



Buscar a los que no vienen. Ampliación de la agenda universitaria y diseño organizativo

María Mercedes Iparraguirre

Revista ES (en y sobre Educación Superior)

Vol.1, N°1-2 / Fecha de publicación: 27/12/2021

e-ISSN: 2718-6539

<https://revistas.unlp.edu.ar/ES/index>

IIES – Facultad de Odontología

DOI: <https://doi.org/10.24215/27186539e020>

**Buscar a los que no vienen. Ampliación de la agenda
universitaria y diseño organizativo**

**La Educación Formal Alternativa en el dispositivo de la Escuela
Universitaria de Oficios de la Universidad Nacional de La Plata**

***Find those who do not come. Expansion of the university agenda and
organizational design***

***Encontre aqueles que não vêm. Expansão da agenda universitária e
desenho organizacional***

Licenciada María Mercedes Iparraguirre

Subsecretaria de Políticas Sociales - UNLP

merhada@hotmail.com

Resumen

El análisis y la propuesta presentada en el marco de la Especialización en Gestión de la Educación Superior, intenta la vinculación de dos variables centrales: La educación Formal Alternativa como línea estratégica puesta en agenda por la Universidad Nacional de La Plata en los últimos años y el diseño organizativo tomando como referente empírico a la Escuela Universitaria de Oficios de la Universidad dependiente de la Prosecretaría de Políticas Sociales de la Secretaría de Extensión de la UNLP, siendo el ámbito en donde la autora desempeñaba su cargo de gestión como subdirectora. Incluye un recorrido en términos históricos para mostrar y explicar el diseño organizativo que sostiene actualmente a la Escuela y un recorrido por bloques conceptuales relacionados a las corrientes del análisis organizacional y a los avances en términos de producción de conocimiento contenidos en investigaciones en materia de la Formación Profesional y prácticas universitarias tiene en desarrollo la Prosecretaría de Políticas Sociales como soportes conceptuales de la propuesta. La propuesta de intervención implica pensar en un rediseño de la estructura de la escuela a la luz de los avances conceptuales de las investigaciones referidas y un plan operativo tentativo de cómo podría ser implementada en el mediano plazo.

Abstract

The analysis and proposal presented within the framework of the Specialization in Higher Education Management attempts to link two central variables: Alternative Formal education as a strategic line put on the agenda by the National University of La Plata in recent years and the Organizational design taking as empirical reference the University School of Trades of the University

dependent on the Undersecretariat of Social Policies of the Extension Secretariat of the UNLP, being the area where the author carried out her management position as deputy director. It includes a tour in historical terms to show and explain the organizational design that currently supports the School and a tour of conceptual blocks related to the currents of organizational analysis and advances in terms of production of knowledge contained in research on Vocational Training and university practices is being developed by the Assistant Secretary for Social Policies as conceptual supports for the proposal. The intervention proposal implies thinking about a redesign of the school structure in light of the conceptual advances of the referred investigations and a tentative operational plan of how it could be implemented in the medium term.

Resumo

A análise e proposta apresentada no quadro da Especialização em Gestão do Ensino Superior procura articular duas variáveis centrais: A educação formal alternativa como linha estratégica colocada em pauta pela Universidade Nacional de La Plata nos últimos anos e o desenho organizacional tomado como empírico referência a Escola Universitária de Ofícios da Universidade dependente da Subsecretaria de Políticas Sociais da Secretaria de Extensão da UNLP, sendo a área onde a autora exerceu seu cargo de gestão como vice-diretora. Inclui um tour em termos históricos para mostrar e explicar o desenho organizacional que atualmente sustenta a Escola e um tour por blocos conceituais relacionados às correntes de análise organizacional e avanços em termos de produção de conhecimento contidos nas pesquisas sobre Formação Profissional e práticas universitárias. sendo desenvolvido pelo Subsecretário de Políticas Sociais como suporte conceitual para a proposta. A proposta de

intervenção implica pensar num redesenho da estrutura escolar à luz dos avanços conceptuais das referidas investigações e num plano operacional provisório de como poderá ser implementado a médio prazo.

