

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
CENTRO DE ESTUDIOS INTERDISCIPLINARIOS**

**OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA
IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS DE
LAS CARRERAS COMPARTIDAS EN LA UNR: EL
CASO DE LA LICENCIATURA EN TURISMO**

Estudiante: Lic. Julia Flamini - julia.flamini@fcecon.unr.edu.ar

Directora: Mag. Marcela Cavallo

25 de Marzo de 2026

ÍNDICE

ÍNDICE	1
Resumen	2
Introducción al problema de investigación	3
Objetivos generales y específicos	4
Marco teórico-conceptual	4
Metodología	8
Resultados	9
Resultados de las entrevistas	9
Resultados del Análisis de documentos	19
Síntesis integrada de resultados	26
Eje cultural	26
Eje estructural	27
Eje Micro-social	31
Conclusiones	32
Bibliografía	35
ANEXO I. Entrevista a Coordinadoras (Puig y Perotti).	37
ANEXO II. Entrevista a Nodocente FCEyE - Figueredo.	38
ANEXO III. Transcripción entrevista Puig.	39
ANEXO IV. Transcripción entrevista Figueredo.	47
ANEXO V. Transcripción entrevista Perotti.	51

Resumen

La Licenciatura en Turismo de la Universidad Nacional de Rosario (en adelante UNR) es la primera del país en dictarse entre dos Facultades: la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (FCEyE) y la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales (FCPyRRII). El trayecto compartido representa una oportunidad para el trabajo interdisciplinario del turismo, que es en sí mismo un objeto de estudio complejo y diverso.

Sin embargo, al tratarse de una modalidad innovadora, la literatura académica sobre los trayectos compartidos es incipiente, al igual que los marcos normativos que los regulan. La implementación de la carrera requirió una serie de esfuerzos de coordinación interfacultad que no contaban con procedimientos establecidos. En este contexto, y habiendo finalizado la etapa de implementación del plan de estudios (desde el inicio del cursado hasta los primeros recibidos de la cohorte), resulta importante analizar el trayecto recorrido de manera crítica y sistematizada.

El presente estudio busca identificar oportunidades de mejora en la implementación del plan de estudios (2017-2023) de la Licenciatura en Turismo como carrera compartida. Para ello se diseñó una investigación descriptiva de carácter cualitativo, en la que se empleó como fuente de información primera la entrevista semiestructurada a Coordinadoras Académicas de ambas unidades académicas y al Coordinador Administrativo de la FCEyE. Asimismo, se utilizaron fuentes secundarias tomando documentos institucionales provenientes del Consejo Superior (UNR) y los Consejos Directivos de ambas sedes, como así también el texto de Claverie (2013) que brinda la herramienta analítica para estudiar las Universidades como organizaciones a partir de tres ejes: cultura, estructural y micro-social.

A partir de la recolección de datos se observó que la Licenciatura en Turismo no es producto de la sumatoria de sus componentes, sino una cualidad emergente que desafía las identidades tradicionales de cada Facultad sede. Las diferencias identificadas en el eje cultural, relacionadas a lo académico y disciplinar son a la vez el origen de la carrera y la base de las brechas de implementación en lo técnico y administrativo. Éstas se manifiestan con fuerza en los ejes estructural y micro-social y constituyen las principales oportunidades de mejora a tener en cuenta para la implementación de un nuevo plan de estudios.

Palabras clave: trayecto compartido - gestión universitaria - plan de estudios.

Introducción al problema de investigación

El 27 de septiembre de 2017 se aprobó en el Consejo Superior de la Universidad Nacional de Rosario, en adelante UNR, la creación de la Licenciatura en Turismo radicada en simultáneo en dos Facultades: la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (FCEyE) y la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales (FCPyRRII). La misma se organiza en un Ciclo básico, con asignaturas de dictado en ambas unidades académicas y un Ciclo superior, que se divide en dos modalidades entre las cuales los estudiantes optan: la orientación en Administración Turística y la orientación en Planificación Turística (a cargo de cada Facultad antes mencionada). Se caracteriza además, por tener ciudadanía universitaria compartida siendo al día de hoy la única de la Universidad con esta característica.

