



Secretaría General  
Académica  
SGA\_UNSAM

PUBLICACIONES

Programa  
de mejoramiento  
de la enseñanza.  
Informe de 10 años.

Julio 2022

# **PUBLICACIONES DE LA SECRETARÍA ACADÉMICA DE LA UNSAM**

**ISSN 2545-6938**

## **Autoridades**

Rector: Carlos Greco

Vicerrectora: Ana María LLois

Secretaría General Académica: Alejandra De Gatica

## **Publicaciones de la Secretaría General Académica de la UNSAM**

Edición: Nahir de Gatica

Diseño: Javier Passaglia

## **Contacto**

Ayacucho N° 2197. CP 1650 - San Martín, Provincia de Buenos Aires, Argentina

Tel: (54-11) 4580-7258 / (54-11) 4580-7276 E-mail: [publicaciones.sga@unsam.edu.ar](mailto:publicaciones.sga@unsam.edu.ar)

---

## **Política de acceso y limitación de responsabilidad**

La presente publicación provee acceso libre e inmediato a su contenido bajo el principio de hacer disponible gratuitamente sus textos al público, lo cual tiene como fin promover el crecimiento de la lectura y el debate ciudadano.

La UNSAM no se hace responsable de las ideas enunciadas en los diferentes documentos, ni de las opiniones vertidas por quienes participan en su confección. Del mismo modo, el contenido de las publicaciones no necesariamente expresa las ideas de las autoridades institucionales, sino que es de exclusiva responsabilidad de los y las autores y autoras de cada documento. El objetivo es darlos a conocer y fomentar la libre circulación de ideas.

## **Copyright**

Esta publicación y su contenido se brindan bajo una licencia de Atribución - No Comercial - Compartir Igual 4.0 Internacional. Es posible copiar, compartir, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite a los autores individuales y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial. El contenido de esta revista no puede utilizarse con fines comerciales. La licencia completa puede consultarse en: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.





## PRESENTACIÓN

La serie “Publicaciones de la Secretaría General Académica UNSAM” reúne diversas producciones que condensan las distintas políticas académicas que se llevan adelante en la UNSAM.

Esta iniciativa surge de una perspectiva reflexiva sobre la gestión académica, que pretende incorporar la investigación en la gestión. Nos propusimos analizar y reflexionar sobre nuestras políticas y prácticas cotidianas en la Universidad, sobre el sentido de éstas en el marco desde un posicionamiento político-académico que promueva el potencial de transformación de la formación universitaria. Este posicionamiento requiere un trabajo arduo que incorpora la actitud y la práctica analítica e investigativa en el devenir cotidiano, pero nos brinda una mirada profunda sobre el sentido que tiene eso que hacemos para la institución y quienes la conforman: docentes, investigadores, estudiantes y trabajadores.

Así, la serie “Publicaciones de la Secretaría Académica UNSAM” busca difundir las producciones llevadas adelante por el equipo de la secretaría, con el fin de socializarlas y promover un diálogo colectivo y transversal sobre la política académica de nuestra institución. Entendemos que todos los proyectos, investigaciones y líneas de acción que llevamos adelante en el marco del trabajo de la Secretaría Académica, tienen un carácter colectivo y surgen del esfuerzo que, entre todxs, hacemos para potenciar el carácter transformador y el compromiso que tiene la Universidad Nacional de San Martín con la formación, el conocimiento y el desarrollo social.

**Alejandra De Gatica**  
Secretaria General Académica  
Universidad Nacional de San Martín



Secretaría General  
Académica  
SGA\_UNSAM

## **PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA ENSEÑANZA.**

### **INFORME DE 10 AÑOS.**

Informe realizado por la Dirección de Formación Docente de la Secretaría General Académica de la Universidad Nacional de San Martín.

Julio 2022.

### **Equipo de trabajo**

Claudia Aberbuj

Candela Weiss

Cecilia Naddeo

Italo Rolando

### **Cómo citar esta publicación:**

Dirección Formación Docente (2022). Programa de mejoramiento de la enseñanza. Informe de 10 años. *Publicaciones de la Secretaría Académica UNSAM*, Recuperado de <http://www.unsam.edu.ar/secretarias/academica/publicaciones/>

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

I. Introducción	1
II. Proyectos de mejora de la enseñanza	3
III. Acompañamiento focalizado	9
IV. Dispositivos de reflexión y formación junto a docentes y equipos de gestión	13
<i>Espacios de reflexión y formación</i>	13
<i>Caja de herramientas para la formación docente</i>	14
V. Revisión de los dispositivos de ingreso a la universidad	16
VI. Articulación con escuelas secundarias	20
VII. Producción de conocimiento	22
Reflexiones finales	26
ANEXO I	28
ANEXO II	34
ANEXO III	38



## I. Introducción

El Programa de Mejoramiento de la Enseñanza se creó por Resolución Rectoral Nº 13 del 3 de enero de 2011 con el objeto de “proponer al Rector políticas, proyectos y acciones tendientes a promover la mejora de la calidad de la enseñanza universitaria”.

Con dicho propósito se buscó contribuir en la mejora de las oportunidades educativas y de los procesos de aprendizaje de los/as estudiantes de las carreras de grado y pregrado de la UNSAM. La tarea se basó en la certeza de que la vocación democrática de la Universidad necesita de la mejora continua en las prácticas de enseñanza para ofrecer experiencias formativas de calidad a todos/as los/as estudiantes y asegurar, así, el derecho de estudiar en la universidad.

La expansión y diversificación del sistema universitario argentino, iniciada a mediados del siglo XX, conjugada con una legislación de fuerte impronta democratizadora tuvo su correlato en el ingreso al nivel. Una tendencia a la ampliación progresiva de la matrícula inicial y la modificación de la composición de los grupos sociales que la conformaban. Sin embargo, esta expansión y diversificación no se vio reflejada en otros tramos de los trayectos formativos, evidenciando bajas tasas de permanencia y graduación.

El libre acceso y la gratuidad del nivel son condiciones necesarias y fundamentales, pero no suficientes para garantizar el derecho a la universidad. En este sentido, diversas investigaciones y experiencias han dado cuenta que



las *experiencias de conocimiento*<sup>1</sup> tienen mayor incidencia en los procesos formativos que el propio perfil de los/as estudiantes, y que los *inicios* resultaba ser un tramo clave por donde comenzar a repensar las experiencias.

Con la intención de revisar y acompañar la mejora reflexiva de las *experiencias de conocimiento* el Programa trabajó desde el 2011 en seis líneas de trabajo con diversos énfasis a lo largo del tiempo: 1. Proyectos de mejora de la enseñanza, 2. Acompañamiento focalizado, 3. Dispositivos de reflexión y formación junto a docentes; 4. Revisión de los dispositivos de ingreso a la universidad; 5. Articulación con escuelas secundarias; 6. Producción de conocimiento sobre pedagogía universitaria.

Inicialmente la labor se focalizó en los *inicios*, en consonancia con los debates académicos y las agendas políticas y de gestión del período, en pos de favorecer las condiciones para el ingreso efectivo de todos/as los/as estudiantes. El trabajo realizado mancomunadamente con las unidades académicas y otras áreas de la unidad central, planteó un nuevo desafío, complejizado: el de la graduación. Problematizar la graduación implicó un esfuerzo investigativo y de gestión que llevó a que el Programa diseñara, junto a otras áreas de la Dirección Estudiantil, el Laboratorio de Políticas de Permanencia y Graduación. Así la graduación se construyó como problema que se instituye desde los *inicios*.

A continuación, se presenta un balance sobre el trabajo realizado en las diversas líneas desarrolladas por el PME.

---

<sup>1</sup> Es decir, la interacción entre las dimensiones subjetivas de los diversos actores universitarios y los contextos materiales en torno a los procesos de significación, construcción, circulación y apropiación del saber (Carli, 2012).



