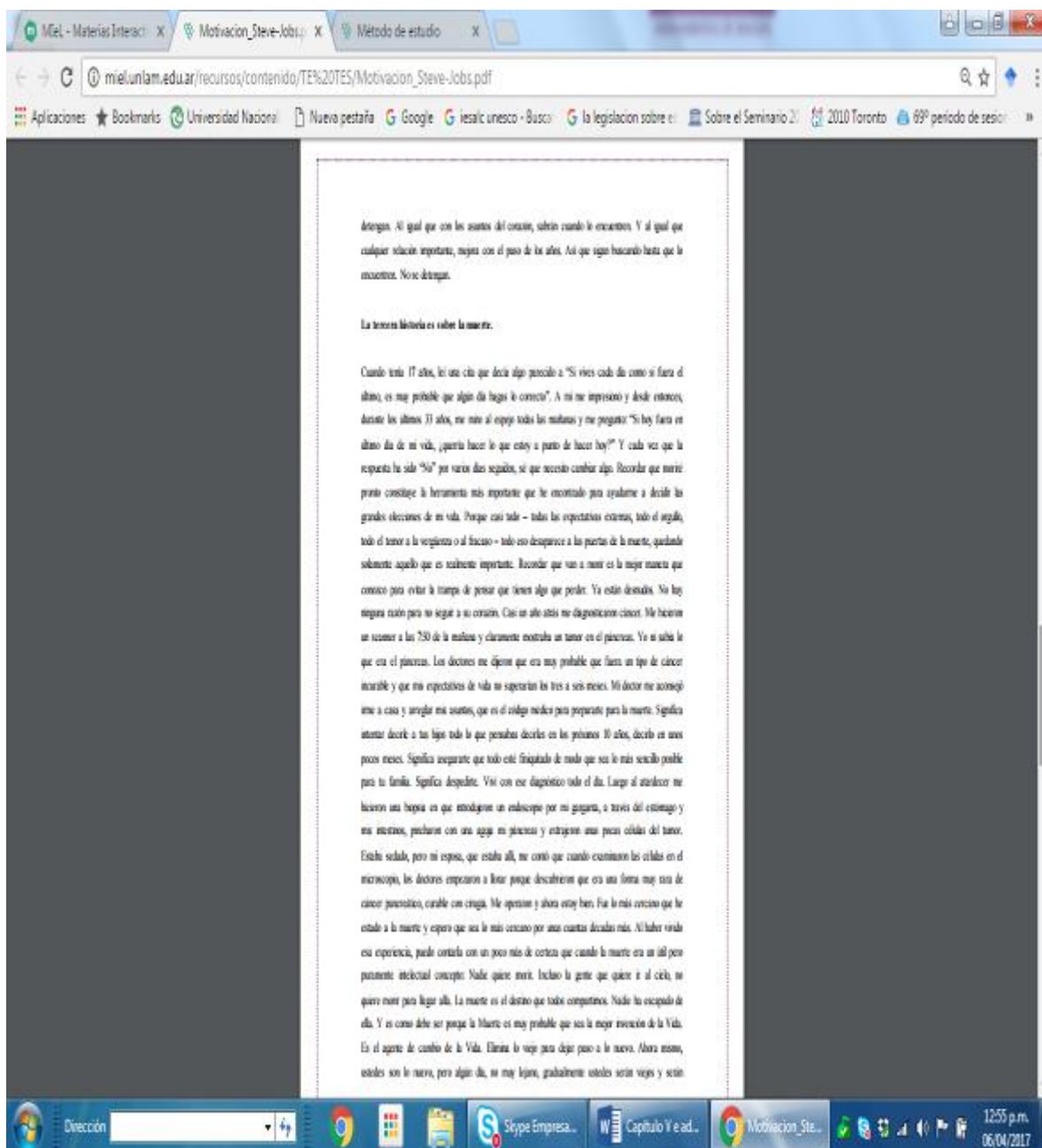




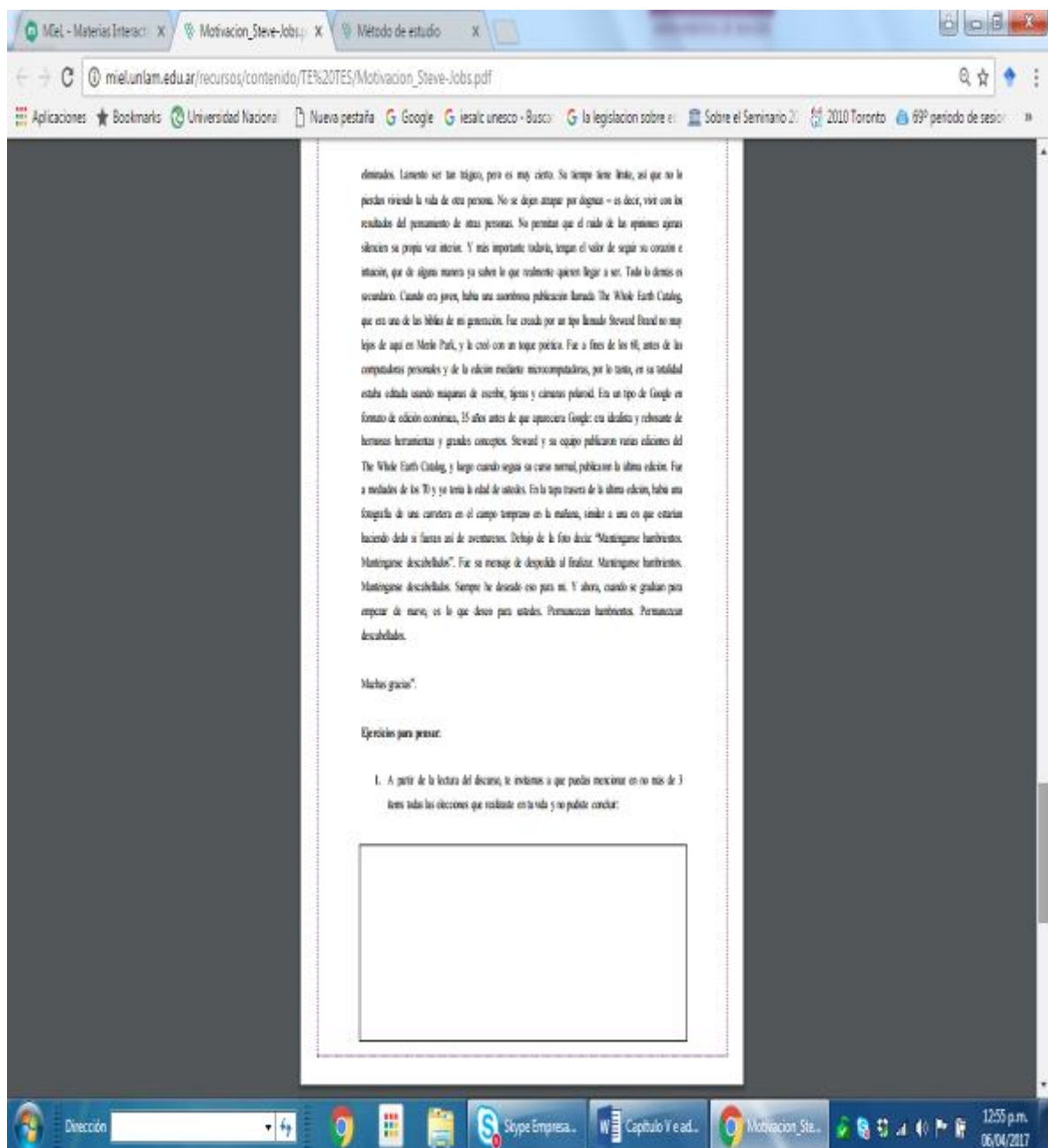
71- Captura de la pantalla 2 del Material Teórico 3 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas



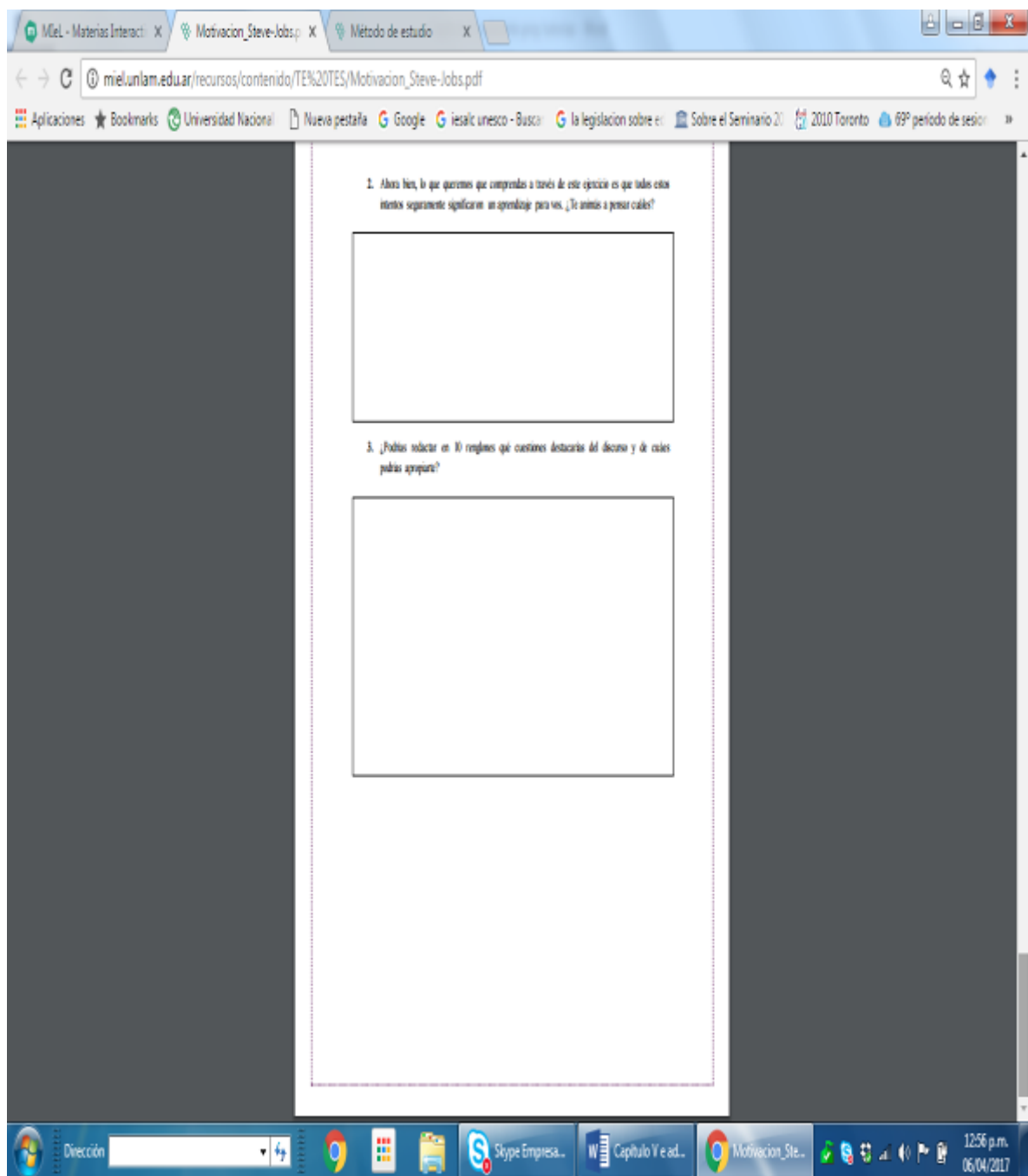
72- Captura de la pantalla 3 del Material Teórico 3 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas



73- Captura de la pantalla 4 del Material Teórico 3 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas



74- Captura de la pantalla 4 del Material Teórico 3 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas



75- Captura de la pantalla 5 del Material Teórico 3 presentado en cada Tutoría del Dpto. de Ciencias Económicas

En relación a la implementación de estos materiales debemos mencionar que su utilización se extendió tanto dentro de la Plataforma Miel como así también en los encuentros presenciales generándose momentos de intercambio de experiencias y síntesis de estrategias de estudio expresadas por los propios alumnos participantes de las Tutorías. Del total de las experiencias observadas por los docentes tutores la implementación tanto de Ejercicios Prácticos como el material motivacional y de apoyo desarrollado para los tutorandos fue muy valorado por los estudiantes. Muestra de ello lo representan los resultados que en las encuestas de satisfacción califican el material presentado dentro de la Plataforma Miel, descriptos en el Capítulo V.