Al tratarse de una modalidad innovadora, la literatura académica sobre los trayectos compartidos es incipiente, al igual que los marcos normativos que los regulan. En consecuencia, se recurre a bibliografía general de la educación superior para establecer una base analítica, identificando que los debates han girado en torno al gobierno y las estructuras de poder (de Vries e Ibarra Colorado, 2004). En Argentina, esta discusión se reaviva a partir de la Ley de Educación Superior (1995) y podríamos decir que no se encuentra saldada al día de hoy.

En los márgenes de esta discusión, cobrando mayor importancia en la actualidad, aparece la cuestión de la gestión de las instituciones de educación superior. Las Universidades (al igual que toda organización) enfrentan desafíos relacionados a cómo organizar sus recursos para cumplir sus propósitos esenciales (de Vries e Ibarra Colorado 2004). En ese contexto, es necesario tener en consideración que su objetivo principal es la producción e intercambio de conocimientos, siendo este intangible y cada vez más especializado (Clark 1991, en Claverie).

Al respecto, García Díaz Mirón (2008) plantea:

La complejidad de las instituciones de educación superior, es decir, la heterogeneidad de sus funciones, la cantidad requerida de recursos materiales, la diversidad de actividades que se llevan a cabo en ellas, la densa nebulosa que encierra una entretejida red de intereses, y las características particulares de los estamentos que las conforman, las convierte en una organización muy difícil de conducir. (p. 4)

Si aceptamos esto, podemos inferir que por su naturaleza compartida, la Licenciatura en Turismo de la UNR adquiere una nueva dimensión de complejidad: la necesidad de coordinación en la gestión entre dos Facultades. Ahora bien, si pensamos a las Universidades como organizaciones, las Facultades representan sub unidades dentro

del sistema organizacional, definiendo los criterios básicos de actuación de sus partes y “las formas en las que se considera que las cosas deben hacerse para alcanzar las metas” (Claverie, 2013, p. 7). Al respecto, Claverie agrega que “su definición integra los elementos subjetivos e intangibles, tales como las creencias y los valores de los sujetos que la conforman” (2013, p. 7).

En el presente estudio se utilizó la herramienta analítica desarrollada por Claverie, que propone el trabajo comparativo e integrador de las perspectivas estructural, cultural y micro-social de las Universidades en tanto organizaciones. Esto permitirá “configurar categorías y esquemas interpretativos, integrando un modelo teórico plausible de ser aplicado al análisis de las Universidades” (2013, p. 4) y en este caso, de las Facultades sede de la Licenciatura en Turismo.

Habiendo finalizado la etapa de implementación del plan de estudios (desde su aprobación en 2017, hasta los primeros graduados de cada una de sus orientaciones en 2023), resulta importante analizar el trayecto recorrido de manera crítica y sistematizada. Se espera que los resultados esclarezcan las particularidades en la implementación de planes de estudio compartidos en una Universidad donde dicho proceso no se encuentra reglamentado.

Objetivos generales y específicos

Objetivo general:

Identificar oportunidades de mejora en la implementación del plan de estudios (2017-2023) Licenciatura en Turismo como carrera compartida.

Objetivos específicos:

- Caracterizar desde una perspectiva estructural, cultural y micro-social la FCEyE y la FCPyRRII de la UNR.
- Comparar ambas Facultades en las dimensiones caracterizadas.
- Identificar las diferencias entre las Facultades sede, para proponer ajustes estratégicos de cara a la implementación de un nuevo plan de estudios.

El presente estudio se propone reflexionar acerca de la gestión de la Licenciatura en Turismo de la UNR. Consideramos que los resultados pueden contribuir al desarrollo de la carrera y ser un punto de partida en el estudio de las carreras compartidas de la UNR.

Marco teórico-conceptual

El presente trabajo propone analizar las oportunidades de mejora que surgen de la implementación de la Licenciatura en Turismo como primera carrera compartida de la UNR. Si bien nos enmarcamos en la etapa de evaluación de los resultados obtenidos, el énfasis estará en el estudio de la etapa de implementación de la alternativa seleccionada.

