



# **Análisis de la implementación del Programa Acompañante Alumno desde la perspectiva micropolítica. Facultad de Ciencias Humanas, Sede General Pico. UNLPam (2005-2010)<sup>1</sup>**

Fecha de recepción:

25/03/2013

Fecha de aprobación:

14/05/2014

## **Palabras clave:**

política universitaria, perspectiva micropolítica, programa acompañante alumno, implementación, enfoque cualitativo

## **Keywords:**

*public policy, implementation, micro political perspective, student and companion program, qualitative analysis*

**Micropolitical analysis of the Student and Companion Program implementation. School of Human Science, National University of La Pampa, General Pico. UNLPam (2005-2010)<sup>2</sup>**

**Morales, Maximiliano E.**

Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de La Pampa.

mem.mem88@gmail.com

## **Resumen**

Este artículo se presenta en el marco de “Becas a las Vocaciones Científicas - Convocatoria 2011” del Consejo Interuniversitario Nacional. En él se analiza, desde la perspectiva micropolítica, la implementación de una política específica denominada “Programa Acompañante Alumno” de la Universidad Nacional de La Pampa destinada al ingreso y permanencia de sus estudiantes. Se tomó como recorte desde el origen del mismo, año 2005, hasta el año 2010 en la Facultad de Ciencias Humanas Sede General Pico en consonancia temporal con el Plan Estratégico y Proyecto de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de La Pampa (2005-2010); donde se prescriben algunas notas generales que han tenido

incidencia en la formulación del mencionado Programa Universitario.

En un primer momento, se enuncia el interrogante que sostiene el escrito, se recuperan antecedentes sobre el proceso de institucionalización del Programa, como así también algunas consideraciones teóricas. En segundo lugar, se describe y analiza la implementación de dicho programa universitario como ámbito político, para, finalmente, aproximar algunas conclusiones.

This article is presented at the “Becas a las Vocaciones Científicas - Convocatoria 2011” framework, from the National Inter-University Council. Here, by taking the micro political theory as a reference, the implementation of a specific policy called Student and Companion Program from University of La Pampa. It is analyzed from the students’ admission and their stay. The analysis cutback goes from 2005 (year where begun the university’s policy), up to 2010 at the Human Science School (General Pico headquarters) in temporal agreement accordance with the National University of La Pampa’s Strategic Plan and Institutional Development Project; where is prescribed general notes regarding the formulation of the already mentioned University Program.

At first, the question which sustains the document is stated; also some records are recovered in relation with the Programme’s institucionalization process, as well as some theoretical considerations. In second place, the formulation of the Program - as a political field- is described and analyzed, to finally arrive to some conclusions.

## Introducción

El siguiente artículo se presenta en el marco de “Becas a las Vocaciones Científicas - Convocatoria 2011”, del Consejo Interuniversitario

Nacional. En él se analiza, desde la perspectiva micropolítica, la implementación de una política específica denominada Programa Acompañante Alumno [PAA] de la Universidad Nacional de La Pampa destinada al ingreso y permanencia de sus estudiantes. Se tomó como recorte desde el origen del mismo, año 2005, hasta el año 2010 en la Facultad de Ciencias Humanas Sede General Pico en consonancia temporal con el Plan Estratégico y Proyecto de Desarrollo Institucional [PEPDI] de la Universidad Nacional de La Pampa (2005-2010); donde se prescriben algunas notas generales que han tenido incidencia en la formulación del mencionado programa universitario.

En un primer momento, se enuncia la pregunta de investigación, se recuperan antecedentes sobre el proceso de institucionalización del programa, como así también algunas consideraciones teóricas. En segundo lugar, se describe y analiza la implementación de dicho programa universitario como ámbito político, para abordar finalmente, algunas conclusiones.

La investigación se posiciona desde el enfoque cualitativo de investigación, utilizando como técnicas de recolección de información, entrevistas informales y análisis de documentos. De esta manera, el *corpus* empírico del trabajo lo constituyeron: el PEPDI, diagnósticos de los ingresantes, informes de la Coordinadora Técnica [CT] del programa, las voces de ella y la de los Acompañantes Alumnos [AA]. Estos últimos fueron seleccionados por criterio intencional de desempeño de su rol, durante al menos dos años.

Además, tanto la coordinadora como los Acompañantes, se consideran “grupos de interés” (Bacharach y Mundell, 1993 citados en González González, 1998, p. 233) constituyéndose en unidades de análisis, desde el posicionamiento teórico adoptado.

La pregunta de investigación que ha orientado el trabajo consistió en conocer, desde la perspectiva de estos actores políticos, ¿cuáles han sido las acciones que –en términos políticos– han llevado a cabo la CT del programa y los AA para implementarlo en la Facultad de Ciencias Humanas Sede General Pico durante los años 2005-2010? Este interrogante, permitió conocer ese lado oscuro a través de las estrategias, mediante

las cuales, los grupos de interés utilizan sus recursos de poder para conseguir sus intereses (Hoyle, 1986, citado en González González, 1998). Al mismo tiempo sacará “[...] a la luz mucho de lo que está oculto y es sutil y que, sin embargo, es crucial para comprender las dinámicas cotidianas[...].” (Blase, 1991, pp. 7-8. Citado en González González, 1998, p. 223).

## **La preocupación de la UNLPam por la inclusión de sus estudiantes**

La problemática de la inclusión de los estudiantes en la universidad es una temática que se ha incorporado dentro de la nueva agenda social a investigar, en la cual se incluye la permanencia y egreso de las cohortes de estudiantes.

Así, la Universidad Nacional de La Pampa [UNLPam], a través del PEPDI, desde el Área de Formación, fijó como objetivos “articular y mejorar el ingreso, la permanencia, la evolución y la formación integral de los estudiantes” (2005-2010, p.77). Para cumplir con estos propósitos, a partir del año 2005, se institucionalizaron políticas de ingreso y permanencia de estudiantes. Una de ellas, lo constituyó el PAA.

Este programa fue aprobado por Resolución del Consejo Superior [CS] N° 029/05 e implementado como prueba piloto. En los orígenes (2005), la Comisión de Diagnóstico Psicopedagógico realizó una selección de ingresantes de acuerdo a categorías que estableció con el resto de la comunidad universitaria. Ello, con el propósito de detectar aquellos estudiantes con dificultades de adaptación a la vida universitaria.

Hasta el año 2010, las funciones de los AA han consistido en “[...] estimular la integración-inserción-permanencia, de los ingresantes seleccionados de acuerdo a las categorías diagnósticas establecidas por la comisión de diagnóstico psicopedagógico...” (Artículo 5° de la Resolución CS N° 029/2005, Capítulo III).

## Perspectiva teórica de la investigación

La perspectiva teórica desde la cual se posicionó esta investigación fue el enfoque micropolítico. Aunque Bacharach y Mundell (1993, citados en González González, 1998) aseveran que este enfoque es relativamente reciente y que, en consecuencia, no está plenamente elaborado conceptualmente; “[...] el papel del poder en la organización ha sido siempre considerado como algo central en la micropolítica” (Blase y Blase, 2002, citados en Bernal Agudo, 2004, p. 15). En este sentido, “la micropolítica trata del poder, quién lo tiene, quién lo quiere y para qué propósitos y cómo se usa para lograr las metas individuales y grupales” (Anderson, Blase, 1984, p. 109, citados en Bernal Agudo, 2004, p. 15). Por ende, se tomaron algunos de los principales aportes de esta perspectiva.

Para mencionar uno de los aportes iniciales se puede mencionar a Hoyle (1986, citado en Bernal Agudo, 2004). Este autor concibe a la micropolítica, como ese lado oscuro de la vida organizativa, que incluye las estrategias mediante las cuales los individuos y los grupos en contextos organizativos tratan de utilizar sus recursos de autoridad e influencia para promover sus intereses. Sin embargo, es oportuno aclarar que no sólo el poder se manifiesta a través de esta doble dimensión, sino a través de una multiplicidad de fuentes tales como el poder legitimado o formal y el poder por oportunidad (Hoyle, 1986, citado en González González, 1998); coerción (Bolman y Deal, 1984, citados en González González, 1998); el control del conocimiento e información y el control de la organización informal (Santos Guerra, 1992, citado en González González, 1998).