Asimismo dentro de la Plataforma Miel también se creó un espacio orientado a preservar la perdurabilidad y visibilidad de los contenidos y datos generados por el SGC Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Entre los contenidos subidos a la Plataforma Miel para ser visibilizados por el personal jerárquico de Tutorías se encuentran todos los documentos relacionados con los procesos educativos comprendidos en las Normas ISO 9001:2008. Entre ellos podemos mencionar tales las Acciones Correctivas y Preventivas orientadas a mejorar la calidad del Sistema de Tutorías como así también las Auditorías Internas y Externas realizadas por los agentes de IRAM. Asimismo y como parte del resguardo de la información del sistema dentro del SGC se encuentran los registros de las evaluaciones de proveedores de los servicios comprometidos en las Tutorías del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM, como así también las Listas Maestras de Documentos del SGC y la versión 2016 de los Manuales de procedimientos y calidad de Tutorías Económicas. Como toda esta información comprende datos abocados a la confidencialidad del sistema<sup>45</sup> solo exponemos en captura de pantalla el acceso inicial al sistema.

---

<sup>45</sup> Como parte de los requerimientos de la certificación IRAM de las Normas ISO, la confidencialidad de los datos es un compromiso que asumen todos los actores participantes del Sistema de Tutorías de la UNLaM.

Miel - Materias Interactivas x

miel.unlam.edu.ar/contenido/contenidoAdmin/comision/822

UNLaM | MIEL

Tutorías Económicas Sistema de Gestión de la Calidad (01) USUARIO: Verónica Elisa Galardo

### Administración de Contenidos

[NUEVO MODULO] [Todos] [VISTA DEL ALUMNO]

| Documentación SGC [NUEVO DOCUMENTO] [MODIFICAR] [ELIMINAR]                          |                                                  |                            |                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------|------------------|
| <b>Acción Correctiva Tutorías</b> [NUEVO DOCUMENTO] [MODIFICAR] [ELIMINAR]          | Documentos - Acciones Correctivas Tutorías       | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 1,241.79 Kbytes  |
| <b>Acción Preventiva Tutorías</b> [NUEVO DOCUMENTO] [MODIFICAR] [ELIMINAR]          | Documentos - Acción Preventiva Tutorías          | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 205.05 Kbytes    |
| <b>Auditorías Internas</b> [NUEVO DOCUMENTO] [MODIFICAR] [ELIMINAR]                 | Documentos - Auditorías Internas                 | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 90.73 Kbytes     |
| <b>Auditorías IRAM</b> [NUEVO DOCUMENTO] [MODIFICAR] [ELIMINAR]                     | Documentos - Auditorías IRAM                     | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 94.05 Kbytes     |
| <b>Evaluación de Proveedores</b> [NUEVO DOCUMENTO] [MODIFICAR] [ELIMINAR]           | Formulario de Evaluación de Proveedores          | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 283.27 Kbytes    |
| <b>Formularios de Calidad - Tutorías</b> [NUEVO DOCUMENTO] [MODIFICAR] [ELIMINAR]   | Documentos - Formularios de Calidad - Tutorías   | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 194.07 Kbytes    |
| <b>Formularios Tutorías</b> [NUEVO DOCUMENTO] [MODIFICAR] [ELIMINAR]                | Documentos - Formularios Tutorías                | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 1,048.32 Kbytes  |
| <b>Informe para la Dirección</b> [NUEVO DOCUMENTO] [MODIFICAR] [ELIMINAR]           | Documentos - Informe para la Dirección           | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 1,722.86 Kbytes  |
| <b>Listas Maestras</b> [NUEVO DOCUMENTO] [MODIFICAR] [ELIMINAR]                     | Documentos - Listas Maestras                     | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 226.87 Kbytes    |
| <b>Manual de Funciones y Calidad</b> [NUEVO DOCUMENTO] [MODIFICAR] [ELIMINAR]       | Documentos - Manual de Funciones y Calidad       | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 851.42 Kbytes    |
| <b>Manual de Procedimientos de Calidad</b> [NUEVO DOCUMENTO] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | Documentos - Manual de Procedimientos de Calidad | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 459.38 Kbytes    |
| <b>Manual de Procedimientos Operativos</b> [NUEVO DOCUMENTO] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | Documentos - Manual de Procedimientos Operativos | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 14,377.31 Kbytes |
| <b>Política de Tutorías UNLaM</b> [NUEVO DOCUMENTO] [MODIFICAR] [ELIMINAR]          | Políticas de Tutorías UNLaM                      | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 66.36 Kbytes     |
| <b>Registros</b> [NUEVO DOCUMENTO] [MODIFICAR] [ELIMINAR]                           | Registro C.I.                                    | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 22.19 Kbytes     |
|                                                                                     | Registro C.P.                                    | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 51.38 Kbytes     |
|                                                                                     | Registro L.A.1                                   | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 97.30 Kbytes     |
|                                                                                     | Registro L.E.                                    | [+] [MODIFICAR] [ELIMINAR] | 14.15 Kbytes     |

Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas - Materias Interactivas en Línea - 2018

Inicio Informe Final Proyect... Miel - Materias Inter... ES 02:53 p.m.

76- Captura de la pantalla de acceso inicial a los datos totales del SGC de Tutorías Económicas UNLaM.



## Capítulo VII

### Conclusiones

En el presente capítulo se describen los cambios organizacionales que acompañaron la implementación de los dispositivos de mejora continua realizados durante el segundo cuatrimestre del año 2016, los cuales fueron registrados en el Manual de Procedimientos de Tutorías, en su versión 2016<sup>46</sup>. Asimismo se exponen los resultados finales de la investigación obtenidos al finalizar el 2° cuatrimestre del ciclo lectivo 2016 mediante el uso de indicadores de Calidad diseñados por el Equipo de Tutorías de Ciencias Económicas UNLaM<sup>47</sup>. Finalmente se presentan algunas consideraciones finales a partir de las experiencias que el Equipo de investigación docente obtuvo luego de los dos años de trabajo en los que se diseñó e implementó un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) capaz de Monitorear los procesos Educativos acaecidos en Tutorías en tiempo real, con espacios áulicos virtuales y contenidos pedagógicos de diseño propio.

Siguiendo el desarrollo de nuestra investigación cronológicamente debemos señalar que durante el primer año de la investigación correspondiente el ciclo lectivo 2015 el trabajo del equipo estuvo abocado a una exhaustiva indagación teórica la cual nos permitió poder comprender el rol potencial que tienen las Universidades en el logro del desarrollo sostenible de las Sociedades y las posibilidades que las Tutorías generan en la adquisición de competencias de los estudiantes necesarios para tal fin. A partir de estos hallazgos y con el objetivo de generar procesos educativos de mejora continua en las Tutorías se analizaron algunos modelos de intervención tutorial en las Universidades de Occidente, y se sistematizó información acerca de la normativa argentina que regula esta actividad.

Luego del abordaje teórico en relación a la actividad tutorial se elaboró un primer Plan de Intervención Tutorial inicial (PAT) con el objetivo de favorecer los procesos de adaptabilidad y permanencia de los estudiantes de las carreras pertenecientes al Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM. Para lo cual se establecieron dinámicas de procesos educativos orientadas a facilitar el proceso de afiliación institucional y mejorar los niveles de permanencia de nuestros estudiantes que comienzan su trayecto curricular, Las dinámicas pedagógicas de Tutorías Económicas diseñadas en una primera instancia estuvieron signadas por las exigencias de las Normas ISO 9001:2008 y quedaron asentadas en los Manuales de Calidad y Procedimientos en su versión 2015.

---

<sup>46</sup> Durante el ciclo 2015 los procesos que comprenden las normas de calidad de Tutorías Económicas también fueron registrados en los Manuales de la Calidad y Procedimientos en su versión 2015, bajo las exigencias de la Certificación de las Normas ISO 9001:2008. En el 2016 las modificaciones se incluyeron en una nueva versión.

<sup>47</sup> Aprobados por IRAM en su Auditoría Externa del 16-11-2016, según las Normas ISO 9001:2008.

Se crearon Formularios de Seguimiento de los progresos educativos de los estudiantes utilizados durante el año 2015 los cuales fueron modificados durante el ciclo 2016 se implementándose mejoras en el diseño y la accesibilidad de los mismos<sup>48</sup>.

Los resultados de esta primera etapa del trabajo se coronaron con la obtención de la 1ª Certificación de Calidad del Servicio de Tutorías del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM<sup>49</sup>, la conformación de un plantel estable de tutores y la creación de un espacio propio designado para el desarrollo de los encuentros tutoriales con tecnología de avanzada<sup>50</sup>.

Las exigencias propias de proceso de certificación en esta primera instancia obligó a una supervisión continúa acerca de los logros adquiridos en pos de alcanzar la permanencia de los estudiantes en sus estudios. Es por ello que los objetivos de esta investigación postulaban:

1-Diseñar e Implementar un modelo de Intervención Tutorial en el primer año de las carreras de grado del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM.

2- Adecuar el modelo a los requerimientos de las normas ISO 9001:2008

3-Fortalecer las condiciones institucionales, curriculares y pedagógicas para mejorar la inserción, promoción y rendimiento académico de los estudiantes del primer año de las carreras del Departamento,

Durante la primera etapa se lograron desarrollar los tres objetivos planteados, cuestión que permitió certificar al Servicio de Tutorías del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM el 10 de diciembre del año 2015. Con el fin de poder ordenar los cambios implementados en Tutorías los presentaremos en relación a los objetivos propios de la Investigación.

En relación al primer objetivo “Diseñar e Implementar un modelo de Intervención Tutorial en el primer año de las carreras de grado del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM” se conformó un plantel de 12 docentes tutores. Los mismos fueron capacitados en las siguientes competencias: Políticas de Calidad Educativa ISO 9001-2008-Implementación de Tecnología MIMIO para el AULA -Pautas de seguimiento y

---

<sup>48</sup>Debido a que en una primera instancia se ensayó la posibilidad de completar en formato papel las observaciones que los docentes hacían de sus clases así como también una encuesta escrita y de satisfacción que los estudiantes completaban en soporte físico. Luego de un año de ensayo el equipo pudo observar que eran escasos los estudiantes que accedían a registrar voluntariamente estos Formularios, motivo por el cual durante el segundo cuatrimestre del año 2016 se modificaron todos los instrumentos de medición y observación de los procesos educativos. Las Autoridades del Departamento de Ciencias Económicas comenzaron un proceso de diseño orientado a mejorar la accesibilidad y uso de los distintos formularios, creándose así a los mismos para su implementación virtual.

<sup>49</sup> Obtenida el 10 de diciembre del año 2015.