Bajo esta premisa, el marco conceptual que se desarrolla a continuación, aborda la complejidad de la implementación de las políticas públicas, partiendo de sus definiciones globales para luego profundizar en las categorías específicas que sustentan este trabajo.

Tamayo Sáez define a las políticas públicas como “el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios” (1997, p.2). Al respecto, Roth Deubel (2014) identifica que, además de una situación problemática, las políticas públicas tienen tres elementos centrales: la intervención de un Gobierno o autoridad pública, la definición de objetivos y de procesos.

Para entender este último punto, nos serviremos de la concepción de la política pública como proceso cíclico: se trata de una herramienta analítica planteada en 1992 por Lasswell y desarrollada por Jones (1970). La política pública se estructura en fases, que si bien pueden ser estudiadas de manera separada, son profundamente interdependientes. Estas son: identificación y definición de la situación problemática, formulación de soluciones y acciones, toma de decisiones, implementación de la alternativa seleccionada y evaluación de los resultados obtenidos.

En particular según Meny y Thoenig (1992) la etapa de implementación es donde la política se traduce en realidad palpable, más específicamente la definen como “la fase de la política pública durante la cual se generan actos y efectos a partir de un marco normativo de intenciones, de textos y de discursos” (p. 158). Existe, sin embargo, una separación entre la decisión y su aplicación que se conoce como *implementation gap* y habitualmente se la considera un problema exclusivo de capacidad administrativa o relacionada a la gestión pública empleada. Es decir, se problematiza la dimensión técnica sin tener en cuenta la dimensión política.

Bajo esta perspectiva, la Licenciatura en Turismo se identifica como la experiencia pionera en la implementación de trayectorias académicas compartidas dentro de la UNR, antecediendo a las propuestas de Corretaje Inmobiliario (Plan 2023) y Seguridad Ciudadana (Plan 2024). Dicha línea de trabajo apunta en simultáneo a la ampliación de oferta académica y al trabajo transversal interfacultades. Como contraparte técnica a esta decisión política, encontramos que no existen reglamentaciones que adapten los procesos administrativos de dos unidades académicas diferentes a nivel interno y tampoco regulación ministerial a nivel Nacional. El registro de marco normativo más cercano lo encontramos en Costa Rica.

A diferencia del modelo de la UNR donde la colaboración se da entre Facultades, en dicho país los trayectos compartidos se desarrollan mediante convenios entre Universidades. No obstante, la lógica organizativa es análoga: cada institución universitaria involucrada se responsabiliza de las asignaturas vinculadas a su área de expertise,

garantizando así una gestión compartida. Por ejemplo, existe un convenio de Formación en Educación Técnica entre el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) y la Universidad Estatal a Distancia (UNED), en el cual donde UNED se encarga de la parte pedagógica y el ITCR de la parte técnica (Kikut, 2006).

Ahora bien, el Consejo Nacional de Rectores (CoNaRe) de Costa Rica a través de la Comisión de Vicerrectores de Docencia, creó la subcomisión para elaborar una normativa de carreras conjuntas entre instituciones universitarias estatales. El objetivo de este marco normativo es “hacer que el proceso de creación y desarrollo de un programa compartido sea fluido” (Rivera Valverde et al., p. 2). El mismo contempla cuatro formas de programas interuniversitario:

1. Compartir instalaciones entre Universidades.
2. Universidades que comparten un plan de estudios.
3. Diseño de un programa conjunto.
4. Convenios para compartir cursos entre instituciones.

En la tercera se contemplan las carreras cuyos planes de estudios son de elaboración conjunta entre dos Universidades con una misma meta académica. Al respecto, establece: “Se debe definir la forma de operación, los requerimientos administrativos y académicos para la consecución de recursos” (Rivera Valverde et al., p. 2).