En segundo lugar, otras maneras de definir esta posición teórica de investigación, las han realizado Blase (1991) y Bacharach y Mundell (1993). Según el mencionado Blase (citado en González González, 1998, p. 222),

La micropolítica se refiere a la utilización por parte de individuos y grupos de poder formal e informal para lograr sus metas en la organización. En gran parte, las acciones políticas se producen debido a las diferencias percibidas entre individuos y grupos, junto a

la motivación de usar poder para influir y/o proteger. Aunque tales acciones están conscientemente motivadas, cualquier acción consciente o inconscientemente motivada, puede tener “significación” política en cada situación dada. Las acciones y procesos conflictivos y cooperación son parte del ámbito de la micropolítica [...].

Para Bacharach y Mundell, “la micropolítica se define por sus propias características de análisis, produciéndose esencialmente en las relaciones entre los diferentes grupos e individuos, que lógicamente se pueden producir en cualquier nivel de la organización” (citados en José Luis Bernal Agudo, 2004, p. 13).

Puede decirse además, que este trabajo al ocuparse del nivel de implementación del PAA recurre al análisis de las distintas estrategias utilizadas por los actores en cuestión, como así también los diferentes recursos de poder puestos en juego, lo que devela diferencias entre la CT y los AA según motivaciones y el ejercicio del poder del cual han hecho uso.

Estos últimos actores mencionados son considerados unidades de análisis. En palabras de González González (1998, p. 228), “diversos planteamientos micropolíticos [...] defienden expresamente la necesidad de focalizar el análisis de las dinámicas micropolíticas del centro escolar en los grupos de interés”. En este sentido, la autora recupera a Bacharach y Mundell (1993, citado en González González, 1988, pp. 228-229), al decir

[...] entienden que el análisis micropolítico de la organización tendría que tomar como unidad de análisis los grupos de interés, más que la organización como un todo o grupos de individuos concretos dentro de la misma; desde su perspectiva el análisis micropolítico habría de examinar las contiendas de distintos grupos de interés sobre lógicas de acción distintas.

## **Análisis del programa. Un abordaje teórico e histórico sobre su institucionalización**

El PAA, como política universitaria, junto al PEPDI son cuerpos

normativos. Según Almandoz (2000, p. 63) son:

Marcos de regulación de la sociedad que expresan la legitimación de determinados modelos de funcionamiento institucional y macroinstitucional [...] son producto de negociaciones concretas. Su dinámica política se asienta en una multiplicidad y diversidad de intencionalidades e intereses encontrados de los actores sociales involucrados [...] participan múltiples intereses que no siempre convergen en una misma dirección de esfuerzos y objetivos.

De este modo, la UNLPam a través de estos cuerpos normativos, define objetivos y principios que regulan las posibilidades de esta institución y de los actores políticos para abordar la problemática de la deserción. En particular, en el Reglamento Acompañante Alumno, se expresan los objetivos y alcances del programa como así también las funciones de los actores involucrados<sup>3</sup>.

Se entiende al programa como política pública; es decir, “como conjunto de decisiones y acciones políticas que se toman en un contexto dado para llevar adelante el diseño, y los avances, retrocesos y modificaciones que sufre en la tensión entre consensos, cooptaciones, consentimientos y resistencias” (Barco, 2005, p. 10).

Ahora bien, ¿cuáles han sido los antecedentes inmediatos y las diferentes discusiones para que se institucionalice definitivamente en el año 2005 como política pública dirigida a los estudiantes de la UNLPam? O, dicho de otro modo, ¿cuáles han sido las instancias de decisiones y acciones políticas que se han desarrollado para que el programa finalmente fuera aprobado por el Consejo Superior de dicha Universidad?

A lo largo del trabajo se pueden advertir tres antecedentes claves que permiten comprender el origen y el proceso de constitución de dicha política institucional.

El primero de ellos, se remite al año 1991, cuando se elaboró un proyecto denominado Plan de Encuentros. Se puede referir a esta experiencia a través de la siguiente cita:

De la evaluación de las entrevistas efectuadas a los ingresantes en años anteriores y, atendiendo a la solicitud de los centros de estudiantes y lo manifestado por estudiantes avanzados con relación al momento de ingreso, se pensó en el año 1991, realizar un trabajo integral orientado a los estudiantes ingresantes de la UNLPam (Olivera e Iguíñiz, 2001, p. 47).

Además, las autoras citadas afirman que esta experiencia se constituyó en un antecedente para que en el año 1996, se presentara ante el Consejo Superior, el PAA. Aquí, nos encontramos con el segundo antecedente, a partir del cual se comienzan a configurar las funciones de los AA y los objetivos y alcances generales del programa, así como la denominación Reglamento Acompañante Alumno.

Este reglamento, al igual que la experiencia anteriormente descripta, fue presentado ante el CS por el Servicio de Apoyo Psicopedagógico Integral [SAPSI]<sup>4</sup>. De esta manera, se manifestó en otra instancia favorecedora de la inserción socio-institucional de los estudiantes de la UNLPam, presentada por el Rector Ingeniero Carlos Arengo; empero, no fue aprobado por el órgano de gobierno mencionado en líneas anteriores.

Como tercer antecedente o decisión política inmediata, podemos remitirnos al año 2004 en el que se aprueba la Resolución del CS n° 019/04 que da lugar al proyecto de Articulación Universidad – Nivel Polimodal con la intención de abordar el problema de la deserción en el nivel universitario. Del mismo modo se crea la Comisión Consultiva de Articulación; espacio donde se elabora el Reglamento Acompañante Alumno que es aprobado por el CS en el año 2005.

Las discusiones sobre este reglamento en el año 2004 permiten analizarlo como política pública, ya que fue aprobado a través de acuerdos, consensos e intereses que no se dirigieron en una misma dirección. Las voces de AA que luego serán recuperadas, señalan la existencia de posibles conflictos que podrían suponer acciones micropolíticas de resistencia; entendidas éstas, como decisiones y acciones de no adhesión - por parte de los actores políticos - a lo que se prescribe en el programa, reinterpretando y poniendo en juego la propia visión política ante la norma.



Así, a través de las entrevistas realizadas, se encontraron distintos puntos en desacuerdo.

Uno de ellos, se vincula con la problematización<sup>5</sup> frente al estímulo monetario<sup>6</sup>

A1: [...] ¿Pagar o no pagar? Esa fue una gran discusión, el monto. No el monto en sí, sino el hecho de que te tengan que pagar por acompañar a un compañero que ingresa a la Universidad. ¿Por qué esto de pagar a alguien que acompaña?

A2: Claro.

A1: Si nosotros lo veníamos haciendo *ad-honorem* (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011, p. 3).

A2: Esa era la discusión porque nosotros el compromiso que teníamos como estudiantes militantes que fuimos y somos, trabajábamos *ad-honorem* para los chicos [...] (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011, p. 3).

Es evidente la discrepancia que manifestaron estos entrevistados respecto del Artículo 8° de la Resolución CS N° 029/2005. Los estudiantes conciben al estímulo como un pago; como un trabajo que mercantiliza esa relación. Esta interpretación por parte de estos actores políticos, es fruto de sus experiencias y actividades pasadas vinculadas a la militancia en el Centro de Estudiantes [CEUCH] de la Facultad de Ciencias Humanas de General Pico, el Consejo Directivo y el Consejo Superior, como órganos de gobierno de la UNLPam.

Otra arena de disputa de poder (González González, 1998) como acción micropolítica de resistencia que se manifiesta, se relaciona con los espacios legítimos de poder.

A1: Otra cosa que también... la discusión era: “Bueno, no dejemos que otros ocupen lo que ya nosotros venimos haciendo”.

A2: Exacto.

A1: Que no nos roben...

A2: nuestro espacio.

A1: Nuestro espacio que nosotros ya lo veníamos haciendo años

atrás y *ad-honorem* (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011, p. 4).

A2: El programa lamentablemente se tergiversaba porque se mezclaba con la actividad legítima de la agrupación. Entonces nosotros continuábamos con nuestro trabajo como militantes [...] y, quisiéramos o no, se nos mezclaban las funciones (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011, p. 12).

