



**“Estrategias institucionales para la retención estudiantil en la Educación Superior:  
Estudio de caso en la Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM).”**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

**Autora:**

Lic. Verónica Tobar

**Director de Tesis:**

Mg. Facundo Ragusa

## Índice General

Agradecimientos .....	5
Resumen.....	6
Introducción .....	9
Presentación del Tema de Investigación .....	9
Planteo del Problema .....	14
Objetivos.....	16
<i>Objetivo General</i> .....	16
<i>Objetivos Específicos</i> .....	16
Hipótesis .....	16
Marco Teórico .....	17
Estado del Arte.....	23
Cap. I - Desarrollo de las Políticas de Retención.....	28
Introducción .....	28
Aportes del Ministerio de Educación y la CONEAU .....	32
Consideración Final .....	39
Cap. II – Universidades Nacionales y Articulación con las Políticas de Retención. ....	40
Introducción .....	40

Sistema Universitario Argentino.....	40
Estrategias a Nivel Nacional.....	43
Estrategias de La Universidad Nacional de la Matanza.....	44
Consideración Final .....	50
Cap. III– La Tutoría en la Educación Superior .....	51
Perspectivas Teóricas Sobre la Tutoría Universitaria .....	51
La importancia de las Tutorías Universitarias en la UNLaM .....	53
Tutorías Universitarias como Estrategia de Retención en el Departamento de Ciencias Económicas.....	55
Consideración Final .....	64
Cap. IV - Los actores en su contexto: voces y perspectivas .....	66
Introducción .....	66
Comunicación y Acceso a los espacios de Tutorías.....	70
Participación en las Tutorías .....	71
Importancia de las tutorías para la comunidad: educativa y social.....	73
Otros mecanismos que favorecen la retención.....	75
Consideración Final .....	77
Conclusión .....	78
Referencias.....	81

**Índice de Gráficos**

**Gráfico 1** Distribución de los estudiantes por tipo de gestión ..... 28

**Gráfico 2** Segregación de la información en el Sistema Universitario Público..... 34

**Índice de Tablas**

**Tabla 1** Listado de Universidades Nacionales y Provinciales en la República de Argentina  
..... 42

**Tabla 2** Listado de Programas y Becas de la UNLaM ..... 49

**Tabla 3** Tutorías Disciplinarias del primer año ..... 59

**Tabla 4** Estudiantes ..... 68

**Tabla 5** Actores Institucionales ..... 69

### **Agradecimientos**

La realización de esta tesis ha sido posible gracias al apoyo y la colaboración de muchas personas, cuyo aporte fue fundamental en cada etapa del proceso.

En primer lugar, agradezco a mis colegas de diversas dependencias de la universidad, quienes, con su generosidad y compromiso, facilitaron el acceso a información valiosa sobre los fenómenos que constituyen el objeto de estudio de este trabajo. Sus aportes han enriquecido significativamente el desarrollo de esta investigación.

A mis compañeros docentes e investigadores, que entendieron la dedicación que esta tarea exigía y mostraron una gran flexibilidad para acompañarme en este camino, les extiendo mi más sincero agradecimiento.

Finalmente, a mi familia y amigos, que estuvieron a mi lado en cada paso de este recorrido, celebrando los logros y brindándome su apoyo incondicional, les dedico este logro con profundo agradecimiento y cariño.

*A todos ustedes, gracias por ser parte de este viaje.*

### **Resumen**

La presente tesis aborda la temática sobre las estrategias institucionales para la retención estudiantil en la Educación Superior, analizando aquellos que implementa la Universidad Nacional de La Matanza (a partir de aquí en adelante UNLaM), durante el período que abarca del 2010 al 2023, ya que desde ese año se comenzaron a implementar las tutorías.

Desde la recuperación de la democracia los problemas relacionados con el ingreso, la permanencia y la graduación de los estudiantes se convirtieron en un tema de agenda de las políticas públicas para las universidades de gestión estatal. (Araujo, 2017). A partir de ello, se trabaja con las estrategias abordadas para esta problemática, tanto desde el Gobierno Nacional, como desde la Universidad Nacional de La Matanza, que trabaja de forma constante para revertir el escenario actual y fomentar políticas destinadas a la inclusión de estudiantes de sectores sociales más amplios de la población, a través de la creación e implementación de programas especiales, buscando favorecer la retención de los mismos.

Las diversas estrategias institucionales y las políticas públicas puestas en marcha por los gobiernos para mejorar los índices de retención y graduación en la Educación Superior han sido una respuesta ante la agudización de este problema en el contexto de la masificación de la Educación Superior. Por tal motivo en esta tesis, abordaremos estas estrategias a través del análisis y descripción de las que se utilizan a nivel nacional y los que implementa la UNLaM.

Para ello, se estructuran los capítulos de esta tesis en torno a aspectos claves que permiten comprender las dinámicas de permanencia estudiantil y las acciones orientadas a promoverla.

En el primer capítulo, se explorará el marco teórico y conceptual que fundamenta el estudio de la retención universitaria, abordando un marco para crear políticas y programas específicos que fomenten la permanencia, adaptados a las necesidades del grupo objetivo.

El segundo capítulo analizará las políticas públicas nacionales diseñadas para promover la permanencia estudiantil, buscando reducir la deserción estudiantil, asegurando que los estudiantes completen sus estudios mediante programas de apoyo, tutorías, becas, y recursos académicos o emocionales.

El tercer capítulo se centrará en el caso general de la UNLaM y en particular del Departamento de Ciencias Económicas, evaluando sus estrategias específicas para acompañar a los estudiantes en su trayecto formativo. Al abordar factores como la adaptación al entorno universitario, la falta de recursos económicos y las dificultades académicas, estas medidas no solo ayudan a disminuir las tasas de deserción, sino que también fomentan un sentido de pertenencia y compromiso con la institución.

Finalmente, en el cuarto capítulo de esta tesis, abordaremos el trabajo de campo, el cual se realizó mediante entrevistas personales semiestructuradas, a actores claves involucrados tanto en el otorgamiento de los beneficios, como así también, en la implementación y gestión de estrategias de retención estudiantil en la UNLaM. Las entrevistas se llevaron a cabo con una muestra representativa de actores que incluyen, personal de bienestar estudiantil, personal del centro de estudiantes, equipo del espacio de tutorías y estudiantes beneficiarios de programas de apoyo.

La orientación teórico-metodológica de esta tesis se enmarca en una perspectiva interpretativa y empleará una orientación cualitativa, a través de un análisis teórico y descriptivo, se identificará y

delimitará los conceptos fundamentales desde el marco teórico referenciado, evaluando tanto su alcance como su contribución al tema de estudio.

En cuanto a la estrategia de investigación, se optará por el estudio de caso, permitiendo una comprensión profunda de las dinámicas presentes en contextos específicos. Las unidades de análisis serán las actividades realizadas por los actores seleccionados para describir el objeto de análisis de este trabajo.

## **Introducción**

### **Presentación del Tema de Investigación**

La presente tesis, aborda la temática referida a las estrategias institucionales para la retención estudiantil en la Educación Superior. La importancia de la retención estudiantil no sólo radica por cuestiones y méritos académicos/institucionales, sino también, que, de acuerdo con el nivel alcanzado en sus indicadores de deserción, se constituye un condicionamiento de existencia o disipación de aquellas universidades que dependen en forma casi exclusiva de su matrícula, como es el caso de las universidades privadas, o de condicionamiento presupuestario en el caso de las universidades estatales. (Lattuada, 2017),

En nuestro país, en relación con las estrategias de retención estudiantil los principales esfuerzos se han concentrado en las tutorías y el otorgamiento de becas. En primer lugar, las tutorías se tratan de asistencia académica brindada por estudiantes de cursos superiores a los ingresantes, con el objetivo de nivelarlos rápidamente en el contexto educativo al cual están incorporándose.

Estas tutorías actúan como un puente para reducir la brecha entre el nivel previo de formación de los estudiantes y las demandas del entorno universitario, mitigando el estrés y fomentando el sentido de pertenencia institucional. En segundo lugar, las becas constituyen una herramienta clave para abordar los desafíos económicos que afectan la permanencia estudiantil. Diversos tipos de becas buscan garantizar que los estudiantes puedan continuar sus estudios al proporcionar apoyo financiero para cubrir gastos básicos o imprevistos. (Fernández. Corengia, & Durand, 2014).

En cuanto a las Becas, se mencionan algunas de las que se fueron implementando, como la Beca Progresar creada por el Gobierno Nacional de Argentina como una política pública destinada a

garantizar el acceso, la permanencia y la finalización de estudios para jóvenes en situación de vulnerabilidad socioeconómica. Este programa abarca niveles de educación obligatoria, superior y cursos de formación profesional, promoviendo la igualdad de oportunidades y el desarrollo de capacidades necesarias para la inserción en el mercado laboral y el fortalecimiento del tejido social (Ministerio de Capital Humano, s.f.)

Dentro de esta beca, se encuentra la Beca Progresar Superior es una línea del Programa Progresar implementada por el Ministerio de Educación de la Nación Argentina con el objetivo de brindar apoyo económico a estudiantes de nivel terciario y universitario que cursan carreras de grado o pregrado en instituciones educativas reconocidas. Este programa busca fomentar la continuidad y finalización de estudios superiores entre jóvenes de sectores vulnerables, promoviendo la igualdad de oportunidades en el acceso a la Educación Superior.

Las Becas para el Seminario Internacional para Jóvenes Líderes en Argentina creadas en el 2019, son un programa diseñado para promover el desarrollo de habilidades de liderazgo en jóvenes destacados que demuestran compromiso con el cambio social y el desarrollo sostenible. Este seminario tiene como objetivo principal reunir a jóvenes líderes de diversas áreas de estudio y trabajo, brindándoles una oportunidad para compartir experiencias, aprender de expertos en distintas disciplinas y fortalecer sus competencias en liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas.

Otra estrategia de retención es el Programa de Becas Estratégicas Manuel Belgrano fue implementado por el Ministerio de Educación de la Nación Argentina con el propósito de incentivar la formación de estudiantes universitarios y de nivel superior técnico en carreras estratégicas para el desarrollo productivo del país. Este programa está orientado a áreas clave como

energía, minería, ambiente, computación e informática, logística y transporte, alimentos, petróleo y ciencias básicas. Su principal objetivo es fomentar la profesionalización en disciplinas esenciales para el crecimiento económico y social, al tiempo que promueve la inclusión educativa (*Ministerio de Capital Humano, s.f*)

Las tutorías brindan orientación académica personalizada, asistiendo a los estudiantes en aspectos como el trazado de su trayectoria académica, la elección de materias, la creación de horarios de estudio; también fomentan la gestión del tiempo para el estudio, con el fin de ayudar a los estudiantes a equilibrar su trabajo académico con otros compromisos, como el trabajo o el cuidado de la familia, a través del establecimiento de horarios y planes de manejo del estrés académico.

En cuanto a las tutorías, el marco del Programa Nacional de Becas Progresar y otros programas implementados por el Ministerio de Educación de la Nación, se han desarrollado sistemas de tutorías destinados a brindar apoyo integral a estudiantes universitarios y terciarios. (*Ministerio de Capital Humano, s.f*). Estas tutorías buscan fortalecer las trayectorias académicas de los estudiantes, con un énfasis particular en aquellos provenientes de sectores en situación de vulnerabilidad socioeconómica, con el fin de mejorar su rendimiento académico, reducir las tasas de deserción y garantizar la continuidad y finalización de los estudios superiores

Asimismo, estas tutorías brindan refuerzo en asignaturas específicas para estudiantes que enfrentan dificultades en materias clave, como matemáticas, física, química, lenguas y ciencias sociales, este refuerzo incluye sesiones de repaso, talleres grupales y acceso a materiales complementarios, utilizando tanto modalidades presenciales como plataformas virtuales para garantizar la accesibilidad. En este sentido, se trabaja en el desarrollo de habilidades socioemocionales, como

la resiliencia, la automotivación y la comunicación efectiva, para preparar a los estudiantes a enfrentar los desafíos de la Educación Superior.

Por último, las tutorías se organizan de manera estructurada, integrando la participación de docentes, graduados y estudiantes avanzados. Entre sus características principales destacan el acceso equitativo, ya que los beneficiarios de programas como Progresar pueden acceder a este servicio sin costo adicional, y las modalidades flexibles, que incluyen tutorías presenciales, virtuales o híbridas según la disponibilidad y ubicación de los estudiantes.

Desde el ámbito institucional de la UNLaM, la Dirección de Bienestar Estudiantil, dependiente de la Secretaría de Extensión Universitaria, tiene por objetivo principal facilitar, asesorar y acompañar a los estudiantes en la universidad a través de diversos beneficios. (Universidad Nacional de la Matanza [UNLaM], s.f). Algunas de sus funciones son: brindar información sobre las novedades de programas de becas para estudiantes e ingresantes: fechas de convocatoria, asesoramiento y facilitación de la documentación académica solicitada por los mismos; otorgar el Programa de Becas UNLaM; asesorar en lo concerniente al Programa de Becas Progresar dependiente del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación.; como también las Becas de Deportes y de Idiomas para estudiantes becarios de la universidad y por último, proporciona toda información que necesite el estudiante becario sobre el Programa de Tutorías.

Otra función de la Dirección de Bienestar Estudiantil es ayudar y brindar recursos económicos a los estudiantes de las carreras de los Departamentos de Ingeniería, Salud y Deportes, debido a que consideran carreras que demandan mayor tiempo de concurrencia en la universidad y menor posibilidad de disponer de un empleo de jornada a tiempo completo.

Desde el Centro de Estudiantes proporciona y otorga toda la información relevante sobre las Becas de Apuntes y de Comedor.

Desde la UNLaM y a través de la Dirección de Bienestar estudiantil existen también un Convenio con la fundación Cimientos e Integrar: el número de expediente por los que se tramitan dichos convenios son, fundación Cimientos: 405/22; fundación Integrar: 804/23; Numero de Resolución de la Beca UNLaM: N° 84/2005; número de Resolución y año en que empezaron las pasantías, según información obtenida y aportada por Bienestar Estudiantil (2023) donde las pasantías se encuentran vigentes en la universidad desde el año 1993 aproximadamente, pero aún no se cuenta con algún número de resolución o normativa. Sin embargo, en 2009 se actualiza la Ley de Pasantías tal cual se implementa actualmente y la misma es la N° 26427. Además, existe la resolución mediante la cual se aprueba manual de procedimientos para el Sistema de Pasantías N°455/2015. Dicha resolución incluye la aprobación de los modelos de convenio marco entre la universidad y la empresa, y el acuerdo individual entre pasante-universidad-empresa.

Otra actividad que realiza esta dependencia de la UNLaM, es trabajar con organización no gubernamental (ONG) que aborda el tema de discapacidad a través del Programa "Cilsa, ONG por la Inclusión".

Estas estrategias no solo facilitan la continuidad educativa, sino que también promueven la equidad al ofrecer oportunidades de desarrollo a estudiantes provenientes de contextos socioeconómicos vulnerables.

**Planteo del Problema**

El abandono universitario durante el primer año de estudios es un fenómeno que refleja no solo dificultades individuales, sino también deficiencias sistémicas en el diseño de políticas de acceso, permanencia y egreso en la Educación Superior. Este problema plantea interrogantes sobre la efectividad de las estrategias implementadas por las universidades públicas para abordar las desigualdades en el acceso y la permanencia resaltando la necesidad de desarrollar programas más integrales que combinen orientación académica, apoyo psicosocial y recursos económicos, adaptados a las características y demandas de los estudiantes actuales.