<sup>50</sup> El Aula 340 fue la primera aula designada exclusivamente para el servicio de Tutorías. La misma posee mobiliario propio y proyector MIMIO para el dictado de las clases.

diagnóstico de los estudiantes asistentes a Tutorías Económicas registrados en el Formulario denominado “Hábitos de Estudio” y el Formulario Motivos de Asistencia a Tutorías. Asimismo se consensuaron pautas de registro en el seguimiento de los avances de los alumnos tutorados, cuestión que nos permitió comprender hacia donde orientar las estrategias pedagógicas.

En referencia al segundo objetivo “Adecuar el modelo a los requerimientos de las normas ISO 9001:2008”, se trabajó conjuntamente con los colegas del área de Planeamiento de la UNLaM. Esta trabajo interdisciplinario potenció muchísimo la eficiencia del planeamiento de las Tutorías pues gracias a los aportes de su equipo se desarrollaron los manuales que nos permitieron certificar en una primera instancia. En efecto tanto los manuales de la Calidad como el Manual de los Procedimientos y las Listas Maestras de Documentos son instrumentos necesarios y fundamentales de todo sector validado por una certificación ISO. Asimismo tanto para la elaboración del Manual de Procedimientos como el Manual de la Calidad fue necesario previamente el consenso para el diseño de un Mapa Operativo cuya función es delimitar las tareas y funciones que cada integrante del Equipo de Tutorías debe asumir para asegurar la calidad de los procesos educativos acaecidos

Finalmente en relación al tercer objetivo “Fortalecer las condiciones institucionales, curriculares y pedagógicas para mejorar la inserción, promoción y rendimiento académico de los estudiantes del primer año de las carreras del Departamento” podemos señalar que en esta primera etapa se ha profundizado tanto la comunicación como así también el trabajo de equipo interdisciplinar de los tres sectores comprometidos en Tutorías Económicas. A saber: la Secretaría Académica con el seguimiento de los resultados en referencia a la Permanencia de los estudiantes en situación de riesgo pedagógico. Conjuntamente con al área de Planeamiento y Gestión de la calidad de la UNLaM, y todo el equipo de Autoridades e integrantes de Tutorías Económicas de la UNLaM.

En relación a los resultados de la 1° etapa del desarrollo de la Investigación, la certificación 2015 realizado por IRAM bajo las exigencias de las Normas ISO 9001:2008 del Servicio de Tutorías del Departamento de Ciencias Económicas no solo generó nuevos espacios de trabajo y reflexión en pos de alcanzar dicho objetivo sino que además propició nuevas dinámicas institucionales que potenciaron el acciona de Tutorías Económicas.

Como para alcanzar el objetivo de certificación de la calidad fue necesario adaptar nuestro Sistema de Tutorías al modelo propio de las Normas IRAM-ISO 9001:2008 en todas sus fases de desarrollo (Planificación, Difusión, Desarrollo y Evaluación de las acciones de Tutorías) se rediseñaron algunas estrategias de intervención con el fin de poder mejorar la calidad de las del Servicio de Tutorías Económicas. Entre los cambios más importantes implementados podemos mencionar: el diseño de una Política de la

Calidad orientada a asegurar el compromiso en la mejora de la calidad de los procesos educativos, el diseño de las pautas de acción educativos y administrativos comprendidos en las Tutorías, los cuales quedaron registrados en el Manual de la Calidad, Manual de Funciones y Manual de Procedimientos Operativos (Versión 2015).

Asimismo se acordaron objetivos de Calidad avalados por la certificación ISO 9001:2008 para el Servicio de Tutorías entre los cuales se encuentran:

- Satisfacer las necesidades de nuestros tutorandos, adelantándonos siempre a sus expectativas, cumpliendo con los requisitos y mejorando continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

- Atender y acompañar a los tutorandos de un modo individualizado, en la comprensión de las asignaturas, en la resolución de las dificultades de aprendizaje, en el conocimiento de las normativas de la Institución y en el logro de una mayor autonomía de los mismos.

- Promover el crecimiento personal y profesional de nuestros docentes tutores y empleados, mediante la motivación y capacitación permanente.

- Establecer Objetivos y Metas de Gestión y llevarlos adelante en base a Programas Controlados.

- Revisar el Sistema de Gestión de la Calidad en búsqueda de la Mejora Continua.

La implementación de esta Política de calidad desarrollada e implementada durante la primera etapa de la investigación motivó el conformar un equipo estable de Tutores altamente calificados para ofrecer estrategias pedagógicas específicas de los procesos tutoriales. En relación a la conformación del Equipo de tutores en el Servicio de Tutorías Económicas se constituyó durante el ciclo lectivo 2015 un Equipo<sup>51</sup> conformado por: un Coordinador General, un Coordinador Pedagógico, un Coordinador Administrativo, 19 Docentes tutores y 2 Administrativos abocados al trabajo comprendido en las Tutorías.

Asimismo en relación a funciones y tareas en vinculación a los tutores y a otros actores institucionales durante el año 2015 se consensuó un organigrama institucional de funciones, se implementó en soporte papel un primer diseño de instrumentos de medición y recolección de datos diagnóstico técnico-pedagógico. Entre ellos se utilizó una ficha del estudiante de Ciencias Económicas, y un cuestionario acerca de los hábitos de Hábitos de Estudio.

Con el fin de enmarcar la actividad de Tutorías de acuerdo a los requerimientos de las Normas ISO 9001:2008 se crearon manuales que registraron los mecanismos procesales del área. Este registro se materializó en el Manual de la Calidad, el Manual de

---

<sup>51</sup>Cada uno de ellos cumple una función específica determinada por su rol en el Manual de Funciones ISO 9001:2008, Versión 2015.

Procedimientos de Calidad, el Manual de Procedimientos Operativos, el Manual de Funciones, y una Lista Maestra de Registros y Documentos Internos y Externos de Tutorías.

Durante la primera etapa del ciclo lectivo 2016 sucedieron dos hechos relevantes los cuales potenciaron aún más el espíritu de equipo y el compromiso con el trabajo desarrollado en las Tutorías del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM. El primero de ellos tiene que ver con el fallecimiento de la Coordinadora Pedagógica y Directora del Proyecto de Investigación de ese entonces, la Prof. Lic. Elba Robustelli. La fecha de su muerte (29-6-2016) sumó al episodio además de la tristeza en el equipo de trabajo un desafío institucional muy grande. Pues estaba finalizando el primer cuatrimestre en el cual se estaban analizando posibles cambios y mejoras a implementarse para un próximo ciclo. Sin embargo y gracias al apoyo incondicional y compromiso de las Autoridades del Departamento de Ciencias Económicas para con sus estudiantes, docentes y misión institucional de la UNLaM, este hecho generó una respuesta institucional muy rápida la cual potenció el resultado de un 1° Premio Nacional obtenido en las XXXVII Jornadas Universitarias de Contabilidad en noviembre de 2016<sup>52</sup> y el logro de una segunda certificación ISO de excelencia.

Entre los cambios estructurales desarrollados e implementados en Tutorías Económicas UNLaM durante el segundo cuatrimestre del ciclo del ciclo lectivo 2016 podemos destacar:

- La creación de un Sistema de Monitoreo y Control de los Procesos Educativos en Línea (descripto en los capítulos V, VI,) mediante el cual es posible observar el comportamiento de los diferentes procesos en los que está organizada la actividad tutorial, de acuerdo a las normas ISO 9001:2008. El Sistema de Monitoreo y Control de los Procesos en línea es capaz de traducir la información que ingresa tanto en los procesos de divulgación, inscripción, realización y evaluación de las Tutorías, los tipos de dificultades pedagógicas con los que los estudiantes se presentan, la evolución en sus procesos educativos, el nivel de satisfacción que ellos expresan en las Encuestas de Satisfacción y la medición de los niveles de permanencia de estos estudiantes en la UNLaM.

- Creación de Indicadores de Seguimiento del Sistema de Calidad de Tutorías Económicas.

- Desarrollo de Estrategias Pedagógicas orientadas a mejorar las capacidades de lectura y análisis de los estudiantes y Guías de Estudio mediante las cuales los estudiantes pueden ejercitar las temáticas centrales de cada asignatura.

---

<sup>52</sup> El título de la Ponencia presentada fue “Dispositivos de mejora continua en la calidad de los procesos educativos implementados en la Universidad Nacional de La Matanza. Impacto de la certificación por normas ISO 9001: 2008 en las tutorías de Contabilidad Básica”.

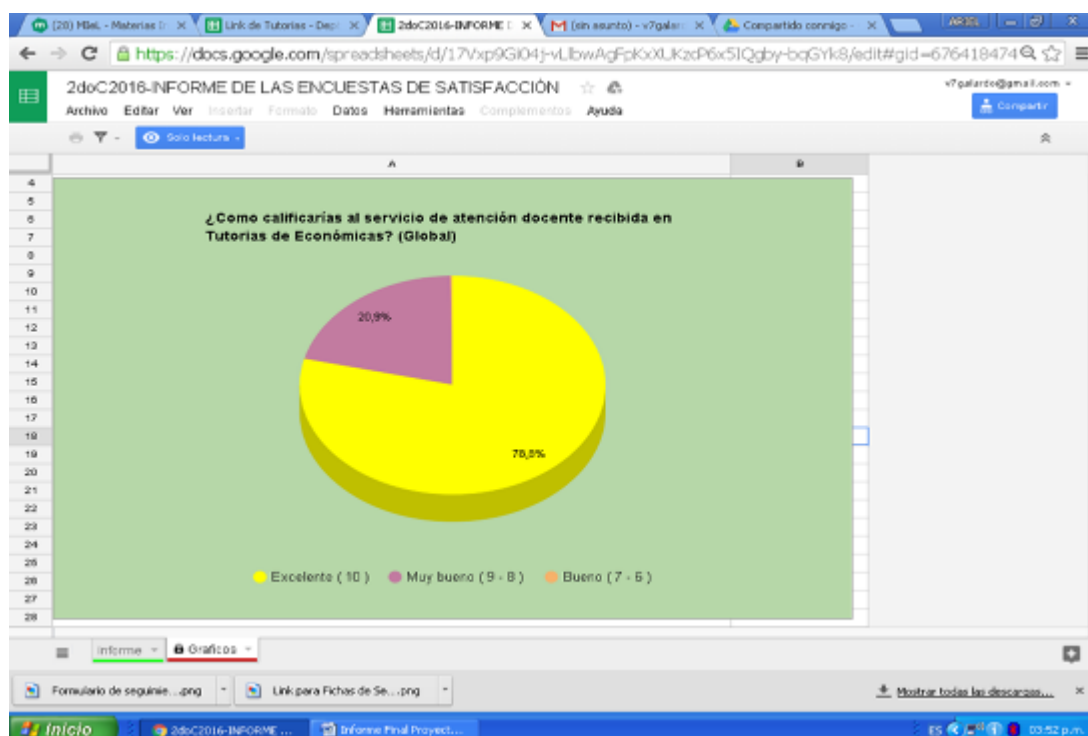
-Incorporación de todo el Sistema de Documentación y Monitoreo de los procesos en Línea a Miel (Materias Interactivas en Línea) el software informático de desarrollo propio de la Universidad Nacional de La Matanza mediante el cual es posible visibilizar todos los procesos comprendidos en Tutorías.

- Creación de los Formularios de Divulgación, Inscripción, Realización y Evaluación en soporte virtual disponibles dentro de Plataforma Miel y desde la Página de la UNLaM.

- Ampliación del personal comprometido en el servicio de Tutorías y la generación de nuevos Manuales de Calidad y Procedimientos que registran las pautas a seguir en el servicio registrado en el organigrama de Tutorías en su versión 2016.