Palabras clave

Educación Formal Alternativa, estructura organizativa, Escuela Universitaria de Oficios.

Keywords

Alternative Formal Education, organizational structure, University School of Trades.

Palavras chave

Educação Formal Alternativa, estrutura organizacional, Escola Universitária de Ofícios.

A modo introductorio

La Universidad Nacional de La Plata ha definido en su Plan Estratégico las líneas de acción mediante las cuales desarrolla y direcciona su actividad. En el marco de la estrategia 3 que sintetiza las políticas de Extensión, se encuentra el Programa 3.2: “Políticas Públicas para la Inclusión Social” el cual es sostenido, con sus diferentes actualizaciones, desde el año 2010 por la Prosecretaría de Políticas Sociales. Los cuatro subprogramas específicos que explicitan sus objetivos son: 3.2.1 Fortalecimiento de la Red de Inclusión Social a través de la participación en el Consejo Social de la UNLP; 3.2.2 Escuela Universitaria de Oficios; 3.2.3 Gestión Territorial y 3.2.4 Gestión de Políticas

Públicas. Cada uno de estos subprogramas específicos representa el sentido y el conjunto de resultados de cuatro direcciones de línea que conforman su estructura organizativa. Todos los dispositivos que ponen en acción este esquema están integrados por equipos interdisciplinarios formados por estudiantes, graduados, docentes de distintas unidades académicas que apuestan al sostenimiento de espacios y prácticas transdisciplinarias de reflexión, planificación, investigación-gestión y a la toma de decisiones para la producción de conocimiento situado. Esta experiencia se desarrolla en el marco de una articulación permanente con organizaciones de la comunidad y organismos gubernamentales que se involucran en procesos de diseño e implementación de Política Pública.

El Programa Específico Escuela Universitaria de Oficios tiene por objetivo *“capacitar y acompañar a jóvenes y adultos en trayectos formativos de oficios en el marco de la formación profesional y la vinculación laboral de sus egresados. La direccionalidad estratégica de este programa se encuentra relacionada al fortalecimiento de la Educación Formal Alternativa como modelo institucional integrado al recorrido de grado que vincula un tipo de formación acreditada, de calidad e inclusiva”*. (Documento producido por la Prosecretaría de Políticas Sociales, 2017)

La Escuela Universitaria de Oficios entonces, viene desarrollándose desde el año 2009 en el marco de la Extensión Universitaria constituyéndose en una experiencia en acto de la concepción que, el Estatuto en su artículo 17 correspondiente al Capítulo III, tiene de la misma como: *“proceso educativo no formal de doble vía, planificada de acuerdo a intereses y necesidades de la sociedad, cuyos propósitos deben contribuir a la solución de las más diversas problemáticas sociales, la toma de decisiones y la formación de opinión, con el*

objeto de generar conocimiento a través de un proceso de integración con el medio y contribuir al desarrollo social” (Estatuto de la Universidad Nacional de La Plata, 2008, pág. 9)

A partir de los lineamientos establecidos en el proyecto institucional para el periodo 2018- 2022 se empieza a consolidar, reconocer y colocar fuertemente en la agenda universitaria la “Educación Formal Alternativa” para referir, en principio, a todos aquellos trayectos y prácticas formativas que, desde el espacio de la Extensión amplían la oferta formativa de la universidad tomando la experiencia de la Escuela como “nave insignia” (en palabras del Presidente de la Universidad) y como eslabón fundamental en la consolidación de un modelo inclusivo en la universidad.

La Educación Formal Alternativa como línea estratégica nos sitúa ante el desafío de producir un conocimiento que emanando de estas prácticas construya un corpus conceptual que enmarque estas experiencias y las siga consolidando y fortaleciendo en el proceso. Es este sentido la Prosecretaría de Políticas Sociales como equipo de gestión a cargo del diseño e implementación de prácticas universitarias que vienen acumulando en esta orientación decide desarrollar una línea de investigación para el periodo 2019-2022 materializada en el proyecto “Educación Formal Alternativa (EFA) una oportunidad para avanzar en prácticas universitarias integrales. El caso de la Escuela de Oficios y el Consejo Social de la UNLP” el que se encuentra aprobado y en proceso de desarrollo. Estos hitos institucionales nos interpelan para profundizar y volver la mirada a la organización en múltiples dimensiones, de las cuales en ésta reflexión se focalizará en la manera en que se fue diseñando en términos organizacionales la Escuela Universitaria de Oficios, ahora con los lentes conceptuales de la Educación Formal Alternativa, en función de analizar y

proponer cuál sería la mejor forma de organizar el dispositivo en pos del fortalecimiento del proyecto aludido y del cumplimiento de ciertos propósitos y resultados.