La temática abordada comienza a evidenciarse, como refiere (García De Fanelli, 2015), a partir de la década de los 90, cuando desde la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) se inició un proceso de recopilación y análisis sistemático de datos sobre la relación entre los ingresantes a las universidades y los egresados. Este fenómeno mostró una serie de problemas estructurales y contextuales en el sistema de Educación Superior argentino que urgieron el diseño de políticas ad hoc para combatir las razones del abandono y fomentar la retención de estudiantes.

El abandono en el primer año suele ser multicausal. En primer lugar, los estudiantes a veces llegan a la Educación Superior sin estar preparados, careciendo de conocimientos y habilidades en matemáticas, comprensión lectora o recuperación de materias, lo que limita su preparación para las demandas universitarias.

Del mismo modo, las universidades han tenido dificultades para implementar programas de orientación y nivelación que facilitarían el ajuste de los estudiantes que vienen de la escuela secundaria, una fase vulnerable en la que muchos jóvenes experimentan por primera vez cierto grado de autonomía en la gestión de sus estudios. Además, el análisis institucional evidenció que

las universidades no siempre estaban preparadas para atender las necesidades de una población estudiantil cada vez más diversa, incluyendo estudiantes de primera generación universitaria, quienes enfrentan mayores desafíos de integración y adaptación. Esto destacó la importancia de implementar tutorías académicas, programas de asistencia monetaria y apoyo psicosocial como estrategias para reducir el abandono y mejorar las trayectorias académicas. (Parrino, 2014)

Los factores socioeconómicos han tenido un papel decisivo en este tema, muchos estudiantes necesitan compaginar el trabajo con sus estudios para llegar a fin de mes, lo que les deja menos tiempo y recursos disponibles en la universidad.

La evidencia recogida desde los 90 por la SPU permitió visibilizar la magnitud del abandono en el nivel superior y motivar la formulación de políticas orientadas no solo a aumentar la matrícula universitaria, sino también a garantizar que los estudiantes puedan completar sus estudios y obtener un título, contribuyendo así al desarrollo de una sociedad más equitativa y con mayores niveles de inclusión educativa.

En el año 2000, se comienza a dar una mayor preocupación por estas cuestiones y las universidades comienzan a impulsar acciones que posibilitan afrontar la problemática del abandono y la real importancia que tiene las estrategias de retención para la continuidad en la vida universitaria del estudiante. En UNLaM, como refiere su trabajo de tesis de maestría (Mallo, 2020) el análisis y descripción sobre la importancia de uno de los beneficios que otorga la universidad que son los programas de tutorías, cuya finalidad es dar apoyo y contención necesaria al estudiante para superar las dificultades académicas, personales, económicas y sociales, implicadas en el proceso de integración institucional principalmente en el primer año de carrera, donde se produce el mayor desgranamiento estudiantil.

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Identificar las estrategias para la retención estudiantil en la Educación Superior, tanto a nivel nacional como institucional en la Universidad Nacional de La Matanza en el periodo 2010 hasta el 2023.

### ***Objetivos Específicos***

- Describir las estrategias que implementa la UNLaM, para la retención de sus estudiantes.
- Explicar en qué consisten cada una de las estrategias de retención implementados.
- Releva documentos en los cuales se avale la implementación de estas estrategias de retención estudiantil.

## **Hipótesis**

La implementación de programas de tutoría académica, así como la orientación y gestión de becas, constituyen mecanismos de retención ESTUDIANTIL fundamentales que favorecen a la continuidad académica y la retención estudiantil.

### **Marco Teórico**

La retención estudiantil en la educación universitaria se ha convertido en un tema central en las agendas de política educativa y en el análisis académico, debido a su impacto en la equidad, la calidad y la eficiencia del sistema educativo. La equidad en la Educación Superior implica garantizar que todos los estudiantes, independientemente de su origen socioeconómico, género o grupo étnico, tengan las mismas oportunidades para ingresar, permanecer y culminar sus estudios. Los estudiantes provenientes de familias de bajos ingresos o de minorías étnicas enfrentan mayores barreras para permanecer en las universidades. (Berger et al. ,2012)

La equidad mejora las políticas de retención que buscan mitigar estas brechas a través de iniciativas como la asistencia financiera, becas y subsidios; junto con esfuerzos de tutoría y apoyo que ayudan a los estudiantes a navegar el ecosistema académico.

La calidad educativa es una parte clave de la retención estudiantil. Las instituciones que tienen programas académicos relevantes para el mercado laboral, profesores capacitados y servicios de apoyo retienen mejor a los estudiantes. Los estudiantes tienden a permanecer en instituciones donde perciben que su experiencia académica es enriquecedora y donde se fomenta una integración efectiva tanto académica como social. (Tinto, 1975).

En este contexto, las estrategias que fortalecen la calidad incluyen el diseño de metodologías de enseñanza innovadoras, la implementación de programas de orientación y la oferta de talleres que desarrollen competencias académicas clave. La percepción de los estudiantes sobre la calidad de su formación se relaciona directamente con su compromiso con la institución y, por ende, con su continuidad en el programa educativo.

Comparado con la eficiencia educativa, de hecho, la retención de estudiantes también tiene importantes implicaciones. El abandono académico representa un costo económico para las instituciones que invierten recursos en estudiantes que no logran completar sus estudios, y para los estudiantes que interrumpen sus carreras, pero no alcanzan los beneficios asociados con poseer un título universitario.

Dentro del campo de la política pública, tal retención desempeña un papel significativo en el capital humano y el desarrollo económico, pero también en garantizar que los recursos gastados en Educación Superior conduzcan a ventajas sostenibles futuras. Además, que los estudiantes encuentren continuidad en sus estudios a través de sus instituciones académicas ayuda a la planificación de la propia institución, proporcionando un flujo mucho más estable de estudiantes - y por ende de recursos- a través de la institución.

La permanencia de los estudiantes en las instituciones de Educación Superior no solo garantiza la culminación de sus trayectorias académicas, sino que también representa un factor clave para el desarrollo social, económico y cultural de los países (García de Fanelli., 2015). Esto no solo permite completar una carrera, sino que también impulsa el desarrollo social, económico y cultural. Como señala el autor, garantizar la continuidad académica fortalece tanto el futuro de los estudiantes como el de toda la sociedad.

En el mismo sentido, tanto la permanencia como la graduación de los estudiantes suele ser una problemática relevante compartida por la mayoría de los sistemas universitarios e instituciones que lo componen. (Lattuada, 2017)

Esta problemática se da en toda América Latina, y Argentina, no es la excepción. El problema de baja tasa de graduación en nuestro país no es nuevo. Si bien Argentina tiene

una de las tasas brutas de escolarización superior más altas de América Latina, la tasa de abandono de los estudios universitarios es elevada. Dentro de los motivos, se pueden citar causas económicas, académicas o incluso institucionales, como carreras poco articuladas o excesivamente largas. (Ministerio de Capital Humano, s.f.)

Para revertir esta situación, el Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación lanzó “Logros 2019”, un programa que acompaña la trayectoria de los estudiantes universitarios en aspectos claves para su buen desempeño, como matemáticas, escritura académica, nuevas tecnologías de enseñanza y trabajo cooperativo y articulado en redes. Con esta iniciativa se pretende promover que los estudiantes desarrollen competencias que le permitan de manera autónoma realizar actividades que favorezcan un buen desempeño en sus estudios superiores y su formación para la vida profesional, propiciando la generación de un nuevo perfil de egresado, más y mejor capacitado para el trabajo colaborativo y, sobre todo, propiciar la retención de los estudiantes. Este programa pretende mejorar la escritura académica y el razonamiento lógico-matemático, que según justifica el gobierno, son aspectos fundamentales para la titulación universitaria, especialmente en carreras de como el diseño, las nuevas tecnologías, las finanzas y las consideradas prioritarias para el país, como ingeniería, que tienen una fuerte implicancia tecnológica y son dependientes del pensamiento matemático. Además de las Becas, que son ayuda económica para los estudiantes de bajos recursos.

Otro aspecto que se considera para la retención de los alumnos universitarios, son las tutorías. Si bien la UNLaM posee uno de los índices más bajos de deserción del Sistema Universitario Nacional según la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), (Ministerio de Educación, 2011), se debe considerar a Mallo (2010) quien afirma:

Al iniciar el segundo año, el abandono de los estudiantes alcanza un porcentaje del 15% de los alumnos.

Los alumnos ingresantes no poseen las competencias necesarias desarrolladas, que requiere el sistema universitario.

El promedio estadístico de materias aprobadas por año es de 3 (tres) asignaturas. (p. 20)

Por tal motivo y para revertir esta situación, en el Plan de Desarrollo Institucional (Universidad Nacional de La Matanza, 2006), se plantea el objetivo de consolidar el nivel de retención de los estudiantes, para lo cual la universidad se propone, según Mallo (2020), las siguientes acciones:

- Analizar y mejorar los procesos del curso de ingreso,
- Implementar estrategias de articulación con la Escuela Media.
- Analizar, diseñar e implementar ciclos comunes a las carreras de grado de cada uno de los Departamentos Académicos.
- Implementación de un sistema de tutorías, común a todos los Departamentos Académicos, para las asignaturas de los dos primeros años de las carreras. (p. 19)

De esta manera surgieron desde el 2007, las tutorías en la UNLaM, aunque aquí se abordarán desde el 2010, como se dejó especificado con antelación. Las tutorías permiten dinamizar el aprendizaje en donde los docentes y los alumnos son agentes de cambio. (Mallo, 2020), Por eso se fue desarrollando, por así decirlo, una pedagogía de afiliación y acompañamiento, estas están basadas en un número significativo de conocimiento en las prácticas de comunicación.

Hace que la relación tutor-estudiante sea más cercana y personal, permitiendo al estudiante, de cierta manera, crear un período de transición hacia la vida universitaria. Estar en la universidad

hasta graduarse no debe ser desestimado, ya que ayuda a los estudiantes a alcanzar metas académicas y de vida adulta, donde una titulación universitaria beneficia el empleo, los ingresos y la calidad de vida de una persona.

En cuanto a lo legal, en Argentina, la tasa de deserción universitaria es un problema importante. Según datos del Anuario de Estadística Universitaria de la SPU (2022), el 38% de los estudiantes universitarios que comenzaron sus estudios ese año no los finalizaron. Esta tasa es más alta en las carreras de corta duración y en las carreras que requieren prácticas profesionales. (Ministerio de Capital Humano, s.f)

Para reducir la deserción universitaria, es necesario implementar políticas y estrategias de retención que aborden las causas subyacentes de este problema. Estas causas pueden ser de naturaleza económica, social, académica o personal. Algunas de las estrategias que se pueden implementar para la retención de estudiantes universitarios incluyen apoyo financiero; acompañamiento académico; integración social y orientación vocacional y profesional.

Estas estrategias integradas permiten a las instituciones de Educación Superior avanzar hacia un modelo más inclusivo y equitativo, en el que se brinden las condiciones necesarias para garantizar la retención de los estudiantes, asegurando que puedan superar los obstáculos económicos, académicos y sociales que afectan su continuidad educativa. Al abordar de manera conjunta las necesidades financieras, académicas, sociales y vocacionales, las universidades no solo promueven el acceso a la educación, sino que también aseguran una experiencia educativa que fomenta la participación activa, el sentido de pertenencia y el compromiso con el aprendizaje. (Parrino,2014)

Este enfoque integral refuerza la permanencia de los estudiantes en sus programas académicos, disminuye las tasas de deserción y contribuye a una trayectoria educativa exitosa. En última

instancia, estas acciones no solo promueven el éxito estudiantil, sino que también reducen la desigualdad estructural, fortaleciendo el desarrollo personal y profesional de los estudiantes y garantizando la sostenibilidad de sus trayectorias en la Educación Superior.

A nivel institucional, los indicadores de deserción constituyen un condicionamiento de la existencia de aquellas universidades que dependen en forma casi exclusiva de su matrícula, como es el caso de las universidades privadas, o de condicionamiento presupuestario en el caso de las universidades estatales. (Lattuada, 2017)

La retención estudiantil es un reto complejo que muestra la capacidad de las instituciones de Educación Superior para asegurar equidad, calidad y eficiencia en su administración. Entender este fenómeno desde un enfoque teórico completo ayuda a crear estrategias y políticas que no solo promuevan la continuidad de los estudiantes, sino que también ayuden al desarrollo sostenible de los sistemas educativos y de las comunidades en general.

### **Estado del Arte**

La persistencia de los estudiantes ha sido un tema crítico de investigación en la Educación Superior porque contribuye directamente a consideraciones de equidad, inclusión y eficiencia del sistema educativo. Esta idea abarca que las instituciones sean justas al asegurar que los estudiantes persistan y completen sus programas de estudio, abordando y superando las innumerables barreras que los estudiantes encuentran en términos de persistencia.

La permanencia de los estudiantes en las instituciones educativas no solo impacta su desarrollo personal y profesional, sino que también repercute en indicadores clave para las universidades, como la calidad educativa, el prestigio institucional y la sostenibilidad financiera. En este contexto, comprender cómo las instituciones han abordado este desafío resulta crucial para proponer soluciones efectivas y adaptadas a las necesidades contemporáneas.

La deserción estudiantil en la Educación Superior es un desafío persistente en diversos contextos académicos. En Argentina, el abandono de estudios universitarios es una preocupación importante, que se ha abordado desde múltiples frentes por instituciones educativas y organismos gubernamentales. (Parrino, 2014)

A continuación, se presentan un ejemplo relevante de estrategias implementadas en el país para mejorar la retención estudiantil: el Programa de Ingreso, Permanencia y Egreso de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC)

La Universidad Nacional de Córdoba (UNC) ha desarrollado el Programa de Ingreso, Permanencia y Egreso (PIPE), una iniciativa orientada a acompañar a los estudiantes durante su trayectoria universitaria, desde el ingreso hasta su graduación. Este programa tiene como objetivo

fundamental reducir las tasas de deserción en el primer año, una de las etapas más críticas para los estudiantes.

Según el informe anual de la UNC (2020), el PIPE incluye varias estrategias clave para garantizar la retención estudiantil: Cursos de Nivelación Académica; Tutorías Personalizadas y Grupales; Acompañamiento Psicosocial y Vinculación con Escuelas Secundarias.

De acuerdo con los datos reportados por la Universidad Nacional de Córdoba (2020), el PIPE ha demostrado ser eficaz en la reducción de las tasas de deserción estudiantil, especialmente en los primeros años de carrera. La implementación de cursos de nivelación ha permitido mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y reducir las brechas de conocimiento previas al ingreso. Además, las tutorías y el acompañamiento psicosocial han fomentado la integración social y académica de los estudiantes, especialmente aquellos provenientes de sectores socioeconómicamente vulnerables.

Siguiendo con esta línea de investigación, La Universidad Nacional de La Plata (UNLP), cuenta con el programa de "Acompañamiento Académico y Psicosocial" (AAP), que tiene como objetivo reducir las tasas de deserción de los estudiantes de los primeros años de las carreras. Este programa ofrece acompañamiento psicológico, tutorías académicas y orientación vocacional, especialmente orientado a los estudiantes que enfrentan barreras socioeconómicas (Erazo & Rosero, 2021).

Un estudio realizado por la UNLP (2017) mostró que el 70% de los estudiantes que participaron en el programa AAP lograron completar exitosamente su primer año académico, lo que representa un incremento significativo en comparación con aquellos que no recibieron apoyo. Estos resultados evidencian la importancia de los apoyos institucionales tanto en el plano académico como en el emocional, contribuyendo a la permanencia y éxito de los estudiantes.