Cabe resaltar que este esfuerzo de coordinación se dió luego de la implementación de los primeros casos “para solventar los obstáculos que se han presentado en la gestión de estas carreras interinstitucionales” (Rivera Valverde et al., p. 2), y no desde el inicio. Dicha regulación se encuentra en vigencia, aunque en la actualidad es complementada por una serie de resoluciones de Vicerrectoría de Docencia que desarrollan más específicamente ciertos temas, tales como: la composición y funciones de las Comisiones de las carreras compartidas, lineamientos para la administración y asignación de la carga académica docente, entre otros.

Los aspectos considerados en la normativa de Costa Rica son amplios, pero relacionados al área técnica. La reglamentación no es sinónimo unívoco de mejora, como demuestra el estudio realizado por Acuña Rodríguez (2024) en base al caso de la carrera Enseñanza de los Estudios Sociales y la Educación Cívica (EESEC) de la Universidad de Costa Rica (UCR). La carrera EESEC pertenece al área de Ciencias Sociales, con la participación de dos Facultades: Educación y Ciencias Sociales y se dicta desde el año 1977.

En dicha investigación, se evidencia que la reglamentación actual no agota las complejidades a afrontar en la coordinación de dos (o más) unidades académicas con idiosincrasias distintas, generando como “consecuencia una sobrecarga de funciones en las personas que las administran” (Acuña Rodríguez, 2024, p. 1). Esto se observa en tres

aspectos, a saber:

En primer lugar, la multiplicidad de funciones y la sobrecarga laboral que enfrenta la Comisión Compartida, como órgano responsable de toda la gestión educativa. En segundo lugar, la falta de identificación con la carrera por parte del personal que está a su servicio (el profesorado y el funcionariado administrativo); es decir, las personas docentes y administrativas no se identifican como partes integrantes de la carrera, sino únicamente como pertenecientes a cada Escuela para la cual laboran. Por último y no menos importante, la UCR de forma global como institución no contempla la realidad ni las necesidades particulares de las carreras compartidas, lo cual se evidencia en su normativa interna, sistemas de información y oficinas administrativas. (Acuña Rodríguez, 2024, p. 29)

El 4 de Octubre de 2024 la UCR presentó en consulta mediante la Gaceta universitaria 65-2024 una propuesta de modificación del Reglamento para administrar carreras desarrolladas en corresponsabilidad¹. Como toda política pública, se encuentra en constante revisión y corrección acorde al paso del tiempo y la evaluación de procesos anteriores.

Más allá de las especificidades técnicas del caso antes mencionado, este antecedente permite identificar tensiones que surgen de la coordinación de una o más instituciones; esto hace necesario un abordaje teórico profundo. Para analizar la complejidad de los trayectos compartidos en la UNR, resulta fundamental retomar el planteo de Claverie (2013). La autora propone pensar a la Universidad como organización social, estudiándola desde tres perspectivas: la estructural, la cultural y la micro-social. De acuerdo a la autora “un trabajo comparativo e integrador de ellas permite configurar categorías y esquemas interpretativos, integrando un modelo teórico plausible de ser aplicado al análisis de las Universidades y sus problemas de gestión” (Claverie, 2013, p. 4).

La primera perspectiva, analiza de qué manera una organización considera que debe accionar para conseguir los objetivos establecidos, definiendo criterios básicos de actuación para sus actores (Claverie, 2013). Partiendo de esta base, diremos que las Universidades son burocracias modernas que, de acuerdo a lo definido por Weber (1947) establecen una jerarquía de autoridad, división de tareas, limitación de la autoridad, procedimientos de trabajo, personal capacitado técnicamente y compensaciones diferenciadas.

Sin embargo, esta perspectiva no abarca aquellos elementos subjetivos e intangibles de sus integrantes. Por ello, la segunda perspectiva a analizar refiere a la identidad organizacional que “ha sido construida socialmente y es actualizada por el accionar de las

¹ Se utiliza como sinónimo de carrera conjunta, compartida, etc.

personas que trabajan en ella” (Claverie, 2013, p. 4).