## II. Proyectos de mejora de la enseñanza

Es la primera línea de acción impulsada por el PME y se implementa de manera ininterrumpida en la Escuela de Ciencia y Tecnología desde el año 2011. Su objetivo es promover que los equipos docentes reflexionen sobre los aprendizajes de sus estudiantes y diseñen, implementen y evalúen proyectos de mejora de la enseñanza para sus asignaturas, contando con el acompañamiento y la asesoría del PME. Los proyectos se enmarcan en un proceso cíclico de investigación-acción y formación situada, que parte del diagnóstico y las hipótesis de los/as propios/as docentes, y resulta en el diseño de una propuesta de trabajo que se pone a prueba, se monitorea y se evalúa reflexivamente para volver a iniciar el ciclo. Después de varios años de trabajo compartido las hipótesis de problemas y las reflexiones sobre ellos se han ido complejizando y ajustando.

Desde el PME se ha llevado adelante una historización de los Proyectos de mejora, sistematizando el devenir de los problemas definidos y de las estrategias implementadas para abordarlos. En dicha labor se han identificado algunas tendencias de mejora que en este documento se enumeran de manera sucinta, pero se desarrollan en un informe específico. Las tendencias que aquí se detallan, expresan gran parte del trabajo de acompañamiento que realizó el PME a equipos docentes y que redundó en prácticas de enseñanza cada vez más diversas, robustas, coherentes e integradas.

Una tendencia observada es que la mayoría de las estrategias de mejora de los proyectos están asociadas a la *mejora y diversificación de la práctica de enseñanza*, no tanto a la revisión de contenidos y objetivos de las materias. Esta tendencia podría estar asociada con la propia propuesta que guió el trabajo reflexivo del PME con los equipos docentes: definir problemas y proponer





abordajes vinculados a que los/as estudiantes mejoren la calidad de sus aprendizajes y la permanencia en dichas materias. Con el correr del tiempo y a partir de la confianza del trabajo compartido, las preguntas sobre los objetivos de las materias, la selección, organización y secuenciación de contenidos, comenzaron a hacerse presentes en algunas materias<sup>2</sup>, aunque en otras aún resulta ser un desafío pendiente.

En relación a la diversificación de las propuestas de enseñanza, se puede observar a lo largo de los años una tendencia a generar propuestas que profundicen y potencien la *participación estudiantil* en las clases, con el objetivo de centrar la enseñanza en ellos/as. En esta línea, proliferaron experiencias de trabajo en pequeños grupos, llegando en algunos casos a proponerse actividades de aprendizaje colaborativo o de aprendizaje entre pares. Entre las estrategias orientadas a fortalecer la *enseñanza centrada en los/as estudiantes*, distintas materias diseñaron e implementaron propuestas de simulaciones, estudios de casos e indagaciones guiadas, entre otras. Además, algunas materias complejizaron y potenciaron las propuestas de resolución de problemas y en la revisión de esas experiencias surgió como un tema recurrente la pregunta respecto de *cómo enseñar a resolver problemas y cómo secuenciar los problemas propuestos en función de su complejidad e integración*. En este sentido, diversas materias avanzaron en el trabajo de diseñar experiencias secuenciadas para que sus estudiantes aprendieran a resolver problemas en el marco específico de cada disciplina, experiencias que fueron robustecidas en los espacios de formación y reflexión ofrecidos por el Programa.

---

<sup>2</sup> Algunas asignaturas hicieron revisiones profundas y completas de sus contenidos y objetivos. Casos en los que el PME hizo un acompañamiento directo y continuo del proceso reflexivo a los/as docentes y especialistas involucrados en dicha revisión, con la finalidad de que las definiciones acordadas sean coherentes con los principios de la pedagogía universitaria.



La revisión de las propuestas de enseñanza también se centraron en el *enriquecimiento de las prácticas explicativas*: la exposición y la modelización docente. En sus proyectos de mejora, los equipos generaron diversas propuestas relativas a la práctica explicativa a través de materiales de apoyo, el uso de preguntas o la incorporación de otras voces a través de diversos dispositivos.

Por su parte, la modificación de las experiencias académicas cotidianas conllevó la revisión profunda de *los materiales didácticos* -con énfasis en las guías de problemas-. Esa labor se convirtió en sistemática, se integró a otras propuestas de mejora como la revisión de estrategias de enseñanza en el aula y en los laboratorios (presenciales y virtuales), así como de los contenidos y objetivos de las materias, y a la implementación de estrategias de diagnóstico, seguimiento y monitoreo de los aprendizajes. También, comenzó a diversificarse el tipo de material didáctico que cada equipo docente produjo y sus modos de uso.

Puede observarse, también, que a lo largo de la década de trabajo conjunto, distintas asignaturas -con distintos énfasis y temporalidades (primigenia en algunas materias, más tardía en otras)- tendieron a implementar *dispositivos para el diagnóstico, el monitoreo y el seguimiento del estudiantado*. El monitoreo y el seguimiento de los aprendizajes tomó distintos formatos en las distintas materias, pero en todas ellas dieron cuenta de los vastos beneficios obtenidos a partir de la implementación de estas estrategias que redundaron no solo en la revisión y ajuste de la enseñanza, sino también en la generación de buenos hábitos y técnicas de estudio, así como en la mejora de la calidad de los aprendizajes.

Varias de estas tendencias contribuyeron en las revisiones sobre la evaluación y la construcción de las calificaciones. Muchas materias tendieron a incrementar la *frecuencia de parciales, parcialitos o ejercicios con impacto en la nota*. De este



modo, además de desarrollar buenos hábitos de estudio en los/as estudiantes, la propuesta permitió que la calificación de la cursada dé cuenta del proceso en su conjunto y no sólo de una o dos instancias específicas. El incremento de instancias trajo dos desafíos: la integración de los contenidos y la articulación de cronogramas entre distintas materias que comenzaban a exigir, al mismo tiempo, más trabajos obligatorios a los/as mismos/as estudiantes. El primer desafío fue abordado a partir de diversas estrategias como problemas que se van construyendo progresivamente y en los que son necesarias las primeras entregas para la resolución de las últimas instancias. El segundo desafío se abordó a partir de la realización de reuniones de planificación y articulación a principio de año entre las materias del mismo período. Si bien son desafíos que persisten, promueven el diseño de nuevas propuestas cada vez más innovadoras.

Otra estrategia temprana y sostenida en el tiempo es la *oferta de dispositivos y materiales de apoyo al aprendizaje complementarios a la clase*. Entre las propuestas es posible diferenciar dos modalidades de esta oferta, por un lado, los espacios de apoyo con acompañamiento docente presencial o sincrónico, por el otro, los materiales puestos a disposición del estudiantado para su uso autónomo (cuestionarios de respuesta automática, materiales o audiovisuales de consulta, etc). Los primeros fueron tomando formas muy diferentes, desde espacios de tutoría individual, clases de consulta por área, espacios de apoyo planificados con temas para cada encuentro, hasta espacios de trabajo colectivo y colaborativo con el acompañamiento de docentes a cargo. Las distintas materias que avanzaron en esa búsqueda, en la definición de propósitos para cada estilo de dispositivo (presencial o virtual) y en el ajuste de su evaluación, solicitaron y participaron de espacios de formación vinculados a la temática. En lo que respecta a los segundos, orientados al uso autónomo, puede verse un aumento paulatino de su propuesta a lo largo de la década muy especialmente



en el período de enseñanza remota que tuvo lugar entre el 2020 y 2021 ya que las plataformas digitales resultaron funcionales a este tipo de propuestas.

La *personalización de la enseñanza* es otra de las líneas persistentes y primigenias. Las tendencias en este sentido han sido dos: la incorporación de más docentes en las aulas numerosas o la apertura de nuevas comisiones. Esta estrategia no sólo se proponía mejorar las experiencias de aprendizaje estudiantil, sino que resultaba la condición de posibilidad para la implementación de cualquier otra estrategia en un contexto de expansión de las carreras ofrecidas y de crecimiento sostenido de la matrícula estudiantil. El desafío que motoriza esta línea persiste y promueve nuevas y mejores preguntas y propuestas. En última instancia, lo que subyace es la pregunta por cómo ofrecer una enseñanza personalizada (considerando al/ a la estudiante como un sujeto con historia, intereses, propuestas, etc) en un contexto de aulas numerosas con espacios reducidos.

Por otra parte, el problema de *articulación tanto vertical como horizontal entre materias* dejó de ser una propuesta externa del PME y del equipo de gestión de la ECyT para convertirse en un asunto central para los equipos docentes dentro de sus proyectos de mejora. La articulación va desde explicitar criterios o acuerdos entre equipos docentes, hasta articular calendarios, objetivos y contenidos.