A2: [...] no nos quejábamos; lo que queríamos era que se siguiese legitimando algo que era propio y que nació en la Facultad de Ciencias Humanas de General Pico, prácticamente (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011, p. 16).

Lo que se manifiesta en las voces citadas es la disputa por espacios legítimos de poder, en función de las actividades que estos AA venían desarrollando desde el CEUCH. El interés y la lucha por continuar las actividades, ahora prescriptas en el Reglamento AA, como propias y legítimas de la agrupación se advierten a continuación.

A1: Y en ese año se lanzó oficialmente, obviamente, nos anotamos porque dijimos: “No. Ese espacio lo tenemos que ocupar nosotros, porque ya lo veníamos haciendo nosotros, así que nosotros lo tenemos que ocupar (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011, p. 5).

A1: Y bueno qué mejor, poder ocupar ahora enmarcado en un programa y ser reconocidos, porque antes lo hacíamos sin necesidad de ser reconocidos (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011, p. 4).

Se percibe, así, cómo grupos con intereses diferentes encuentran apoyo o colaboración en otros para lograr que los objetivos que persiguen ocupen un lugar dentro de la Facultad de Ciencias Humanas de la Sede General Pico. El hecho de anotarse, de “*ocupar nosotros [...] Ese espacio...*”, “[...] *ahora enmarcado en un programa [...]*” (Entrevistado A1.), ubica a los acompañantes en un lugar de disputa política. Pese a que poseen intereses diferentes, deciden apoyarse en el programa para luchar como coalición.

Estos actores universitarios se niegan a perder espacios en el campo

de lucha. Al decir de Ball (1987, citado en Bernal Agudo, 2004, pp. 14-15) “[...] el concepto de “poder” es más activo, penetrante y flexible que el de autoridad”. El poder no debe ser considerado como posición sino como resultado de un proceso. Para Ball (1989, p. 95) “el poder es disputado, no investido” (citado en Bernal Agudo, 2004, p. 15).

De este modo, algunos integrantes del CEUCH deciden anotarse en el programa para continuar con sus actividades dentro de la Facultad de Ciencias Humanas Sede General Pico. En las voces recuperadas se pone de manifiesto de qué manera los AA, hacen uso de la coalición como estrategia micropolítica y la disputa política para propender a que sus intereses ocupen un lugar en la organización.

Los entrevistados hacen estas consideraciones:

A1: fue una discusión en las reuniones previas, previa a la implementación, porque nosotros decíamos: “nosotros no estamos en una Universidad grande como la UBA o, como por ejemplo, la Universidad de Córdoba. Esta es una Universidad chica que en una semana o menos, inclusive, conocés o mínimamente empezás (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011, p. 3).

A1: Y eso en el trabajo, digamos, acá en Pico que es una Facultad chica, no implicaba mucho tiempo (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011, p. 3).

Pese a que, en los inicios no apuestan por este programa por considerar que “[...] *no estamos en una Universidad grande como la UBA [...]*” (Entrevistado A1.), deciden participar en él.

Por último, interesa señalar la posición de los entrevistados en relación a los requisitos por los cuales eran seleccionados. Así, se puso a discusión el Artículo 4º del Capítulo III del Reglamento Acompañante Alumno. Mientras que éste sostiene:

Puede ser designado “Acompañante Alumno”, todo estudiante que se encuentre realizando actividades curriculares en la Universidad Nacional de La Pampa, que tenga aprobado como mínimo el 30% de las asignaturas de su carrera y acredite permanencia no menor a un año

en la ciudad de la sede de la carrera en que cumpla la función; y manifestar disposición para actividades de tipo comunitarias, capacidad de relacionarse grupalmente y compromiso con la tarea (Resolución CS n° 029/2005).

Los entrevistados expresan:

A1: Una discusión fueron los requisitos.

A2: ¿Era más del 30% o el 20%?

A1: una cosa era esto de tus condiciones, o cómo decir a lo cultural o tenía un ítem así.

A2: Si tenía, una referencia a actividades socio-comunitarias.

A1: ¡Eso! (Enfatizando) socio-comunitarias. ¿Y qué es eso de socio-comunitaria? Y nosotros todo lo que veníamos haciendo no teníamos un certificado. ¿Cómo lo íbamos a probar?

A2: (Riéndose) Pero eran todas actividades socio-comunitarias.

A1: Eran de ese estilo. Nosotros, veníamos, siempre desde la agrupación haciendo muchas actividades y no necesitábamos jamás un comprobante para decir: hacíamos pero a cambio dame el comprobante [...].

A2: O nosotros somos...

A1: Sin ningún tipo de retribución (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011, p. 5).

A1: ¿Por qué vos tenías que tener el 30% si no es una cuestión académica del Acompañante Alumno? ¿Por qué tenés que tener aprobado 1°, 2° y 3° año de la Facultad si no es un acompañamiento académico? ¿Por qué ese requisito académico? ¿Qué mide: por qué lo académico va a medir si sos más sociable o menos sociable o más comunitario o menos comunitario? ¿Por qué? Esa fue una discusión (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011, p. 7).

Sin embargo:

A1: Después comprendimos cuál es la lógica del sistema. Que acá no hay que hacer nada sin ningún certificado porque es como que

después no tenés ningún comprobante y después....

A2: Tu trabajo fue en vano.

A1: Exacto (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011, p. 5).

En las voces citadas, aparecen dos razones por las que estos acompañantes manifestaron procesos conflictivos (Bacharach y Mundell, 1993 citados en González González, 1998) frente al Reglamento. Por un lado, la cuestión académica vinculada al porcentaje de aprobación de las obligaciones curriculares que poseen como estudiantes universitarios. Por otro, lo referido a lo comunitario o a las actividades socio-comunitarias las cuales venían desarrollando desde la militancia, como otro requisito que cuestionan. A la vez, se preguntan, si esta segunda exigencia es medida por lo académico.

En los discursos citados y los análisis precedentes, queda expuesta la construcción social de la que devino el PAA concebido como política pública y cuerpo normativo de la UNLPam a partir de los tres antecedentes claves que han sido señalados, junto a los distintos posicionamientos de los actores políticos.

De esta manera, resulta necesario recuperar lo que sostiene Ball (1997, p. 24) dado que el programa es concebido en este trabajo, también, como una política destinada a estudiantes de la UNLPam tendiente a mejorar el ingreso y la permanencia de éstos. El autor afirma que las políticas son “[...] representaciones codificadas en formas complejas [que] se expresan mediante peleas, compromisos, interpretaciones y reinterpretaciones de la autoridad pública y también, decodificadas por la vía de las reinterpretaciones de los actores y sus experiencias, habilidades y recursos” (citado en Novick de Senén González, 2008, p. 101).

Así, queda expuesto que la estrategia de retención como política se constituye en una representación codificada compleja, fruto de distintas acciones y decisiones políticas de diferentes actores, que se han tomado en la UNLPam. Además, por compromisos, interpretaciones y reinterpretaciones asumidas por los actores políticos que han participado de sus instancias de diseño e implementación.

De esta manera, a través de las entrevistas citadas –como acciones

micropolíticas de resistencia—, sumado a los antecedentes del programa, se presentó el devenir hacia su institucionalización como representación codificada y decodificada en forma compleja en términos de Ball. Es decir, estos acompañantes interpretaron y reinterpretaron la política; la interpelaron, la discutieron, manifestaron consensos y disensos.

En síntesis, el programa institucionalizado y codificado institucionalmente, fue re-interpretado a través de acciones micropolíticas de resistencia que problematizaron el estímulo monetario (dilucidado como un pago), la pérdida de espacios legítimos de poder de acompañantes que eran representantes estudiantiles y los requisitos de selección que aluden a un ingreso meritocrático por aprobación del 30% de las actividades curriculares.

Además, los antecedentes históricos mencionados en este apartado (1991, 1996 y 2004), le otorgan sentido a la política implementada a partir del año 2005 y, a su vez, operan como elementos configuradores políticos de permanencia que se ponen en práctica en las instancias de diseño e implementación de la misma<sup>7</sup>.