El recorrido de la reflexión y la propuesta, en principio, sitúa el ámbito de gestión desde una perspectiva histórica de retroalimentación entre diseño e implementación, para describir y entender la configuración actual de la organización. Luego, destina un apartado a la necesidad de avanzar en este tipo de producción de conocimiento en un contexto de institucionalización de un lineamiento estratégico, ya para introducir los objetivos generales y específicos de la propuesta de intervención presentada. Los conceptos y categorías que se constituyen en el soporte conceptual, ideológico y analítico del planteo están organizados en bloques. El bloque 1 está constituido por los hallazgos y reflexiones producto de los avances de dos investigaciones de la Prosecretaría de Políticas Sociales en materia de la Formación Profesional y prácticas universitarias desde los cuales se intenta una construcción conceptual acerca de la Educación Formal Alternativa, sus pilares identitarios constitutivos y sus características; incorporando lecturas de otros actores y autores que vienen discutiendo las temáticas referidas a las transformaciones de la universidad y la educación o propuestas formativas acordes. El bloque 2 está configurado por categorías que permiten ir introduciendo en la temática en lo que refiere al desarrollo de una de las variables principales de relación en la indagación. El concepto de Organización, Diseño Organizativo, Estructura Organizativa, Matriz de producción, para el cual se apelará a una recuperación y síntesis de la lectura de autores de las corrientes del análisis organizacional y otros que, en la búsqueda, contribuyen a profundizar en este aspecto. En relación al marco metodológico se tomarán los desarrollos y aportes de la Investigación-

Gestión (I+G) entendido como el *“proceso mediante el cual un equipo de trabajo que tiene a cargo la gestión de la política pública se compromete a sostener un espacio de reflexión sistematizada, con un diseño metodológico que permita garantizar en simultáneo, la producción de conocimiento científico para retroalimentar y ajustar sus propios diseños de política sustantiva en el periodo temporal en el que el equipo es responsable”* (Bonicatto, M;2019).

Estado de situación

“La Educación Formal Alternativa (EFA)” como una línea estratégica contenida en “Pensar la Universidad” , implica un punto de inflexión en la historia de la universidad pública, ya que supone el reconocimiento de un tipo de formación al que se le atribuye un carácter formal que no se encuentra homologada en un título universitario, sino en una certificación expedida por una universidad pública suponiendo el reconocimiento de procesos de formación que se encuentran basados en el diálogo con actores gubernamentales y del territorio para el desarrollo de sus contenidos y la validación de sus propuestas. Pareciera entonces que diversas prácticas universitarias desde el ámbito de la extensión se constituyen en la puerta de entrada a la ampliación de la base y oferta de la universidad, al diálogo entre funciones en términos de integralidad, poniendo de relieve una institucionalidad distinta que nos coloca a quienes pertenecemos a estos espacios de gestión, ante el desafío de su conceptualización y de la revisión de las mismas en función de su permanente construcción.

Nos toca analizar las organizaciones para proponer mejores diseños que se constituyan en vehiculizadores de los objetivos que vamos persiguiendo. Entonces la propuesta es pensar, analizar, proponer ¿cuáles son los diseños

organizativos que soportan y potencian el desarrollo de esta línea estratégica puesta en agenda? ¿Cómo puede pensarse el funcionamiento de una organización que está contenida y es referente de un nuevo lineamiento de la universidad pero que a la vez se piensa y repiensa en función de su conceptualización y fortalecimiento?