Al analizar el devenir de la definición de los problemas de los Proyecto de mejora, es posible reconstruir un viraje en su construcción. Inicialmente los equipos tendían a identificar los problemas como centrados en los/as estudiantes -sus características, trayectorias previas e intereses personales-; sin embargo, con el correr de los años comenzaron a ser pensados como problemas centrados en la práctica docente. Es decir, aquellas situaciones que inicialmente se atribuían a las condiciones estudiantiles, con el tiempo, comenzaron a ser



definidas como problemas vinculados a las propuestas de enseñanza y posibles de ser abordados por el equipo docente. Por ejemplo, la pregunta sobre cómo abordar “la falta de interés estudiantil” tendió a convertirse en la reflexión sobre “la poca diversidad de experiencias de aprendizaje propuestas”. El cambio de perspectiva permitió no sólo redefinir y complejizar la práctica de enseñanza, sino también ampliar el abanico de posibles propuestas para abordarlo.

En síntesis, al revisar el trabajo conjunto realizado durante diez años, es posible identificar una profunda tendencia de los equipos docentes a incorporar prácticas de reflexión pedagógica. Cada equipo ha complejizado los modos de pensar su práctica, de definir los problemas pedagógicos y de pensar estrategias para abordarlos. Los espacios de intercambio y socialización sistemáticos propulsados por el PME han promovido el diálogo y el enriquecimiento conjunto. Asimismo, se instaló en la agenda de los equipos docentes la pregunta por el oficio docente y por el aprendizaje estudiantil.

Aunque quedan muchos desafíos por abordar, ya no se parte de la posición inicial. Las nuevas preguntas están complejizadas, responden a un análisis más profundo y reflexivo, y encuentran equipos con una historia de trabajo conjunto que habilitó herramientas que les permiten definirlos, analizarlos y abordarlos.



### III. Acompañamiento focalizado

Son acciones específicas de acompañamiento y asesoría que se llevan adelante desde el PME junto a los equipos de gestión de las unidades académicas y/o los equipos docentes. En esta línea los requerimientos suelen tener una delimitación más ajustada ya que se centra en la hipótesis del problema y las estrategias de abordaje que plantean los equipos de gestión o docencia con los que el PME articula. Al igual que los Proyectos de mejora, se plantean desde la perspectiva de la investigación-acción y el diseño de las propuestas, su implementación y monitoreo continuo se realizan conjuntamente con los actores involucrados.

Esta línea se ha venido implementando desde el 2014 en distintas unidades académicas y centros, entre ellas: Escuela Interdisciplinaria de Altos Estudios Sociales, Escuela de Humanidades, Escuela de Ciencia y Tecnología, Escuela de Hábitat y Sostenibilidad (cuando eran Instituto de Arquitectura, Diseño y Urbanismo e Instituto de Transporte), Instituto de Ciencias de la Rehabilitación y el Movimiento (y con la Unidad Interdisciplinaria de Salud cuando estaban separadas), la Escuela de Política y Gobierno y con el Centro Universitario San Martín (CUSAM).

Dentro de esta línea se puede agrupar el trabajo en seis estrategias llevadas adelante con las unidades académicas.

Un primer grupo de estrategias remite al análisis de las prácticas de enseñanza y evaluación con los equipos docentes con el objeto de promover experiencias de aprendizaje enriquecidas y dispositivos de evaluación confiables y válidos. El trabajo conjugaba la generación de espacios de intercambio y reflexión sobre las prácticas docentes a partir de observaciones sistemáticas de clases, la revisión de dispositivos y la socialización de experiencias propuestas, así como



de informes técnicos y acompañamiento en la mejora de prácticas y dispositivos. La docencia como oficio asume que toda práctica es perfectible en diálogo reflexivo con otros/as y que es el análisis compartido y enriquecido conceptualmente el que permite construir conocimiento pedagógico experiencial. Con este horizonte el trabajo de observación, registro, reflexión, diálogo e intercambio se convirtió en el motor de la revisión y mejora de las prácticas docentes.

Un segundo grupo de estrategias se vinculó al asesoramiento y acompañamiento en la inclusión de propuestas de enseñanza de las prácticas de lectura y escritura académica al interior de las propias disciplinas. Escribir académicamente implica ingresar en una nueva cultura escrita, para lo cual los/as estudiantes necesitan participar en las prácticas letradas disciplinares. En este sentido, escribir académicamente en un campo de saber es una práctica compleja que se diferencia, no sólo de las experiencias previas de escritura, sino también de la escritura académica en otros campos de conocimiento. Con esta perspectiva como norte y considerando que esta práctica requiere -además de ejercitación- una guía reflexiva y orientación explícita para su aprendizaje, el PME trabajó junto con equipos docentes y autoridades, en el diseño de diversas propuestas de trabajo para incluir experiencias de aprendizaje de este tipo, en función de las ramas de conocimiento y prácticas profesionales de las distintas unidades académicas.

Un tercer grupo de estrategias se centró en el asesoramiento a equipos docentes en la virtualización en emergencia producto de la pandemia de covid-19. Se acompañó a los equipos docentes en la producción de material específico, se elaboraron materiales y tutoriales. Este trabajo se vió enriquecido a partir de la producción del Micrositio para docentes (ver espacios y dispositivos de reflexión y formación) y de otros materiales didácticos producidos por el Programa.



Un cuarto grupo de estrategias se vinculó con la articulación vertical en el tramo inicial de las carreras. Específicamente, la generación de espacios de articulación entre el CPU y las materias de primer año. Con la intención de redefinir el ingreso estudiantil y las propuestas para recibirlos/as e integrarlos/as a la universidad, se propusieron espacios de articulación y reflexión compartida entre los equipos docentes. Esta iniciativa fue particularmente valorada por las unidades académicas con las que el PME trabajó en la revisión y reflexión de sus CPUs. En esta línea, también, se iniciaron análisis de datos cuantitativos de los CPUs y de las materias de los primeros años con el objeto de analizar los inicios en las trayectorias estudiantiles.

Un quinto grupo de estrategias se orientó al análisis sistemático de las trayectorias estudiantiles con diversas unidades académicas. Para esta tarea se llevaron adelante diversas acciones complementarias: procesamiento de información cuantitativa sobre el desempeño estudiantil a lo largo de sus carreras, revisión de planes de estudio de carreras, implementación y análisis de los resultados obtenidos en encuestas a estudiantes, reuniones con docentes y equipos de gestión para la definición de los problemas de gestión que se desprenden de la información obtenida en las instancias antedichas y posibles vetas de intervención. El análisis de trayectorias surgió a partir de preguntas y desafíos diferentes en cada unidad académica. En algunos casos, las preguntas iniciales se vincularon a las siguientes problemáticas: la diferencia entre cantidad de estudiantes entre tramos, postergación de exámenes finales, grandes diferencias entre la duración real de las carreras y la duración teórica, bajas tasas de permanencia estudiantil en tramos específicos de las carreras. No obstante, en todas ellas el trabajo emprendido condujo a revisar hipótesis iniciales y hasta la propia definición de los problemas o formulación de las preguntas. En todos los casos se complejizó el análisis y se incorporaron otras dimensiones, aunque en muchos casos persisten los desafíos definidos y las





estrategias a implementar requieren de un compromiso a mediano y largo plazo que supone la revisión de diversas dimensiones que hacen a la experiencia de conocimiento: prácticas, trayectos propuestos, condiciones materiales, etc.

Por último, se implementaron un grupo de acciones vinculadas a la reflexión sobre las condiciones que favorecen u obturan la permanencia y la graduación estudiantil. Las acciones y reflexiones iniciales y conjuntas con otras áreas de la Dirección Estudiantil de la Secretaría General Académica derivaron en la creación del Laboratorio sobre Políticas de Permanencia y Graduación de la UNSAM en 2019. Entre el año de su creación y el 2021, el Laboratorio elaboró 11 diagnósticos situados de carreras específicas de la UNSAM con el objetivo de relevar y analizar reflexivamente las problemáticas centrales de la formación de dichas carreras y proponer estrategias de mejora a las autoridades de las unidades académicas (ver detalle en el Anexo I).