## Regularidades y rupturas

En las diversas Resoluciones aprobadas por el CS de la UNLPam, se identifican regularidades que ponen de manifiesto la permanencia de algunos elementos de las distintas decisiones y acciones políticas que se presentan condensadas -finalmente- en el discurso del PAA del año 2005. No obstante y, de igual manera, se advierten ciertas rupturas que también aportan a la descripción de la política investigada. Estas continuidades y rupturas han repercutido en la Facultad de Ciencias Humanas de la Sede General Pico en el corte temporal en el que se circunscribió este trabajo.

Por el lado de las regularidades, ha aparecido como *continuum* no sólo desde el año 2005 hasta el año 2010, sino a partir de aquellas experiencias (1991, 1996 y 2004) que fueron presentadas como antecedentes claves del programa vinculadas a los objetivos y alcances generales como así también a las funciones de los AA. Así es que todas ellas hablan de inserción socio-institucional<sup>8</sup>.

En este sentido podemos hablar de elementos configuradores políticos de permanencia dado que subsisten durante varios años y disputan un espacio de influencia y concreción política. Esto es, más allá de que alguna propuesta reglamentaria no sea institucionalizada; sí quedan resabios de la misma a lo largo del tiempo, que permiten configurar y reconfigurar nuevos intentos de institucionalización política.

El programa institucionalizado en el 2005, posee como antecedentes las discusiones del año 2004 y mantiene los objetivos y alcances de las experiencias anteriores citadas en lo concerniente a la inserción a la vida universitaria. Además, hay continuidad en la denominación de Reglamento Acompañante Alumno en el proyecto no aprobado de 1996<sup>9</sup> y el finalmente institucionalizado en el año 2005.

Por último, las funciones de los acompañantes del 2005 no distan de las experiencias del 1991 y 1996 donde se afirma que son funciones de éstos, estimular la integración–inserción–permanencia. Al mismo tiempo y conforme al Artículo 5°, orientar, acompañar y asesorar durante el primer año a ingresantes, preferentemente de la misma carrera en la cual se desempeña, en los aspectos referidos a la vida universitaria (trámites administrativos, de biblioteca, comedor universitario, programas de ayuda económica y otros servicios); inherentes a la carrera (planes de estudio, actividades curriculares, etc.) y conocimiento de la ciudad (lugares recreativos, pensiones, uso de transportes, etc.).

De este modo, podemos afirmar que estas funciones mantienen relación vinculante con los objetivos y alcances del programa y que operan como una fuerte continuidad en el sentido de que se hace mención a los aspectos referidos a la vida universitaria, a los inherentes a la carrera y al conocimiento de la ciudad, principalmente en la experiencia de 1996 y en la Resolución CS N° 029/2005.

Centrándonos en las rupturas que ha sufrido el programa, se advirtieron dos cuestiones que se modificaron concernientes al período de asignación de los acompañantes con relación a la prueba piloto inicial y a la duración de la relación AA – Ingresantes en vinculación con el estímulo a percibir.

En el primer caso, durante el año 2007, se modificó la disposición

transitoria de implementación como “Prueba Piloto” expresada en la Resolución CS N° 029/2005. Además, ya no se asignan por once meses, de los cuales tres son *ad honorem*, sino por seis meses, con uno *ad honorem*. Esta modificación ha permanecido constante hasta el año 2010.

Finalmente, se modificaron los Artículos 7° y 8°. El primero de ellos, refiere a la duración de la relación AA – Ingresantes; y el segundo, sobre el estímulo mensual. Sin embargo, se consideran en este trabajo como una sola modificación dado que ambas disposiciones están estrechamente vinculadas. A partir del año 2007, la relación queda reglada semestralmente y el pago del estímulo dependerá de quienes se inscriban por primera vez o permanezcan por reinscripción. Así, no solo se modificó la duración de la relación entre AA y estudiantes que ingresaban a la UNL-Pam, sino también el estímulo que percibían los primeros.

## **Caso específico: el PAA en la Facultad de Ciencias Humanas (FCH) 2005-2010**

### *a) La organización*

Antes de exponer el análisis de la implementación del programa, es necesario hacer mención a cómo se concibe en este trabajo el espacio donde se ha puesto en acción el mismo. Así, la Facultad de Ciencias Humanas de la Sede General Pico es concebida como entidad política y, a la vez, como sistema político. Es decir, “[...] es un área de luchas y conflictos” (González Gonzáles, 1998, p. 217). En términos de Bacharach (1998, citado en González Gonzáles, 1998, p. 217),

Las organizaciones deberían ser vistas como sistemas políticos, internamente y en sus relaciones externas; los miembros de las organizaciones deberían ser concebidos como actores políticos, con sus propias necesidades, objetivos y estrategias para lograr esos objetivos. En las organizaciones surgen coaliciones entre los actores que identifican objetivos comunes e idean estrategias para lograrlos, y sus acciones están constreñidas por las estructuras, tecnologías e ideologías.



Así es que, si bien no se toma a la Facultad como unidad de análisis sino a los grupos de interés (como ya fue planteado) encargados de desarrollar el programa que se analiza, se considera a la organización como un eje central en función de las estrategias que han llevado a cabo los actores políticos de acuerdo al logro de sus objetivos perseguidos.

Asimismo se han podido identificar, en la unidad académica, la existencia de “múltiples formas de poder” (González González, 1998, p. 218) en términos de algunos autores como Bolman y Deal (1984, citado en González González, 1998), Hoyle (1986, citado en González González, 1988) y Santos Guerra (1992, citado en González González, 1988) a través de las acciones desarrolladas por los actores políticos visibles. Las mismas se corresponden con el poder formal, por oportunidad, control de conocimiento e información, control de la organización informal, uso de las estructuras y los reglamentos y coerción.

A la hora de la implementación de una política se ponen en juego una serie de micropolíticas con características específicas, acordes a los intereses o lógicas de acción que detentan los actores encargados de ponerla en acción. Por tal situación, es importante recuperar la categoría de actores de nivel intermedio como “aquellos actores organizacionales o individuales, sociales o estatales, que participan en el proceso de implementación de las políticas” (Pressman y Wildawsky, 1984, citados en Gvirtz, 2010, p. 76).

En términos de Bacharach (1993, citado en González González, 1998, p. 224) la CT y los AA son considerados “actores micropolíticos relevantes” en tanto que, sobre ellos descansa, el desarrollo del programa. A su vez, entendidos como “grupos de interés” o “conjunto de intereses” (Hoyle, 1986, citado en González González, 1998, p. 220) dado que comparten un interés común vinculado a los objetivos y alcances de la estrategia de retención.

En efecto, se identificaron a través de sus discursos tanto orales como escritos algunos de los atributos que los configuran como actores. Según Repetto (1998, citado en Gvirtz, 2010, p. 75) “son cinco los atributos que hacen que un determinado colectivo o individuo se configure como actor”. Así es que el autor identifica, en términos de capacidades,

a la negociación<sup>10</sup>, a descifrar el contexto, a la representación, a la movilización social y a la acción colectiva como atributos que detentan los actores.

Los AA que, simultáneamente fueron representantes del CEUCH de la Facultad de Ciencias Humanas Sede General Pico, han desarrollado “políticas específicas” (Bacharach y Mundell, 1993, citados en González González, 1998, p. 227) de retención que se pudieron identificar a través de los diagnósticos o primeros contactos con la población estudiantil. Para los autores, estas políticas, son conceptuadas como “creencias asentadas en cuanto a nivel de comportamiento que guían y dirigen acciones específicas, las cuales se traducen en metas y medios políticos” (citado en González González, 1998, p. 227).

De esta manera las políticas específicas que reinaban en ese momento se vinculaban con conocer, a través de diagnósticos, las características de los estudiantes que ingresaban. Esto es, por qué venían y por qué elegían la carrera (como forma de conocer parte de sus trayectorias y confrontarlas con la realidad universitaria). En estos términos, se advierte el contenido de la micropolítica que estaba en puja. Los objetivos, ahora prescriptos en el programa (2005), no distaban de los que los estudiantes del mencionado órgano de gobierno perseguían. ¿Esto da cuenta del desconocimiento institucional de las actividades que se realizaban desde el Centro de Estudiantes?