Por último, queda por fuera del alcance de los planteamientos teóricos antes desarrollados la organización en la distribución de poder. Para ello, se adopta una perspectiva micro-social orientada a comprender los procesos de decisión y la participación de sus actores en ellos (Claverie, 2013, Baldrige et al., 1977; March y Olsen, 1993).

A modo de síntesis, la revisión bibliográfica realizada ha permitido transitar desde la conceptualización general de las políticas públicas hasta las particularidades de la gestión en la educación superior. El caso de Costa Rica nos brinda una base de referencia a nivel técnico fundamental para el caso de estudio que nos ocupa. En definitiva, esta integración conceptual y empírica servirá como marco de referencia para analizar la implementación de la Licenciatura en Turismo e identificar sus oportunidades de mejora.

Metodología

El presente trabajo corresponde a una investigación de carácter descriptivo, con enfoque cualitativo. Un análisis de tipo descriptivo permite profundizar temáticas, en nuestro caso comprender el funcionamiento de ciertas instituciones, a los fines de informar para la toma de decisiones. Según Guevara et al. “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (2020, p. 171).

El diseño de investigación es, por una parte, aplicado y se recurrirá a fuentes de información primaria, a través de entrevistas semiestructuradas a integrantes de la coordinación de la carrera y personal administrativo (nodocente) que haya intervenido en los procesos de implementación durante el período establecido. Las preguntas de las entrevistas se encuentran en el Anexo I y II del presente documento.

El personal de coordinación académica también integra el plantel docente de la licenciatura y ocupa un rol significativo en los procesos de toma de decisiones. Además, son graduadas de las instituciones que representan y conocen las idiosincrasias de cada una. Por todo esto, se considera oportuna la entrevista ya que puede resultar esclarecedor acerca de los tres escenarios a estudiar.

Por su parte, el personal administrativo nodocente, es quien tiene los conocimientos técnicos acerca de los procedimientos administrativos de cada institución, resultando cruciales para entender cuestiones relacionadas a la estructura organizacional. A su vez, se han desempeñado en diferentes funciones en su unidad académica, dándole una visión integral en la perspectiva técnica y en la cultural-simbólica. Asimismo, han integrado organismos de toma de decisiones pudiendo dar cuenta del dinamismo micro-social de la organización que representan.

Por otra parte, el diseño es bibliográfico, ya que se recurrió al análisis de fuentes

secundarias considerando documentos institucionales provenientes del Consejo Superior (UNR) y los Consejos Directivos de ambas sedes, como así también el texto de Claverie (2013). Este último brinda el modelo multidimensional que será utilizado como referencia para el tratamiento y organización de la información a partir de tres dimensiones: estructural, cultural y microsocial de la organización.

Alcances:

- 1) El presente estudio indagará acerca de la gestión compartida de la Licenciatura en Turismo de la UNR.
- 2) La investigación abarca exclusivamente a las Facultades sede de la Licenciatura.

Limitaciones:

- 1) El período de tiempo de recolección de la información comprende un año de duración a partir de febrero del 2026.

Resultados

Resultados de las entrevistas

En orden cronológico la primera entrevista se realizó a la Coordinadora Académica de la sede FCEyE, Puig, Contadora Pública Nacional graduada de la FCEyE de la UNR. Estudió durante la última dictadura, lo que impactó directamente en su manera de experimentar la institución como estudiante. Como docente, integró las cátedras de Servicios Turísticos I y Servicios Turísticos II del Ciclo de Formación General y la asignatura electiva Turismo Rural Comunitario, como docente Titular.

En segunda instancia se entrevistó a Figueredo, Coordinador Administrativo nodocente a cargo de la Oficina de Turismo que se encuentra en la Sede FCEyE como parte de la Escuela de Administración. Su función es actuar como mediador en la integración de los procesos administrativos entre ambas instituciones. Además, cuenta con una larga trayectoria dentro de la Facultad y ha integrado el principal organismo de toma de decisiones de la misma (Consejo Directivo).