## IV. Dispositivos de reflexión y formación junto a docentes y equipos de gestión

### *Espacios de reflexión y formación*

Son espacios diseñados para la reflexión y formación conjunta sobre temáticas vinculadas a la enseñanza y el aprendizaje que surgieron a pedido de los equipos docentes y se fueron transformando en un *trayecto de formación docente*. En sus inicios se constituyeron como espacios complementarios a los Proyectos de mejora y a los Acompañamientos focalizados, con la intención de enriquecerse mutuamente y complejizar los interrogantes sobre la formación universitaria desde una perspectiva situada. Estos dispositivos se basan en el supuesto de que la reflexión y la mejora de la práctica docente requiere, no sólo de la revisión analítica de la práctica cotidiana propia y compartida, sino también de la ampliación de marcos teóricos y analíticos que permitan analizar y reformular la tarea.

Esta estrategia se ha venido implementando desde el 2014 junto a distintas unidades académicas y centros, entre ellas: Escuela de Ciencia y Tecnología, Escuela Interdisciplinaria de Altos Estudios Sociales, Escuela de Hábitat y Sostenibilidad (Instituto de Arquitectura, Diseño y Urbanismo), Instituto de Ciencias de la Rehabilitación y el Movimiento (y con la Unidad Interdisciplinaria de Salud cuando estaban separadas), Centros de Estudios Psicoanalíticos, Centro Universitario San Martín (CUSAM).

Entre los talleres ofrecidos algunos estuvieron destinados a equipos docentes de alguna unidad académica en particular, mientras que otros a varias unidades



académicas en conjunto (ver en Anexo II la lista de espacios de reflexión y formación para docentes implementados por el PME).

Por último, desde el Laboratorio se diseñó e implementó un Ciclo de conferencias: *La graduación universitaria y los problemas del tramo intermedio y final de las carreras*. El mismo se compuso de seis encuentros en los que participaron especialistas en la temática (ver detalle en el Anexo III).

### ***Caja de herramientas para la formación docente***

El PME produjo una serie de documentos de trabajo para docentes que se proponían proveer de herramientas concretas para la enseñanza y la ampliación de marcos teóricos y analíticos que permitieran analizar y reformular la tarea. A continuación se enumeran los materiales producidos y enviados a equipos docentes:

- Aberbuj, C. y Zacarías, I. (2012): Serie caja de herramientas: Programa de Mejora de la Enseñanza - UNSAM EDITA:
  - Evaluación de aprendizajes.
  - El diseño de la materia.
  - Modelos de enseñanza: clase de exposición-discusión y uso de preguntas.
  - Modelos de enseñanza: simulaciones y estudio de casos.
  - Modelos de enseñanza: indagación y problemas.
  - El uso de programas de simulaciones para la enseñanza universitaria de las ciencias naturales y exactas.
- Weiss, C. (2019). Modelos de enseñanza: grupos de aprendizaje colaborativo. Proyecto *Caja de Herramienta*
- Weiss, C. (2021). Modelos de enseñanza: trabajo en pequeños grupos en la virtualidad. Proyecto *Caja de Herramientas*.



Durante el pasaje a enseñanza remota en emergencia por la pandemia de covid-19 se creó el Micrositio UNSAM, con una serie de reflexiones, sugerencias y herramientas para el diseño e implementación de la enseñanza remota en contexto de emergencia. El mismo estuvo disponible para los/as docentes hasta el año 2021 en la página Web de la UNSAM.



## V. Revisión de los dispositivos de ingreso a la universidad

Las acciones enfocadas en el ingreso se han centrado en el análisis y revisión de los Cursos de Preparación Universitaria (CPU) a fin de generar las condiciones de enseñanza y de aprendizaje propicias para que el acceso a la Universidad no sea una cuestión meramente formal. Estas acciones se traducen, en líneas generales, en dos tipos de estrategia de trabajo: la primera implicó una revisión y reforma integral del dispositivo, la segunda la revisión de alguna/s materia/s específica/s del CPU.

La *primera estrategia*, estuvo vinculada a un trabajo de diagnóstico profundo, revisión de los objetivos y el sentido del CPU, para luego armar una propuesta de enseñanza que fuera revisada periódicamente con los equipos docentes conformados y capacitados específicamente para dicho fin. Esta línea se inició en 2013 con las carreras de Ciencias Sociales (en ese momento conformado por EPyG, EIDAES y 1 carrera de EHum) e implicó un diagnóstico de los aprendizajes de los/as estudiantes que pasaban por el CPU y su contrastación con los objetivos del mismo. En forma paralela, se trabajó con los/as docentes y directores de las carreras para determinar qué saberes y habilidades resultaban, a su entender, necesarias para el ingreso a la universidad. El foco estuvo puesto en definir y consensuar qué características debía tener el CPU y qué se debía enseñar allí.

Como resultado del diagnóstico se realizaron modificaciones en cuatro ejes fundamentales: los contenidos de las materias (su modalidad de enseñanza y



sus objetivos); los materiales didácticos específicos (se implementó una modalidad de enseñanza estructurada y con formato de taller)<sup>3</sup>; las modalidades de evaluación (se diseñaron instrumentos comunes para todas las comisiones y coherentes con la enseñanza); la carga horaria de las materias (se aumentó el tiempo de cursada y la frecuencia semanal para lograr un trabajo más intensivo y regular). Por último, se diversificaron los trayectos en función de los aprendizajes y resultados de los/as estudiantes. Se diseñaron y estructuraron dos trayectorias de formación distintas y complementarias según los resultados obtenidos en el CPU de seis semanas: aquellos/as estudiantes que obtenían una nota igual o superior al cuatro accedían directamente a las materias de la carrera; aquellos/as que obtenían una nota inferior a cuatro en alguna de las dos materias, debían cursar la versión extendida de dicha materia; aquellos/as estudiantes que obtenían una nota inferior al cuatro en ambas materias debían cursar ambos seminarios a lo largo del cuatrimestre en su versión extendida.

Con el correr de los años la propuesta se fue revisando y ajustando. En el año 2018 las tres unidades académicas decidieron separar sus CPUs y con ello modificar la propuesta. Desde el PME se siguió acompañando el rediseño del CPU de la Escuela Interdisciplinar de Altos Estudios con menor grado de intervención.

---

<sup>3</sup> Las materias se diseñaron con la intención de proponer un amplio abanico de estrategias de enseñanza y de experiencias de aprendizaje, que impliquen diversidad en el tipo de agrupamiento de los/as estudiantes. La modalidad de enseñanza estructurada se proponía promover el aprendizaje de buenos hábitos y técnicas de estudio, desarrollar previsión en los/as estudiantes y, con ello, una relación de confianza pedagógica. El trabajo en formato de taller buscaba personalizar la enseñanza y el seguimiento continuo de los aprendizajes.



En el año 2018 se llevó adelante un análisis profundo junto a la coordinación académica y del CPU del CUSAM<sup>4</sup> del dispositivo de ingreso. En ese contexto se llevaron adelante modificaciones en su estructura, en la cantidad de materias que lo componen y en sus contenidos. Además se diseñó un dispositivo previo al CPU para trabajar con aquellos/as estudiantes que requerían de mayor tiempo e intensidad en el trabajo sobre las prácticas de lectura y escritura y en la generación de buenos hábitos y técnicas de estudio..

La *segunda estrategia* se desarrolló a partir del año 2015 e implicó la revisión de una o dos materias de CPUs que ya estaban siendo diseñados o en funcionamiento. De este modo se trabajó con la Escuela de Ciencia y Tecnología, la Escuela de Hábitat y Sostenibilidad (con el Instituto de Arquitectura, Diseño y Urbanismo), el Instituto de Ciencias de la Rehabilitación y el Movimiento (con la Unidad Interdisciplinaria de Salud). En dichas materias se retomaron los principios básicos de las asignaturas que ya se habían diseñado para las carreras de Ciencias Sociales.