Las preguntas básicas y consignas se convirtieron en criterios que fueron de utilidad para evaluar la necesidad de elaborar un diagnóstico (medio) con el fin de cumplir con los objetivos del programa y los intereses perseguidos por el CEUCH de ese momento. Ante esto, estamos en presencia del contenido de la actividad micropolítica; el interés (Hoyle, 1986, citado en González González, 1988) de este grupo; o, ante la lógica de acción (Bacharach y Mundell, 1993, citados en González González, 1998, pp. 226-227). Para los últimos autores, éste

[...] es un constructo que designa formas de coherencia entre objetivos [...] metas, que luego se convierten en criterios que se pueden utilizar para evaluar decisiones, los procedimientos individuales y

las prácticas organizativas (medios). En lugar de que cada medio y cada meta ambigua se someta separadamente a negociación, medios y metas están interconectados conjuntamente por una trama o lógica subyacente [...]. En esencia, una lógica de acción puede ser considerada como la relación implícita, (esto es, no declarada) entre metas y medios que es asumida por los actores en la organización (Bacharach y Mundell, 1993, citados en González González, 1998, p. 427)

Sobre los medios que se utilizaron desde el CEUCH en los años 2005 y 2006, los entrevistados dicen:

A2: Entonces nos dividíamos todos los que estábamos en el Centro de Estudiantes. Todos los que estábamos, tanto en Secretarías, como los que estaban trabajando como siempre con el resto de los compañeros. Entonces, nos distribuíamos por grupo. Nosotros, previamente, teníamos consignas para trabajar y establecer los diagnósticos: de dónde vienen, por qué eligieron la carrera, ¿tienen alguna duda?, qué miedos tienen, qué aspiraciones tienen (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011, p. 4).

A2: De dónde venías, cómo viniste, con qué aspiración viniste, por qué elegiste la carrera, ¿le tenés miedo a algo? ¿Qué materias te gustan? (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011, p. 9).

A1: Y el acompañamiento en las actividades. En un principio, por ahí, íbamos probando, digamos. También un poco como de... bueno... un poco de acompañamiento de... a ver... no sé, de preguntas básicas como vos decías, de dónde vienen, fundamentalmente.

A2: Cómo les fue en los parciales (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011, p. 11).

A1: Porque la idea era que los orientemos, dónde queda el Comedor, dónde queda la Biblioteca, cómo usar el sistema para poder pedir un libro (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011, p. 2).

A1: Dónde quedaba, bueno, la fotocopidora. Un poquito de...

A2: de vida cultural y social, también (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011, p. 2).

A2: Y nosotros, dentro de la función que teníamos dentro del Centro

de Estudiantes como compañeros avanzados en la carrera, continuamente les estábamos, les estábamos mechando información a los chicos; información en sí, tanto burocrática como información social (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011, p.2).

Al respecto, una entrevistada que fue AA durante los años 2007 y 2008 expresa:

A4: Orientarlos en distintos aspectos dentro de la institución [...]. Bueno, ver qué necesidades tienen los alumnos. ¿Necesita una beca?. Lo orientamos. ¿Necesita un carnet? Bueno, bárbaro, dónde tiene que dirigirse. ¿Qué es el Rectorado, para qué sirve?. Bueno todas esas cuestiones básicas para el manejo dentro de la Facultad (Comunicación personal, 7 de diciembre de 2011, p. 2).

En las voces de AA de los años 2005, 2006, 2007 y 2008 se hace referencia a la vida cultural y social, así también a la información social y burocrática como a cuestiones básicas para el manejo dentro de la Facultad.

En relación a lo dicho, el Informe de la CT sobre los años 2005/2006 que alude a las estrategias de inserción realizadas por los AA. En el mismo, confirma la incorporación de éstos “a las actividades de extensión de la Universidad (coro, teatro, deportes, actividades de campamentos) [...] reuniones en el comedor universitario: cenas a la canasta, mateadas, películas y luego comentarlas, entre otras actividades” (p.1). De esta manera, desde dos lugares distintos como lo es la autoridad formal (C.T.) y la legitimada por los estudiantes, los AA desarrollaban sus estrategias.

Ante lo expuesto y los análisis que siguen, resulta necesario preguntarse: ¿de qué manera, dentro de la organización, se pone en ejercicio el poder para implementar el Programa?

Uno de ellos es bajo la fuente de poder por “oportunidad” (Hoyle, 1986, p. 74). Es decir, “cuando se cuenta con poder como consecuencia de ocupar roles que, aunque están bajos en jerarquía, proporcionan la oportunidad de ejercer poder a través del control de la información o de tareas organizativas clave” (citado en González González, 1998, p. 233).

Por otra parte, mantuvieron el “control de conocimiento e información”

(Santos Guerra, 1992, citado en González González, 1998, pp. 233-234) que, además, se vincula con la fuente mencionada, como otro recurso de poder. Los acompañantes, son quienes accedían al conocimiento y a la información burocrática, social y de vida cultural vinculada a las necesidades de los estudiantes que ingresaban a la Universidad; lo que les permitió definir las situaciones organizativas.

Esta última manifestación, como tipo específico de multiplicidad de fuentes de poder, se traduce en la capacidad de descifrar el contexto como atributo de los actores (Repetto, 1998, citado en Gvirtz, 2010). Es gracias a esta capacidad que existe la posibilidad de acceder a la mayor cantidad y calidad posible de información. A su vez, conforme a la mencionada fuente de poder por oportunidad, se expresa otro atributo configurador de los actores. Esto es, la capacidad de representación que en el caso de los actores políticos insinúa la posibilidad de liderazgo para expresarse en quienes constituyen su base de sustentación. En este caso a partir del CEUCH y sus actividades organizativas, como poder legitimado a través del voto, se representa la base de sustentación: el estudiantado.

Otro tipo de política específica de AA de los años 2005, 2006, 2007 y 2008 encontrada, se refiere a la división de estudiantes a acompañar conforme al criterio de cantidad y a reuniones en espacios no formales como el Buffet. En estas últimas, el poder se manifiesta a través del “control de la organización informal” y de “redes relacionales informales” (Santos Guerra, 1992, citado en González González, 1998, p. 234); además de la comunicación telefónica y vía correo electrónico. Ello, fue identificado tanto en las voces de estos actores como así también en los informes de la CT.

Lo dicho en este apartado, permitió dar cuenta de algunas maneras en que se manifiesta el poder; en este caso, bajo múltiples fuentes en la cotidianeidad micropolítica. Así es que, por un lado, se advirtió la fuente de poder legitimado o autoridad formal (Santos Guerra, 1992, citado en González González, 1998) o estructural (Hoyle, 1986, citado en González González, 1998) que justifica el ejercicio del poder avalado y legitimado institucionalmente de la CT y, por otro, el poder por oportunidad, el control de conocimiento e información y el control de la organización

informal, que ejercían los AA.

## Vínculos AA – Estudiantes y AA – CT

Sobre la vinculación entre AA y estudiantes a acompañar, los entrevistados de los años 2005 y 2006 afirman:

A1: [...] Nos daban. Me acuerdo el primer año, Aula (X) y carpetita. Y nos daban los nombres. Creo que eran diez o veinte. No me acuerdo el número.

A2: Veinte ingresantes por cada uno.

A1: Exacto. Y vos tenías la tarea de ubicarlos, encontrarlos, presentarte.

A1: Tomar registro del número de teléfono.

A2: Exacto.

A2: De domicilio (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011, pp. 7-8).

Por su parte en el Informe de Avance del Programa Acompañante Alumno de 2007 elaborado por la coordinadora se determinó, al referir a los AA, “que cada uno de ellos tenga alrededor de 20 – 25 ingresantes en su grupo...” (p. 1) al tomar como referencia la cantidad de inscriptos en cada carrera.