Estos enfoques en la retención estudiantil también ha sido un tema crucial en otros países de América Latina. Un caso relevante es el de Chile, donde la deserción en los primeros años de Educación Superior ha sido motivo de preocupación. En su estudio, (Armijo et al., 2019) analizan las altas tasas de fracaso académico en los primeros años de universidad en Chile. Según los autores, un gran número de estudiantes se enfrenta a dificultades académicas y personales que afectan su rendimiento, lo que lleva a la deserción, particularmente en los primeros años de la carrera. por lo que ha llevado al Ministerio de Educación a crear estrategias de acompañamiento, como forma de elevar índices de retención y evitar la deserción universitaria. En su investigación, buscaron comprender los significados y alcances del fenómeno de persistencia y retención universitaria, utilizando una metodología cualitativa de estudio de casos (Stake, 1998) desde una perspectiva comunicativo-crítica (Gómez *et al.*, 2006). Los participantes fueron los estudiantes de primer año (cohorte 2015) pertenecientes al programa “me quedo en la universidad”. Se constatan diversas evaluaciones positivas y negativas del programa, que fueron presentadas por la revista Rev. Brasil Educ. en el 2019, bajo el título: “Evaluación de un programa de apoyo psico-social en torno a los conceptos de persistencia y retención universitaria”, destacando aspectos de participación, estrategias de aprendizaje, factores motivacionales e incluso elementos como el espacio y la identidad que puedan llegar a establecer con la universidad o con su carrera, que pueden influir en la decisión de mantenerse o desertar del sistema. Se tiene en cuenta a la siguiente investigación debido a que la problemática abordada se encuentra en concordancia con el escenario actual vivido en la docencia superior de nuestro país.

Además, el mismo conlleva la evaluación de un programa que surge desde el Ministerio de Educación chileno, (Me quedo en la universidad), donde se analizan aspectos de participación,

estrategias de aprendizaje, factores motivacionales e incluso elementos como el espacio y la identidad que puedan llegar a establecer con la universidad o con su carrera, que pueden influir en la decisión de mantenerse o desertar del sistema.

Autoras originarias de México, han realizado diversas investigaciones en el ámbito de la psicología, con especial énfasis en el estrés académico y su impacto en la salud mental de los estudiantes, así como en las estrategias de retención estudiantil, realizaron una revisión sistemática para precisar las características del estrés académico que incide en la salud mental de la población universitaria. Para ello, examinaron publicaciones recientes sobre estrés académico, deserción estudiantil y estrategias de retención, concluyendo que el estrés académico es una variable crítica en la experiencia universitaria y en la retención de los estudiantes. Las universidades deben ser conscientes de su impacto en la salud mental de los estudiantes y crear programas específicos que brinden apoyo emocional y académico desde el primer año de carrera. (Suarez & Diaz, 2015)

Con respecto al sistema de Educación Superior colombiano enfrenta también problemas relacionados con la deserción estudiantil y los programas de retención. Los autores (Pascuas Rengifo et al. ,2015), refieren que uno de los principales problemas que enfrenta el sistema de Educación Superior colombiano es el fenómeno de la deserción estudiantil, dejando entrever que una gran parte de estudiantes abandona sus estudios, principalmente en los primeros semestres. Por esta razón, el Ministerio de Educación Nacional de Colombia y la Universidad de la Amazonia, implementaron una estrategia educativa que busca fomentar la permanencia y graduación de estudiantes, a través de la nivelación académica. Se describe el desarrollo de ocho objetos virtuales de aprendizaje en diferentes áreas del conocimiento, aplicando herramientas tecnológicas para el diseño de ambientes didácticos, interactivos y gráficamente creativos. En atención a esta

problemática, en 2014 la Universidad de la Amazonia, suscribió un convenio con el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, para desarrollar el proyecto cuyo objeto es “Aunar esfuerzos para fomentar la permanencia y graduación de estudiantes mediante el fortalecimiento de la capacidad de la Universidad de la Amazonía en los ejes de trabajo: refuerzo académico a estudiantes y desarrollo docente”, además, se considera la manera en que fomentan la permanencia y la graduación de los estudiantes, aplicando herramientas tecnológicas como el diseño de ambientes didácticos, interactivos creativos.

Los autores (Espinoza & González 2010) analizan en su título: “Políticas y estrategias de equidad e inclusión en Educación Superior en América Latina: Experiencias y resultados”, la manera en cómo las políticas gubernamentales abordan el desafío de la equidad y la inclusión en la Educación Superior. Para el análisis recurrieron a diversas fuentes primarias y secundarias que incluyen informes nacionales, regionales y bases de datos de organismos internacionales. En el documento se analizan, en primer término, las políticas generales de equidad e inclusión en Educación Superior y luego las estrategias para implementar dichas políticas, y se discuten éstas y las estrategias implementadas en América Latina.

Una de las contribuciones clave de los autores es su insistencia en la necesidad de un enfoque integrado y sostenible para abordar las desigualdades. Destacan que los gobiernos e instituciones deben trabajar en conjunto para diseñar, implementar y evaluar políticas basadas en evidencia, que consideren la diversidad de contextos y necesidades de los estudiantes. Asimismo, hacen un llamado a la importancia de monitorear y ajustar las estrategias, asegurando que respondan a los cambios sociales y económicos de cada país.

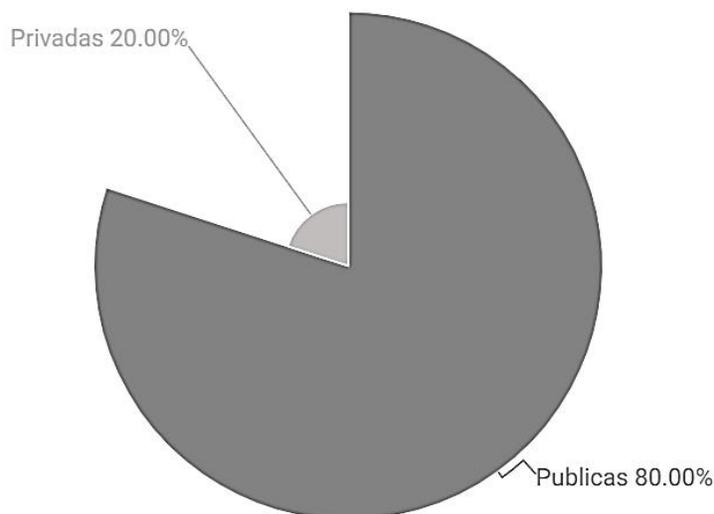
## Cap. I - Desarrollo de las Políticas de Retención

### Introducción

En el período 2010-2023, las políticas de retención se enmarcaron en una visión integral de la educación como derecho humano, promoviendo acciones que favorecieran la equidad y la inclusión. En el contexto argentino, la expansión de la matrícula universitaria fue acompañada por desafíos relacionados con la permanencia, tal como se muestra en el Gráfico 1, especialmente en universidades públicas que concentran ampliamente la mayor cantidad de estudiantes del país

### Gráfico 1

*Distribución de los estudiantes por tipo de gestión*



*Nota.* El gráfico representa la concentración de cantidad de estudiantes de grado y pregrado en función al tipo de gestión en el Sistema Universitario Nacional. *Elaboración Propia 2025.*

El fenómeno que aquí denominamos retención en referencia a la continuidad exitosa en los estudios universitarios, ha sido tradicionalmente conocido bajo el término "deserción". Al analizar investigaciones y reportes de organizaciones nacionales y regionales en América Latina, observamos que este término sigue siendo de uso frecuente. Sin embargo, en la literatura de Estados Unidos y Europa, desde finales de los años noventa, se ha adoptado el enfoque de retención-persistencia. El uso de este término refleja un cambio de paradigma de cómo abordar el tema. Mientras que "deserción" tiene una connotación negativa y tiende a atribuir la responsabilidad del abandono exclusivamente al estudiante, el concepto de retención-persistencia ofrece una perspectiva más equilibrada. Este último no solo elimina el sesgo negativo, sino que también reconoce el papel compartido entre la institución (retención) y el estudiante (persistencia) en el logro de un proceso educativo exitoso. (Morgado, 2012)

La retención universitaria es un tema ampliamente estudiado en la Educación Superior, con diversos autores que han propuesto modelos y teorías para comprender y mejorar la persistencia estudiantil.

Se establece que la retención universitaria es un proceso dinámico influido por la integración del estudiante en dos dimensiones fundamentales: la integración académica y la integración social. En su modelo de integración, El autor sostiene que estos dos componentes son esenciales para que los estudiantes desarrollen un sentido de pertenencia y compromiso con la institución, lo que a su vez incrementa las probabilidades de persistencia y éxito académico. (Tinto, 1975)

La integración académica se refiere al grado en que el estudiante logra establecer una conexión significativa con el contenido curricular, las metodologías de enseñanza y las exigencias académicas de la institución. Esto implica no solo el rendimiento académico en sí mismo, sino

también la percepción del estudiante de que está adquiriendo conocimientos relevantes y desarrollando habilidades útiles para su vida profesional y personal. Según Tinto, un currículo diseñado para estimular el interés y la participación de los estudiantes, combinado con una evaluación justa y retroalimentación constante, contribuye a fortalecer esta dimensión. Por otro lado, la integración social se relaciona con las interacciones del estudiante dentro de la comunidad universitaria, incluidas sus relaciones interpersonales con compañeros, docentes y personal administrativo, así como su participación en actividades extracurriculares.

La integración social permite a los estudiantes construir una red de apoyo que les ayuda a afrontar los desafíos que puedan surgir durante su trayectoria educativa (Parrino, 2014).

Siguiendo con la misma línea, Tinto (1975) argumenta, las instituciones que promueven una vida estudiantil vibrante, mediante la creación de espacios inclusivos y la oferta de actividades culturales, deportivas y sociales, tienden a experimentar menores tasas de deserción y a su vez, tienen la responsabilidad de crear un entorno donde los estudiantes se sientan valorados, respetados y apoyados en su desarrollo integral. Esto requiere políticas y programas que aborden tanto las necesidades académicas como emocionales de los estudiantes, especialmente durante los primeros años de su formación, que son críticos en términos de abandono.

También destaca que la retención no es únicamente responsabilidad del estudiante, sino un proceso compartido entre el individuo y la institución. Mientras el estudiante debe mostrar persistencia y compromiso, la institución tiene el deber de garantizar que existan las condiciones necesarias para que dicho compromiso sea sostenible. Este enfoque compartido implica una visión más equitativa de la problemática del abandono, alejándose de perspectivas simplistas que responsabilizan exclusivamente al estudiante por su fracaso académico.

Pineda Báez et al. (2011) destacan “El papel crucial que tienen los docentes y las instituciones en el diseño de estrategias para prevenir el abandono, tales como tutorías académicas, orientación vocacional y programas de fortalecimiento socioemocional”. (p. 17).

Ante la problemática abordada y el escenario que tiene la Argentina, frente al contexto de los índices de egreso de las universidades, desde las instituciones gubernamentales se han creado estrategias denominadas de retención, como modo de dar respuesta a esta situación. (Universidad de Belgrano, s.f).

En la actualidad, como refiere Lattuada (2017) citado en Garcia de Fanelli (2015):

Los resultados de las políticas tendientes a elevar la calidad y la eficiencia organizacional, son evaluados a partir de dos indicadores fundamentales: el aumento de la tasa de graduación (disminuyendo la tasa de abandono) y la reducción del tiempo demandado para la formación de un graduado. (p.102)

El autor menciona que los motivos o causas de bajas registrados anualmente y las categorías empleadas para identificarlos pueden ser diversas según las categorías que son relevadas por cada institución académica. Los resultados que se obtienen en este segundo nivel de análisis:

Son distintos de aquellos que miden la deserción anual y deserción temprana como universo, habitualmente asociados al seguimiento de cohortes determinadas. No obstante, la determinación de la eficacia organizacional en la retención, es decir entre lo que gana con la matriculación de nuevos alumnos y lo que pierde por deserción o abandono, nos da una primera idea de la tendencia de evolución de la universidad respecto de su crecimiento y pone el foco en aquellas carreras donde esa relación resulta negativa o poco satisfactoria para analizar los diversos motivos que confluyen en su funcionamiento. (p. 103).

En ese mismo sentido (Tinto, 1975), propone una diferenciación entre la idea de retención, ligada a la realidad institucional y sus capacidades para sostener la trayectoria de las y los estudiantes, y la de persistencia, que contempla la acción del individuo para concluir su proyecto educativo, considerando los factores del sistema universitario que inciden en ello.

### **Aportes del Ministerio de Educación y la CONEAU**

Como afirma la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria desde ahora CONEAU (2023):

En la declaración final de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES, 2018) se estableció que los Estados deben asumir el compromiso de garantizar el acceso universal a la Educación Superior.

En este marco regional, Argentina aprobó la Ley de Implementación Efectiva de la Responsabilidad del Estado en el Nivel de Educación Superior No 27204, que define a la Educación Superior como un bien público y un derecho humano, y establece que es obligación del Estado garantizar la igualdad de oportunidades y condiciones en el acceso, permanencia y egreso. (p. 33).

Los enfoques de análisis se complementan entre sí, particularmente a la hora de diseñar políticas públicas e institucionales que mejoren las trayectorias académicas.

Asimismo, este organismo en base a la permanencia de las y los estudiantes universitarios, hace referencia a que:

Las universidades cuentan con mecanismos para realizar el seguimiento y la evaluación de sus actividades, y el desempeño de sus actores/as. Parte de ello se debe al requisito de

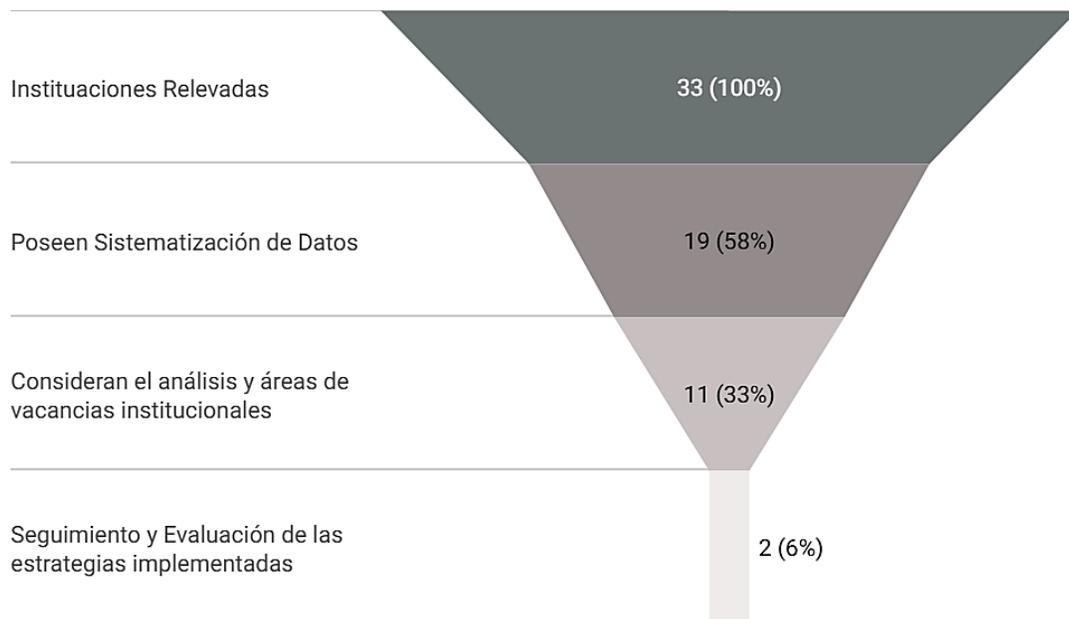
atravesar procesos de evaluación externa y acreditación, aunque también se advierte la importancia de monitorear los resultados alcanzados en vías de contribuir al aprendizaje organizacional y resolver problemáticas propias del sector (p. 23).