En relación a los resultados obtenidos de acuerdo a los Indicadores de la Calidad del Servicio de Tutorías propuestos para la evaluación de los procesos de Difusión Realización y Evaluación de los Resultados la Meta objetivo fue acordada en un 95% para todos los procesos. Esta decisión adoptada por los actores jerárquicos del Servicio de Tutorías se corresponde con el compromiso establecido en su Política de Calidad representada en la frase que acompaña todo el material pedagógico *“Comprometidos en la Mejora Continua de la Calidad de los Procesos Educativos”*. En todos los casos la Meta Objetivo fue superada, cuestión que fue destacada en la 2° Auditoría IRAM (16-11-2016) al Servicio de Tutorías, y coronó este proceso con un aval de certificación sin observaciones.

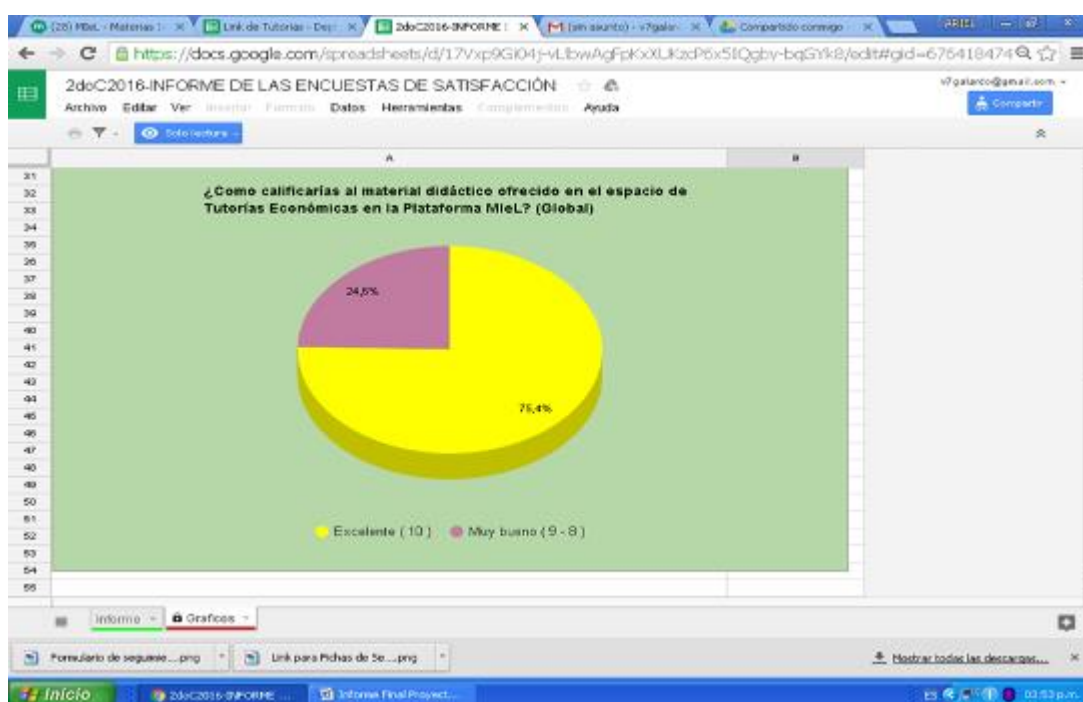
En relación a los datos obtenidos sobre la satisfacción de los estudiantes tutorados acerca de las necesidades por las cuales se inscribieron a Tutorías Económicas la información elaborada por el SGC (Sistema de gestión de la Calidad) a través del Monitoreo de los Procesos en Línea presentó los siguientes resultados.



## 82- Captura de pantalla del Gráfico Dinámico de los resultados obtenidos de las encuestas a Noviembre del 2016 producido por el SGC de Tutorías Económicas UNLaM-

De un total de 456 encuestas<sup>53</sup> registradas durante el 2° cuatrimestre del año 2016 el 78% califica la calidad del servicio docente de Tutorías como “Excelente”, mientras que el resto de los tutorandos califica como “Muy bueno “al servicio, no registrándose evaluaciones inferiores al personal docente<sup>54</sup>.

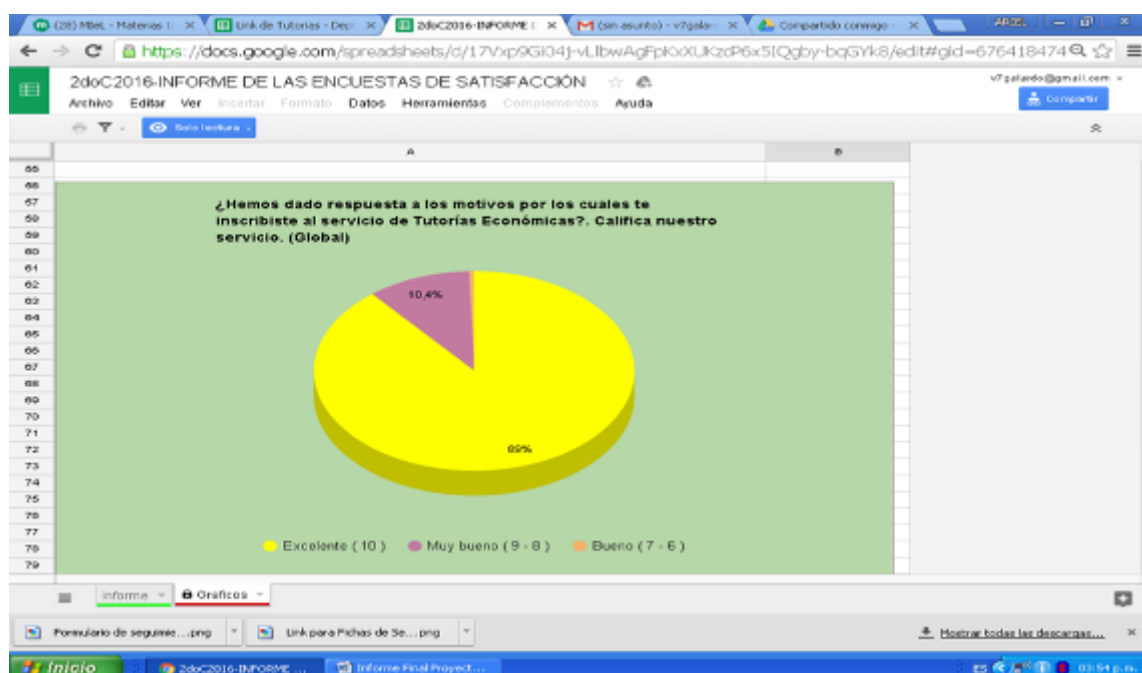
Asimismo en relación al Material Didáctico subido al sitio Miel en cada Tutoría del Departamento de un total de 456 encuestas el 74,6% califica la calidad del material como “Excelente”, mientras que el resto de los tutorandos 24,6% califica como “Muy bueno “a los contenidos pedagógicos.



## 83- Captura de pantalla del Gráfico Dinámico de los resultados obtenidos de las encuestas a Noviembre del 2016 producido por el SGC de Tutorías Económicas UNLaM

<sup>53</sup> Tal como lo mencionamos en el Capítulo V las encuestas de satisfacción de los tutorandos registradas son de carácter voluntario y anónimo. En este caso el gráfico producido por el SGC registró un total de 436 encuestas sobre el total de 537 inscriptos a tutorías.

<sup>54</sup> El formato de la Encuesta de Satisfacción y su descripción fueron desarrolladas en el Capítulo V de la presente investigación.



84- Captura de pantalla del Gráfico Dinámico de los resultados obtenidos de las encuestas a Noviembre del 2016  
Producido por el SGC de Tutorías Económicas UNLaM

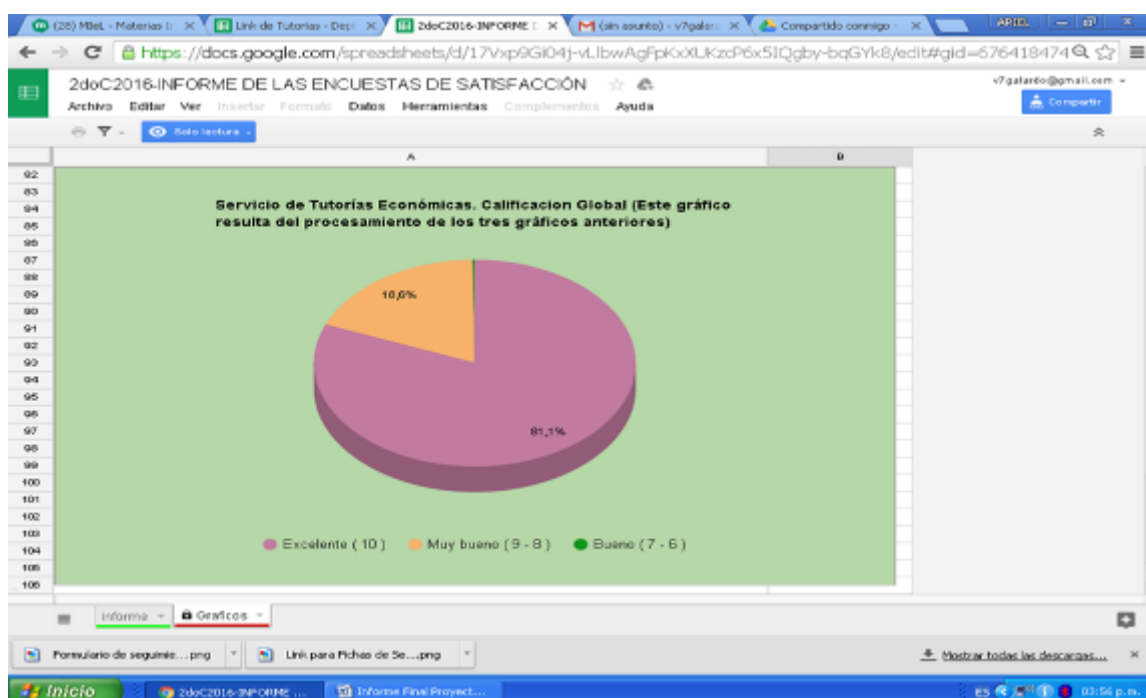
Asimismo y en relación a los Motivos Históricos<sup>55</sup> por los cuales los tutorandos se inscribieron a Tutorías Económicas el 89,6% los resultados evidencian una satisfacción Excelente del Servicio, mientras que un 10,4% Muy Bueno.

Finalmente en la Encuesta de Satisfacción se les pregunta por la satisfacción de todo el Servicio de Tutorías, es decir se propone que los tutorandos califiquen globalmente al Servicio. Los resultados observados en el gráfico 85 evidencian que del total de las encuestas obtenidas el 81,1% califica como Excelente al Servicio de Tutorías, mientras que un 18,6% manifestó que era Muy Bueno y 0,03% como Bueno, no registrándose ninguna calificación de disconformidad.

A continuación presentamos el gráfico final.

<sup>55</sup> Como lo presentamos en el Capítulo





**85-Captura de pantalla del Gráfico Dinámico de los resultados obtenidos de las encuestas a Noviembre del 2016 producido por el SGC de Tutorías Económicas UNLaM-**

Durante el último cuatrimestre del ciclo lectivo 2016 y debido a la sistematización virtual de los Formularios que se realizaron para los procesos de Divulgación, Inscripción, Realización y Evaluación de las Tutorías la demanda del Servicio triplicó la cantidad de estudiantes concurrentes al Servicio lo que llevó a las Autoridades de Departamento de Ciencias Económicas a incluir más personal en las distintas áreas.

Como resultado de ello se ampliaron la cantidad de aulas disponibles para la realización de las Tutorías, los horarios de oferta académica de las mismas y la cantidad de docentes afectados a esta tarea. Asimismo se incorporó la figura de Equipo Pedagógico con funciones específicas orientadas a colaborar con la Coordinación Pedagógica. A continuación describimos como quedaron establecidos los procedimientos de las Tutorías en sus distintas etapas de realización. Asimismo se especifican las funciones más relevantes de algunos actores comprometidos en el área pedagógica de las Tutorías y los mecanismos de acción preestablecidos para el logro de la mejora continua de los procesos.