Además, se alude a las redes relacionales informales. En otros dos informes de las responsables de la coordinación técnica del año 2006<sup>11</sup>, se afirmó que “hubo casos que efectuaron encuentros en los domicilios de estudiantes acompañados o Acompañantes” (p. 2). Por otro lado, refiriéndose a acompañantes de General Pico, “tienen un estilo muy dinámico, muchos de ellos se reúnen incluso en domicilios, hacen visitas domiciliarias cuando algún alumno no concurre, etc. apelando a un encuentro más personalizado” (Informe Avance del Programa Acompañante Alumno, 2007, p. 2). Sumado a ello, “el contacto se mantuvo vía correo electrónico, vía teléfono o mensajes telefónicos” (Informe Avance del Programa Acompañante Alumno, 2007, p. 2).

Por otro lado, la Coordinadora expresa:

Una cosa importante, marcó un hito importante, es que haya un Buffet en la sede de encuentro, digamos. Que los chicos supieran que podían contar con ellos, o sea, con los acompañantes. Bueno, con sus pares (Comunicación personal, 11 de noviembre de 2011, pp. 17-18).

En relación a la voz citada, Acompañantes de 2005 y 2006 señalan:

A1: Poníamos un horario en la Facultad o a veces nos juntábamos en un lugar que no sea la Facultad. O, por ahí, el Buffet. Un lugar un poco más, no tan formal.

A2: Y, en el 2006, es donde empezamos con el Buffet (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011, p. 11).

Se interpreta, en esta empiria, otra instancia de manifestación de control de la organización informal. De esta manera el Buffet, como recurso, se constituyó en un espacio político estratégico del CEUCH para el logro de sus intereses políticos. Dentro del plano del ejercicio de esta fuente de poder para ejecutar el programa, también, se encontraron datos que lo ponen de manifiesto AA de los años 2007 y 2008. Así es que, además de contar con ese espacio físico, aparece el Ciclo de Cine como espacio para ejercer el poder informal. En palabras de ellos:

A3: Lo que hice fue contactarme con ellos por e-mail y como con algunos no me pude contactar, me dirigí al domicilio (Comunicación personal, 26 de noviembre de 2011, p. 3).

A3: Lo que hacíamos era el espacio de cine (Comunicación personal, 26 de noviembre de 2011, p. 4).

A4: Primeramente para iniciar con estos encuentros, surgió la idea de ponernos en contacto para armar el ciclo de cine (Comunicación personal, 7 de diciembre de 2011, p. 2).

En el análisis de estos datos, apareció el control de la organización informal como otra multiplicidad de fuente de poder de estos grupos de interés;

Esta es una fuente de poder relacionada con las diversas relaciones y redes relacionales informales que se desarrollan [...] y que ofrecen una información, más rica que la proveniente de canales formales, sobre la realidad organizativa. (Santos Guerra, 1992, citado en González González, 1998, p. 234)

Además, Santos Guerra (1992), señala que a través de estas redes relacionales informales “se puede ejercer influencia interpersonal, adquirir información básica para los propios intereses y para preparar el camino de cara a lograr los propósitos que se pretenden [...]”. “De este modo, quienes conocen y se mueven bien por los entresijos de la organización informal, cuentan con una fuente de poder nada despreciable”(citado en González González, 1998, p. 234). Así la comunicación a través de celular, correo electrónico, el Buffet y el Ciclo de Cine son importantes redes relacionales informales para promover los intereses de los grupos de interés vinculados no sólo a los objetivos del programa sino también a los perseguidos por el CEUCH.

El ejercicio de la fuente de poder como “coerción” (Bolman y Deal, 1984, citados en González González, 1998, p. 233) se identifica en la relación que se ha establecido entre la CT y los AA. Distintos entrevistados de los años 2005, 2006, 2007 y 2008 afirman:

A1: Y después teníamos que mandar informes por e-mail a la coordinadora.

A1: Diciendo, fundamentalmente, si el chico seguía o el compañero o la compañera seguía en la Facultad [...] (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011, p. 12).

Sin embargo,

A1: Sólo quería decir y faltó decir que no... Nunca hubo conclusiones. Nunca hubo devoluciones.

A2: No, no hubo.

A1: Nunca hubo eh... reconstruir o reformular.

A2: O reformulaciones para nosotros.



A1: O recomendaciones o estrategias. Faltaba eso, esa parte institucionalmente (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011, pp. 17-18).

A3: Lo que hacíamos era recolectar información de estudiantes que teníamos a nuestro cargo y enviar (Comunicación personal, 26 de noviembre de 2011, p. 1).

A4: El tema de coordinación era mandar e-mails sobre cómo estaban los alumnos; qué pasaba. Y, por ahí era como muy, no sé, yo lo veía como muy rutinario. Muy de decir: “le mando el e-mail para ver cómo está el alumno” (Comunicación personal, 7 de diciembre de 2011, p. 4).

A4: mandábamos un e-mail y nos decían: “Bueno. Bárbaro, implementenlo. Y el siguiente e-mail era: “¿Cómo les fue? ¿Participaron los alumnos? ¿Qué respuestas tuvieron? ¿Qué piensan ustedes?” Era todo así (Comunicación personal, 7 de diciembre de 2011, pp. 4-5).

A4: Yo digo: ¿y bueno qué hago con eso? ¿Por qué el tema de mandar datos? (Comunicación personal, 7 de diciembre de 2011, p. 8).

A4: ya lo último era: “Bueno mando la información para que esté (Comunicación personal, 7 de diciembre de 2001, p. 8).

### *b) Finalmente*

En las acciones desarrolladas en los años 2009 y 2010 para poner en acción la política, se ha identificado como regularidad, que no dista de las experiencias anteriores, el Ciclo de Cine y la presencia del CEUCH en la colaboración con las actividades. Un informe de la CT del año 2010<sup>12</sup> evidencia la participación sostenida en los últimos tres años en el Ciclo de Cine semanal, por parte de los Acompañantes Alumnos. Ello demuestra la permanencia de estas acciones como políticas específicas de los diferentes grupos de interés dentro de la entidad política.

Con estos apartados, se pretendió dar cuenta de cuáles han sido las acciones que tanto la CT como los AA han desarrollado en la Facultad de Ciencias Humanas Sede General Pico, durante los años 2005-2010, para implementar el PAA. De este modo, se identificaron recursos de poder que los actores políticos mencionados han utilizado para lograr sus intereses. No sólo del programa en cuestión sino los inherentes a las actividades que en el CEUCH venían desarrollando los AA. Como

puede verse, los recursos fueron variados y no sólo se manifiestan bajo sus dimensiones clásicas —de autoridad e influencia—, sino a través de una variedad de fuentes de poder.

## **Valoraciones del Programa Acompañante Alumno desde la perspectiva de la Coordinadora Técnica y los Acompañantes Alumnos**

Se han identificado como regularidades dos valoraciones vinculadas a la fusión del PAA con el Programa de Tutorías Académicas<sup>13</sup>, lo que generó confusión entre lo que se espera del rol de los AA y las actividades del CEUCH.

De esta manera AA de los años 2005 y 2006, expresaron:

A1: se estaba mezclando con las actividades del Centro de Estudiantes y con el Programa de Tutorías Académicas (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011, p. 9).

A2: El programa lamentablemente se tergiversaba porque se mezclaba con la actividad legítima de la agrupación. Entonces, nosotros continuábamos con nuestro trabajo como militantes que éramos y quisiéramos o no se nos mezclaban las funciones (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011, pp. 12-13).

Por su parte Acompañantes de 2007 y 2008 sostienen que:

A3: Porque me parece que nuestra función sirve, como Acompañante Alumno, en una primera instancia. O sea, en el primer mes. Vos tenés que hacer esto. Tenés que manejarte de esta manera. Vas a cursar estas materias. Cómo son las correlatividades, que también esa función la cumplía el Centro de Estudiantes haciendo a la Ambientación Universitaria (Comunicación personal, 26 de noviembre de 2011, p. 6).

A3: Y, la idea principal que rondaba era el desdibujamiento de la función del acompañante (Comunicación personal, 26 de noviembre de 2011, p. 8).

A4: Muchas veces lo que pasó era, que se mezclaba el programa con el tema de tutorías. [...] En el rol porque las necesidades de los alumnos, se basaban más en lo académico [...] Yo era las dos cosas [...] Por eso te digo que se mezclaba el programa (Comunicación personal, 7 de diciembre de 2011, pp. 3-4).