El trabajo realizado en esta línea ha tenido diverso grado de intervención del Programa en función de las definiciones de cada unidad académica y el momento. La tendencia fue seguir acompañando a coordinadores/as de CPU o equipos docentes de manera sostenida, aunque con cada vez menor grado de involucramiento. El foco estuvo en colaborar con el diseño de experiencias de aprendizaje significativas y reales, que consideren los conocimientos, experiencias y condiciones de los/as estudiantes ingresantes reales. Estas propuestas tuvieron diversas recontextualizaciones en cada carrera y en cada unidad académica como resultado de la intersección entre las propuestas

---

<sup>4</sup> Previamente, se había replicado un modelo de CPU muy similar al diseñado en 2013 para Ciencias Sociales ya que las carreras que allí se ofrecen las dicta la EIDAES.



pedagógicas, las culturas disciplinares y profesionales de cada campo de saber y los contextos de enseñanza específicos. Los CPUs resultantes son la confluencia, entonces, de intereses, concepciones y sentidos siempre en tensión.





## VI. Articulación con escuelas secundarias

Durante los primeros años del PME se llevó adelante un trabajo de articulación con las escuelas secundarias de la zona. Se realizaron reuniones con los equipos directivos de 5 escuelas secundarias de la zona de influencia de la UNSAM seleccionadas por la Secretaría Académica (2 escuelas de gestión públicas y 3 escuelas de gestión privada), con el fin de desarrollar proyectos de trabajo conjunto para la mejora de la enseñanza y del aprendizaje de sus estudiantes en matemática y de comprensión lectora. En este marco, se realizaron reuniones iniciales con los profesores de Matemática y Ciencias Naturales de 2 de las 5 escuelas con las que se iba a trabajar, con miras a sentar las bases para un potencial trabajo conjunto. Se llevaron adelante tests diagnósticos de matemática y comprensión lectora a los/as estudiantes del último año de todas las escuelas para contar con información empírica sobre sus conocimientos en dichas áreas. En una segunda instancia se constituyó un Programa específico para el trabajo de articulación con escuelas secundarias. Al poco tiempo, dicho equipo reformuló su trabajo, escindiéndose del PME, para convertirse en el equipo que inició el diseño de la Escuela Secundaria Técnica de la UNSAM.

Luego de varios años en que esta línea de acción se vio interrumpida, en el año 2018, el PME retomó su trabajo con la Escuela Secundaria Técnica de la UNSAM. Entre el año 2018 y 2019 se inició un acercamiento que incluyó la participación de representantes del PME en instancias tales como la Junta de Evaluación docente de 4º y 6º año, el espacio de Ateneo de Enseñanza a través de



proyectos y las visitas a la Escuela<sup>5</sup>. Además se realizaron encuentros de intercambio con docentes de la EST sobre la enseñanza y el aprendizaje de la lectura.

El acompañamiento se profundizó en el 2021 cuando en virtud de una iniciativa de la Unidad Central, se creó una Comisión de Evaluación de la EST. En este marco, el PME formó parte de un equipo técnico destinado a acompañar el proceso de readecuación de la Planta Orgánica Funcional de la EST. Esta tarea implicó: el análisis de la normativa de la EST y de su POF; la participación en reuniones con el equipo de gestión de la EST; la realización de un diagnóstico inicial; el diseño de posibles escenarios de readecuación de la POF que contemplaran las necesidades y características propias de la Escuela; el diseño de un plan de seguimiento y evaluación de las propuestas; instancias de negociación; la confección de informes parciales y finales con las acciones encaradas y los logros obtenidos. Durante el proceso cambió el equipo directivo de la EST y el PME acompañó al nuevo equipo directivo en su gestión<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> En todos los casos se realizó una bitácora de los encuentros y dispositivos, con observaciones sobre sus puntos débiles y sus fortalezas, que fueron presentados a modo de devolución a las autoridades de la Escuela.

<sup>6</sup> Se realizaron diversos informes de situación y proyectos para la mejora de la escuela, entre ellos se destaca el de construcción del edificio de talleres y los laboratorios. Se proyectó una agenda de trabajo para el 2022 centrada en la revisión del ciclo de aceleración y de la propuesta de Bachillerato B, así como en la mejora de la especialidad Técnica.



## VII. Producción de conocimiento

La producción de conocimiento llevada adelante por el Programa tiene por objeto nutrir las preguntas y debates de la pedagogía universitaria y de la enseñanza de los diversos campos disciplinares con los que trabajamos. La investigación que nuclea nuestra producción se centra en el estudio de los procesos formativos de los/as estudiantes universitarios y sus condiciones, así como los procesos de conformación de las identidades profesionales de los/as docentes universitarios y su vínculo con sus prácticas de enseñanza y evaluación.

Entre las publicaciones realizadas pueden encontrarse:

### *6.a. Libros*

Tedesco, JC; Aberbuj, C. y Zacarías, I. (2014): *Pedagogía y democratización de la universidad*. Buenos Aires: Aique Grupo Editor. ISBN: 978-987-06-0623-9.

### *6.b. Capítulos de libros*

Aberbuj, C. y Zacarías, I (2015): "Universidad y los desafíos de la pedagogía". En: Tedesco, J.C. (compilador) (2015): *La educación argentina hoy. La urgencia del largo plazo*. Buenos Aires: OSDE-Siglo XXI. ISBN 978-987- 629-591- 8.

Zacarías, I.; Aberbuj, C.; Guevara, J. y Felix, MB. (2017): "Programa de Mejoramiento de la Enseñanza: innovación pedagógica y democratización en la Universidad Nacional de San Martín". En: Del Valle, D.; Montero, F. y Mauro, S. (comp.): *El derecho a la universidad en perspectiva regional*. Buenos Aires: CLACSO - IEC-CONADU. ISBN 978-987-46464-1-5.



### *6.c. Artículos en revistas*

Tedesco, J.C.; Aberbuj, C.; Zacarias, I. (2014): “La enseñanza en el ingreso a la universidad: el caso de las carreras de Ciencias Sociales en la Universidad Nacional de San Martín (Argentina)”. En: Revista digital Currículo sem Fronteiras, v. 14, n. 3, p. 32-45, set/diez 2014. Brasil. ISSN 1645-1384 (online) [www.curriculosemfronteiras.org](http://www.curriculosemfronteiras.org)

Aberbuj, C. M., Guevara, J. y Fernández Fastuca, L. (2019). “El desafío de la enseñanza en el nivel superior: una experiencia de desarrollo profesional docente situado.” RAES, 11(18), pp. 12-23.

### *6.d. Presentaciones en eventos científicos publicadas*

Aberbuj, C; Felix, M.B.; Guevara, J; Zacarías, I. (2014): “Programa de Mejora de la Enseñanza en la Universidad Nacional de San Martín: dos experiencias de mejora”. Presentado en el Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología y Educación de la OEI. Buenos Aires 12, 13, 14 de noviembre de 2014. Publicada en Memorias del Congreso, editadas de forma electrónica. ISBN 978-84-7666-210-6.

Aberbuj, C; Guevara, J.; Fernández Fastuca, L. (2016) “Una lectura de las prácticas de enseñanza y de las identidades profesionales de los docentes”. Presentado en 4to Coloquio internacional sobre Inclusión Educativa.



### *6.e. Documentos e informes institucionales*

Junto a la Dirección de Género y Diversidad Sexual (DGyDS), se produjo la Guía para el acompañamiento académico de estudiantes en situaciones de violencia de género, discriminación o maternidad.

Junto a la DGyDS, la Comisión de Discapacidad y Derechos Humanos y otras áreas de la Dirección Estudiantil se elaboró y presentó la [Guía de Acompañamiento de Asuntos Estudiantiles](#). La presentación de la Guía implicó la realización de diversas mesas de trabajo con las unidades académicas y derivó en la designación de la figura de Referente de asuntos estudiantiles en cada unidad académica.

Asimismo, cuando el PME se incorporó a las actividades de la Secretaría General Académica en 2018, se decidió avanzar en la elaboración de un relevamiento de las políticas de permanencia con los distintos actores de la Universidad (Secretarías académicas de las Unidades, equipos de gestión de la Unidad Central, directores de carreras, equipos docentes, etc.). Como resultado de este mapeo, se construyó un [documento](#) que sistematiza todas las políticas abocadas a acompañar al estudiantado en su trayectoria.