En relación al Proceso de la Planificación de las Tutorías, podemos destacar que el mismo se realiza al comienzo de cada cuatrimestre de la siguiente forma:

La Coordinadora Pedagógica y el Equipo Pedagógico consultan, al inicio de cada cuatrimestre, vía e-mail (con acuse de recibo) la disponibilidad horaria de cada uno de los docentes tutores para cada asignatura.

Luego el Personal Administrativo ingresa al Sistema Guaraní y obtiene la Nómina de Alumnos en Riesgo compuesta por los estudiantes que no han aprobado durante el cuatrimestre anterior ninguna asignatura.

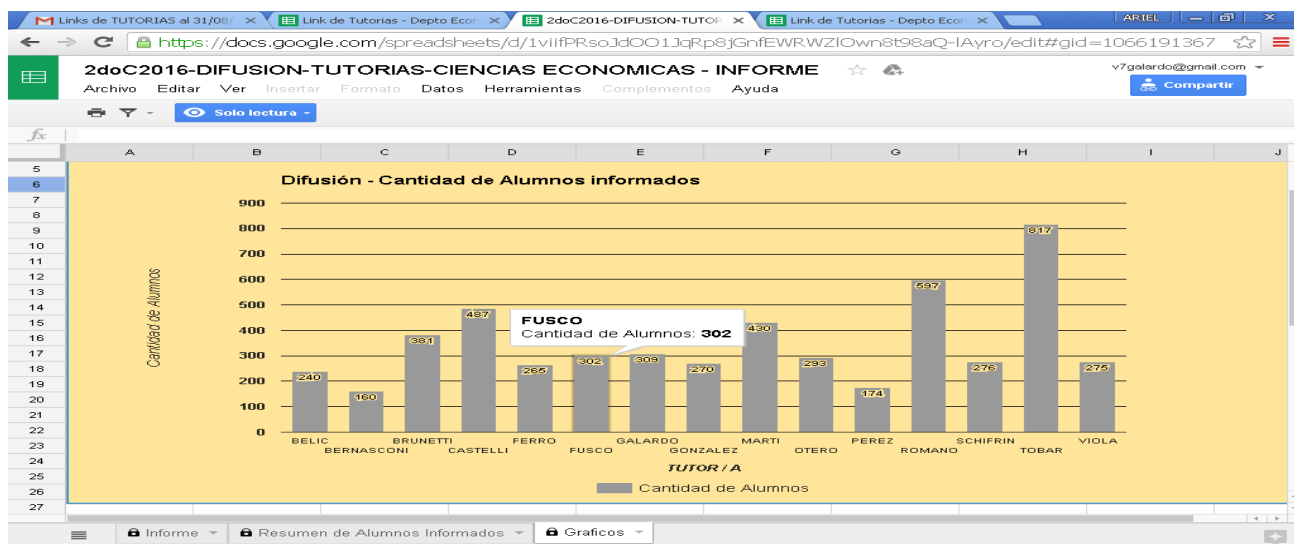
Posteriormente la Coordinadora Pedagógica y Equipo Pedagógico reciben la lista de Alumnos en Riesgo en forma digital y contacta a esos estudiantes para convocarlos a la asistencia de las Tutorías. Si bien la inscripción a Tutorías se abre a todos los estudiantes el Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM contacta a cada estudiante (vía mail o telefónicamente) “en riesgo pedagógico” con el fin de poder acompañarlos en el proceso de filiación institucional y lograr la permanencia de ellos en el sistema universitario.

Asimismo la Coordinadora Pedagógica conforma al grupo de docentes tutores según su disponibilidad y solicita a Personal Administrativo el alta de los docentes en Plataforma MIEL. También elabora un Cronograma al comienzo de cada cuatrimestre con las asignaturas, los tutores y los días y horarios de atención de las distintas Tutorías.

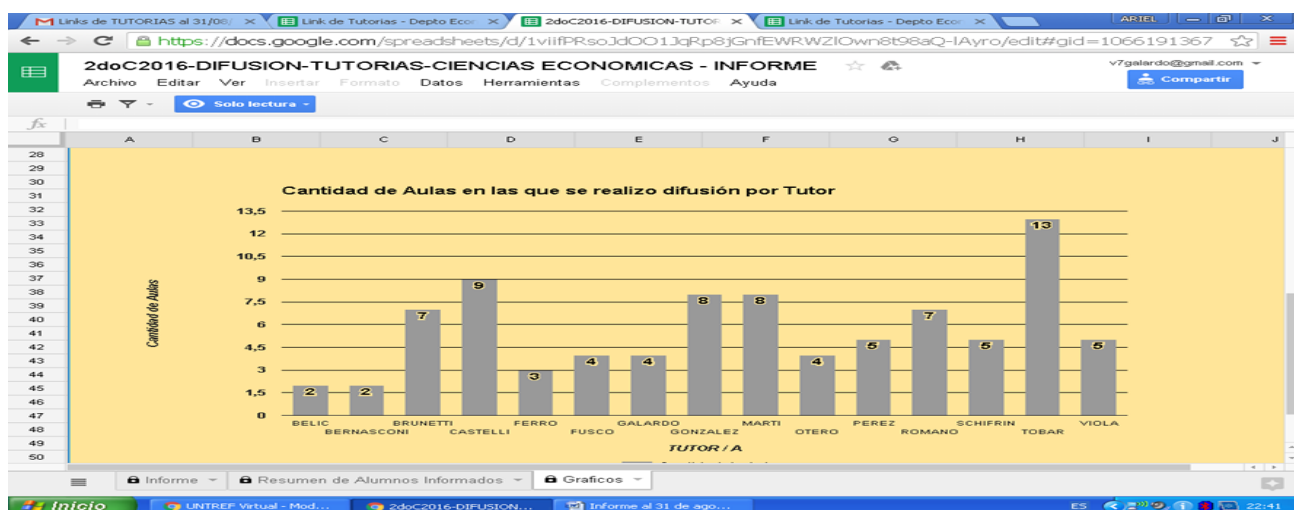
El Cronograma se remite a la Coordinadora General para su conocimiento y aprobación quien luego de su aprobación remite a la sección de soporte informático, vía mail, el alta de los docentes tutores en Plataforma MIEL.

Una vez que se resuelve y publica el Cronograma de las Tutorías y los tutores son dados de alta en la Plataforma Miel, comienza el proceso de DIVULGACIÓN o DIFUSIÓN que consiste en recorrer las aulas identificadas por asignatura y horario para que los docentes divulguen la actividad de Tutorías. Luego de cada Difusión, cada docente completa el Formulario de Difusión (descrito en el Capítulo V) y esta información se visibiliza en la sección de Monitoreo de los Procesos en Línea ubicado en la Plataforma Miel (también descrito en el Capítulo V).

Los resultados observados del proceso de Difusión realizado las tres primeras semanas consecutivas al comienzo del segundo cuatrimestre del ciclo lectivo 2016 registraron a 5276 alumnos a los cuales se les difundió la actividad de tutorías. Asimismo el Sistema traduce la información en gráficos que permiten desglosar el alcance de estudiantes y aulas difundidos por docente. La diversidad de los resultados entre tutores está afectada por la dedicación horaria de cada uno. A continuación presentamos en captura de pantalla los resultados relevados en septiembre del 2016.



86- Captura de la pantalla de acceso inicial a los datos de Difusión por tutor del SGC de Tutorías Económicas UNLaM



87 Captura de la pantalla de acceso inicial a los datos de Difusión por aulas del SGC de Tutorías Económicas UNLaM

Por último debemos destacar que además del seguimiento personalizado que se le hizo a los estudiantes en situación de riesgo y la Difusión en todas las aulas de los primeros años, la Divulgación del Servicio comprende el Folleto Informativo entregado personalmente por los docentes a los estudiantes en cada aula y la publicación del mismo en la página de la UNLaM y en las carteleras del Departamento de Ciencias Económicas.<sup>56</sup>

El tercer proceso comprendido en el desarrollo de las Tutorías es el de INSCRIPCIÓN. A medida que los estudiantes se van inscribiendo en las asignaturas que ellos requieren, automáticamente los datos son transportados por el SGC (Sistema de Gestión de Calidad) al Formulario de la Realización de las tutorías. De modo tal que antes de comenzar la clase cada docente tutor ingresa a su link de su Formulario de Realización

<sup>56</sup> Toda la documentación comprendida en este proceso fue descrita y abordada en el Capítulo V de la presente investigación.

de Tutoría que él tienen adjudicado dentro de la Plataforma Miel y puede observar la cantidad de estudiantes que se registraron para su clase, los motivos históricos (las dificultades que los propios estudiantes reconocen como dificultades de aprendizaje y registran en el Formulario de Inscripción descripto en el Capítulo V).

En relación a este proceso tanto la Coordinadora Pedagógica como el Equipo Pedagógico monitorean la evolución del proceso de inscripción ingresando a Plataforma MIEL con su usuario a Tutoría Económicas y dentro de ellas la carpeta denominada Monitoreo de los Procesos en Línea en donde observa el Informe online de la Ficha de Inscripción (presentados en las imágenes 18-19-20 del Capítulo V)

Luego y de acuerdo a la demanda registrada por materia de los estudiantes solicita al personal administrativo vía mail, en función a la necesidad de aulas, la gestión de las mismas. En relación al proceso de la REALIZACIÓN de las TUTORÍAS, como mencionamos anteriormente el Docente Tutor ingresa a Plataforma MIEL con su usuario al link correspondiente a Formulario de Seguimiento del Proceso de Tutorías de los Alumnos Tutorados (Ver Formularios).

Este Formulario permite al Tutor observar online el listado actualizado de todos los alumnos que se han inscripto a su tutoría, además de tener los motivos históricos por los cuales el alumno se inscribió a su asignatura. Luego de cada clase el docente tutor registra en Formulario de Seguimiento del Proceso de Tutorías de los Alumnos Tutorandos las observaciones de la clase que él considere pertinentes en relación a los avances o dificultades pedagógicas de sus estudiantes. Todos estos formularios desde el SGC son monitoreados continuamente tanto por el Equipo Pedagógico como por la Coordinadora Pedagógica.

Luego y en relación al proceso de EVALUACIÓN de los RESULTADOS tanto la Coordinadora Pedagógica como el Equipo Pedagógico realizan un análisis del:

- Alcance de la Difusión en Alumnos en Situación de Riesgo (observada de acuerdo a la totalidad de estudiantes contactados para convocarlos al Servicio de Tutorías por el personal afectado en la tarea)
- Alcance de la Difusión (observada por los gráficos del SGC presentados en las imágenes 77 y 78 del presente capítulo)
- Evaluación Docente (realizada de acuerdo al Registro de Evaluación Docente)
- Satisfacción del Alumno. (Medida por las Encuestas de Satisfacción (presentadas en las imágenes 29-30-31-32 en el Capítulo V) y explicadas en las imágenes de las páginas 94-95-96 y 97 del presente Capítulo VII)

-Permanencia de los Alumnos. (Medida por la cantidad de estudiantes que luego de haber asistido a tutorías permanecen en su itinerario curricular).

Todos los procesos e integrantes del Equipo de Tutorías son monitoreados y evaluados por la Coordinación General, la Coordinación Administrativa, el Comité de Calidad y la Alta Dirección de Tutorías Económicas UNLaM.

A continuación presentamos el Cuadro de los Objetivos de la Calidad.