Algunos desarrollos conceptuales. Bloques

La construcción de la categoría Educación Formal Alternativa precedió a su conceptualización, a su caracterización y delimitación sustentándose en la potencia de las prácticas que efectivamente se venían realizando e identificando en ellas una naturaleza particular. Es en el marco de este intento es que el equipo de investigación empieza a delinear esta conceptualización sustentada por las prácticas que sostenidas fundamentalmente desde espacios vinculados a la Extensión Universitaria: La Prosecretaría de Políticas Sociales y el Consejo Social. Para este equipo en principio, estos trayectos están direccionados por OBJETIVOS de inserción laboral y/o por el cumplimiento de roles de promoción en el acceso a derechos. La formación profesional y/o capacitación en oficios, prácticas y saberes comunitarios como operadores de políticas se tornan en los contenidos de estas propuestas. Sus PILARES fundamentales serían la calidad, la inclusión y la situacionalidad.

La Educación Formal Alternativa se convierte en una herramienta fundamental para la elaboración de proyectos y para proponer marcos teóricos que, desde la universidad pública, en interfase con el sistema de educación técnico profesional, pueda realizar una propuesta superadora a las prácticas instituidas. Contemplar las realidades existentes y la participación comunitaria, retomando el análisis de procesos de implementación de política pública

educativa en el marco del campo de acción que estamos construyendo, abre un campo de intervención que puede generar nuevas experiencias y aprendizajes significativos.

En relación a la construcción conceptual se empiezan a vislumbrar DIMENSIONES CONSTITUTIVAS que le van otorgando identidad. La FORMALIDAD en tanto estamos refiriendo a trayectos formativos diseñados y certificados por la universidad pública los cuales entonces se validan en el marco de una propuesta de formación académica reconocida por normativas e incumbencias institucionales (programas, duración, aprobación, certificación). Su carácter ALTERNATIVO el cual surge de un ejercicio de revisión y ampliación de la propuesta académica de la UNLP a partir de demandas y problemas planteados por actores sociales en el Consejo Social, la Escuela de Oficios y en los espacios de extensión. La GRATUIDAD en tanto estaríamos refiriendo a la administración de un “bien colectivo” en el marco de una política pública como es la Educación Superior. Una propuesta académica de la universidad pública enfatizando el carácter de derecho de la Educación Superior. Los/as DESTINATARIOS/AS adultos/as integrantes de la Población Económicamente Activa principalmente pertenecientes a sectores con derechos vulnerados los cuales pueden registrar trayectorias escolares primarias y secundarias interrumpidas.

Incluye el sostenimiento y diseño de políticas y dispositivos de ACCESIBILIDAD; Tiene una lógica SISTÉMICA por su pertenencia al sistema en el marco de la Educación Superior. En términos de su alcance está inmerso en el subsistema de la Formación profesional, la formación terciaria y la educación Universitaria y al interior en términos de la coexistencia de tres formatos / subsistemas formativos que dialogan entre sí: 1) las diplomaturas

universitarias; 2) Los Certificados de formación profesional continua en oficios:
3) Los Trayectos de formación /cursos.

Contiene como componente un SUBSISTEMA RELATIVO A LA TERMINALIDAD EDUCATIVA en relación al perfil de la población objetivo de esta propuesta y vinculado a las prácticas y/o dispositivos de accesibilidad y fortalecimiento. Se trata de facilitar y no poner un obstáculo vinculado a las personas con trayectorias escolares interrumpidas, pero a la vez reconocer que se trata del ejercicio de derechos y de una herramienta potente en términos de oportunidades es componente sustantivo de esta línea contemplarlo como parte de su oferta formativa.

Es informada medularmente por la EDUCACIÓN POPULAR en relación a cómo se plantean los dispositivos y se consideran los procesos de enseñanza aprendizaje y las relaciones entre educador y educando.

Nace y se constituye en un ESPACIO para el ejercicio de PRÁCTICAS UNIVERSITARIAS INTEGRALES: La EFA como un espacio y terreno fértil de prácticas universitarias que desde el ámbito de la extensión se constituyeron en la puerta de entrada a la ampliación de la base y oferta de la universidad en la construcción de una nueva institucionalidad.