En tercer instancia se entrevistó a la Coordinadora Académica de la sede FCPyRRII, Perotti, Licenciada en Cs. Política graduada de la FCPyRRII de la UNR. Se desempeña en la cátedra de Sociología del turismo correspondiente al Ciclo de Formación General y como Titular de la asignatura electiva Miradas económicas, rurales y urbanas para un desarrollo turístico local.

Las transcripciones de las entrevistas se encuentran disponibles en los ANEXOS III, IV y V del presente documento.

Eje Cultural

En este punto analizaremos el eje Cultural, siguiendo los lineamientos de Claverie (2013) que hace referencia a la dimensión de la cultura organizacional. En las Universidades se compone por: las características de las culturas disciplinares, su evolución histórica o saga, y aquellos valores y creencias compartidos por administrativos y docentes que operan como elementos de cohesión.

La Licenciatura en Turismo es la primera carrera Universitaria de trayecto compartido del país, siendo esta una experiencia inicial para la UNR que luego expandió su oferta de carreras con doble sede (Corretaje Inmobiliario, Seguridad Ciudadana).

Al momento de la aprobación de su plan de estudios existían 16 carreras de Licenciatura en Turismo repartidas en las diferentes Universidades Nacionales argentinas. Se observó que las mismas tenían caracteres heterogéneos que estaban supeditados a la Facultad en la que se dictaban: algunas de tradiciones económicas, otras relacionadas a las ciencias sociales o bien a la geografía. Al respecto, Perotti señala:

“Las carreras de turismo estaban alojadas en una diversidad de Facultades: económicas, sociales, de geografía o de humanidades. Entonces esa inserción le daba a cada carrera una impronta. Esta génesis de la carrera en la UNR con dos sedes le dio una identidad disciplinar que se visibiliza en el plan de estudios y le da un perfil innovador”.

Este es un punto de convergencia con la Coordinadora de la sede FCEyE Adela Puig, que señala:

“Observaba que las carreras que había de turismo, dependiendo en qué Facultad estaba radicada, tenían un enfoque orientado a lo cultural, patrimonial y sociológico o estrictamente económico, pero no había uno que integre todo. Sin embargo, el licenciado en turismo tiene que tener una mirada amplia”.

A continuación, agrega que “la idea de tener profesionales formados en las dos áreas buscaba que donde esté trabajando tuviera la posibilidad de integrar lo público y lo privado”.

Tema 1: Culturas disciplinares

La FCEyE y la FCPyRRII son dos de las doce Facultades que integran la UNR y previo a su creación en 1968, en el edificio de la primera funcionaba la Facultad de Ciencias Económicas, Comerciales y Política de la Universidad Nacional del Litoral. Su separación dio lugar a una profundización disciplinar y a perfiles particulares. Perotti sostiene que se trata de instituciones distintas, pero “las dos tradiciones disciplinares están muy presentes tanto en el ciclo de formación general como en las orientaciones”.

Claverie (2013) señala que si bien “las disciplinas académicas pueden compartir un ethos común, el respeto de los conocimientos y de la investigación intelectual, al mismo

tiempo, las diferencias entre los grupos disciplinares son muy amplias”.

Al interior de la Licenciatura, cada sede realiza una contribución particular, en palabras de Puig la FCEyE “aporta la mirada de gestión profesional de empresas de turismo en un mundo cambiante. Se busca formar al profesional con herramientas técnicas, administrativas, económicas y de planificación privada en un mundo donde el turismo es un fenómeno dinámico”; mientras que la FCPyRRII según Perotti brinda “el abordaje del turismo como campo de política pública” y luego agrega “también hay otros aportes desde las demás disciplinas que se dictan en la Facultad, como por ejemplo el desarrollo de algunos aspectos de comunicación, cuestiones ambientales y territoriales y temas relacionados a la accesibilidad”. Por último, resalta “como esa mirada disciplinar, se pone en diálogo con la tradición de nuestra contraparte, la Facultad de Ciencias Económicas”.