Por último, dicho organismo informa que las universidades nacionales, utilizan los sistemas informáticos del consorcio Sistema de Información Universitario (SIU) que, entre sus variadas funciones, permiten el registro de todo lo relacionado con la gestión académica, becas, encuestas y análisis de datos.

Particularmente, el sistema SIU Guaraní facilita datos agrupados respecto de alumnas/os, regularidad, historia académica, títulos, promedios, sanciones, readmisión, egresadas/os, además de realizar censos y encuestas. En general, estas últimas se centran sobre sus condiciones socioeconómicas y la satisfacción sobre el desempeño docente. En el caso de las universidades de gestión privada, se utilizan sistemas propios, mayoritariamente con el mismo propósito.

**Gráfico 2**

*Segregación de la información en el Sistema Universitario Público.*



*Nota.* El gráfico representa los principales enfoques y lineamientos estatales sobre el abordaje de las políticas públicas vinculadas al acompañamiento de los estudiantes y su permanencia en la Universidad. Tomado de *Permanencia de las y los estudiantes en la universidad* (p. 13) por Mirta Caucía (1), CONEAU-Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, 2023. *Elaboración Propia 2025.*

En cuanto a lo informado, se advierte que, para atender la problemática del abandono durante los primeros años de las carreras, las principales dimensiones de seguimiento están destinadas a identificar problemáticas personales y sociales, así como dificultades para sostener las trayectorias en términos académicos, es decir, el rendimiento académico.

Se soslaya que la incorporación de estrategias de monitoreo y evaluación sistemática de las actividades que atienden la permanencia de las y los estudiantes universitarios/as favorece la

posibilidad elaborar diagnósticos precisos sobre cada problemática en particular y mejorar las acciones desarrolladas por cada institución.

Además de las acciones llevadas adelante por las instituciones educativas, en línea con lo establecido por la Ley de Educación Superior (LES) y su modificatoria, para garantizar la igualdad de oportunidades y condiciones en el acceso, permanencia, graduación y egreso, el Estado nacional lleva a cabo diferentes acciones.

Desde el Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación lanzó *Logros*, un programa implementado en el año 2019, que acompaña la trayectoria de los estudiantes universitarios en aspectos clave para su buen desempeño, como matemáticas, escritura académica, nuevas tecnologías de enseñanza y trabajo cooperativo y articulado en redes. Esta iniciativa: busca promover que los estudiantes desarrollen competencias que le permitan de manera autónoma realizar actividades que favorezcan un buen desempeño en sus estudios superiores y su formación para la vida profesional, propiciando la generación de un nuevo perfil de egresado, más y mejor capacitado para el trabajo colaborativo.

Este programa comienza con dos convocatorias relacionadas con estos temas: Escritura Profesional y Académica (EPA) y Enseñanza de la Matemática (EMA), EPA, según la página, es una herramienta para desarrollar las habilidades de escritura de los estudiantes de la Educación Superior (Ministerio de Capital Humano, s.f).

También, el programa “Sigamos Estudiando”, que tuvo como antecedente el Programa de Articulación y Cooperación Educativa NEXOS; y los programas de becas implementados: becas Progresar para estudiantes de nivel superior y las becas “Manuel Belgrano”.

El programa “Sigamos Estudiando” es una iniciativa estatal vigente llevada adelante la SPU, con el propósito de promover el desarrollo de proyectos de articulación entre instituciones universitarias y escuelas de educación secundaria de gestión estatal de todo el país. Está inscripto en el ámbito de la Subsecretaría de Fortalecimiento de Trayectorias Estudiantiles y convoca a proyectos de articulación Universidad-escuela secundaria con el objetivo de acompañar la terminalidad del nivel secundario y fortalecer el acceso, la revinculación y la permanencia de los y las estudiantes en los primeros años del nivel superior.

Según la CONEAU (2023), el antecedente inmediato anterior a este fue el Programa de Articulación y Cooperación Educativa NEXOS, que fue implementado en el año 2016 como política nacional de articulación educativa. A partir de un trabajo realizado con los siete Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior (CPRES), se instituyó como una estrategia de integración entre los niveles y ámbitos del sistema educativo. Se establecieron dos ámbitos prioritarios para promover una política educativa interinstitucional: uno es el que conforman el nivel secundario y el nivel superior, y el otro, al interior de este último, referente a los subsistemas de Educación Superior existentes en el país. También se propuso crear espacios de intercambio y concertación en el que participaran referentes nacionales, regionales, jurisdiccionales e institucionales del nivel superior:

Centrados en la elaboración de estrategias que favorezcan la articulación de la formación docente y técnica con el sistema universitario. Al respecto, se diseñó el programa de articulación tecnológica, se desarrolló un mapa georreferenciado y se realizó un estudio de áreas de vacancia en donde se trabajó con la vinculación, pertinencia y planificación del sistema universitario. (p. 29).

En los años 2017 y 2018, según la CONEAU (2023), se instrumentaron distintos planes de desarrollo y fortalecimiento institucional, buscando ampliar las oportunidades de acceso a la educación universitaria, procurando al mismo tiempo el mayor aprovechamiento de los recursos existentes dentro del sistema de Educación Superior, vinculándolo con las demás instancias del sistema educativo nacional.

También, como parte del Programa de Articulación y Cooperación Educativa NEXOS, en conjunto con el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), se llevó adelante, según refiere la CONEAU (2023), una propuesta para la producción de material educativo audiovisual y contenido en formato digital: materiales de enseñanza, aprendizaje o investigación.

Desde el Programa “Sigamos Estudiando” la SPU, estableció en la Resolución SPU N° 121/2021, los objetivos del programa:

- Diseñar, implementar y evaluar estrategias de terminalidad del nivel secundario en articulación con las jurisdicciones y las instituciones de educación secundaria en sus diferentes modalidades.
- Desarrollar y consolidar espacios y estrategias de acompañamiento en la transición inter-nivel y en los procesos de ingreso a la Universidad.
- Desarrollar y consolidar dispositivos y espacios de acompañamiento para la permanencia y la promoción de los y las estudiantes que estén transitando sus primeros años en la Universidad.
- Diseñar e implementar estrategias y dispositivos particulares de revinculación de estudiantes universitarios/as cuya trayectoria se haya visto interrumpida en el contexto de emergencia sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19.

- Desarrollar estrategias para fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje en entornos de semi-presencialidad.
- Fomentar espacios de diálogo y trabajo conjunto inter-nivel del sistema educativo para fortalecer la transición a la Educación Superior.
- Promover la articulación entre las áreas académicas y de extensión de las universidades y/o de las unidades académicas participantes en el proyecto. (p.30)

Además, como refiere la CONEAU (2023) desde este programa se incentiva a que el diseño y la planificación de las diferentes líneas de acción de los proyectos de articulación sean enmarcados en los siguientes tres ejes de trabajo:

- Tutorías para la terminalidad del nivel secundario e ingreso, permanencia y revinculación al nivel superior;
- Fortalecimiento de vocaciones tempranas y desarrollo de estrategias de orientación vocacional;
- Fortalecimiento de los procesos de enseñanza y de aprendizaje en entornos de semipresencialidad (p.31)

Por otra parte, las universidades deben integrar una dimensión de seguimiento de la política implementada. Para ello, se disponen dos líneas principales de trabajo:

- Sistemas de seguimiento y monitoreo para las propuestas y estrategias de articulación inter-nivel: El cumplimiento y la implementación de los instrumentos de seguimiento y monitoreo y la realización de informes de avance diseñados por el responsable primario, conforme el Apartado VII - Seguimiento y Monitoreo de los Proyectos.;

- La revisión y/o la elaboración de instrumentos de seguimiento al interior de cada Universidad que permitan la mejora del acompañamiento integral de los y las estudiantes.
  - La participación en talleres y mesas de trabajo entre diferentes actores/as del sistema universitario y la/la responsable primaria/o para el diseño y el consenso de líneas programáticas, instrumentos de seguimiento y evaluación y la definición de indicadores.
- (p.31)

### **Consideración Final**

Las estrategias de retención promueven la creación de entornos educativos más inclusivos y colaborativos, donde los estudiantes se sienten valorados y apoyados. Programas como tutorías, y asesorías académicas fortalecen el sentido de pertenencia de los estudiantes y reducen factores que podrían llevarlos al abandono, como el aislamiento social o la falta de orientación.

En un contexto global donde la Educación Superior es clave para el progreso personal y colectivo, las políticas de retención estudiantil representan una herramienta esencial para garantizar la inclusión, la equidad y la calidad educativa. Su importancia radica no solo en los beneficios que aportan a los estudiantes, sino también en su contribución al fortalecimiento de los sistemas educativos y al desarrollo socioeconómico de las naciones. Por tanto, estas políticas deben ocupar un lugar prioritario en las agendas educativas, fomentando una visión inclusiva, sostenible y orientada al éxito estudiantil.

**Cap. II – Universidades Nacionales y Articulación con las Políticas de Retención.****Introducción**

Las universidades son instituciones fundamentales para el desarrollo de las sociedades, ya que cumplen funciones clave en la formación de capital humano, la generación de conocimiento y la promoción del desarrollo económico y social. Sin embargo, en muchos contextos, la permanencia de los estudiantes en la Educación Superior enfrenta desafíos significativos, especialmente para aquellos provenientes de sectores vulnerables. En este marco, la implementación de políticas de retención cobra especial relevancia, ya que no solo facilita el acceso a la Educación Superior, sino que también garantiza que los estudiantes puedan completar sus estudios, maximizando el impacto social de las universidades.

En la misma línea, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2022) afirma que las universidades son motores de innovación que contribuyen al desarrollo sostenible mediante la producción de conocimiento y su transferencia a la sociedad. Además, promueven la movilidad social al ofrecer oportunidades educativas que permiten a los individuos mejorar sus condiciones de vida y contribuir al bienestar colectivo.

**Sistema Universitario Argentino**

El sistema universitario argentino se caracteriza por su diversidad, amplitud y compromiso histórico con la democratización del acceso a la Educación Superior. Compuesto por universidades públicas y privadas, ofrece una vasta oferta académica distribuida en todo el territorio nacional.

También, es importante destacar que, a partir de la sanción de la Ley de Educación Superior (LES, 1995), se han incorporado al CIN, los institutos universitarios y las universidades provinciales reconocidas por la Nación, sumándose a las universidades nacionales.

Sin embargo, el sector público desempeña un papel central, no solo por su predominancia en términos de matrícula, sino también por su misión de garantizar una educación gratuita y de calidad, basada en principios de inclusión y equidad.

La articulación entre las universidades públicas y las políticas de retención implica el diseño e implementación de estrategias integrales que aborden factores académicos, socioeconómicos y personales. Estas políticas responden a un cambio de paradigma, en el que se reconoce la corresponsabilidad institucional en el éxito estudiantil, alejándose de visiones que individualizan las causas del abandono. (Parrino, 2014).

Según datos oficiales del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), que es el organismo que nuclea a las universidades públicas, representadas por sus rectores en la Argentina, explica desde su página, que es un organismo que fue creado a partir del regreso de la democracia a la Argentina. Tiene funciones de coordinación, consultas y propuestas de políticas y estrategias de desarrollo universitario y la promoción de actividades de interés para el sistema público de Educación Superior. Es, además, órgano de consulta obligatoria en la toma de decisiones de trascendencia para el sistema universitario y de las universidades públicas. Junto con el Congreso de Rectores de Universidad Privadas (CRUP) y representantes de los Consejos de Planificación Regional de la Educación Superior (CPRES), integra el Consejo de Universidades, que preside el Ministerio de la Nación.

El sistema universitario argentino está compuesto por 132 instituciones de Educación Superior, de las cuales 57 son universidades nacionales y 5 universidades provinciales que corresponden a la gestión estatal según el Anuario de Estadísticas Universitarias del 2022 según se detallan en la Tabla 1. Estas representan un pilar fundamental en la democratización del acceso a la Educación Superior. Entre ellas, la Universidad Nacional de La Matanza (UNLAM) se destaca por su contribución al desarrollo educativo y social de su región.

**Tabla 1**

*Listado de Universidades Nacionales y Provinciales en la República de Argentina*

Total Universidades Nacionales					
Alto Uruguay	Comechingones	Jujuy	Misiones	Río Cuarto	Sur
Artes <sup>(1)</sup>	Córdoba	La Matanza	Moreno	Río Negro	Tecnológica Nacional
Arturo Jauretche	Cuyo	La Pampa	Nordeste	Rosario	Tierra del Fuego
Avellaneda	Defensa <sup>(2)</sup>	La Plata	Noroeste de la PBA	Salta	Tres de Febrero
Buenos Aires	Entre Ríos	La Rioja <sup>(3)</sup>	Oeste	San Antonio de Areco	Tucumán
Catamarca	Formosa	Lanús	Patagonia Austral	San Juan	Villa María
Centro de la PBA	Gral. Sarmiento	Litoral	Patagonia S. J. Bosco	San Luis	Villa Mercedes
Chaco Austral	Guillermo Brown	Lomas de Zamora	Pedagógica <sup>(4)</sup>	San Martín	
Chilecito	Hurlingham	Luján	Quilmes	Santiago del Estero	
Comahue	José C. Paz	Mar del Plata	Rafaela	Scalabrini Ortiz	

Total Universidades Provinciales
Autónoma de Entre Ríos
Chubut
Ezeiza
Provincial de Córdoba
Sudoeste

*Nota.* Esta tabla detalla cada una de las Universidades Nacionales y Provinciales de Argentina según consta en el Anuario de Estadísticas Universitarias del 2022. *Elaboración Propia 2025.*

Para (García de Fanelli, 2015), las diversas estrategias institucionales y las políticas públicas puestas en marcha por los gobiernos para mejorar los índices de retención y graduación en la

Educación Superior han sido una respuesta ante la agudización de este problema en el contexto de la masificación de la Educación Superior.

### **Estrategias a Nivel Nacional**

Los programas de apoyo financiero desde la nación, provincia o municipio no solo benefician a los estudiantes y sus familias, sino que también fortalecen el desarrollo social y económico del país al formar profesionales capacitados, fomentando la equidad y reduciendo las brechas educativas.

Los programas de becas destinados a estudiantes de Educación Superior son iniciativas diseñadas para garantizar el acceso, la permanencia y el egreso de estudiantes en instituciones de Educación Superior, especialmente aquellos que enfrentan barreras económicas, sociales o geográficas. En primer lugar, se encuentran las becas Progresar, que se proponen acompañar a las y los jóvenes para que finalicen sus estudios primarios, secundarios terciarios y universitarios. Tienen cuatro líneas de acción: Progresar nivel obligatorio, destinadas a estudios primarios y secundarios; Progresar superior; Progresar superior de carreras estratégicas y Progresar Enfermería.

Cabe soslayar que las becas Progresar son de cobro anual, el monto es dividido en 12 cuotas mensuales que representan un 80% del total, y el 20% restante se abona al acreditar la condición de alumna/o regular. El dinero se deposita en una cuenta bancaria e incluye una tarjeta de débito para comprar y/o retirar efectivo.

Asimismo, la (CONEAU, 2023), refiere que desde el Estado se dispone de otra línea de becas, el Programa de Becas Estratégicas “Manuel Belgrano”.