En relación al bloque II el camino propuesto es el recorrido por ciertas categorías que forman parte de una epistemología de las organizaciones, una corriente de análisis organizacional que se posiciona desde la descripción y comprensión de la complejidad de los fenómenos organizativos para su análisis y transformación. En este sentido, cómo se define y categoriza a una organización forma parte de este corpus teórico que puede ayudarnos a entender la dinámica, funcionamiento y rasgos de complejidad, para luego ingresar en una de las variables centrales de la propuesta de intervención: el

diseño de una estructura organizativa singular, en este caso la referida a unidad organizativa Escuela Universitaria de Oficios.

Con respecto a otro concepto fundamental para este marco podemos definir al DISEÑO ORGANIZATIVO *“como el proceso mediante el cual se define de qué manera se estructuran las organizaciones en función de garantizar los propósitos de la misma. El diseño de organizaciones se vincula a estructuras y procesos, estableciendo las formas que adoptan las relaciones entre roles y flujos que transformaran las entradas y salidas”* (Schvarstein 1998).

Para Jorge Etkin (2005) entonces, la ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN es la materialización en el aquí y ahora concretos de la identidad de una organización. Es el modo en cómo se presenta una organización frente a cada circunstancia de su devenir, pero siempre condicionada por sus rasgos de identidad.

Para el experto en planificación Sotelo, J (2008) hay dos factores relevantes al momento de caracterizar una organización: su producción institucional y a quienes está dirigida, en tanto usuarios o beneficiarios de esos bienes y servicios relativos al primer aspecto. A su vez, reconoce la existencia de un proceso de producción externa, que garantiza la entrega directa de esos bienes o servicios a la población, y otro vinculado a la producción interna necesario para garantizar la producción que sale de la organización. Estas distinciones permiten destacar la importancia de coordinar y/o vincular los productos que la organización garantiza con el logro de resultados y el impacto esperado por una política en la población usuaria y/o beneficiaria mediante un análisis de la relación y /o tensión existente entre estos aspectos. Además, permiten comprender a la configuración de las organizaciones como una herramienta de la gestión.

En resumen, en la matriz de producción externa se hallan contenidas, de manera explícita o implícita, las políticas y estrategias institucionales externas esenciales, que suelen registrarse en el enunciado estratégico más sintético: la misión institucional. Esta formulación tiene la ventaja de que alude a todos los aspectos esenciales de las políticas y estrategias institucionales, desde el nivel operativo hasta el político, y proporciona un marco de referencia para establecer los criterios externos de evaluación de la gestión

Toda decisión institucional que implique modificaciones en su misión, objetivos y resultados de política, debería ser continuada con una reingeniería institucional que modifique lo necesario en clave de estructura organizativa y proceso para llevar adelante los nuevos desafíos definidos.

Cuando una organización decide modificar su alcance. El proceso que se desata, cual ficha de dominó, implica que ese alcance que ha cambiado, transforma los resultados, estos a su vez sus productos y los últimos impactan en la modificación de los procesos de trabajo y la estructura organizativa, es decir la organización altera su existencia (Bonicatto; 2019:76)

Propuesta de intervención

La propuesta que se desarrolla intenta ser tanto un aporte a la organización de pertenencia como a una línea estratégica en consolidación que amplía la agenda de la universidad: La educación Formal Alternativa.

Contiene un punto de partida de construcción de un Análisis situacional: en términos de la reconstrucción del estado de situación y de los problemas o nudos críticos que se construirá en relación al desarrollo de los avances acerca de la línea de Educación Formal Alternativa analizada desde dos materialidades: Las investigaciones desarrolladas por la Prosecretaría en clave

de su conceptualización y la convocatoria EFA de reciente implementación en relación al contenido y direccionalidad de los proyectos allí presentados por las distintas unidades académicas.

El otro ámbito para el análisis estará centrado en la configuración de la estructura organizativa actual de la Escuela Universitaria de Oficios haciendo hincapié en los procesos sustantivos y de apoyo: Formación/ Capacitación; Vinculación Laboral; Gestión de datos; Logística y administración y compras.