Cuadro N° 9

| Indicadores de la Calidad del SGC de Tutorías en Ciencias Económicas |   |                                                         |                           |                                         |          |                          |  |  |
|----------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------|----------|--------------------------|--|--|
| 2° Cuatrimestre 2016- 1° CUATRIMESTRE 2017                           |   |                                                         |                           |                                         |          |                          |  |  |
| PROCESO                                                              |   | NOMBRE DEL INDICADOR                                    | SEGUNDO CUATRIMESTRE 2016 |                                         |          | PRIMER CUATRIMESTRE 2017 |  |  |
|                                                                      |   |                                                         | META%                     | REAL%                                   | DIF %R-M |                          |  |  |
| DIFUSIÓN                                                             | A | ALCANCE de la DIFUSIÓN (Alumnos en Situación de Riesgo) | 95%                       | 100%                                    | +5%<br>↑ | 95%                      |  |  |
|                                                                      | B | ALCANCE de la DIFUSIÓN ( X Aulas )                      | 95%                       | 100%                                    | +5% ↑    | 95%                      |  |  |
| REALIZACIÓN de TUTORÍAS                                              | C | EVALUACIÓN DOCENTE                                      | 95%<br>8 o +              | 100%                                    | +5%      | 95%                      |  |  |
|                                                                      | D | SATISFACCIÓN del ALUMNO                                 | 95 %<br>8 o +             | 99.7%                                   | +2.2%    | 95%                      |  |  |
| MEDICIÓN de RESULTADOS                                               | E | PERMANENCIA de los ALUMNOS                              | 95%                       | Este dato se obtendrá en abril del 2017 |          | 95%                      |  |  |

88- Cuadro elaborado por el Equipo de Tutorías de del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM presentado en la 2° Auditoria ante IRAM del 16/11/2016.

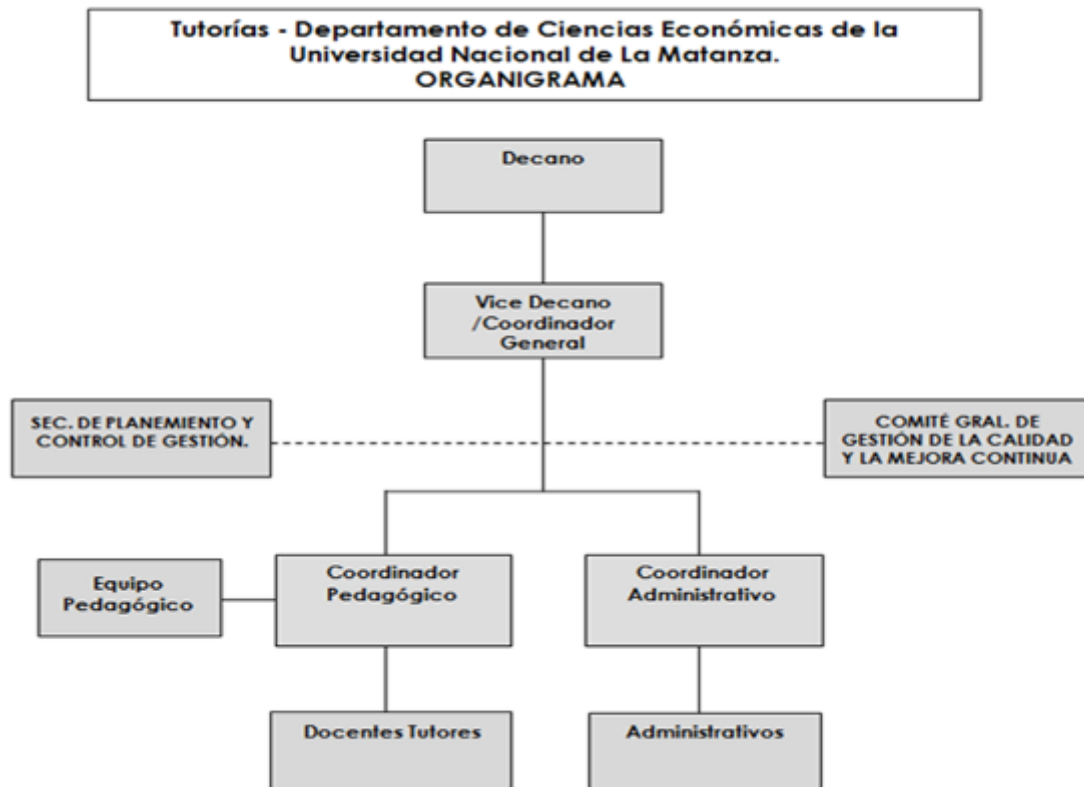
- FUENTES:
- A) Listado de Alumnos en Situación de Riesgo<sup>57</sup> contactados telefónicamente por el Departamento para invitarlos a asistir al Espacio de Tutorías Económicas.
  - B) Registro de la Difusión en las Aulas obtenidos de los Formularios de Difusión de Tutorías de Departamento de Ciencias Económicas completados por los docentes tutores.
  - C) Registro de la Satisfacción de los tutorandos/as obtenido del procesamiento de los Formularios de Encuesta de Satisfacción completados por los tutorandos.
  - D) Listado de alumnos inscriptos al ciclo lectivo siguiente que han participado de las Tutorías<sup>58</sup>.

<sup>57</sup> Elaborado por la Secretaría Académica de la UNLaM a mediados de octubre de cada ciclo lectivo. La cantidad Total de Alumnos en SRP es de 434 siendo la composición de los mismos de 16 alumnos en SRP de la carrera en Lic. en Economía, 51 alumnos en SRP de la carrera en Lic. en Comercio Internacional, 224 alumnos en SRP de la carrera en Contador Público y 143 alumnos en SRP de la carrera en Lic. en Administración .Total de Alumnos en SRP: 434.

<sup>58</sup>Elaborado por la Secretaría Académica de la UNLaM.

Finalmente y luego de la implementación de todos los dispositivos creados, la conformación del Equipo de Tutorías quedó representada en el organigrama descrito en el Manual de Procedimientos en su Versión 2016 que a continuación presentamos. Cabe aclarar que además de las funciones explicitadas en relación a los demás actores del Equipo de Tutorías descritos en el Capítulo IV (pág. 56-57-58 y 59), al haberse sistematizado virtualmente todos los formularios del SGC, se incorporó en todos los procesos el funcionamiento de los mismos.

**Gráfico N° 2. Organigrama del Sistema de Tutorías del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza. Versión 2016**



88- Organigrama del Servicio de Tutorías en Ciencias Económicas del Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM presentado y aprobado en la 2° Auditoría Externa IRAM realizada al Servicio de Tutorías el 16-11-2016.

## Bibliografía

APAZA SEMBINELLI, María Fernanda (2016)- En Línea 23-11-2016 :<http://www.feeye.uncu.edu.ar/web/posjornadasinve/area1/Políticas%20de%20educación%20de%20evaluación%20y%20evaluación%20de%20la%20política/221%20-%20Apaza%20-%20FEEyE.pdf>

ARANGUREN, José Luis. (1985) Ética. Madrid. Alianza

BASANTA Elisa Marta (2000) Misión de la Universidad en los Procesos de Integración. 50 Congreso Internacional de Americanistas. Varsovia.

BASANTA, Elisa Marta, et al (2004) Colección Ética y Universidad. Tomo I. Ediciones Cooperativas. Buenos Aires

BASANTA, Elisa Marta. (2004). Técnicas de Trabajo Intelectual. Prometeo: Universidad Nacional de La Matanza. Buenos Aires.

BASANTA, Elisa Marta. (2005) La formación ética en las instituciones de Educación Superior.

BASANTA, Elisa Marta. (2007). La Formación Humanística en las Carreras de Ciencias Económicas a través del Análisis de Estatutos y Planes de Estudio de las Universidades de Gestión Pública y Privada de la República Argentina. Proyecto 55B/ 109. Tomo V. Colección Ética y Educación Superior. Buenos Aires. Ediciones Cooperativas.

BASANTA, Elisa Marta. (2009). Tratamiento de la ética en las Carreras destinadas a la Enseñanza del Conocimiento Científico en las Carreras de Contador Público de las Universidades e Institutos Universitarios de las Regiones Bonaerense y Metropolitana de la República Argentina. Proyecto 55B/125. Tomo VI. Colección Ética y Educación Superior. Buenos Aires. Ediciones Cooperativas.

BASANTA, Elisa Marta. (2011). La incorporación de la Educación a Distancia en la Carrera de Licenciatura en Administración. Proyecto 55B/141. Tomo I. Educación Superior a Distancia. Buenos Aires. Ediciones Cooperativas.

BASANTA, Elisa Marta. (2011). Tratamiento de la Ética en las cátedras destinadas a la enseñanza del Conocimiento Científico, o asignaturas equivalentes, pertenecientes a la carrera de Contador Público de las universidades e institutos universitarios de las regiones centro oeste; centro este; noreste; noroeste y sur de la República Argentina. Proyecto 55B/140. Tomo VII. Colección Ética y Educación Superior. Buenos Aires. Ediciones Cooperativas.

BELTRÁN, Casanova, Jenny, Suárez, Domínguez, José Luis. (2002). El quehacer tutorial. Guía de trabajo. Universidad Veracruzana. México.

BENAVENT OLTRA, J.A. (1984). Orientación educativa y régimen de tutorías en la Universidad de Valencia. Valencia: ICE de la Universidad de Valencia.



BERTHELOT, J. M. (1989). "Le procès d'orientation de la terminale aux études supérieures". En L'Orientation Scolaire et Professionnelle, vol. 18, n.º 1, p. 3-21.

BISQUERRA ALZINA, R. (1998). Modelos de Orientación e Intervención psicopedagógica. Barcelona: Editorial Praxis.

BISQUERRA, R. y ÁLVAREZ, M. (1996). Modelos de intervención en orientación, en Bisquerra, R. y Álvarez, M. (coords.) (331-351). Manual de orientación y tutoría. Barcelona: Praxis.

BORONAT MUNDINA, J. (1999). Programa de Asesoramiento Vocacional del Universitario desde la disciplina de Orientación Profesional. Actas del III Congreso Internacional de Psicología y Educación. Santiago de Compostela.

BORONAT MUNDINA, Julia y cols. (2005). La docencia y la tutoría en el nuevo marco universitario. REIFOP, 19, Vol. 8 (5). (Enlace web: <http://www.aufop.com/aufop/home/> - Consultada en fecha (27/09/2014):

BORONAT, J. et al. (2002). La tutoría, en aras de la calidad de la enseñanza universitaria. Proyecto de innovación educativa. Valladolid: Junta de Castilla y León.

BORONAT, J. et al. (2003). Guía didáctica para la personalización de la docencia universitaria. Proyecto de innovación educativa. Valladolid. Junta de Castilla y León.

BORONAT, J.; CASTAÑO, N. y RUIZ, E. (1999). Aportaciones a la formación del profesorado desde un Programa de Orientación Universitaria dirigido al desarrollo personal, académico y profesional del estudiante. Revista Interuniversitaria del Formación del Profesorado. nº 34. <http://www.es/aufop> p. 356.

BOURDIEU P. et Passeron, J.C. (1964), Les héritiers: les étudiants et la culture, Paris, Editions de Minuit.

BOURDIEU P. et Passeron J.C. (1970), La Reproducción. Elementos para la teoría del sistema de enseñanza. Editorial Popular, 2001.

CANO GONZALEZ, Rufino (2009). Tutoría universitaria y aprendizaje por competencias. ¿Cómo lograrlo? REIFOP, 12 (1), 181-204. (Enlace web: <http://www.aufop.com/> - Consultada en fecha (27/09/2014)

CANTANI, José Luis (1997). La Autonomía y la Autarquía de las Universidades Nacionales. Academia Nacional de Educación. En Línea: <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL000362.pdf>

CASTELLANO MORENO, F. (1995). La Orientación Educativa en la Universidad de Granada. Granada: Universidad de Granada.