Este es un sistema que promueve el acceso, la permanencia y la finalización de estudios de grado y pregrado en nueve disciplinas que se consideran centrales para el desarrollo económico del país y la igualdad social: Alimentos, Ambiente, Computación e Informática, Energía, Gas, Minería, Movilidad y Transporte, Petróleo y Ciencias Básicas. Impulsa la vinculación estratégica entre las universidades públicas, el sistema tecnológico-productivo nacional y el mercado laboral. Estas becas tienen una duración de 12 meses, pueden renovarse cada año hasta un máximo de 3 años en las carreras de pregrado y de 5 años en las carreras de grado.

Este programa está destinado a estudiantes ingresantes de entre 18 y 30 años, estudiantes cursantes de hasta 35 años de edad y personas con discapacidad o de pueblos originarios sin límites de edad, de nacionalidad argentina, inscriptos en una institución universitaria nacional o provincial en alguna de las carreras establecidas en el programa.

### **Estrategias de La Universidad Nacional de la Matanza**

La creación del sistema de tutorías que se encuentran en funcionamiento desde el 2007, pero a partir del 2010, como refiere Suarez (2023) “El Honorable Consejo Superior de la UNLaM, aprobó la Resolución N° 078/2010 que fundamenta la implementación de los espacios tutoriales, delimitando sus roles y funciones” (p.11)

Los objetivos las tutorías, se basan en implementar estrategias destinadas al mejoramiento del aprendizaje de las y los estudiantes a través de un trabajo orientado a la motivación, la confianza y la permanencia en la universidad.

Es importante destacar que además de las becas Nacionales, la UNLaM, posee otras, que también incurren o se pensaron con la misma finalidad (permanencia estudiantil). La misma cuenta con su

sistema de becas, “Becas UNLaM”, que brinda a sus estudiantes un apoyo económico, cuyos fondos provienen de la misma institución.

Según la entrevista realizada a un referente del Departamento de Bienestar Estudiantil, nos da cuenta que, actualmente existe un cupo de 550 becas, que si bien dicha cantidad no está en concordancia con la cantidad de estudiantes de la universidad, se trabaja constantemente en ello, además, enfatiza que la obtención de esta, no implica que no puedan acceder a las otras, como por ejemplo la del boleto estudiantil, ya que desde este lugar se trata de armar una red para que la última decisión del estudiante, sea abandonar.

Es necesario destacar que el otorgamiento a la beca UNLaM, sólo puede ser posible cuando ya se es estudiante, tiene una duración de 1 año académico, con la posibilidad de renovación por 1 año más. Además, existen casos de estudiantes que cobran por más de 2 años.

Desde la UNLaM se analiza mucho la situación por la que atraviesa el estudiante, en este sentido, la beca Progresar, es mucho más estricta, porque le interesa lo académico y es un sistema de filtrado en donde se cruza la información que pasan todas las universidades y ANSES (Administración Nacional de la Seguridad Social) controla toda la información; y en el caso de que no se cumpla con lo informado, no se obtiene la beca.

La beca Progresar, tiene un límite de edad, las que se dan en la universidad no, porque el objetivo es acompañar al estudiante, porque si bien se dice que la universidad es gratuita, lo que es, es no arancelada, porque para el estudiante tiene un costo.

A partir de la pandemia todo el tema referido a la inscripción desde el sistema se digitaliza, antes era por ventanilla, como nos refieren y esto permitía otra relación con el estudiante, por más que no parezca cuando se acercaban a la ventanilla y se charlaba, aunque sea dos minutos, era diferente.

En el año 2023, se firmó el convenio con la fundación “Cimientos” y en el año 2024 se ha firmado un convenio con otra que, se llama “Integrar”. Ambas fundaciones proponen, entre otras cosas, otorgar becas a estudiantes de la UNLaM. Los convenios son de cooperación, de colaboración, pero lo que más existe por el momento, son BECAS, en el caso de Cimientos, desde el año 2023 se otorgaron, únicamente a estudiantes mujeres, actualmente recibieron 40 estudiantes mujeres de la UNLaM, de todas las carreras, menos de ingeniería y enfermería; pero para esas carreras existe la beca Manuel Belgrano.

En esta línea. desde la fundación se trabaja con la confidencialidad de los datos, por eso, se hace un convenio que les permite, mostrar la información académica que ellos necesitan para evaluar la beca y, muchas veces se presta el espacio porque la fundación, tienen también, un sistema de tutorías que se reúnen de manera grupal con todas las estudiantes que son becarias y después hacen entrevistas individuales.

La fundación Integrar todavía no implementaron becas, pero ya realizaron la inscripción para atraer la convocatoria, para las becas del año 2024.

Algo no menor, que además de las 550 becas UNLaM, Se cuenta con casi 10.000 becarios de progresar, lo que permite abarcar mayor cantidad de estudiantes. Obviamente que desde la beca UNLaM, se hace un listado, pero cuando del Ministerio les informa a los estudiantes que tienen la beca Progresar y se dan de baja, así se va liberando cupos y de esta manera, hay estudiantes que por cuestiones por ejemplo de edad, no pueden estar en la beca Progresar, pero pueden ser titulares de las becas UNLaM.

Es muy importante destacar que la beca UNLaM, también tiene un sistema de tutoría. Las tutorías son solo para los que reciben la beca, va más allá de las tutorías disciplinares que otorga cada

departamento. Las becas y las tutorías UNLaM, se iniciaron en el año 2005 por reglamento. Las becas UNLaM, no alcanzan las carreras aranceladas, únicamente abarcan los 5 departamentos y, además, a los estudiantes que estén realizando su primera carrera.

Para Nación, con la beca Progresar, también tienen ese criterio salvo, que consideran las que no tiene un ciclo de complementación curricular como por ejemplo Martillero y también las carreras de medios.

En cuanto a beca de discapacidad hay un Convenio con una ONG y que son exclusivas para los estudiantes de la universidad, después, para las becas UNLaM, como para las de Progresar, son el mismo monto y la diferencia es que cuando se trata de discapacidad para las becas Progresar, no se tiene en cuenta el rendimiento académico.

Al igual modo que las carreras de educación física, las que tiene mucha carga horaria, porque los estudiantes pasan mucho tiempo en la universidad. Desde la UNLaM, se tiene en cuenta que hay carreras que por la carga horaria se dificulta trabajar y hay otras carreras que permite poder tener un trabajo en relación de dependencia, como, por ejemplo, contador o trabajo social.

También existe el Programa de Pasantías, que es una herramienta, porque según la ley de Pasantías, se permiten 20 horas semanales para trabajar, además de contar con art (aseguradora de riesgo de trabajo), obra social y eso permite a los estudiantes, trabajar en lo que están estudiando. Los estudiantes firman convenio con las empresas, y aquellas que están interesadas en incorporar pasantes se acercan, firman un convenio de pasantías y a partir de allí ya pueden incorporarlos.

Las pasantías también tienen asignados docentes tutores que acompañan este proceso y también los entrevistan mientras están haciendo el trabajo. Este debe tener un mínimo de 6 meses, con un máximo de 1 año, pero se puede extender hasta 18 meses.

Las pasantías se manejan por Facebook y LinkedIn, se llama Programa Pasantías UNLaM, ahí se publican las ofertas laborales. Los estudiantes que están interesados y cumple con los requisitos, directamente manda el Curriculum Vitae. y después la universidad lo acredita a la empresa, entonces se asegura que es estudiante de la universidad. Lo que es entrevista ya depende de ellos. También, se cuenta con la implementación del protocolo de violencia y todo lo relacionado a denuncias por violencia de género, discriminación. La universidad va creando espacios para problemáticas psicológicas y participa de charlas, pero todavía no hay un equipo interdisciplinario. La UNLaM y en particular la Dirección de Bienestar Estudiantil participa de un evento, organizado por la Red Nacional de Bienestar Universitario (Red Bien) en colaboración con la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) del Ministerio de Educación. A través de diversas disertaciones presentadas por conferencistas representantes de las Universidades Nacionales de Argentina, la I Jornada Nacional de Bienestar Universitario representó una gran oportunidad para compartir con la comunidad las diferentes estrategias adoptadas por las secretarías de Bienestar con el fin de promover el bienestar en todos sus integrantes.

La Dirección de Bienestar Estudiantil, dependiente de la Secretaría de Extensión Universitaria, y el Centro de Estudiantes, ponen de manifiesto que tienen por objetivo principal facilitar, asesorar y acompañar a los estudiantes a través de diversos beneficios. Brinda información detallada tal como se muestra en la Tabla 2, sobre las novedades de programas de becas para estudiantes e ingresantes: fechas de convocatoria, asesoramiento y facilitación de la documentación académica solicitada por los mismos.

Tabla 2

*Listado de Programas y Becas de la UNLaM*

<b>Programas y Becas</b>	<b>Finalidad</b>
Programas Becas UNLaM	para estudiantes ingresantes, intermedios u avanzados de carreras de grado de la universidad. Tiene por finalidad implementar un sistema que facilite el acceso y/o permanencia en la comunidad estudiantil universitaria de estudiantes de escasos recursos económicos y buen nivel académico.
Becas Progresar	Asesoramiento en relación con el Programa de becas Progresar dependiente del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación.
Becas Deportes	para estudiantes becarios de la UNLaM. Fomentan la actividad física y el desarrollo integral, mejorando su calidad de vida.
Becas Idiomas	para estudiantes becarios de la UNLaM. Complementan y colaboran en la formación extracurricular.
Becas de Apuntes	Asesoramiento brindado por el Centro de Estudiantes.
Becas Comedor	Asesoramiento brindado por el Centro de Estudiantes.
Programa de Tutorías	acompañamiento y seguimiento de los alumnos becarios.
Trámites académicos	gestión gratuita de trámites académicos para alumnos que poseen becas UNLaM y para alumnos postulantes a becas Progresar-
Programa Discapacidad	para la inclusión de los estudiantes con discapacidad, adaptación material de estudio, Incorporación de Interpretes de Lengua de Señas
Jornadas de Promoción de la Salud	brindar información que promueva el bienestar de la comunidad universitaria y en general.
Voluntariado Universitario	profundizar la función social de la universidad, integrando el conocimiento generado en las aulas con las problemáticas del contexto.
Comedor Universitario	promoción de hábitos saludables a través de la difusión de consejos sobre alimentación y actividad física.
Servicio Social Universitario	asesoramiento a los estudiantes en diversas temáticas. Intervención del Equipo de Trabajadoras Sociales en situaciones de problemática social por demanda espontánea y/o derivación.
Programa de Pasantías	propicia el Sistema de Pasantías Rentadas (reglamentada por Ley N° 26.427), que beneficia a sus estudiantes permitiéndoles insertarse en un ámbito laboral acorde a sus conocimientos y facilita a las empresas la posibilidad de obtener recursos humanos capacitados de acuerdo con el puesto requerido.

Protocolo de Acción Institucional ante situaciones de Violencia, Discriminación de Género u Orientación Sexual	Implementación del Protocolo de Acción Institucional ante situaciones de Violencia, Discriminación de Género u Orientación Sexual: acompañamiento y asesoramiento a la comunidad universitaria.
--	---

*Nota.* Esta tabla muestra cada programa y beca desarrollado en la Universidad Nacional de La Matanza. *Elaboración Propia 2025.*

### Consideración Final

La UNLaM se ha convertido en un referente nacional en Educación Superior inclusiva y de calidad, gracias a una larga trayectoria de trabajo con estrategias de retención y permanencia. Esta visión se manifiesta en las políticas que ha implementado: programas de tutorías, becas estudiantiles y varios beneficios académicos, todo lo cual deja claro que el valor de la educación no es un privilegio, es un derecho.

Tal compromiso con ser inclusivos, donde todas las necesidades han sido atendidas tan bien, sigue siendo una de las mejores prácticas para asegurar que la entrega cumpla con las expectativas a pesar de avanzar hacia la garantía de una educación justa e imparcial para todos sus beneficiarios. Por ello, combinando innovación institucional, trabajo colaborativo e internacionalización, la universidad responde proactivamente a las demandas de su comunidad educativa y está consolidando su posición en el sistema de Educación Superior argentino.

### **Cap. III– La Tutoría en la Educación Superior**

#### **Perspectivas Teóricas Sobre la Tutoría Universitaria**

En el ámbito de la Educación Superior, la tutoría ha emergido como una herramienta clave para acompañar y fortalecer los trayectos formativos de los estudiantes, especialmente en contextos de creciente diversidad y complejidad educativa. La transición desde el nivel medio a la universidad, la adaptación a las exigencias académicas y la permanencia en las carreras son etapas críticas en las que la tutoría desempeña un papel esencial para garantizar no solo la continuidad educativa, sino también el desarrollo integral de los estudiantes.

La tutoría, entendida como un proceso de orientación personalizada, tiene como objetivo atender las necesidades académicas, personales y emocionales de los estudiantes, brindándoles estrategias y recursos que les permitan superar las dificultades propias de su formación. (López. 2017) En este sentido, se configura como un elemento central en las políticas de retención y en la construcción de una Educación Superior inclusiva y equitativa.

Desde sus inicios, el tutor ha desempeñado un papel fundamental en el aprendizaje, adaptándose a los distintos contextos sociohistóricos que han moldeado su trabajo. Como figura de acompañamiento y guía para los estudiantes, su existencia se remonta a la etapa inicial de institucionalización universitaria (Suárez, 2023), En la actualidad, este rol se desarrolla de manera dinámica dentro de universidades que experimentan cambios profundos en su identidad, y está asociado a múltiples expectativas sociales, culturales, educativas y económicas. Su función refleja tensiones entre las formas tradicionales y modernas de entender el aprendizaje, la enseñanza y las funciones.

Las nuevas demandas y necesidades sociales que se hacen presente en la Educación Superior requieren de la formulación e instrumentación de acciones que estén orientadas a la inserción del ingresante al ámbito universitario, como así también, su permanencia y terminalidad. Este propósito enfatiza que sólo podrá materializarse con la articulación de estrategias pedagógicas, que apuntan a reducir los índices de bajo rendimiento académico, la deserción de los alumnos de los primeros años y favorecer la socialización del estudiante y su identidad. (Varvuzza, 2022)

La permanencia es el reto principal de la propuesta, ya que dicho indicador es contemplado tanto en las normativas externas como internas de la universidad, desde los planes de desarrollo institucional hasta las diferentes resoluciones enmarcadas en el régimen académico, como así también es parte de los requisitos de evaluación y acreditación requeridos por la CONEAU.

Las acciones que realizan las instituciones están alineadas con el diagnóstico que las autoridades de las secretarías académicas de las universidades nacionales realizan sobre los factores asociados con la retención en el primer año. En particular, enfatiza como importantes, la debilidad en la formación académica del nivel medio y las estrategias pedagógicas de forma conjunta con las metodologías de evaluación de los docentes. (García de Fanelli, 2015),

Dado que el tema del desgranamiento estudiantil y el abandono de los estudiantes en el primer año de la carrera es un problema de la Educación Superior, surgen como estrategia la red de universidades que fue establecida para facilitar e institucionalizar la comunicación con las facultades y entre ellas, a fin de compartir conocimientos, recursos y experiencias en la implementación de proyectos; coordinada por la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación. Más de 20 universidades se han unido y se ha firmado un acta acuerdo con el CIN (Consejo Interuniversitario Nacional), CRUP (Consejo de Rectores de las

Universidades Privadas), AUDEAS (Asociación Universitaria de Educación Agropecuaria Superior), CIPEB (Consejo Interuniversitario para la Enseñanza Superior de las Ciencias Biológicas), CONFEDI (Consejo Federal de Decanos de Ingeniería), CUCEN (El Consejo Universitario de Ciencias Exactas y Naturales), ECUAFyB (Ente Coordinador de Unidades Académicas de Farmacia Y Bioquímica de la República Argentina) y FODEQUI (Foro de Decanos de Química). (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, s.f)

En el Conurbano Bonaerense, lo hacen a través de RUNCOB (Red de Universidades del Conurbano Bonaerense), donde la Comisión de Tutorías de esta, tuvo su origen en la preocupación de los secretarios académicos de las universidades del conurbano por abordar problemáticas comunes a todas ellas, focalizadas especialmente en el Acceso y Permanencia de sus estudiantes. Esta Red, que fue creada en el año 2007, está conformada por diferentes comisiones, entre ellas: la Comisión de Enseñanza, la de Orientación Vocacional, la de Información Académica, la de Ingreso y la de Tutorías. En el inicio de las reuniones participaron las universidades nacionales de Gral. Sarmiento, Lanús, La Matanza, Quilmes y San Martín, con la coordinación de la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Se fueron uniendo las de Avellaneda, Jauretche, Moreno, José C Paz y Lomas de Zamora, que conforman un universo con características similares tanto en lo referido a sus historias y realidades institucionales, como así también respecto del perfil de sus estudiantes.