Objetivo General

- Presentación de una nueva estructura organizativa de la Escuela Universitaria de Oficios en el marco de los lineamientos de la Educación Formal Alternativa

Objetivos específicos

- Actualización de un análisis situado de los procesos sustantivos y de apoyo y la configuración actual de la Escuela
- Sistematización de los avances consensuados en los marcos investigativos acerca de EFA.
- Redefinición de la división del trabajo en la Escuela Universitaria de Oficios: Áreas y funciones.
- Redefinición de modos de coordinar el trabajo en la Escuela Universitaria de oficios

La implementación de la propuesta de intervención estará organizada en momentos diferenciados en términos de recolección, procesamiento y análisis de información.

- Momento de construcción / ampliación de análisis situado: organización de problemas; asociación, priorización, jerarquización y definición de nudos críticos vinculación causal. Este momento se trabajará con las coordinaciones de cada área, docentes, tutores.
- Momento de revalidación, sistematización de avances conceptuales relevantes de las investigaciones en relación a la EFA en términos conceptuales y operativos a través de la implementación de Grupos focales con investigadores.
- Momento de rediseño de la estructura con especialistas en análisis y diseño de organizaciones.

Reflexiones finales

La Escuela Universitaria de Oficios en tiempos de pandemia y de Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio podría ser el nuevo capítulo que al día de hoy se constituye en nuestra preocupación y en el novedoso e inédito ordenador de absolutamente todos los ámbitos de la vida social. En el marco de este imprevisto la Escuela tuvo que trastocar todos sus procesos, sus vinculaciones, sus modalidades. Tuvo que volver a reconfigurarse para preservar sus rasgos de identidad y dar una respuesta comprometida y de calidad a todas las personas que habían pensado incluir en sus proyectos de vida este espacio formativo en particular.

Es por eso que a hoy estamos hablando de otra Escuela. Por tanto tendríamos que poder incorporar otras tantas variables en el desarrollo conceptual de la línea de Educación Formal Alternativa, en una suerte de explosión de los tres conceptos, en un momento en donde la imposibilidad de la “presencialidad” casi nos deja fuera de juego; Tendríamos que volver sobre una estructura

organizativa para pensarla no exclusivamente desde el diseño sino sobre todo desde sus soportes legales, jerárquicos, de cargos, desde su formalización y reconocimiento institucional. No podríamos eludir los aspectos presupuestarios como variable condicional en términos de continuidad y de inclusión.

Sería interesante poder recapitular y retomar algunos de los interrogantes que se fueron planteando a lo largo del desarrollo de la reflexión. Volviendo sobre las indagaciones de manera textual: *¿cuáles son los diseños organizativos que soportan y potencian el desarrollo de esta línea estratégica puesta en agenda? ¿Cómo puede pensarse el funcionamiento de una organización que está contenida y es referente de un nuevo lineamiento de la universidad pero que a la vez se piensa y repiensa en función de su conceptualización y fortalecimiento? ¿Las modificaciones en los lineamientos estratégicos de la universidad, con la puesta en agenda de la Educación Formal Alternativa, interpelan las configuraciones organizativas en donde suceden estas prácticas? ¿Son las prácticas las que, en el mismo movimiento de su implementación, informan las necesidades de diseño organizacional que mejor acompañan, sostienen y potencian el logro de estos objetivos?*

Sabemos que la búsqueda de quienes nos llegan a la universidad es el primer tramo de esta apuesta que nos empuja a seguir en la labor de garantizar el acceso, la permanencia y la certificación de saberes para que quien elige este espacio pueda trabajar del oficio del que vino a formarse y mejorar sus condiciones de vida. También sabemos que no depende solo de nosotros/as. En esto andamos hace tiempo con el cuerpo, la cabeza, el compromiso y mucha convicción.