En el marco de la virtualización de la enseñanza en los años 2020 y 2021, el PME acompañó la realización de un diagnóstico del estado situación y desarrolló acciones dentro del plan integral de formación llevado adelante por la Dirección de Formación Docente de la SGA. De este trabajo resultaron una variedad de documentos e informes vinculados. Los más relevantes son:

- Estado de situación de los CPUs por Unidad Académica
- Estado de situación de los CPUs y propuestas para acompañar a ingresantes en contexto de virtualización de la enseñanza en emergencia.



- Sistematización de las experiencias de los CPUs con los que trabajaba el PME 2020 y 2021.
- Informe de encuestas a estudiantes

Por último, como parte de las actividades realizadas desde el Laboratorio de Políticas de Permanencia y Graduación de la Dirección Estudiantil, se hizo una [publicación en el Portal de la Secretaría General Académica](#) sobre el Ciclo *La graduación universitaria y los problemas del tramo medio y final de las carreras* realizado en el 2021.



## Reflexiones finales

A lo largo de estos diez años, el programa implementó un amplio abanico de estrategias de trabajo junto a las unidades académicas en pos de profundizar la reflexión pedagógica al interior de los equipos docentes y de gestión. Con una metodología de investigación-acción se propuso acompañar el análisis y la mejora de la propuesta formativa de las carreras y de las experiencias de conocimiento que allí tienen lugar.

La mayor parte del trabajo realizado por el PME se centró en la revisión de las prácticas de enseñanza y en el análisis del entramado de decisiones y acciones pedagógico-didácticas que, con distintos grados de reflexión, llevan adelante los/as docentes. La decisión de hacer foco en el trabajo con los equipos docentes se basó en el reconocimiento de la centralidad de su rol en los procesos formativos. Son ellos, con sus prácticas, expectativas, deseos y supuestos quienes ponen en acción el currículum escrito. También, son quienes definen los límites de posibilidad de recepción a los/as recién llegados al campo, su filiación e inmersión y el proceso mediante el cual pasan de ser externos a ser miembros.

Sin embargo, desde una visión integral de la formación, resultó imposible pensar a los/as docentes escindidos/as de las otras dimensiones de la realidad institucional. Por eso, el Programa desarrolló otro conjunto de acciones orientadas a profundizar el trabajo conjunto y colaborativo con otras áreas y actores de la Universidad.

El Programa asumió la responsabilidad ética, social y pedagógica que implica contribuir a la generación de oportunidades reales para que cada estudiante aprenda de manera profunda, compleja, integrada y crítica, independientemente de sus condiciones de origen, elección de carrera o experiencias académicas



previas. Trabajó en pos de generar condiciones que permitan garantizar el derecho a la Universidad; es decir, el derecho a ingresar, a obtener una formación de calidad y a graduarse en un tiempo razonable.

Como parte de un balance provisorio sobre el trabajo realizado, se pueden observar mejoras en las propuestas formativas, las instancias de intercambio y reflexión junto a autoridades y equipos docentes, así como acciones y prácticas institucionalizadas. Luego de una década de trabajo, el mayor logro que puede verse es haber instalado la problematización pedagógica allí donde antes no existía y haberse profundizado en donde era incipiente. Las preguntas iniciales se fueron complejizando y las intervenciones primigenias se fueron enriqueciendo. Un proceso de problematización que devino asimismo en la producción colectiva de conocimiento empírico y experiencial en pedagogía universitaria. Un proceso que asumió que las preguntas complejas y los problemas multicausales requieren de abordajes sistemáticos y reflexivos desde distintas dimensiones y de tiempo. La mejora de los procesos formativos implica un trabajo continuo, sostenido y necesariamente mancomunado. En otras palabras, es una responsabilidad colectiva.





## ANEXO I

### Laboratorio de políticas de permanencia y graduación para carreras de pregrado y de grado

Dirección Estudiantil 2019

Secretaría Académica - UNSAM

#### **Fundamentación: por qué apostar a la graduación**

La mejora en las tasas de graduación constituyen una deuda y un desafío del sistema de educación superior argentino. Las tasas de egreso son aún muy bajas para el conjunto de las Universidades, pero además la duración real de las carreras supera por varios años la duración programada: en promedio, los estudiantes demoran aproximadamente un 50% o más que la duración teórica de las carreras.

Esta realidad tiene su correlato también en nuestra Universidad. Según datos de la Dirección de Información Académica e Investigación de la UNSAM, en el año 2012 ingresaron casi 4 mil estudiantes. Siete años después, en el 2018, esta cohorte acumula alrededor de 700 egresados, lo que representa una tasa de egreso del 19%. Si se distingue la tasa según el tipo de carrera (tecnicaturas o CCC, de 3 años de duración y licenciaturas/ profesorados / ingenierías, de 4 y más años de duración), se observa que la tasa de las carreras más largas desciende al 9% mientras que en las de menor duración trepa al 28% (tecnicaturas) y al 38% (CCC).

Existen hipótesis y supuestos acerca de por qué los estudiantes no se gradúan, pero aún no contamos con información certera ni con diagnósticos precisos que nos permitan avanzar en el diseño de políticas, estrategias y dispositivos para mitigar la baja tasa de graduación o la postergación de la misma. Sabemos que,



más allá de expresarse en el último tramo, la postergación del egreso y las bajas tasas de graduación ponen de manifiesto problemas presentes a lo largo de toda la trayectoria universitaria. Esto quiere decir que, si bien existen ritos de finalización, la graduación no es algo que sucede de un día para el otro, sino que es producto de diversas políticas institucionales, decisiones curriculares y prácticas docentes que allanan u obstruyen sus condiciones de posibilidad.

También existe evidencia sobre el aumento de las tasas de graduación entre quienes habitan en hogares con ingresos más altos: según estudios de la investigadora especializada, Ana María García de Fanelli, el porcentaje de abandono es de 66 ó 67% en los dos quintiles de menores ingresos per cápita familiar (primer y segundo quintil) mientras que solo es del 23% en el quinto quintil. Es decir, el mejor predictor para la graduación es el nivel socioeconómico.

Aun así, las mismas investigaciones remarcan que el factor prevalente en el abandono de los/las estudiantes es el académico. Lo que pone de manifiesto la responsabilidad institucional de nuestras Universidades para abordar políticas que potencien la continuidad y la culminación de los estudios universitarios de todos y todas los/as estudiantes.

De acuerdo al *Relevamiento de políticas de permanencia* realizado por la Dirección General Estudiantil de la Secretaría Académica en 2018, el egreso es la etapa con menor cantidad de iniciativas desarrolladas tanto por las Unidades Académicas como por la Unidad Central. Atención que resulta lógica si se considera que se trata de una Universidad relativamente joven y que en los últimos años vivió una expansión significativa de su oferta académica. En sentido contrario, dicho relevamiento mostró también que varios equipos de gestión empiezan a considerar la mejora de las tasas de graduación como una preocupación sustantiva y que lentamente la están incorporando en sus agendas de trabajo.



Es en este marco que desde la Dirección General Estudiantil nos proponemos emprender un laboratorio de políticas de graduación para las carreras de grado y pregrado de la UNSAM. El mismo se propondrá identificar las condiciones potenciadoras y obstaculizadoras de la graduación en cada campo de conocimientos, así como diseñar políticas, estrategias y dispositivos que aborden la problemática definida.

### **Características generales de la propuesta**

El laboratorio se propone trabajar en dos niveles. Por un lado, el laboratorio se constituirá como un espacio de debate y articulación entre las Unidades Académicas y la Secretaría Académica sobre los problemas relativos a la permanencia y a la graduación, y las estrategias para abordarlos. El objetivo en este punto es generar una instancia de reflexión en la que se socialicen experiencias, se revise información estadística y se analicen acciones implementadas por otras instituciones a nivel nacional, regional e internacional. Se espera que las Unidades Académicas estén representadas a través de uno o dos referentes de sus equipos de gestión, vinculados a las políticas de permanencia y graduación y que éstos asistan a los encuentros que se realizarán de forma trimestral.

En el segundo nivel, el laboratorio funcionará como un espacio de asesoramiento y acompañamiento a las distintas Unidades Académicas. En este caso, se buscará realizar diagnósticos profundos sobre las condiciones que facilitan o impiden la permanencia y graduación de los/las estudiantes y sobre esa base, el diseño de dispositivos para abordar el problema. Dichos dispositivos tendrán ciertas características comunes, pero también contemplarán las particularidades de cada campo de conocimiento y los requisitos de egreso de cada carrera.