### **La importancia de las Tutorías Universitarias en la UNLaM**

La tutoría, en la Educación Superior es parte de la tarea del proceso de Enseñanza-Aprendizaje que va a poseer por objetivo facilitar el período de adaptación a la vida universitaria por parte del alumno tratando de disminuir la deserción y el abandono en los primeros años de las

carreras. (Mallo 2020). En esta línea la autora hace referencia a que se ha tomado en consideración, tres variables significativas:

- a) Al iniciar el segundo año, el desgranamiento alcanzaba un porcentaje del 15% de los alumnos.
- b) Los alumnos ingresantes no poseían las competencias necesarias que requiere el sistema universitario.
- c) El promedio estadístico de materias aprobadas por año era de 3 (tres) asignaturas. (p. 19)

Por lo que, para revertir esa situación, en el Plan de Desarrollo Institucional (Universidad Nacional de La Matanza, 2006), se planteó el objetivo de consolidar el nivel de retención del alumnado; para lo cual la Universidad se propuso las siguientes acciones, Mallo (2020) refiere:

- Análisis y mejoras en cada uno de los procesos del curso de ingreso.
- Implantar estrategias de articulación con la Escuela Media.
- Análisis, diseño e implementación de ciclos comunes a las carreras de grado de cada Departamento Académico.
- Desde el punto de vista estratégico, el Plan contempla la implementación de un sistema de tutorías, común a todos los Departamentos Académicos, con una cobertura inicial para las asignaturas de los dos primeros años de las carreras. (p. 19)

Es importante considerar que se piensa en la educación como un bien público y social lo que implica, como hace referencia, Varvuzza (2022):

Introducirse en la idea de ampliar las bases sociales de la universidad, como nuevo paradigma que se hace presente, observando y siguiendo la línea de investigación iniciado

por García de Fanelli (2015), quien afirma que deben sostenerse los esfuerzos para que las instituciones de Educación Superior implementen diversos tipos de estrategias que contemplen el déficit en la formación educativa, bajo o nula educación formal de la familia nuclear, falta de disponibilidad económica, así como pronto ingreso al mundo laboral informal de parte de la población estudiantil que accede a los estudios de nivel superior. (p. 3).

Teniendo en cuenta este paradigma, las tutorías en la UNLaM, son un recurso fundamental para el acompañamiento académico de los estudiantes; debido a que estas tutorías están diseñadas para brindar apoyo personalizado a los alumnos, ayudándolos a superar dificultades en el proceso de aprendizaje, a comprender mejor los contenidos de sus materias y a desarrollar estrategias de estudio eficaces. A su vez, son impartidas por docentes que han sido seleccionados por su conocimiento y habilidades pedagógicas y, como refiere fueron pensados teniendo en cuenta su trayectoria y la vinculación que han construido con los estudiantes y con el resto de los docentes, para las primeras asignaturas de las carreras.

### **Tutorías Universitarias como Estrategia de Retención en el Departamento de Ciencias Económicas**

Es considerable destacar que el acceso y permanencia en los diferentes niveles de formación de Educación Superior exigen el desarrollo de modalidades de estudio y dominio de competencias que son nuevas para el estudiante que ingresa

En esta línea, la autora Varvuzza (2022), por su parte, en un trabajo académico sobre “Las tutorías en el Departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM”, desde una perspectiva inclusiva refiere:

Ante la diversidad y expansión del número de estudiantes que accede a la universidad, la unidad académica ha pensado y diseñado las mismas con el objetivo de ampliar las bases sociales en la universidad, a través de la inclusión que se vislumbra como herramienta que la atraviesa y desde un aspecto pedagógico orientadas a la inserción del ingresante al ámbito universitario, como así también su permanencia y terminalidad en la institución.

De esta forma posibilita al alumno un espacio en el cual trabajan en forma conjunta un equipo conformado por una coordinadora general, docentes- tutores de las áreas disciplinares específicas donde se realiza un abordaje integral del alumno -intelectual, profesional y humano-, mediante un acompañamiento de acuerdo a las necesidades de cada estudiante. (p. 3).

La amplia desigualdad y las crisis económicas que afectan la posibilidad de acceso y permanencia en la Educación Superior, especialmente en contextos donde los estudiantes son los primeros de sus familias en llegar a este nivel educativo, desde el Departamento de Ciencias Económicas como respuesta a ello, toma medidas para fortalecer la afiliación institucional y pedagógica, buscando facilitar el avance curricular de los estudiantes y mejorar su permanencia en la universidad. (Basanta et al. ,2017). Pudieron corroborar en su proyecto de investigación, que la acción tutorial es una forma de intervención pedagógica que facilita el proceso de afiliación institucional de los alumnos que comienzan su trayecto curricular y mejora los niveles de permanencia de los estudiantes de la UNLaM. A su vez, Basanta et al. (2017), refieren que:

La distancia entre las prácticas comunicativas de los recién llegados y los modos del saber legitimados por la Universidad se manifiestan como una disonancia extrema entre dos universos cognitivo-institucional y socioculturales puesto que, el ingresante se encuentra frente a una ruptura entre su pasado inmediato y el enfrentamiento con un futuro todavía incierto, período en el cual debe afrontar una serie de cambios, no sólo a nivel psicopedagógico sino también emocional e institucional. Por tal motivo, los estudiantes necesitan elaborar una nueva construcción de referentes en el seno de su nuevo hábitat estudiantil. (p. 10)

Por este motivo, la retención estudiantil es un desafío clave en el Departamento de Ciencias Económicas, de aquí en adelante (DCE), alineándose con las medidas adoptadas por la UNLaM, así como en muchas otras instituciones de Educación Superior. Las estrategias para mejorar la retención en esta universidad se centran en diversos enfoques que abordan tanto las necesidades académicas como las sociales y emocionales de los estudiantes, en el mismo sentido García de Fanelli (2015) refiere:

Existen dos principales tipos de cuestiones a atender para mejorar la retención y la graduación. Por un lado, se encuentran las carencias que presentan los estudiantes que acceden a la Educación Superior en lo que respecta a su formación académica previa, su capacidad económica de afrontar los costos directos y de oportunidades inherentes a la inversión en capital humano y el capital cultural y social del hogar de origen.

Por el otro, se ubican aquellas derivadas del funcionamiento interno de la organización de Educación Superior, relacionadas con la presencia de estructuras y estrategias apropiadas

para compensar estas carencias y con una organización académica y pedagógica que promueva la mejora de la calidad y la retención de los jóvenes. (p. 10)

Para fortalecer las trayectorias académicas de las personas que ingresan a primer año se ofrece un Programa de Acompañamiento Académico al Estudiante del Departamento de Ciencias Económicas (PAAECE), iniciativa que pretende dar marco a un conjunto de actividades que realiza la Unidad Académica en relación con los espacios de apoyo para el estudiantado desde el 2007, a partir de la Disposición N° 005 del Honorable Consejo Departamental. La presente propuesta está enmarcada en su principio fundante: la permanencia de los y las estudiantes universitarios a través de un acompañamiento en los procesos educativos. En este sentido, se pretende integrar un conjunto de instancias de orientación y apoyo académico que faciliten la permanencia universitaria y un adecuado rendimiento en las carreras en cantidad y calidad suficiente.

A partir de esta propuesta, el DCE ofrece para los estudiantes de primer año las tutorías disciplinares, las cuales se configuran como un recurso académico esencial para potenciar el aprendizaje y la comprensión en áreas específicas del conocimiento (UNLaM, s.f). Este tipo de tutorías tiene como objetivo principal acompañar a los estudiantes en el desarrollo de habilidades y competencias relacionadas con su disciplina tal como se muestra en la Tabla 3 para las tutorías disciplinares para el primer año, facilitando de esta forma la superación de dificultades y el aprovechamiento pleno de los contenidos curriculares.

**Tabla 3***Tutorías Disciplinarias del primer año*

Código	Materia
2400	Matemática I
2401	Contabilidad Básica
2402	Derecho Público
2403	Introducción al Conocimiento Científico
2404	Historia Económica Social y Contemporánea
2405	Administración General

*Nota.* Esta tabla muestra las tutorías correspondientes al Departamento de Ciencias Económicas (unlam.edu.ar). *Elaboración Propia 2025*

Entre los objetivos específicos de las tutorías disciplinarias se destacan la consolidación de conceptos teóricos fundamentales, la resolución de problemas complejos y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en situaciones reales. Asimismo, estas tutorías buscan promover un aprendizaje activo y autónomo, que permita a los estudiantes profundizar en temas de interés dentro de su campo de estudio.

Las herramientas utilizadas en las tutorías disciplinarias incluyen sesiones personalizadas el uso de materiales de apoyo específicos, como guías y la realización de actividades prácticas que refuercen la comprensión de los temas abordados. Además, los tutores disciplinarios actúan como facilitadores, orientando a los estudiantes en el desarrollo de estrategias de estudio efectivas y en la preparación para evaluaciones académicas.

En el DCE, las tutorías disciplinarias desempeñan un rol fundamental en la mejora del rendimiento académico y en el fortalecimiento de la calidad educativa. Estas tutorías se articulan con las

cátedras y los programas académicos, ofreciendo un espacio de apoyo personalizado que responde a las necesidades particulares de los estudiantes.

Además de las tutorías disciplinares El DCE brinda a sus estudiantes los siguientes espacios: Tutoría de Metodología de Estudio, Tutoría de Acompañamiento Institucional, Tutoría de Desarrollo Profesional, Tutoría de Investigación y la Tutoría de Practicas Territoriales. (UNLaM, s.f)

#### Tutoría de Metodología de Estudio

Son estrategias que desde metodologías de aprendizaje pueden configurarse como una estrategia didáctica fundamental para el empoderamiento y éxito académico de los estudiantes. Además de ofrecer orientación en aspectos de comprensión como la planificación del tiempo o la dirección de actividades. Dichas metodologías de estudio orientada, se establece como una estrategia pedagógica básica para fomentar el autogobierno del estudiante y un mejor rendimiento académico. Estas tutorías no solo ofrecen orientación sobre componentes técnicos, como la gestión del tiempo o la preparación de actividades, sino que también se centran en construir herramientas para desarrollar habilidades críticas, reflexivas y creativas para responder a las demandas de la Educación Superior.

#### Tutoría de Acompañamiento Institucional

El presente estudio contextualiza el acompañamiento institucional y la tutoría como una estrategia fundamental para permitir a los estudiantes-especialmente a aquellos estudiantes universitarios de primera generación- adaptarse e integrarse plenamente en la universidad.

Tiene como uno de sus objetivos principales guiar a los estudiantes para que comprendan la organización y dinámica de la institución, los servicios disponibles para ellos y el flujo de los procesos administrativos y académicos. Este acompañamiento permite a los estudiantes enfrentar el mismo sistema universitario con mayor confianza y seguridad

En el DCE, las tutorías de acompañamiento institucional han adquirido un rol destacado en la consolidación de un entorno educativo inclusivo, fomentando la integración de estudiantes de diversos contextos sociales y culturales. Esta labor no solo mejora las tasas de retención, sino que también fortalece la relación entre los estudiantes y la universidad, promoviendo un modelo educativo basado en la equidad, la accesibilidad y el acompañamiento continuo.

#### Tutoría de Desarrollo Profesional

A medida que los estudiantes se preparan para navegar por el impredecible panorama del mercado laboral, esta tutoría para el desarrollo profesional es el núcleo de sus vidas. Esta busca cerrar la brecha entre lo que aprenden en la universidad y lo que los empleadores realmente necesitan en forma de habilidades y capacidades.

Un nuevo enfoque de auto empoderamiento estudiantil permite aventurarse más allá de la noción de lo que ya conocen y considerar cómo podrían usar esos talentos en sus carreras en el futuro. Su motivación para planificar su futuro ahora, en lugar de esperar hasta tener que solicitar un trabajo, les brinda una clara ventaja.

Se ofrece orientación sobre cómo completar currículums, cómo prepararse para la entrevista y cómo acceder a programas de empleo o prácticas profesionales.

En el contexto del DCE, las tutorías de desarrollo profesional han sido fundamentales para fomentar la empleabilidad de sus estudiantes y egresados. Estas iniciativas se articulan con programas de extensión universitaria y redes de vinculación con el sector empresarial y social, fortaleciendo el rol de la universidad como puente entre la educación y el trabajo.

### Tutoría de Investigación

La tutoría de investigación desempeña un papel clave en el fortalecimiento de las competencias académicas y científicas de los estudiantes, promoviendo su involucramiento en procesos de producción de conocimiento. Este tipo de tutorías tiene como objetivo principal guiar a los estudiantes en el diseño, desarrollo y ejecución de proyectos de investigación, desde la formulación de preguntas hasta la presentación de resultados.

Entre sus objetivos específicos se encuentran el desarrollo de habilidades para la búsqueda y análisis crítico de información, el manejo de metodologías cualitativas y cuantitativas, y la redacción de textos académicos, como ensayos, artículos y tesis. Además, estas tutorías fomentan el pensamiento crítico y reflexivo, preparando a los estudiantes para abordar problemas complejos de manera estructurada y fundamentada.

En el DCE las tutorías de investigación han sido fundamentales para consolidar una cultura académica basada en la innovación y el rigor científico. Estas tutorías no solo permiten que los estudiantes desarrollen competencias investigativas, sino que también potencian su vínculo con docentes y grupos de investigación, favoreciendo la integración en comunidades académicas nacionales e internacionales.

### Tutoría de Practicas Territoriales

Este espacio ofrece a los estudiantes la oportunidad de utilizar sus conocimientos en circunstancias reales y diversificadas, lo cual puede mejorar su curso de estudio. Este enfoque aspira a convertir al territorio en un espacio genuino de aprendizaje, actuación y cambio; creando un espacio donde la universidad puede entablar un diálogo sustantivo con la comunidad y permitir un crecimiento compartido.

Algunos de sus objetivos principales incluyen facilitar a los estudiantes a través de las fases de preparación, ejecución y evaluación de proyectos locales.

En el DCE las tutorías de prácticas territoriales han adquirido un rol central en la formación de profesionales comprometidos con el desarrollo local y regional. Estas tutorías se articulan con programas de extensión universitaria, proyectos interdisciplinarios y redes de colaboración con instituciones del entorno, promoviendo una sinergia entre la teoría y la práctica.