A su vez esta Acompañante se pregunta:

Esto de la deserción, digamos, es uno de los objetivos que no pretende tener el Programa Acompañante Alumno. Y bueno, que los alumnos no dejen, ¿no? Entonces, si tienen tantas falencias, vos de Acompañante Alumno te tenés que posicionar: “Bueno esto. Este es el objetivo, cómo hago si las falencias superan lo que es mi rol” (Comunicación personal, 7 de diciembre de 2011, p. 5).

La CT del programa, en vinculación con las voces citadas, manifestó:

¿generar espacios extracurriculares? Y, además es muy difícil. Es una zona gris. Llega un punto en el cual el peso en lo académico y el rendimiento es lo que más preocupa. Entonces el acompañante empieza a perder lugar (Comunicación personal, 11 de noviembre de 2011, p. 19). Lo académico es como que entra a cobrar peso. Entonces, es ahí, cuando pueden trabajar y hacer la síntesis Tutores Académicos con Acompañantes Alumnos, digamos (Comunicación personal, 11 de noviembre de 2011, p. 20).

Yo creo que se tendría que promover, digamos que existiera un programa de tutorías de pares. O sea, lograr una síntesis de lo positivo de un programa con lo positivo del otro (Comunicación personal, 11 de noviembre de 2011, p.20).

E: ¿Confluyendo algunos elementos?

C.T.: Exacto. De acompañantes y de tutorías académicas en un programa de tutorías de pares. Eso yo creo que sería de máxima aspiración y es lo que vengo volcando en los informes; en los sucesivos informes como propuesta (Comunicación personal, 11 de noviembre de 2011, p. 19).

Además de esta valoración, la CT hace referencia a una capacitadora externa a la UNLPam:

[...] que marcó como necesario esta cuestión de romper con esta dualidad y tomar lo positivo de un programa y otro; lograr la síntesis (Comunicación personal, 11 de noviembre de 2011, p. 20).

Puede verse, en los discursos citados, de qué manera valoran los actores políticos implicados con el programa las actividades que se desarrollaban. Así es que expresan la fusión del mismo con el Programa de Tutorías Académicas que, si bien poseen objetivos y alcances diferentes, se tergiversan en el terreno micropolítico. Sumado a lo dicho, aparece la lucha por actividades legítimas del CEUCH que, también, pretende cumplir el programa.

Además, la voz recuperada de la AA del año 2007 (A4), permite interpretar de qué manera se ejerce la fuente de poder denominada “uso de estructuras y reglamentos” (Santos Guerra, 1992, citado en González González, 1998, p. 223) la cual puede ser interpretada como doble filo de la norma dado que ella decidió transgredir el objetivo principal del PAA que consistía en la inclusión socio-institucional y responder a la demanda académica de los estudiantes. En este sentido, Santos Guerra (1992) señala;

Las reglas tienen un doble filo, ya que por un lado puede obligarse a cumplirlas, pero, por otro, quien las tiene que cumplir las puede quebrantar o interpretar de modo que esa interpretación haga que se paralice o altere la vida de la organización (citado en González González, 1988, p. 233).

## **Nuevas dimensiones y aspectos que han explicado el problema de investigación**

Durante el desarrollo de esta investigación se pudieron confirmar la presencia de algunos elementos que fueron incluidos, inicialmente, en la hipótesis del trabajo. Los mismos están relacionados con la ausencia de

capacitación, la modificación de la relación AA y estudiantes que ingresan a la UNLPam, como así también de la implicación de otros actores para con el programa.

Sumado a ello, han aparecido nuevos indicadores relacionados con las demandas académicas, el diagnóstico psicopedagógico inicial y la escasa modificación del Reglamento del programa, que mediaron su implementación.

La coordinadora ha señalado que el diagnóstico que inicialmente se hacía sirvió como estrategia para captar el compromiso de docentes para con el programa. Sin embargo, pareciera que en el año 2005 sí eran seleccionados los estudiantes a acompañar de acuerdo a las categorías diagnósticas elaboradas por la Comisión de Diagnóstico Psicopedagógico. De todas maneras, en los años siguientes, fueron tomados como totalidad, según el criterio de cantidad y no por diagnóstico.

Esta selección, señalada por una AA del año 2007 como arbitraria, ha obstaculizado la ejecución de la estrategia de retención que se investiga, dado que ya no fueron más seleccionados los estudiantes a acompañar de acuerdo a demandas concretas y diagnosticadas, sino que se trabajó con la totalidad que se inscribía. En este sentido, queda manifiesta una nueva regla puesta en juego por los actores encargados de la implementación del programa.

Se ha encontrado un diagnóstico del año 2006 en que la CT afirma “Consideramos que en la UNLPam, los Acompañantes Alumnos tienen un papel relevante en la apropiación de las reglas propias de la institución” (p.1). Se asevera, también, que para llegar al Diagnóstico Inicial durante el año 2006, se ha hecho un recorte de variables. Estas fueron la “calidad de elección de la carrera”, “producción escrita a partir de un texto informativo extraído de una revista de divulgación científica al que se anexaron preguntas”, “materias que adeudaban al momento de ingreso a la Universidad y materias rendidas en el Polimodal (trayectoria escolar previa)” y “los motivos de elección de la UNLPam y, expectativas en torno a lo que la Facultad pueda ofrecerles”. A partir del análisis de estas variables se ha llegado a clasificar a los estudiantes en siete grupos.

Tanto en las variables o indicadores como en la construcción de la

clasificación de estudiantes en grupos, aparecen dos aspectos. El primero de ellos alude a cuestiones de desempeño académico y, el segundo, a la elección de la carrera. Sin embargo, se advierte que no se hace referencia alguna a aspectos que se vinculen con la inclusión socio-institucional de los estudiantes, como objetivo prioritario de la estrategia de retención. Como preguntas que surgen, en consecuencia, ¿en qué medida este tipo de diagnóstico aporta a la implementación del programa cuando no se incluyen elementos o indicadores que permitan advertir sobre posibles demandas a cumplir por tal estrategia? ¿Esta clasificación taxonómica en grupos de estudiantes, obstaculiza la implementación del programa si se la incluye? ¿Acaso, cuál es el sentido de vincular esta estrategia universitaria con estos diagnósticos si sólo se ponen a consideración los dos aspectos señalados?

Además del señalamiento de estas cuestiones, que fundamentan un nuevo indicador no supuesto inicialmente y que mediaron la implementación del programa durante el corte temporal considerado en este trabajo, se ha puesto de manifiesto la ausencia de capacitación real y continua para facilitar la integración socio-institucional. No solo ello fue advertido a través de las voces de los AA sino también a partir de los discursos de la CT. La responsable manifestó que no ha habido tiempos reales para capacitar a los AA dado que el obstáculo ha sido el corto tiempo entre la inscripción de los aspirantes a ser acompañantes y el comienzo del ejercicio de sus actividades; sumado a la ausencia de responsables visibles en la Facultad de Ciencias Humanas de la Sede de General Pico. La capacitación, ha sido al inicio de las actividades entre la coordinadora y los acompañantes, con la entrega y discusión de material vinculado a aspectos de la tarea a desarrollar.

Hasta aquí se ha hecho mención a los aspectos que fueron supuestos inicialmente, los que mediaron la ejecución del PAA. Además de otros factores que explican la dificultad o deficiencia en cuanto a la implementación de la estrategia vinculados a la realización del diagnóstico inicial y sus implicancias como así también a la demanda académica que hacían los estudiantes que ingresaban a la UNLPam, ejemplificadas en voces de AA y de la CT en apartados anteriores.

Otro elemento que, probablemente haya obstaculizado la ejecución del programa ha sido la parcial modificación del Reglamento Acompañante Alumno sin relación a las demandas concretas que han surgido a partir de la implementación. Sólo se han modificado cuestiones que se vinculan a la duración de la relación entre AA y estudiantes que ingresan a la Universidad (se pasó de once meses a seis meses) y, en consecuencia, el estímulo monetario a percibir. En síntesis, no se han problematizado los sentidos y alcances que han configurado la política universitaria en la práctica.