Bibliografía

- Ainscow, M. (2004) El desarrollo de sistemas inclusivos: ¿cuáles son las palancas de cambio?. Journal of education change.
- Aguerro, I. (2001) La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación. AMAYA, P. (2017) Políticas y decisiones de gestión pública para un modelo de estado popular. Bs As: UNAJ.
- Blanco, R. (2006) La Equidad y la Inclusión Social: uno de los desafíos de la educación y la escuela hoy. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
- Bonicatto, M.; Serrichio, S; Iparraguirre, M.; Laya, F. Compilación Paula Amaya. En prensa, Editorial Universidad Nacional Arturo Jauretche. "Gobernar para el ejercicio de derechos: Desafíos y estrategias 2020" (2019). Programa de investigación Gobierno, Políticas Públicas y Transformación Social - UNAJ. Capítulo. Aportes de la universidad como espacio de colaboración, en la formulación, evaluación de Políticas Públicas. El caso de la Escuela Universitaria de Oficios. En proceso de edición.
- Bonicatto, M; Serrichio, S; Arcidiacono, L; Gallardo, J; Tramontini, M.;(2012). La Escuela de Oficios de la UNLP. Fortalecimiento de derechos desde la capacitación. Revista Extensión. Universidad Nacional de Córdoba. Issn 2250-7272
- Bonicatto, M:(2019) Doble vía. El aporte de la planificación estratégica situacional a la extensión estatutaria de la Universidad Nacional de la Plata. Edit Servicoop.
- Braslawski, C. (2006) Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo

- XXI. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (2e), 84-101.
- De Alba, Alicia, Curriculum: Crisis, Mito y Perspectivas. Parte III Buenos Aires, Miño y Dávila;
- Doberti, J: La organización académica en la universidad. Capítulo2: la universidad particularidades de esta organización.
- Dussel, I. (2004) Inclusión y exclusión en la escuela moderna argentina: una perspectiva postestructuralista. Cuadernos de pesquisa, 38 (122), 305-335.
- Etkin, J (2005) Gestión de la complejidad en las Organizaciones. La Estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Granica. Buenos Aires.
- Freire, Paulo: El grito manso, Buenos Aires, Siglo XXI, 2015.
- Jacinto, C. & Millenar, V. (2009) Enfoques de programas para la inclusión laboral de los jóvenes pobres: lo institucional como soporte subjetivo. Ed Última década
- Kaplan, C (2006) La inclusión como posibilidad. Proyecto Hemisférico. La elaboración de Políticas para la prevención del fracaso escolar. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación.
- Krichesky, M. (1999) Cap. 2 Orientación y tutorías en los sistemas educativos. Tradiciones y cambios en la gestión educativa. En Proyectos de orientación y tutorías. Bs. As.: Paidós.
- Martínez, N: La evaluación de la gestión universitaria. (2000). Informe para la CONEAU
- Mejía, M.R. J. (2014). La Educación Popular: Una construcción colectiva desde el Sur y desde abajo. Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 22 (62).

- Mitzberg, H (2003): Diseño de Organizaciones eficientes. Editorial El Ateneo. Buenos Aires.
- Narodowski, M. (2008) La inclusión educativa. Reflexiones y propuestas entre las teorías, las demandas y los slogans. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 6 (2), 19-26
- Rodríguez Arocho, W. (2010) El concepto de la calidad educativa: una mirada crítica desde el enfoque histórico cultural. Actualidades investigativas en educación, 10 (1), 1- 28.
- Rinesi, E (2017). Revista Ciencias Sociales. A casi 100 años de la Reforma universitaria y en un contexto signado por un gobierno al que se lo ha visto despreciar lo público, impulsamos una vez más la reflexión crítica sobre la Universidad y su rol en la sociedad
- Sacristan G, (comp.) Pérez Gómez, A.I; Martínez,J; Torres,J;Angulo,F; Alvarez,J (2011) Educar por competencias ¿Qué hay de nuevo?.
- Schvarstein, L (1998). Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Paidós. Grupos e instituciones. Buenos Aires.
- Schvarstein, L; Etkin, J. Identidad en las organizaciones. Invariancia y cambio. Paidós
- Sirvent, María Teresa. Revisión del concepto de Educación No Formal. Ficha de Cátedra de Educación No Formal. Facultad de Filosofía y Letras, U.B.A. 2007
- Sibilia, Paula. “La escuela, esa máquina anticuada”, Buenos Aires, Diario La Nación, 2016
- Sotelo, M (2008) La relación planificación/presupuesto en el marco de la gestión orientada a resultados. Revista del Clad Reforma y democracia n40. Caracas. Venezuela