El proceso de los espacios tutoriales se gestiona por el sistema de Plataforma MIEL (Materias Interactivas en Línea), donde se puede acceder a la inscripción, como así también, a la programación de encuentros y al relevamiento de opinión del tutorado. Se accede a través de MIEL, con el nombre de usuario y contraseña, Una vez, en la página principal de la Plataforma, se debe presionar la opción (Tutorías DCE), que aparece en el Menú a la izquierda de la pantalla. Al ingresar a la sección de tutorías, se mostrarán opciones disponibles y dentro de ellas, las comisiones específicas donde se puede inscribir. La inscripción es aceptada por espacio y sólo se puede seleccionar una comisión para la inscripción en cada tipo de tutoría. Una vez inscripto/a se sumará al perfil de Miel, una tutoría, a través de la cual se tendrá acceso al material y a la

mensajería con los docentes, entre esas funciones. En esa plataforma el estudiante también tendrá disponible una herramienta especial llamada seguimiento a través de la cual, una vez concluido el encuentro, podrá emitir su opinión, respecto de la misma. En el caso de no querer continuar con el espacio tutorial, por el motivo que fuese, desde la página principal de MIEL, ingresando a Tutorías DCE, se debe seleccionar el espacio del que desea des inscribirse y presionar el botón, darme de baja. El sistema le dará de baja, pero su información del trayecto tutorial se conservará. Se debe tener en cuenta que no se permitirá al alumno reinscribirse a ese tipo de tutoría por el resto del cuatrimestre.

En conjunto, estas estrategias buscan no solo mejorar las tasas de retención, sino también garantizar que los estudiantes completen su formación académica en un ambiente que apoya su desarrollo integral.

### **Consideración Final**

En instituciones como la UNLaM, que se esfuerzan por garantizar la inclusión y la calidad educativa, la tutoría universitaria ha surgido como un poderoso instrumento para aumentar la retención y el rendimiento académico. Las buenas estrategias de tutoría pueden servir en el mismo contexto que las menos efectivas, abordando los requerimientos académicos, las necesidades emocionales y sociales del estudiante, ayudando a desarrollar una visión holística al conectar también el conocimiento previo de los estudiantes: el qué y el cómo del aprendizaje.

En este marco, la UNLaM como el DCE han formado una política institucional e incorporado la tutoría en sus prácticas, las cuales están enmarcadas por paradigmas nacionales de retención

estudiantil. Además, la importancia de la tutoría va más allá del ámbito individual; estos procesos acaban proporcionando una influencia positiva en la construcción de una comunidad de aprendizaje centrada en la práctica colaborativa; esta última, permite repensar sus acciones a la luz de las necesidades particulares de los estudiantes, y en ese sentido, se convierte en una universidad que emite un sello de transformación social y académica, donde la tutoría se coloca explícitamente como un puente entre las políticas institucionales y las necesidades específicas de los estudiantes. La UNLaM y en particular el DCE, siguen comprometidos en ajustar y ampliar estas iniciativas según las necesidades cambiantes de su población estudiantil.

## Cap. IV - Los actores en su contexto: voces y perspectivas

### Introducción

La presente tesis se realiza desde un enfoque cualitativo con un diseño fenomenológico dado que como afirma Sampieri (2018) “su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de los tutorados, respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias” (p 549). La metodología es de tipo explicativo y de corte transversal. y orientadas a capturar las perspectivas de los actores intervinientes, revelaron aspectos clave que abarcan dimensiones conceptuales, metodológicas y contextuales.

La metodología utilizada es la cualitativa, en donde la formulación de datos buscó capturar las percepciones, experiencias y perspectivas de los actores involucrados en las estrategias de retención en universidades.

Este enfoque implica recopilar y analizar datos no numéricos para comprender conceptos, opiniones o experiencias, así como datos sobre experiencias vividas, emociones o comportamientos, con los significados que las personas les atribuyen, como refiere (Sampieri, 2006), este tipo de investigación implica un proceso inductivo contextualizado en un ambiente natural, esto se debe a que en la recolección de datos se establece una estrecha relación entre los participantes de la investigación sustrayendo sus experiencias e ideologías en detrimento del empleo de un instrumento de medición predeterminado.

Al sistematizar y analizar la información recopilada, el objetivo general es acercarse a respuestas precisas y contextualizadas a los problemas abordados, con el fin de proporcionar la investigación más completa posible sobre políticas de retención y su impacto, prestando especial atención al

caso de la UNLaM como también en el DCE. En este enfoque las variables no se definen con la finalidad de manipularse experimentalmente, y esto nos indica que se analiza una realidad subjetiva además de tener una investigación sin potencial de réplica y sin fundamentos estadísticos.

Además, la misma se encuadrará en un tipo descriptivo ya que según Sampieri (2006) “...Los estudios descriptivos por lo general fundamentan las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados...” (p. 58).

Se utilizará como instrumento de recolección entrevistas y encuestas que aborden la temática planteada, con preguntas dicotómicas, politómicas y abiertas. Los resultados de la misma se volcarán en tablas con sus respectivos análisis e interpretación y se realizará un análisis contrastivo entre la empiria con los autores teóricos principales.

A lo largo de las entrevistas realizadas en el marco de esta investigación, surgieron diversas áreas de interés que permiten analizar de manera integral los fenómenos abordados. Estas entrevistas, diseñadas con un enfoque.

Para dicha investigación se utilizó la entrevista semiestructurada y se realizaron las mismas a Bienestar Estudiantil, Centro de Estudiantes, Equipo de Tutorías y los estudiantes. El criterio de selección está basado en los propósitos del estudio dado que los participantes fueron seleccionados con el fin de que puedan aportar información relevante sobre la temática de investigación.

Entre los temas más destacados se encuentran comunicación y acceso a los espacios de tutorías, participación de las tutorías, importancia de las tutorías y otros mecanismos que favorecen la retención.

Se utiliza una muestra en cadena, la cual está conformada por 4 participantes estudiantes como se puede visualizar en la Tabla 4. El rango de edades se encuentra dentro de los años acorde al presente trabajo y el lugar de las entrevistas fue en la universidad sede San Justo.

**Tabla 4**

*Estudiantes*

Estudiantes	Parámetros de análisis			
	Acceso a las Tutorías	Participación en las Tutorías	Importancia de las Tutorías	Otros mecanismos que favorecen la retención
#1	X	X		X
#2	X		X	X
#3	X			X
#4		X		X

En la Tabla 5 encontramos los otros actores institucionales intervinientes en donde pudimos dialogar, situados en las oficinas de sus respectivos trabajos en la sede de San Justo

**Tabla 5***Actores Institucionales*

Actores Institucionales	Parámetros de análisis			
	Acceso a las Tutorías	Participación en las Tutorías	Importancia de las Tutorías	Otros mecanismos que favorecen la retención
Equipo de Tutorías	X	X	X	X
Bienestar Estudiantil		X	X	X
Centro de Estudiantes	X		X	X

La presente investigación está sujeta a normas éticas, asegurando el respeto y bienestar de todos los participantes involucrados informando de manera clara acerca de los objetivos y propósitos de la investigación, explicándoles la importancia de sus aportes para el desarrollo de la misma, a su vez, se garantizará a los participantes la total confidencialidad de la información recopilada, y su identidad y datos personales serán protegidos, siendo utilizados únicamente con fines académicos. La participación es completamente voluntaria y los participantes pueden retirarse en cualquier momento si así lo desean.

Estos parámetros de análisis no solo ofrecen una visión más completa de la problemática estudiada, sino que también abren nuevas líneas de análisis para futuras investigaciones, al tiempo que contribuyen al fortalecimiento del marco teórico y práctico de esta tesis.

### Comunicación y Acceso a los espacios de Tutorías

La comunicación educativa es una forma específica de comunicación humana en donde dos personas se participan un contenido de información o aprendizaje, en una forma significativa para ambos (tutor-estudiante), pero con el propósito de aportar algo al estudiante (Reyes, 1997)

Las diferentes vías de conocimiento para los estudiantes de los espacios de tutorías son: redes sociales, oficinas de atención, radio, diario de la universidad, etc. Esto lo refleja el Estudiante 1 al expresar: *“Me entere de las tutorías por el espacio de Instagram de la universidad”*. Existe en esta red social, un espacio en donde se invita a participar de los espacios de Tutorías de Investigación, que se realizan en el marco del Programa de Acompañamiento Académico al Estudiante del Departamento de Ciencias Económicas.

Apoyando esta idea, encontramos al Estudiante 2 quien expresa: *“Me entere de las tutorías cuando el departamento nos dio la bienvenida y comento de estos encuentros y también los profes de las materias nos fueron contando más sobre las tutorías, me fue muy fácil anotarme en las tutorías”*

En el mismo sentido que manifiestan los estudiantes, el Equipo de Tutorías expresa:

*“Las tutorías se abren por cuatrimestre, al igual que las materias, y siempre se comienzan luego de los primeros 15 días del inicio del cuatrimestre. Las mismas se encuentran abiertas todos los cuatrimestres y tiene un cipo máximo de 20 personas por tutoría reforzando la idea de un trabajo más personalizado. Los estudiantes se anotan a través de la plataforma miel. Hay un icono que dice de tutoría del departamento y ahí se despliega un menú con todas las tutorías, días y horarios de cada una, y el estudiante en lo que debe hacer es cliquear en el día y el horario que quiera asistir. Se inscribe y a la semana siguiente, que es por lo general, cuando comienzan las tutorías empieza a cursar”*

Asimismo, una gestión adecuada de la comunicación no solo fomenta la transparencia institucional, sino que también refuerza el sentido de pertenencia y la participación activa de los actores involucrados.

Apoyando esta idea, encontramos el Estudiante 3 quien expresa: *“La inscripción fue muy fácil es muy clara. Lo hice por el DCE”*. En la misma sintonía, el Centro de Estudiantes afirma *“Para nosotros tiene una relevancia que los estudiantes se enteren de las tutorías por nuestra paginas oficiales”*.

Con lo expresado por este actor institucional pone en relieve una de sus funciones expresadas en la Ley 26877 que expresa “velar por contribuir a mejorar la calidad de la educación de los estudiantes” (Argentina.gob.ar. Normativa, s.f)

Finalmente podemos concluir que la comunicación y la accesibilidad de la información para el estudiante es de vital importancia para poder enterarse de todos estos espacios tan valorados y enriquecedores para ellos.

### **Participación en las Tutorías**

La participación en las tutorías desempeña un papel crucial en la construcción de un entorno educativo integrador y efectivo, tanto desde el estudiante como desde los actores institucionales. Estos espacios permiten a los estudiantes generar el compromiso para aclarar dudas y consolidar aprendizajes, desarrollando un pensamiento crítico y capacidad de trabajo autónomo.

En este escenario, se coincide con la importancia de las tutorías, en donde se llegó a la conclusión que la atención personalizada de este proceso brinda al estudiante la posibilidad de una capacidad crítica y creadora (Badillo, 2007)

Siguiendo esta línea, la Estudiante 4 afirma que *“se siente muy contenta cuando termina cada encuentro y puede participar de manera activa a evaluar al docente-tutor”* Mientras que la Estudiante 1 manifestó *“Sentir la libertad de poder calificar cada encuentro, lo que le permite una participación y colaborativa en este espacio tan enriquecedor”*.

Por el otro lado, desde la perspectiva institucional, tener la responsabilidad de diseñar y facilitar espacios de tutorías que sean accesibles, inclusivos y orientados a las necesidades específicas de los estudiantes, para que ellos participen de manera voluntaria, apostando que le será muy útil y atractivo en su vida estudiantil. Como refiere el Equipo de Tutoría

*“Por lo general, nosotros medimos a las tutorías con los indicadores que son permanencia y el riesgo pedagógico, que son indicadores que se dan a principio de año del ciclo electivo posterior y al finalizar el primer cuatrimestre, cuando sabemos cuántos estudiantes del DCE no son estudiantes regulares, entonces se los invita al espacio. Con esos dos indicadores medimos a nuestros estudiantes y después de analizar los mismos se sabe si les gusta o no les gusta la tutoría, si le sirve, o no le sirve”*.

Siguiendo la misma línea Badillo (2007) expresa: *“Diseñar nuevas modalidades educativas, en las cuales el estudiante sea el actor central del proceso formativo”* (p.4)

En la entrevista con Bienestar Estudiantil, reafirma lo dicho por Badillo al expresar *“nos sentimos muy contentos cuando podemos ofrecer las tutorías para los estudiantes que tienen becas poniendo énfasis en pensar y actuar en post de los estudiantes y en su caso, ayudándolos en que ellos pueden participar de esos beneficios”*. Mientras que el Equipo de Tutorías expresa *“Es hermoso ver la participación de ellos cuando los convocamos a estos espacios”*.

Cuando estudiantes y actores institucionales participan activamente en las tutorías, se genera un espacio de aprendizaje dinámico y enriquecedor. Este enfoque colaborativo no solo mejora los resultados académicos, sino que también fortalece la interacción entre los diferentes miembros de la comunidad educativa, promoviendo valores como la empatía, el respeto y el compromiso mutuo.

### **Importancia de las tutorías para la comunidad: educativa y social**

Las tutorías desempeñan un rol fundamental en la construcción de comunidades educativas más integradas, participativas y orientadas hacia el desarrollo integral de sus miembros. Estas instancias no solo actúan como un medio para resolver dudas y reforzar conocimientos, sino que también promueven la interacción y el intercambio de experiencias entre estudiantes, docentes y otros actores institucionales. De forma coherente expresó el Equipo de Tutorías: *“Empezamos a implementar las tutorías de prácticas territoriales para vincular los procesos de formación académica con las realidades sociales y territoriales”*.

A través de estas experiencias, los estudiantes pueden reflexionar sobre sus intervenciones, fortalecer su capacidad de análisis y generar propuestas que respondan de manera pertinente a las necesidades del territorio.

Como refiere el Equipo de Tutorías:

*“Las tutorías en líneas generales es un mundo, cada vez hay más y no es porque desde el departamento se implementan, sino sucede desde la demanda de los estudiantes, no solo por alguna necesidad técnica, sino con un deseo de vincularse con las demandas de la comunidad”*.

Esto permite un enfoque integral que combina el apoyo académico, emocional y social, con la participación de toda la comunidad educativa ofreciendo múltiples beneficios que contribuyen al desarrollo integral de estudiantes, universidad y comunidad en general.

Como afirma la Estudiante 2:

*“Me siento muy pero muy conforme con la manera que la docente encara el espacio, lo súper recomiendo, es un espacio muy contenedor muy personalizado y en particular a mí me está ayudando mucho, cuando empecé pensaba que era una clase soporte, pero nada que ver, es un clima re relajado súper participativo y al ser así se van generando el dialogo entre todos los compañeros que asistimos a los encuentros.”*

El Centro de Estudiantes considera *“A las tutorías como un pilar fundamental para fortalecer el vínculo entre los estudiantes y la institución, así como para promover una educación inclusiva y participativa”*.

Por su parte, Bienestar Estudiantil asienta que *“En las tutorías encontramos un puente entre el soporte académico y el acompañamiento psicosocial”*. Al incorporarlas a sus programas, refuerza su misión de velar por el bienestar integral de los estudiantes, generando espacios donde se sientan apoyados y valorados. Esto no solo contribuye a la retención y el éxito académico, sino que también promueve una comunidad educativa más inclusiva y cohesionada.

La permanencia y el éxito de los estudiantes en el sistema educativo están directamente relacionados con su integración académica y social. (Tinto, 1975).

En este sentido, las tutorías se convierten en un espacio clave para promover esa integración, especialmente para estudiantes que enfrentan barreras socioeconómicas, emocionales o de adaptación al entorno universitario.