### **Objetivos generales y específicos**

- ✓ Constituir un laboratorio de políticas de permanencia y graduación para las carreras de grado y pre-grado de la UNSAM.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Generar un espacio de diálogo y articulación entre los equipos de gestión de las distintas Unidades Académicas y la Unidad Central que estén encargados de mejorar las tasas de graduación.
- ✓ Realizar un diagnóstico sobre las condiciones o factores que potencian, obstaculizan o postergan la graduación de los/las estudiantes.
- ✓ Diseñar, implementar y evaluar diversas políticas, estrategias y dispositivos de intervención para la graduación de estudiantes de grado y pre-grado.
- ✓ Producir conocimiento acerca de políticas, estrategias y dispositivos de graduación.

### **Resultados esperados**

- ✓ Mejorar las tasas de graduación de los/las estudiantes de grado y pre-grado de la UNSAM.
- ✓ Institucionalizar políticas, estrategias y dispositivos pertinentes y eficientes tendientes a la graduación en el marco de cada carrera y Unidad Académica.
- ✓ Formar equipos docentes especializados en políticas institucionales, estrategias y dispositivos de graduación.



## Plan de trabajo

Por un lado, se llevarán adelante tres encuentros generales al año. En cada uno de ellos, se construirá una agenda de trabajo vinculada a algún tema específico (por ejemplo, expectativas, criterios y requisitos de los trabajos finales o de graduación) y se trabajará sobre materiales de análisis. También se realizarán presentaciones de experiencias por Unidad Académica, acordadas previamente con los/las referentes.

El segundo nivel supone, a su vez, un trabajo en tres fases: la elaboración de un diagnóstico profundo, el diseño e implementación de estrategias diversificadas de intervención y la evaluación de las estrategias y dispositivos implementados, con miras a la elección de aquellas con mejores resultados en cada Unidad Académica para su implementación a mayor escala.

El propósito central de la primera fase es realizar un diagnóstico sobre las condiciones o factores que potencian, obstaculizan o postergan la graduación de los/las estudiantes. Para ello, los equipos de gestión de la Unidad Académica y de la Dirección General Estudiantil, realizarán actividades a precisar en cada caso, pero que puede incluir, por un lado, el análisis de planes de estudio y de requisitos de graduación de las distintas carreras, así como el análisis estadístico y la generación de bases de datos de graduados y de estudiantes de grado y pre-grado que hayan completado el 75% de sus trayectorias académicas o que hayan completado la cursada pero adeuden el trabajo final.

En esta instancia también se avanzará con un conjunto de metodologías cualitativas y cuantitativas, como entrevistas en profundidad a Decanos, Secretarios Académicos, Directores de Carrera, Profesores de trabajos finales, Directores de trabajos finales; focus groups con graduados/as (que lograron graduarse en el tiempo esperado y que demoraron más) y estudiantes del último tramo de las carreras, activos y no activos; y encuestas *on line* a



estudiantes avanzados de carreras de grado y pre-grado.

En una segunda fase, se diseñará y se pondrá a prueba estrategias o dispositivos de intervención para contribuir a la graduación de estudiantes que estén actualmente en el último tramo de sus carreras, o más específicamente cursando las últimas materias, y que deban realizar el trabajo final a lo largo del año en curso o del próximo. El diseño de estos dispositivos se realizará entre la DGE, los equipos de gestión de las Unidades Académicas involucradas y los/las docentes que estén a cargo de su implementación. La implementación, a su vez, estará a cargo de los equipos docentes y de gestión de cada Unidad Académica. Se realizarán reuniones de seguimiento y observaciones durante dicha implementación con el fin de recabar información para la evaluación.

Finalmente, se evaluarán las estrategias y dispositivos implementados a partir de la sistematización de la información relevada en el proceso (en reuniones u observaciones) y de encuestas a los/las estudiantes participantes. También se analizarán comparativamente los resultados de las distintas estrategias o dispositivos, para ajustar las propuestas.

El objetivo final es que, a partir de las estrategias probadas, se pueda construir un dispositivo que promueva la graduación de aquellos estudiantes que ya no están vinculados cotidianamente con la universidad y solo adeudan su trabajo de graduación.



## ANEXO II

### Espacios de reflexión y formación junto a docentes

#### Descripción

Son espacios diseñados para la reflexión y la formación conjunta sobre temáticas vinculadas a la enseñanza y el aprendizaje, entre docentes del mismo campo de saber o de otros campos. Surgieron como espacios complementarios a los Proyectos de mejora y a los Acompañamientos focalizados, con la intención de enriquecerse mutuamente y complejizar las preguntas y los análisis sobre la formación universitaria. Se basan en el supuesto de que la reflexión y mejora de la práctica docente requiere de la revisión analítica de la práctica cotidiana propia y compartida, así como también de las propias biografías y supuestos sobre la que se construye y de la ampliación de marcos teóricos y analíticos que permitan analizar y reformular la tarea. La mejora de la práctica docente requiere de la reflexión sistemática e intencionalmente incómoda de la práctica, que solo se consigue al realizarlas con otros (otros actores y otros marcos analíticos). En otras palabras, se basa en que la formación docente en servicio es productiva si es formación situada.

#### Talleres que se han ofrecido

2014:

Módulo I para ECyT: “Mejora de la enseñanza”



Capacitadoras: Equipo PME (Claudia Aberbuj, Ivana Zacarías, Belén Félix, Jennifer Guevara)

Módulo II para Ciclo de Ciencias Sociales: “Mejora de la enseñanza”

Capacitadoras: Equipo PME (Claudia Aberbuj, Ivana Zacarías, Belén Félix, Jennifer Guevara)

2015:

Módulo III para ECyT: “Evaluación de los aprendizajes”

Capacitadora: Dra. Silvina Larripa

Módulo IV para IAU: “Evaluación de los aprendizajes en talleres”

Capacitadora: Dra. Silvina Larripa

Módulo V para ECyT: “Estrategias de enseñanza”

- Taller 1: Estrategias generales de enseñanza.

Capacitadora: Lic. Graciela Cappelletti

- Taller 2: Estrategias para la enseñanza de las ciencias naturales

Capacitadora: Dra. Milena Rosenzvit

- Taller 3: Estrategias para la enseñanza de las matemáticas

Capacitador: Dr. Victor Furci

2016:

Módulo VI para ECyT: “Estrategias de trabajo en pequeños grupos”

Capacitadora: Lic. Graciela Cappelletti

Módulo VII para ECyT: “Evaluación y monitoreo continuo de los aprendizajes”





Capacitadora: Lic. Ana Kupervaser

Módulo VIII para ECyT: “Enseñar a través de exposiciones”

Capacitadora: Lic. Graciela Cappelletti

Módulo IX para área de Biología de ECyT: “La lectura y la escritura en el laboratorio”

Capacitador: Equipo PME (Juan Bonnin)

2017:

Módulo X para ECyT y UIS: “Enseñar a través de exposiciones”

Capacitadoras: Equipo PME (Lorena Fernández Fastuca, Claudia Aberbuj, Cecilia Naddeo y Jennifer Guevara)

Módulo XI: “Espacios de apoyo a los aprendizajes”

Capacitadoras: Equipo PME (Claudia Aberbuj, Cecilia Naddeo)

Módulo XII para CEP: “¿Cómo pensar pedagógicamente una asignatura?”

Capacitadoras/es: Equipo PME (Lorena Fernández Fastuca, Cecilia Naddeo, Juan Bonnin, Jennifer Guevara)

- Taller 1: El armado de una materia.
- Taller 2: La lectura y la escritura en el aula.
- Taller 3. La evaluación de los aprendizajes.