- Subirat, J. (2005) ¿Es el territorio urbano una variable significativa en los procesos de exclusión e inclusión social? Memorias X Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la administración pública. Chile: 18-21 de octubre de 2005.
- Tauber, F: Pensar la Universidad. Proyecto Institucional de la UNLP 2018-2022.
<https://unlp.edu.ar/frontend/media/45/3545/e63e17faaef9816aea2a9dd874dc51e9.pdf>
- Tauber, F.: en <https://unlp.edu.ar/oficios/nuevos-graduados-de-la-escuela-de-oficios-de-la-unlp-14653>
- Torres, R (1992). Alternativas dentro de la Educación Formal: El programa escuela nueva de Colombia
- Touriñan López, J. M. (2006) Análisis conceptual de los procesos educativos. Formales, no formales e informales. Teoría educativa, N° 8. Salamanca.
- Vallaey, F: La responsabilidad Social Universitaria. Un nuevo modelo Universitario contra la mercantilización.
- 2014-2016: Proyecto de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTs) del Consejo Interuniversitario Nacional (PDTs CIN), presentado para Convocatoria 2014, desde Universidad Nacional de La Plata en conjunto con Universidad Nacional Arturo Jauretche y Ministerio de Desarrollo Social de la Pcia. de Bs As. Acreditado. “Innovaciones educativas situadas. Una propuesta para la mejora de programas de formación en oficios y terminalidad educativa de titulares de programas sociales.”
- 2017-2018: Análisis comparativos de experiencias para la formación en oficios. Aportes al campo de la formación profesional. Fondo Nacional de

Investigaciones de Educación Técnico Profesional (FONIETP). Instituto Nacional de Educación Tecnológica. (INET).

- 2019-Educación Formal Alternativa (EFA) Una oportunidad para avanzar en prácticas universitarias integrales. El caso de la Escuela Universitaria de Oficios y el Consejo Social de la UNLP. Convocatoria segundo proyecto I +D Tetra Anual.

Anexos

- Informe anual de Gestión de la Escuela Universitaria de Oficios. Equipo de Gestión de la EUO. Dirección de Escuela Universitaria de oficios 2017.
- Informe anual de Gestión. Equipo de Vinculación Laboral y Gestión de programas. Dirección de Escuela Universitaria de Oficios. 2017
- Informe de relevamiento permanente de egresados EUO. Equipo de vinculación laboral. Dirección de Escuela Universitaria de Oficios.2017
- Informe de auditoría IRAM Etapa 1 Referencial de calidad de IFP. Dirección de Escuela Universitaria De Oficios. 2016
- Anexo 1: instructivo para la Creación de diplomaturas universitarias. Diplomatura en mantenimiento de edificios públicos para titulares del Programa Ingreso Social con Trabajo. Dirección de Escuela Universitaria de Oficios -Dirección de Gestión Políticas Públicas.
- Prosecretaria de Políticas Sociales. 2016
- Informe de relevamiento permanente de egresados 2011-2015 EUO. Proyecto de Seguimiento e Inclusión Laboral de egresados. Equipo. Equipo de vinculación Laboral. EUO. 2016

- Programa de Formación para el Trabajo y los oficios. Propuesta presentada al MDS como anexo al Convenio, en el marco de la implementación de Programa Ingreso Social con Trabajo. Dirección de Gestión de Políticas Públicas. Prosecretaría de Políticas Sociales. 2016
- Informe de relevamiento permanente de egresados EUO. Equipo de vinculación laboral EUO.
- Documento final de síntesis de implementación de Programa de Capacitación en el marco de la Línea de Formación de Titulares de la Escuela Universitaria de Oficios. Dirección de Gestión de políticas Públicas y Dirección de Escuela Universitaria de Oficios. Prosecretaría de Políticas Sociales. 2015
- Documento de fundamentación de la Línea de Formación y Capacitación en oficios y Competencias y Línea de Titulares de Programas Sociales. Dirección de Gestión de Políticas Públicas. Dirección de Escuela Universitaria de Oficios. Prosecretaría de Políticas Sociales. 2014
- Proyecto Subprograma Operativo de Formación y Capacitación Escuela Universitaria de Oficios.2010