**Otros mecanismos que favorecen la retención.**

En el ámbito de la Educación Superior, las becas, tutorías que acompañan al estudiante y ayudas económicas han demostrado ser herramientas fundamentales para promover la equidad y reducción de la deserción estudiantil. Estas estrategias, diseñadas para aliviar las barreras económicas, facilitan el acceso y la permanencia en el sistema educativo, especialmente para los estudiantes provenientes de contextos socioeconómicamente vulnerables.

Las becas de apuntes es un ejemplo significativo de este tipo de apoyo. Estas becas permiten a los estudiantes acceder a libros, apuntes y otros insumos necesarios para su aprendizaje. Garantizar el acceso a este recurso disminuye la desigualdad y fomenta la participación activa en las actividades académicas, especialmente en programas con altos costos asociados. (Lattuada, 2017). Como señala el Centro de Estudiantes *“Hay como un convenio de negociación entre el centro de copiado y nosotros en donde todos los años terminamos reconociendo el 50% de la beca, hoy contamos con 900 becas”* De esta manera se permite al estudiante contar con los recursos teóricos o prácticos para abordar la o las materias que está cursando. La Estudiante 1 afirma que: *“Esta beca me permitió estar tranquila para poder tener mi material de estudio y así ir llevando mi materia al día”* Por otro lado, las becas de comedor abordan directamente la inseguridad alimentaria, un factor crítico que afecta tanto el bienestar como el rendimiento académico de los estudiantes. Los programas de alimentación en las instituciones de Educación Superior contribuyen significativamente a mejorar la salud física y mental de los estudiantes, incrementando su asistencia y reduciendo los niveles de deserción, especialmente en contextos de alta vulnerabilidad. (Kloster & Perrotta, 2019). Como afirma el Centro de Estudiantes *“Las becas del comedor, cubren el 50% del costo de los platos económicos, del comedor de la universidad”* y para solicitarlas, los

estudiantes deben dirigirse al Centro de Estudiantes con su DNI y completar el formulario en el Centro de Estudiantes. Estas becas, además de aliviar la carga financiera de los estudiantes, promueven la igualdad de oportunidades. Como refiere el Centro de Estudiantes *“Actualmente, hay más o menos 1200 becas del comedor”*.

Siguiendo en esta línea y con la importancia que revisten estas becas la Estudiante 4 expresa: *“Para mí es muy importante contar con la beca de apuntes y de comedor ya que paso muchas horas en la uni y hoy no estoy trabajando”*.

Otro beneficio que brinda el Centro de Estudiantes es que ellos prestan calculadoras científicas para aquellos estudiantes que no poseen, como darle la posibilidad a que impriman sus trabajos prácticos y según lo dialogado con los 4 estudiantes no sabían de este recurso.

Por otro lado, el boleto estudiantil que subsidia o elimina los costos de transporte público, también desempeña un papel importante en la retención estudiantil. Este mecanismo permite a los estudiantes asistir regularmente a clases, aliviando una de las cargas económicas más comunes. En este sentido, los cuatro estudiantes entrevistados dijeron que contaban con este beneficio.

Finalmente, las becas monetarias representan una estrategia integral que puede cubrir múltiples necesidades, como matrícula, vivienda y manutención. Este tipo de apoyo no solo mejora la situación económica de los estudiantes, sino que también refuerza su compromiso con la institución y fomenta su éxito académico. (Tinto, 1975). Así lo considera Bienestar Estudiantil al afirmar que *“Las becas UNLaM son importantes en la vida personal y académica de los estudiantes, porque si bien la universidad es gratuita, el mismo debe afrontar varios gastos”*. En el mismo sentido, el Equipo de Tutorías coincide con lo expresado de Bienestar Estudiantil

comentando que *“El estudiante muchas veces pasa por el departamento a preguntar por estas becas, y cuando se lleva una respuesta positiva se ve en sus ojos esa felicidad.”*

### **Consideración Final**

La retención estudiantil en la educación superior no puede depender únicamente de políticas institucionales aisladas; su éxito radica en la participación de diversos actores que intervienen en el proceso formativo. El diálogo entre autoridades universitarias, docentes, estudiantes y equipos de apoyo es fundamental para comprender las problemáticas reales que afectan la permanencia y diseñar estrategias acordes a las necesidades de la comunidad académica. Este intercambio de perspectivas no solo permite enriquecer las iniciativas existentes, sino que también posibilita la creación de espacios de mejora continua donde cada voz es considerada en la construcción de soluciones más efectivas. Además, una comunicación fluida y sostenida entre los actores facilita la identificación temprana de dificultades y la implementación de respuestas más oportunas, promoviendo un entorno educativo más inclusivo y accesible.

### **Conclusión**

La retención estudiantil en la Educación Superior es un desafío complejo y multifacético que requiere un enfoque integral y sostenido en el tiempo, garantizando que los estudiantes permanezcan en las aulas, de tal forma que se construya un ecosistema educativo en el que cada persona tenga las condiciones necesarias para avanzar en su formación sin que factores externos o internos limiten su trayectoria. En este sentido, las estrategias para fortalecer la permanencia deben considerar dimensiones pedagógicas, socioeconómicas y emocionales, ya que la continuidad académica no es solo una cuestión de desempeño académico, sino también de bienestar integral.

Dentro de este marco, la UNLaM ha desarrollado e implementado una serie de estrategias destinadas a garantizar que quienes ingresan a la institución cuenten con las herramientas necesarias para completar su formación. Estas iniciativas por parte de la institución no responden a una lógica aislada o improvisada, sino que se inscriben dentro de un modelo educativo que busca reducir brechas y generar oportunidades reales para el estudiantado. Asimismo, la deserción universitaria es un fenómeno que afecta a muchas instituciones en Argentina y las causas que la provocan son diversas: dificultades económicas, falta de acompañamiento académico, problemas de adaptación al ritmo universitario, e incluso barreras emocionales que afectan la confianza y motivación de los estudiantes. Por ello, las universidades deben asumir un rol proactivo en la detección y abordaje de estas problemáticas.

Las estrategias impulsadas por la UNLaM y en particular el DCE, abordan múltiples factores que influyen en la continuidad académica, reconociendo que no existe una única solución, sino un conjunto de acciones complementarias. Entre ellas, se destacan las tutorías académicas, donde

docentes brindan apoyo a los estudiantes que encuentran dificultades en sus materias; las becas de ayuda económica, que alivian la carga financiera y permiten que más jóvenes puedan concentrarse en sus estudios sin la presión de resolver necesidades básicas urgentes; y los programas de orientación y asesoramiento, que no solo informan sobre la vida universitaria, sino que también funcionan como espacios de escucha y contención. Asimismo, la adecuación de los planes de estudio a las necesidades del estudiantado busca garantizar que la propuesta curricular se mantenga relevante y flexible, adaptándose a los nuevos perfiles de estudiantes y a las demandas del contexto social y laboral.

Evaluar el impacto de estas estrategias implica no solo identificar qué políticas han sido implementadas, sino también profundizar en sus características, alcances y modos de ejecución. No basta con que existan becas, tutorías o programas de orientación; es fundamental analizar cómo se aplican, qué nivel de acceso tienen los estudiantes y qué resultados concretos han generado. En este sentido, el análisis de documentos institucionales proporciona un marco sólido para comprender la evolución de estas políticas, permitiendo medir su efectividad y detectar oportunidades de mejora. ¿Cuántos estudiantes han accedido a estos beneficios? ¿Cuántos han logrado graduarse gracias a ellos? ¿Qué obstáculos persisten y requieren nuevas intervenciones? Estas son preguntas clave para diseñar futuras estrategias con mayor precisión y alcance.

Comprender cómo estas acciones han influido en la retención estudiantil en el período 2010-2023 no solo permite valorar sus resultados, sino que también abre la puerta a una reflexión más amplia sobre el rol de la universidad en la sociedad. Una educación superior verdaderamente inclusiva no se limita a abrir sus puertas, sino que debe generar condiciones reales de permanencia y éxito académico para todos los sectores de la comunidad. Esto implica un compromiso continuo con la

equidad, la accesibilidad y la calidad educativa, principios que deben guiar el diseño de nuevas políticas y acciones en los años venideros. Así, el desafío de la retención estudiantil se transforma en una oportunidad para consolidar una universidad más justa, humana y comprometida con el futuro de sus estudiantes.

### Referencias

Araujo, S (2017, 06). Entre el ingreso y la graduación: el problema de la democratización en la universidad. *Espacios en blanco. Serie indagaciones*, 27(1)., pp. 35-61

[https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1515-94852017000100003&lng=es&tlng=es](https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1515-94852017000100003&lng=es&tlng=es)

Armijo, P., Zárate, T. & Carvajal, C. (2019). Evaluación de un programa de apoyo psico-social en torno a los conceptos de persistencia y retención universitaria. *Revista Brasileira de Educação*, 24, pp. 1-24 <https://doi.org/10.1590/S1413-24782019240058>

Badilla, J. (2007) - La tutoría como estrategia viable de mejoramiento de la calidad de la Educación Superior. Reflexiones en torno al curso. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, (5), 1-22. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=283121712006>

Basanta, E., Belic, A., Galardo, V., Cruzado, G., Artes, N., Burcet, E., Castelli, M., Ferro, M., Field, M., Fusco, P., Gonzalez, R., Mallo, L., Romano, P., Galardo, A., Silva, M., Viola, A., Tobar, V. & Gaibisso, C., (2017). La intervención tutorial en el primer año de las carreras de Ciencias Económicas de la UNLAM, en el marco del Programa Paceni (Proyecto de Investigación). Repositorio. <https://repositoriocyt.unlam.edu.ar/>

Berger, J., Blanco, G.& Lyons, S. (2012). Past to present: A historical look at retention. In A. Seidman (Ed.), *College student retention: Formula for student success*. <https://rowman.com/ISBN/9781442212534/College-Student-Retention-Formula-for-Student-Success-2nd-Edition>

CONEAU. (2023) *Permanencia de las y los estudiantes en la universidad*. Editado por Mirta Caucia

Espinoza, Ó. & González, L. (2010). Políticas y estrategias de equidad e inclusión en Educación Superior en América Latina: Experiencias y resultados. 7. pp. 21-35.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3777548>

Erazo, X., & Rosero, E. (2021-06) Orientación vocacional y su influencia en la deserción universitaria. *Revista de Investigacion en Ciencias de la Educacion*, 5(18), pp.591-606. <https://orcid.org/0000-0001-7004-3207>

Fernández, M., Corengia, Á. & Durand, D. (2014). Deserción y retención universitaria: una discusión bibliográfica. *Pensando Psicología*, 10(17), pp. 85-96. [doi: http://dx.doi.org/10.16925/pe.v10i17.787](http://dx.doi.org/10.16925/pe.v10i17.787)

García, A. (2015, 11). Políticas institucionales para mejorar la retención y la graduación en las universidades nacionales argentinas, *editorial: Universidad Abierta Interamericana, Revista: Debate Universitario (e-ISSN: 2314-1530)*, pp. 7-24

Gómez, M., Martínez, A., & Sánchez, P. (2006). *Metodología Comunicativa Crítica*. Barcelona: El Roure Editorial.

Kloster, G. & Perrotta, F. (2019). *Estrés académico en estudiantes universitarios de la ciudad de Paraná*. (Trabajo Final). Repositorio. <https://repositorio.uca.edu.ar/>

Lattuada, M. (2017, 05). Deserción y retención en las unidades académicas de Educación Superior. Una Aproximación a las causas, instrumentos y estrategias que contribuyen a conocer y morigerar su impacto. *Rev. Debate Universitario*, 5(10), pp. 100-113.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6468009>

López-Gómez, E., (2017). El concepto y las finalidades de la tutoría universitaria: una consulta a expertos. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 28(2), pp. 61-78

Mallo, L. (2020), *La tutoría universitaria en el Proceso Enseñanza-Aprendizaje: Una estrategia de afiliación Institucional y Cognitiva en La Universidad Nacional de La Matanza*. (tesis de maestria). Repositorio. <https://repositoriocyt.unlam.edu.ar/>

Ministerio de Capital Humano.Educación. (s.f). ¿Qué es Progresar?  
<https://www.argentina.gob.ar/capital-humano/educacion>

Ministerio de Capital Humano. Educación (s.f). Información Universitaria. Anuarios estadísticos  
<https://www.argentina.gob.ar/educacion/universidades/informacion/publicaciones/anuarios>

Ministerio de Capital Humano. (s.f). Iniciativas para revertir la deserción universitaria  
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/iniciativas-para-revertir-la-desercion-universitaria>

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.(s.f). Red de Universidades.  
<https://www.cancilleria.gob.ar/es/iniciativas/ancaq/proyecto-nacional-de-educacion/red-de-universidades>

Morgado, N. (2012, 12). Retención y persistencia estudiantil en instituciones de Educación Superior: una aproximación interdisciplinaria al concepto. *Paradigma*, 33(2). pp. 63-88.

Parrino, M. (2014-06). Factores intervinientes en el fenómeno de la deserción universitaria *Revista Argentina de Educación Superior*. (8) pp. 39-61.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4753784>

Pascuas, Y., Jaramillo, C., & Verástegui G. (2015, 07). Desarrollo de objetos virtuales de aprendizaje como estrategia para fomentar la permanencia estudiantil en la Educación Superior. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (79), pp. 116-129

Pineda, C., Pedraza, M & Moreno, L (2011, 01). Estrategias para la permanencia y graduación en Educación Superior: Una perspectiva de los profesores universitarios. *Revista Educación y Desarrollo Social*, 5(2), pp. 5–22.

Reyes, M. (1997). La comunicación como espacio y el espacio para la comunicación, *Revista Científica de Comunicación y Educación*. (8). pp. 63-71  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=634087>

Sampieri, R. (2006), *Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional, o explicativa en Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill,

Stake, R. E. (1998). Case study research: A flexible methodology (1st ed.). Sage Publication

Suárez, G. (2023). *El Sistema Integral de Tutorías de la Universidad Nacional de La Matanza: una estrategia de acompañamiento a las trayectorias académicas de los alumnos de los primeros años-* (Tesis de Maestría). Repositorio. <https://repositoriocyt.unlam.edu.ar/>

Suárez, N. & Díaz, L (2015, 04). Estrés académico, deserción y estrategias de retención de estudiantes en la Educación Superior. *Revista de Salud Pública*, 17 (2), pp. 300-313.  
<https://www.scielosp.org/article/rsap/2015.v17n2/300-313/>

Tinto, V. (1975, 03). Abandono de la Educación Superior: una síntesis teórica de investigaciones recientes. *Revista de investigación educativa*. 45 (1), pp. 89-125.

<https://doi.org/10.3102/003465430450010>

Universidad de Belgrano (s.f) Centro de Estudios de la Educación Argentina. Informes <https://ub.edu.ar/centros-de-estudio-ub/centros-de-estudio-cea-informes>

Universidad Nacional de Córdoba. (2020). Informe anual del Programa de Ingreso, Permanencia y Egreso (PIPE). *Córdoba: Editorial UNC*.

Universidad Nacional de La Plata (UNLP). (2017). Informe sobre el Programa de Acompañamiento Académico y Psicosocial (AAP). <https://www.unlp.edu.ar/academica>

Universidad Nacional de la Matanza (s.f) Bienestar Estudiantil <https://www.unlam.edu.ar/index.php?seccion=8&idArticulo=136/>

Universidad Nacional de la Matanza (s.f) Departamento de Ciencias Económicas. Tutorías <https://economicas.unlam.edu.ar/index.php?seccion=11>

Varvuzza, M. (2022). Las tutorías en el departamento de Ciencias Económicas de la UNLaM, desde una perspectiva de inclusión. *RInCE*, 12(24), pp. 1-9. <https://doi.org/10.54789/rince.24.6>