Además de las nuevas reglas de juego desde el inicio del Programa hasta el año 2010 han aparecido elementos novedosos que no fueron considerados al inicio del trabajo. Así es que, como nuevos aspectos que han explicado las dificultades en la implementación, apareció la demanda académica, la no concreción de diagnósticos psicopedagógicos que inicialmente se elaboraban para seleccionar a los estudiantes que ingresaban a la Universidad y las escasas instancias de monitoreo sobre el Programa.

## **A manera de cierre**

En el trabajo se puso de manifiesto la continuidad de algunos elementos vinculados a los objetivos y alcances del Programa Acompañante Alumno, desde el orden de lo resolutivo. Si bien se institucionalizó definitivamente en el año 2005, ya desde años anteriores (1991, 1996 y discusiones del año 2004) aparecen elementos –modificados en mayor o menor medida– que van configurando los sentidos de la política finalmente aprobada. De allí que lo hemos interpretado como elementos configuradores políticos de permanencia donde queda en evidencia que esos objetivos y alcances del programase se relacionan con la función de los AA.

Los Acompañantes Alumnos que, simultáneamente fueron representantes del CEUCH y de otros órganos de gobierno de la UNLPam, vivieron, actuaron y entretejieron el espacio de la Facultad de Ciencias Humanas de General Pico como un espacio de conflicto vinculado a la disputa de espacios formales e informales que les garantizara el logro de

sus intereses. Esta posición, en relación al ejercicio del poder, se manifestó bajo lo que se entiende por doble filo de la norma. Esto es, por un lado, el reglamento los obliga a cumplirlo pero, al mismo tiempo, pueden quebrantarlas e interpretarlas de modo tal que alteran la vida de la organización. (Santos Guerra, 1992, citado en González González, 1998).

De esta manera, el poder no sólo lo tienen quienes diseñan los programas y los responsables de coordinarlos; sino que los actores políticos, en este caso los AA disputan en terreno micropolítico y se valen del Programa para transgredir lo reglado con el propósito de generar cambios en beneficio de los estudiantes de la UNLPam.

## Notas

- 1 El presente trabajo está enmarcado en el proyecto de investigación acreditado por Resolución del Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas n° 019/10 "Políticas institucionales de ingreso y permanencia para estudiantes de la UNLPam (2005-2010)" dirigido por la Profesora Verónica Moreno.
- 2 The current work is part of there search project certified by Res. C. DN°019/10 "Políticas institucionales de ingreso y permanencia para estudiantes de la UNLPam (2005-2010)" and directed by Professor Verónica Moreno.
- 3 "La actividad "Acompañante Alumno" brindará apoyo a los ingresantes en lo concerniente a todos los aspectos relativos a la inserción y permanencia en la vida universitaria. Para ello se contará con la participación de estudiantes avanzados, asesorados por la Comisión de Diagnóstico Psicopedagógico, con representantes docentes de primer año y un representante de cada Centro de Estudiantes" (Resolución del CS de la UNLPam N° 029/2005, Artículo 1°).
- 4 Servicio de Apoyo Psicopedagógico Integral, creado en el año 1990. Dependencia de Rectorado donde se desempeña laboralmente - desde la década de 1990 - la Coordinadora Técnica del Programa.
- 5 Estas voces, que señalan procesos conflictivos o acciones micropolíticas de resistencia, son recuperadas de dos Acompañantes Alumnos que desempeñaron sus tareas en los años 2005 y 2006.
- 6 Se sostiene que el "estímulo se abonará mensualmente, a mes vencido y su duración será, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 2° para quienes ingresan al sistema y de once (11) meses consecutivos para quienes permanezcan por reinscripción según lo establecido en el Artículo 15°" (Resolución CS n° 029/2005).
- 7 La idea de continuidad de algunos elementos que configuraron el Programa Acompañante Alumno, se desarrolla en el próximo apartado.
- 8 Plan de Encuentros (1991): informar sobre aspectos administrativos, inscripciones, etc.; servicios que



- brinda la universidad como comedor, biblioteca, etc. Proyecto Acompañante Alumno (1996): estimular la integración e inserción referida a la vida universitaria (aspectos administrativos y académicos) y servicios como comedor, etc.
- 9 Pese a que esta experiencia no fue aprobada en su momento, sí configuró políticamente el Programa. De allí que es un elemento configurador político de permanencia.
- 10 Cabe aclarar que según algunos de los autores de la perspectiva a partir de la cual toma posicionamiento esta investigación, este tipo de atributo que considera Repetto, es concebido como una estrategia micropolítica (Bacharach y Mundell, 1993, citado en González González, 1988).
- 11 Estos datos son recuperados de dos informes del desarrollo de la actividad en 2006 que, como se dijo anteriormente, “suma la experiencia del año 2005”. Uno titulado “Informe Avance del Programa Acompañante Alumno 2006” y otro “Informe de Programa Acompañante Alumno (AA).”
- 12 Informe Programa Acompañante Alumno 2010.
- 13 El Programa Tutorías Académicas se constituye en otro ejemplo de política institucional de la Universidad Nacional de La Pampa que se viene desarrollando desde el año 2007. Su objetivo general es la inclusión académica de los ingresantes.

## Bibliografía

- Almandoz, M. R. (2000). *Sistema Educativo Argentino. Escenarios y políticas*. Buenos Aires: Santillana.
- Barco, S. (2005). *Aportes para el debate de la Ley de Educación Superior y las políticas de acreditación. Una mirada macro y micro política*. Mimeo no publicado. Universidad Nacional del Comahue, Cipolletti, Argentina.
- Bernal Agudo, J. L. (2004). La micropolítica, un sentimiento. *Organización y Gestión Educativa, Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, 12(4), 11-17.
- González González, M. T. (1998). La micropolítica en las organizaciones escolares. *Revista de Educación*, 316, 215-239.
- Gvirtz, S. (2010). Los horizontes de la investigación en políticas educativas: los niveles intermedios y la ampliación del campo. En C. Wainerman, y M. Di Virgilio, (Comps.), *El quehacer de la investigación en educación* (pp. 67-80). Buenos Aires: Manantial.

Novick de Sénen González, S. (2008). Política, leyes y educación. Entre la regulación y los desafíos de la macro y micropolítica. En R Perazza, (Comp.), *Pensar en lo público. Notas sobre educación y el Estado*(81-118). Buenos Aires: Aique.

Olivera, N. e Iguñiz, M. A. (2001). *Articulación y Retención en la Universidad Nacional de La Pampa 1990-2000*. (Informe a la Secretaría de Cultura y Extensión). Santa Rosa: Universidad Nacional de La Pampa.

## **Fuentes primarias consultadas**

### **a) Informes de la Coordinadora Técnica**

Informe del Programa Acompañante Alumno [AA]. 2005/2006. Secretaría Académica, Universidad Nacional de La Pampa.

Informe de Avance de Programa Acompañante Alumno 2006. Secretaría Académica, Universidad Nacional de La Pampa.

Informe de Avance de Programa Acompañante Alumno [AA]. Mayo, 2007. Secretaría Académica, Universidad Nacional de La Pampa.

Informe Programa Acompañante Alumno – Año 2010. Secretaría Académica, Universidad Nacional de La Pampa.

### **b) Documentos Institucionales de la UNLPam**

Plan Estratégico y Proyecto de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de La Pampa 2005-2010. (2005). Santa Rosa: Universidad Nacional de La Pampa.

Resolución del Consejo Directivo Facultad de Ciencias Humanas n° 029/2005, 16 de marzo de 2005. Santa Rosa: Universidad Nacional de La Pampa.

## **Entrevistas**

A1: Acompañante Alumno de los años 2005/2006. (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2011).

A2: Acompañante Alumna de los años 2005/2006. (Comunicación

personal, 18 de noviembre de 2011).

A3: Acompañante Alumna de los años 2007/2008. (Comunicación personal, 26 de noviembre de 2011).

A4: Acompañante Alumna de los años 2007/2008. (Comunicación personal, 7 de diciembre de 2011).

Coordinadora Técnica del Programa Acompañante Alumno. (Comunicación personal, 11 de noviembre de 2011).