2018:

Módulo XIII: “Espacios de apoyo a los aprendizajes 2”

Capacitadoras: Equipo PME (Claudia Aberbuj, Cecilia Naddeo)



2019:

Módulo XIV para ECyT, IDAES, IAU y CUSAM: “Enseñar y aprender en la universidad”

Capacitadoras/es: Equipo PME (Claudia Aberbuj, Cecilia Naddeo, Candela Weiss, Karina Agüero, Vanesa Sánchez y Nicolás Casteló)

- Taller I: El sentido de la enseñanza
- Taller II: Las intervenciones en la clase y el uso de la pregunta.
- Taller III: Trabajo en pequeños grupos y el aprendizaje cooperativo.
- Taller IV electivo entre:
  - Leer para comprender
  - Enseñar a resolver problemas
  - Convergencia tecnológica: uso de los recursos audiovisuales en espacios educativos

2020:

Módulo XV para IAU: “Mejorar la enseñanza en la universidad”

Capacitadoras: Equipo PME (Claudia Aberbuj, Cecilia Naddeo, Candela Weiss y Karina Agüero).



## ANEXO III

### Programa del ciclo de encuentros “La graduación universitaria y los problemas del tramo medio y final de las carreras”

1º encuentro: jueves 15 de julio, 16 hs.

Panel de apertura:

*Carlos Greco, Rector de la UNSAM y Alejandra De Gatica, Secretaria Académica UNSAM.*

La permanencia y la graduación como problemas globales: indicadores y variables

*Invitadas/os: Ana María García de Fanelli (CEDES), Hugo Saulo (Ministerio de Educación).*

*Coordinan: Lucía Alvarez (Directora General Estudiantil- LPPyGUnsam) - José Casco (OES-UNSAM)*

Este primer encuentro se propone avanzar en la definición del problema de la permanencia y la graduación y hacia un diagnóstico a partir del análisis de indicadores y tendencias. Se busca reflexionar sobre dos problemas vinculados a la graduación: las bajas tasas de graduación y el alargamiento de las carreras. En ese sentido, algunos interrogantes son: las dificultades y variantes metodológicas para medir el problema de la permanencia y la graduación y cómo construir datos específicos sobre lo que sucede en los tramos intermedios y finales de la carreras; cómo diferenciar aquellos problemas vinculados a la



graduación efectiva (permanencia) y el alargamiento (diferencias entre plan de estudios teórico y plan de estudios real), cuáles son los alcances de estos problemas, el tipo de preguntas relacionadas a la graduación que podemos abordar desde una perspectiva cuantitativa y qué indicadores y variables debemos considerar para comprender dichos alcances.

2º encuentro: jueves 5 de agosto, 16 hs.

### El problema de la permanencia y la graduación en perspectiva comparada

*Invitados/as: Adriana Chiroleu (Conicet-UNR), Ana María Ezcurra (UNGS) y  
Damián del Valle (UNA)*

*Coordina: Lucía Gutiérrez (LPPyG-Unsam)*

Este segundo encuentro busca profundizar en la reflexión sobre la permanencia y la graduación universitaria desde una perspectiva comparada: abordar el problema a nivel global, regional, nacional, hasta entender las particularidades con las que se expresa en las llamadas Universidades del Conurbano. Se busca reflexionar sobre las experiencias internacionales y nacionales vinculadas a las exigencias democráticas de segunda generación (igualdad de tratamiento y resultados) y de tercera generación (que la universidad opere efectivamente sobre las desigualdades). Es decir, se espera poner en diálogo perspectivas y modelos para abordar un conjunto de interrogantes, tales como: cuáles son las particularidades con las que se expresa el problema de la graduación en nuestro país (y en particular en las Universidades del conurbano) respecto de la región y el mundo; qué países han logrado trabajar sobre el problema de la graduación con buenos resultados y cuán iluminadores son para el análisis del caso argentino; de qué modo el acento en los problemas propios del tramo final de las carreras aparece en la agenda internacional de discusiones sobre educación



superior, cómo se articula en el debate internacional y nacional el problema de la graduación con las nociones de igualdad y justicia.

3er encuentro: jueves 26 de agosto, 17 hs.

### Políticas destinadas a mejorar la permanencia y la graduación

*Invitados/as: Rodolfo Tecchi (CIN), Jaime Perczyk (Ministerio de Educación Nacional) Néstor Pan (CONEAU)*

*Coordina: Carlos Greco (UNSAM)*

El tercer encuentro se propone indagar sobre las estrategias y políticas que tanto las instituciones educativas como el Estado han comenzado a llevar adelante para afrontar los problemas vinculados a la deserción y a las crecientes dificultades que genera la no graduación u obtención del título universitario. La presencia de dos altos funcionarios públicos vinculados al Sistema de Educación Superior, nos permitirá conocer las políticas públicas vigentes para abordar la problemática, así como también las nuevas estrategias y modalidades para su abordaje que se encuentran actualmente en discusión.

4to encuentro: jueves 09 de septiembre, 16 hs.

### La graduación desde la experiencia estudiantil

*Invitados/as: Sandra Carli (UBA) y Claudia Aberbuj (LPPyG, Unsam).*

*Coordina: Rocío González (LPPyG-UNSAM) y Luciana Strauss (LPPyG-Unsam)*



El cuarto encuentro busca pensar la graduación considerando el sentido que los/as estudiantes y graduados/as le otorgan a la experiencia universitaria y en particular, al tramo final de sus carreras. Con esta intención, se profundizará en la indagación respecto de los modos de subjetivación estudiantiles, partiendo de las vinculaciones entre las dimensiones individuales, colectivas e institucionales que contribuyen a configurar sus trayectorias y experiencias. En línea con esto, en este encuentro abordaremos la pregunta por la participación de los/as estudiantes y graduados/as en las discusiones sobre la permanencia y la graduación en las Universidades, qué piensan en relación a las formas en que las instituciones los/as acompañan en el tramo final de sus carreras y cómo viven o vivieron la experiencia de encontrarse próximos/as a la graduación. Finalmente, nos proponemos pensar si existen particularidades que deban considerarse en las experiencias de estudiantes de Universidades del Conurbano, en comparación con aquellos/as de instituciones más tradicionales y con mayor historia.

5to encuentro: jueves 7 de octubre, 16 hs.

**Hitos de la graduación: la producción de trabajos finales**

*Invitados/as: Catalina Wainerman (CONICET-UdeSA), Mariana Di Stefano (UNSAM) y Jorge Steiman (UNSAM)*

*Coordina: Candela Weiss (LPPyG-UNSAM) y Nicolás Bontti (LPPyG-UNSAM)*

Este quinto encuentro pretende hacer foco en la producción de trabajos finales de graduación (tesis, tesinas, etc.) y reflexionar sobre su sentido formativo y su articulación con las carreras. Para ello, nos preguntamos cuáles son las dificultades concretas que suelen tener los/as estudiantes para elaborar sus



respectivos trabajos finales y en qué instancias se generan las mayores complicaciones y demoras. En términos generales, nos proponemos indagar respecto de qué se suele esperar que aprendan los/as estudiantes de pre-grado y grado de las distintas disciplinas a partir de la producción de sus trabajos finales y si se trata de instancias significativas para su formación, que aporten elementos diferenciales en relación al resto de las trayectorias formativas en esos niveles.

6to encuentro: jueves 28 de octubre, 16 hs.

La inserción profesional de los/as graduados/as y las dinámicas del mercado de trabajo

*Matías Maito (Director CETyD-UNSAM), Graciela Giménez (UNRN) y Diego Pereyra (IIG - CONICET - UNLa)*

*Coordinan: Nicolás Bontti (LPPyG-UNSAM) y José Luis Zárate (OESPU-UNSAM)*

El sexto encuentro se abocará a un aspecto escasamente desarrollado en los estudios sobre trayectorias universitarias como es el de seguimiento de graduados/as y su inserción profesional. Ante la necesidad de contar con instancias de recolección sistemática de la información que permita caracterizar sus trayectorias en el mercado de trabajo y la articulación entre los procesos formativos, las necesidades sociales y las demandas del mundo laboral. En ese sentido, nos interesa indagar sobre el modo en el que las Universidades públicas y sus graduados/as colaboran con el desarrollo del país y son protagonistas de procesos de movilidad social ascendente. Asimismo, nos interesa entender si la incertidumbre sobre el futuro laboral puede convertirse o no en una variable que colabore con el alargamiento o el abandono de las carreras universitarias, tal



como lo sugieren algunas investigaciones, así como reflexionar sobre las prácticas profesionales de las carreras universitarias y conocer en qué medida los/as estudiantes las consideran herramientas útiles para construir certezas y adquirir experiencias valiosas para la vida laboral.