COLLINS, Heidi. Corporate Portals. NY: Amacom, 2001.

COULON, A. (1995). Etnometodología y educación. Barcelona: Paidós.

COULON, A. (1997). El Oficio de Estudiante. La Entrada en la Vida Universitaria. París: PUF.

COULON, A. (1998). El Arte de ser Estudiante. Entrevista con Valérie Becquet. París: PUF.

DE LA HERRÁN, A. y PAREDES, J. (Coord.). (2012). Promover el cambio pedagógico en la Universidad. Madrid: Ediciones Pirámide.

DIAZ ALLUÉ, M<sup>a</sup> T. (1973). Problemática académica del universitario madrileño. Madrid: ICE. Universidad Complutense.

DURÁN, D. (Coord.) (2003). Tutoría entre iguales. Barcelona: ICE de la U.A.B.

EDUTEC'95. URL:<http://www.uib.es/depart/gte/salinas.html>.

ESPINAR, S. R. (1991). Calidad universitaria: un enfoque institucional y multidimensional. La evaluación de las instituciones universitarias (pp. 39-72). Consejo de Universidades.

ESPINAR, S. R. (2004). Manual de tutoría universitaria: recursos para la acción. En Línea: 22-12-2016: <https://www.casadellibro.com/libro-manual-de-tutoria-universitaria-recursos-para-la-accion-incluye-cd-rom/9788480636926/977609>

EZCURRA ANA MARÍA (2011) Igualdad en Educación Superior Un desafío mundial UNGS.

FELOUZIS, G. (2001). La Condición Estudiante. Sociología de los Estudiantes y de la Universidad. París: PUF.

FELOUZIS, G. (2003). Las Mutaciones Actuales de la Universidad. París: PUF.

FINOCCHIARO Alejandro (2004) c/Estado Nacional. Un estudio sobre autonomía universitaria (Buenos Aires: Prometeo)

GAIRIN, J. et al. (2004). La tutoría académica en el escenario europeo de Educación superior. Revista Interuniversitaria del Formación del Profesorado. V.18 (1). 66-77.

GALLEGO MATAS, S. (1997). Las funciones del tutor universitario. En AEOP. La Orientación educativa y la intervención psicopedagógica integradas en el currículum. Valencia: AEOP pp. 289-292.

GARCÍA ARETIO, Lorenzo. La educación a distancia: de la teoría a la práctica. Barcelona: Ariel, 2001.

GONZÁLEZ SIMANCAS, J. L. (1991). Tres condiciones para una educación universitaria de calidad". En Actas del / Congreso Internacional sobre la Calidad de la Educación universitaria (Puerto de Santa María, 6-8 de marzo 1991), ICE, Universidad de Cádiz. Cádiz (175-183).

GONZÁLEZ, J. y WANEGEAR, R. (2003). Tuning Educational Structures in Europe. Bilbao: Universidad de Deusto-Universidad de Groningen.

GONZÁLEZ-SIMANCAS, J. L. (1996). Asesoramiento académico personalizado en la universidad (Apuntes y sugerencias)". En GARCÍA HOZ y otros. La educación personalizada en la universidad. Rialp, Madrid (345-387).

GORDILLO, M. V. (1985). "La orientación en la universidad". En Revista Española de Pedagogía, n.º 169-170, julio/dic. (435-451).

GUARDIA, J. (2000). La gestión de las acciones de orientación universitaria: Una cuestión de estructura. 99-106. En H. Salmerón y V. L. López (coord). Orientación educativa en las Universidades. Granada. Grupo Editorial Universitario.

HESÍODO (2008) Los Trabajos y los días. La TEOGONÍA. El escudo de Heracles. Biblioteca de Clásicos Griegos y Latinos. Argentina. Terramar Ediciones

HOMERO (2009) ILIADA. Biblioteca de Clásicos Griegos y Latinos. Argentina. Terramar Ediciones

HOMERO (2009) ODISEA. Biblioteca de Clásicos Griegos y Latinos. Argentina. Terramar Ediciones

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

<http://www.cippepec.org>

<http://www.redalyc.uaemex.mx>

<http://www.siteal.iipe-oei.org>

Informe "Seguimiento de la Educación para todos 2009" 48ª Conferencia Internacional de la Educación. "Educación inclusiva: el camino hacia el futuro" UNESCO Ginebra 2008.

LÁZARO MARTÍNEZ, A. (1997). La función tutorial de la acción docente universitaria. Revista Complutense de Educación. Vol. 8, nº 1 y 2. pp. 234-252 y 109-127.

LAZARO MARTÍNEZ, A. (2003). Competencias tutoriales en la Universidad. En Michavila, F. y García Delgado, J (Ed.): La tutoría y los nuevos modos de aprendizaje en la universidad. Madrid: Cátedra UNESCO.

LOBATO, C. y ECHEVARRÍA, B. (2004). Tutorías y sistemas de apoyo a los estudiantes. En

AA.VV. Pedagogía Universitaria: hacia un espacio de aprendizaje compartido, Vol. 1, pp. 299-301. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto y Ediciones

LOBATO, C. (2004). La función tutorial universitaria: estrategias de intervención. Papeles salmantinos de educación, 3, 31-58.

LOBATO, C. DEL CASTILLO, L. y ARBIZU, F. (2005). La tutoría metodológica en las universidades francesas. Análisis y valoración de una intervención. Revista Española de Orientación Psicopedagógica.

LOBATO, C. e ILVENTO, M.C. (2013). La Orientación y Tutoría universitaria: una aproximación actual. Revista de Docencia Universitaria. REDU. 11 (2), 17-25. Recuperado el 8 de noviembre de 2013 en <http://www.red-u.net>.

LOBATO, C. y MUÑOZ, M. (1994). Programa de Orientación en la Universidad para COU. Bilbao: ICE. Universidad del País Vasco.

LOBATO, C., ARBIZU, F. y DEL CASTILLO, L. (2004). Claves de la tutoría entre pares en las universidades anglosajonas. Revista Enfoques Educativos 6, 1, (en prensa)

López Ortega (2003:3

LÓPEZ, E. (1996). Una experiencia de tutoría de iguales en la Universidad. Revista Complutense de Educación. Madrid: Universidad Complutense, Vol. 4, 2. pp.207-267.

LUGO, M<sup>a</sup>. T. (2003). Las Tutorías: un indicador de éxito de la Educación por Internet [<http://www.elprincipe.com/teleformacion/junio2003/index2.shtml>].

MALBRAN, M. C. (2004). La tutoría en el nivel universitario: Universidad Nacional de La Plata. Universidad de Buenos Aires. Revista de Informática Educativa y Medios Audiovisuales, 1(1).

MARTÍNEZ Daniel (2012) Gestión en La Universidad Pública. Aportes del Modelo Departamental basado en la Descentralización Académica con Centralización Administrativa Prometeo. Buenos Aires. Argentina

MIRAS, M. (1986). La intervención psicopedagógica. Cuadernos de Pedagogía, 139, 79 – 82.

MONCLÚS ESTELLA, Antonio (Ed.). (2001) Educación para el Desarrollo y Cooperación Internacional. Madrid: Complutense.

MORIN, E. (1986). El Método, Tomo 3. El Conocimiento del Conocimiento. París: Le Seuil, col. Points.

MORIN, E. (2000). Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro. París: Le Seuil.

MORIN, E. (30 de Abril-2 de Mayo de 1997). De la reforma de la universidad. Congreso de Locarno.

MOURREAU, J. (1990). L'entretien professionnel de l'accompagnement. París: Editions d'organisation. Citado por E. López Franco y L. Oliveros (1999). «La tutoría y la orientación en la universidad». Revista Española de Orientación y Psicopedagogía (REOP), vol. 10, nº 17, p. 83-98.

PADULA, J.E. (2002) Contigo en la distancia. El Rol del tutor en la Educación No Presencial [[http://www.uned.es/catedraunesco-ad/publicued/pbc08/rol\\_bened.htm](http://www.uned.es/catedraunesco-ad/publicued/pbc08/rol_bened.htm)].

Páginas Web consultadas:

PÉREZ, A. (2007). La naturaleza de las competencias básicas y sus implicaciones pedagógicas. Santander: Consejería de Educación de Cantabria. Recuperado el 19 de mayo del 2012 en [http://www.redescepalcala.org/inspector/documentosylibros/competencias/naturaleza\\_de\\_las\\_competencias\\_basicas.pdf](http://www.redescepalcala.org/inspector/documentosylibros/competencias/naturaleza_de_las_competencias_basicas.pdf)

PÉREZ JUSTE, R.; SEBASTIÁN RAMOS, A. y DE LARA, E. (1990). "Servicios de Orientación en la UNED: demanda expresa y necesidades detectadas", en Revista Iberoamericana de Educación Superior a Distancia, vol. III, n.º 1 (23-56).

PUGLIESE, J. C., & PEÒN, C. (2003). Análisis de los antecedentes, criterios y procedimientos para la evaluación institucional universitaria en la Argentina (1996/2002).

PUGLIESE, J. C., & PEÒN, C. (2004). El sistema universitario argentino. Una agenda para acordar los cambios que reclaman los tiempos. Marquís, C. (comp.), La agenda universitaria. Propuestas de políticas públicas para la Argentina, Buenos Aires, Universidad de Palermo.

REPPETTO TALAVERA, E., RUS ANEGA, V. y BALAGUER, J. (1995). Orientación Educativa e Intervención Psicopedagógica. Educación Permanente. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Revista Iberoamericana. Educación en Valores. OEI. En línea  
[http://www.rieoei.org/edu\\_val10.htm](http://www.rieoei.org/edu_val10.htm)

Revista Interamericana de Desarrollo Educativo. La Educación. Organización de los Estados Americanos.

Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud. Print version ISSN 1692 715X P. 801-819, 2008. <http://www.umanizales.edu.co/revistacinde/index.html>

RIVAS, F. y otros (1998). SAV. Sistema de ayuda vocacional. Valencia: Consejería de Cultura, Educación y Ciencia.

RODRÍGUEZ DIEGUEZ, A. (1990). Aproximación a la educación vocacional". Una perspectiva desde la reforma educativa, 8, 125 – 143.

RODRÍGUEZ ESPINAR, S. (1990). Problemática y tendencias de la Orientación Universitaria. En AEOP: La Reforma educativa: Un reto para la Orientación. Valencia: AEOP, pp. 107-122.

RODRIGUEZ MORENO, M.L. (2002). Hacia una nueva orientación universitaria. Modelos integrados de acción tutorial, orientación curricular y construcción del proyecto profesional. Barcelona: Edicions universitat de Barcelona.

RODRÍGUEZ MORENO, Mª L. y de la TORRE, S. (1989). Resultados del Cuestionario sobre servicios de Información y Orientación académica y profesional en las Universidades Españolas. Barcelona: Universidad de Barcelona/Fedora.

ROMAINVILLE, M. (2000). El Fracaso en la Universidad de Masa. París: L'Harmattan.

ROMERO, S. y SOBRADO, L. (2002). "Orientación para el desarrollo de la carrera profesional del universitario". En V. Álvarez Rojo y A.Lázaro Martínez (Coords.). Calidad de las Universidades y Orientación. Málaga, Algibe: 305-323.

ROSEMBERG, Marc J. (2001) e-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age. NY: McGraw-Hill.

RUÉ DOMINGO, J. (2004). La convergencia europea: entre decir e intentar hacer. Revista Interuniversitaria del Formación del Profesorado. V.18 (1). 39-59.

SALGUERO, F. A., COSTA, G., CATALDI, Z., GARCIA MARTINEZ, R., & LAGE, F. J. (2005). Sistemas inteligentes para el modelado del tutor. Proc. GCETE, Brazil, 63.

SALINAS, J. (1995). Campus electrónicos y redes de aprendizaje.

SALMERÓN PÉREZ, H. (1996). Los servicios de orientación en la Universidad; Procesos de creación y desarrollo. Informe para la UNESCO de la Comisión internacional sobre Educación para el siglo XXI.

SÁNCHEZ HERRERA, S., PAJUELO MORÁN, C., VICENTE CASTRO, F. y SOSA

BALTASAR, D.M. (2000). Propuesta de implementación de un departamento de orientación en la Universidad de Extremadura, en Salmerón, V. y López, V.L. (321 – 325): Orientación Educativa en las Universidades. Granada: Grupo Editorial Universitario.

SANTANA VEGA, L.E. y SANTANA BONILLA, P. (1998). El modelo de consulta / asesoramiento en orientación. Revista de Investigación Educativo, 16, 2, 59 – 77.

SHAFIR, R. (2001). El arte de escuchar. Barcelona, Grijalbo.

SIGAL, V. (1995) El acceso a la Educación Superior. Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación - Secretaría de Políticas Universitarias.

SOBRADO, L. (1999). Servicios internos de orientación en el Sistema Educativo Español. Revista de Orientación y Psicopedagogía, 17, 207 – 226.

TAIBI, M. (2006). "Reconsidering tutorials and student-lecturer power relationships in language subjects". Porta Linguarum, 6, junio: 23-32.

TORREGO, L. y MONJAS, R. (2004). El programa de tutorías personalizadas. Cursos de Buendía. Valladolid. Paper presentado en los Talleres sobre técnica docente de la Universidad de Valladolid.

TOURIÑÁN, J. M y Otros (1999) Educación y Sociedad de la Información: Cuestiones estratégicas para el desarrollo de propuestas pedagógicas. ICE. Santiago de Compostela, Edit. Grafinova

TOURIÑÁN, J. M. (1996) Nuevas tendencias en desarrollo universitario: el efecto Maastricht (165-190). En SEP Conferencias del XI Congreso Nacional de Pedagogía. San Sebastián, Sociedad Española de Pedagogía.

VACAREZZA, Leonardo Silvio. (2009) Autonomía Universitaria, reformas y Transformación Social. Universidad de Nacional Quilmes. Buenos Aires. Argentina. [http://cidac.filo.uba.ar/sites/cidac.filo.uba.ar/files/revistas/adjuntos/UNIDAD%20%20-%20Revista\\_A12\\_Nro12\\_par2\\_1.pdf](http://cidac.filo.uba.ar/sites/cidac.filo.uba.ar/files/revistas/adjuntos/UNIDAD%20%20-%20Revista_A12_Nro12_par2_1.pdf). En Línea: 18-11-2016

VALDIVIA SÁNCHEZ, C. (1997). Orientación y tutoría en la Universidad. En AEOP: La Orientación educativa y la intervención psicopedagógica integradas en el currículum. Valencia: AEOP. pp. 255-263.

VEGA, Orfelina. (2010) Tesis de Doctorado "Propuesta de Estrategia Metodológica Innovadora para mejorar el Área de Tutoría del Estudiante. Universidad de San Martín Tarapoto. Perú.

ZABALZA BERAZA, M.A. (2000). Enseñando para el cambio. Estrategias didácticas innovadoras. Actas del XII Congreso Nacional y I Iberoamericano de Pedagogía: Cambio educativo y educación para el cambio. Tomo I, 241-271.

ZAMORANO, R y OLIVEROS, L. (1998). "Análisis de necesidades orientadoras en los alumnos de primer curso de la Facultad de Educación - Centro de Formación del Profesorado". En Repetto y Vélaz: Orientación de la carrera, recursos humanos y mercado laboral. Actas del XV Congreso de la AIOEP (1994) (vol. II), UNED, Madrid (487-498).

### **3- Cuerpo de anexos:**

#### **3- Cuerpo de anexos:**

**Anexo I:** Conteniendo el formulario FPI-015: Rendición de gastos del proyecto de investigación acompañado de las hojas foliadas con los comprobantes de gastos.

Figura en el Expediente N° 1273/14 generado desde la Secretaría de Ciencia y Tecnología del Departamento de Ciencias Económicas de La Universidad Nacional de La Matanza

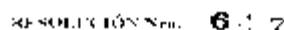
Se deja constancia que el motivo por el cual no se presenta el Formulario FPI-015 corresponde a que no he recibido dinero alguno desde que asumí la Dirección de este proyecto a partir del 01/11/2016 (Se adjunto la Resolución N° 647) Asimismo se recuerda la existencia de documentación respaldatoria de esta situación en la Nota presentadas por la Secretaria de Ciencia y Tecnología de la UNLaM, Lic. Ana Bidiña (Nota N° 140 firmada el 03/04/2017) y el Informe presentado por el Prosecretario Administrativo de la UNLaM, Lic. Sebastián Garber (Ver Informe N° 2288).

**Anexo II:** Documentación de alta/baja de integrantes del equipo de investigación.

Baja por fallecimiento de la Directora del Proyecto Lic. Elba Lucía Robustelli

Alta de la Directora, Dra Elisa Marta Basanta Categoría I en Educación

Se adjunta la Resolución Rectoral N° 647/2016 por la cual a partir 01/11/2016 la Dirección del Proyecto ha sido ejercida por la Dra. Elisa Marta Basanta en reemplazo por fallecimiento de la Lic. Elba Lucía Robustelli.

538 J. L. S. FILLARD *et al.*

4. CONSTITUTIONAL PROVISIONS.

Our second example is a continuous-time problem. Consider a system with input  $u(t)$  and output  $y(t)$  described by the differential equation

Figure 1

EL RECTOR DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA  
RESUELVA:

**ARTÍCULO 15º.-** Modifico la denominación del proyecto de "Decreto en PLEGENO, B. 19711" a "Decreto 1470", al ser el primer año de ejecución de todo del Departamento de Cereales, Forrajes y Leña (FLENA), en el marco de Programa PLEGENI del Departamento de Cereales, Forrajes y Leña, con el fin de cumplir con el artículo 8º del artículo 223 del año 2015, el que según el artículo 15º del Reglamento de la Ley 1624 de 2014.

ARXIV:10.01.02 R 158708, 06.07.01, 06.03.02, 06.03.02, 06.03.02

[illegible]

... 1991-1992

1. *Chrysomelidae*  
 2. *Chrysomelidae*  
 3. *Chrysomelidae*  
 4. *Chrysomelidae*  
 5. *Chrysomelidae*  
 6. *Chrysomelidae*  
 7. *Chrysomelidae*  
 8. *Chrysomelidae*  
 9. *Chrysomelidae*  
 10. *Chrysomelidae*  
 11. *Chrysomelidae*  
 12. *Chrysomelidae*  
 13. *Chrysomelidae*  
 14. *Chrysomelidae*  
 15. *Chrysomelidae*  
 16. *Chrysomelidae*  
 17. *Chrysomelidae*  
 18. *Chrysomelidae*  
 19. *Chrysomelidae*  
 20. *Chrysomelidae*  
 21. *Chrysomelidae*  
 22. *Chrysomelidae*  
 23. *Chrysomelidae*  
 24. *Chrysomelidae*  
 25. *Chrysomelidae*  
 26. *Chrysomelidae*  
 27. *Chrysomelidae*  
 28. *Chrysomelidae*  
 29. *Chrysomelidae*  
 30. *Chrysomelidae*  
 31. *Chrysomelidae*  
 32. *Chrysomelidae*  
 33. *Chrysomelidae*  
 34. *Chrysomelidae*  
 35. *Chrysomelidae*  
 36. *Chrysomelidae*  
 37. *Chrysomelidae*  
 38. *Chrysomelidae*  
 39. *Chrysomelidae*  
 40. *Chrysomelidae*  
 41. *Chrysomelidae*  
 42. *Chrysomelidae*  
 43. *Chrysomelidae*  
 44. *Chrysomelidae*  
 45. *Chrysomelidae*  
 46. *Chrysomelidae*  
 47. *Chrysomelidae*  
 48. *Chrysomelidae*  
 49. *Chrysomelidae*  
 50. *Chrysomelidae*  
 51. *Chrysomelidae*  
 52. *Chrysomelidae*  
 53. *Chrysomelidae*  
 54. *Chrysomelidae*  
 55. *Chrysomelidae*  
 56. *Chrysomelidae*  
 57. *Chrysomelidae*  
 58. *Chrysomelidae*  
 59. *Chrysomelidae*  
 60. *Chrysomelidae*  
 61. *Chrysomelidae*  
 62. *Chrysomelidae*  
 63. *Chrysomelidae*  
 64. *Chrysomelidae*  
 65. *Chrysomelidae*  
 66. *Chrysomelidae*  
 67. *Chrysomelidae*  
 68. *Chrysomelidae*  
 69. *Chrysomelidae*  
 70. *Chrysomelidae*  
 71. *Chrysomelidae*  
 72. *Chrysomelidae*  
 73. *Chrysomelidae*  
 74. *Chrysomelidae*  
 75. *Chrysomelidae*  
 76. *Chrysomelidae*  
 77. *Chrysomelidae*  
 78. *Chrysomelidae*  
 79. *Chrysomelidae*  
 80. *Chrysomelidae*  
 81. *Chrysomelidae*  
 82. *Chrysomelidae*  
 83. *Chrysomelidae*  
 84. *Chrysomelidae*  
 85. *Chrysomelidae*  
 86. *Chrysomelidae*  
 87. *Chrysomelidae*  
 88. *Chrysomelidae*  
 89. *Chrysomelidae*  
 90. *Chrysomelidae*  
 91. *Chrysomelidae*  
 92. *Chrysomelidae*  
 93. *Chrysomelidae*  
 94. *Chrysomelidae*  
 95. *Chrysomelidae*  
 96. *Chrysomelidae*  
 97. *Chrysomelidae*  
 98. *Chrysomelidae*  
 99. *Chrysomelidae*  
 100. *Chrysomelidae*



**Anexo III:** Copias de certificados de participación de integrantes en eventos científicos.

Los integrantes de este Equipo presentaron la ponencia *“El desafío de la inclusión y la permanencia en la Universidad. Una experiencia de acompañamiento tutorial en el Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM”* en los siguientes eventos científicos:

-VI Encuentro Nacional y III Latinoamericano “Ingreso Universitario”, realizado en la Universidad de Santiago del Estero los días 9, 10 y 11 de septiembre del 2015. Argentina  
Publicado en Actas:

<http://www.orientacionestudiantil.unr.edu.ar/actascongreso/actascongresoorientacionuniversitaria2014.pdf> Páginas 296-317

Orientación universitaria: desafíos permanentes, otras miradas en contextos actuales: Actas del II Encuentro Nacional de Orientación Universitaria / Andrea Espinosa y Luciano Duyos (comps.). - 1a ed. - Rosario: UNREditora. Editorial de la Universidad Nacional de Rosario, 2015. E-Book. ISBN 978-987-702-111-0 1. Orientación Pedagógica. I. Duyos, Luciano II. Título CDD 378

- III Congreso Argentino de Sistemas de Tutorías Desafíos, desarrollos y perspectivas. 10 y 11 de Diciembre de 2015. Universidad Nacional del Centro. Tandil, Buenos Aires, Argentina.

<http://www.unicen.edu.ar/content/rese%C3%B1a-del-3er-congreso-argentino-de-sistemas-de-tutor%C3%ADas-realizado-en-la-unicen>

**Anexo IV:** Copia de artículos presentados en publicaciones periódicas, y ponencias presentadas en eventos científicos.

En el Anexo III figuran los link de cada evento