Si bien la carrera es la cualidad emergente del diálogo interfacultades, su implementación requiere de una convivencia armónica con la oferta académica propia de cada sede, respetando los perfiles y tradiciones disciplinares de la misma. Según Figueredo, la FCEyE alberga carreras con una tendencia estructurada y tradicional (como lo son Contador Público, la Licenciatura en Economía y la Licenciatura en Estadística).

En contraste, la Licenciatura en Turismo recibe a “estudiantes más distendidos y eso provoca que sean percibidos como *los distintos*”. Si además tenemos en cuenta que las primeras inscripciones triplicaron la matrícula actual de la Facultad, Puig agrega que “Los estudiantes de turismo eran invasores”.

En la FCPyRR Perotti identifica perfiles relacionados a la profesión asociada a cada carrera:

“En general los estudiantes de Ciencia Política y los de Relaciones Internacionales son más formales e institucionalistas que el estudiante de turismo. No constituye un estereotipo, sino más bien características generales que se asocian al campo disciplinar y a cuestiones propias del campo laboral”.

Señala entonces, que a pesar de no coincidir en los perfiles de las carreras antes mencionadas, el estudiante de turismo rápidamente se involucró en la vida institucional y se caracterizó por la participación activa en las diversas propuestas académicas (curriculares y extracurriculares): “destaco esa predisposición que es algo muy característico de la comunidad de la carrera a participar en actividades, en la vida institucional y social de la Facultad”. Esto es secundado por Puig, cuando señala que “hay que valorar mucho la participación estudiantil” en la carrera, desde el inicio.

Tema 2: Evolución histórica o saga

Cada institución cuenta con una historia que se sustenta en el trayecto recorrido hacia el cumplimiento de objetivos comunes. Podemos decir, que se trata de un entramado

de interacciones, eventos y logros compartidos, y de su transmisión escrita o hablada de generación en generación. De acuerdo a Claverie (2013, p. 15) “la saga se construye en la historia de la organización, ofreciendo fuertes lazos normativos dentro y fuera de la misma y encarnándose en las prácticas”.

Al ser una Licenciatura nueva, los primeros años implican un proceso de construcción colectiva de la identidad de la carrera. Perotti señala:

“Cuando uno estudia, los compañeros que están cursando los años siguientes garantizan la transmisión generacional de la información, que se va consolidando como una especie de tradición de la carrera o un *know how*. Eso no estaba en los primeros años y se ha ido consolidando, sin duda”.

Sin embargo, destaca que rápidamente se generó sentido de pertenencia al interior de la carrera, y encontró gran parte de su identidad en su carácter de trayecto compartido: “La cuestión de la pertenencia, me parece super importante cómo se fue construyendo a lo largo de los años este orgullo de la carrera, del lugar de la carrera en la Universidad, de su reconocimiento”. A continuación agrega:

“Destaco nuevamente que para todo lo que se pueda ajustar, la predisposición a la comunicación y a resolver es permanente. Entonces, eso que estuvo desde el inicio como una característica constitutiva de la carrera, hoy es parte de su identidad”.

Tema 3: Elementos de cohesión

Los elementos de cohesión organizacionales suelen condensarse en la misión, visión, objetivos y valores. Estos establecen unos criterios básicos de actuación para sus integrantes, pero “también integra los elementos subjetivos e intangibles, tales como las creencias y los valores de los sujetos que la conforman” (Claverie, 2013, p. 7).

Además de lo desarrollado en los puntos anteriores, los entrevistados identifican a las respectivas unidades académicas con los siguientes valores:

Figura 1

Valores asociados a cada unidad académica.

Sede FCEyE		Sede FCPyRRII
Puig, Adela	Flgueredo, Marcos	Perotti, Sofía
Actualizada	Esfuerzo	Excelencia académica
Participativa	Trabajo	Buen clima de trabajo
Calidad educativa	Dedicación	Convivencia

Fuente: elaboración propia.

Puig define tales valores de la siguiente forma:

- Actualizada: “es una facultad muy actualizada, muy al día, digamos, con información actual para las carreras que dictan”.
- Participativa: “permite que los alumnos opinen, participen, estén en la mesa directiva”, pero adelanta que lo enuncia “desde la percepción de que yo no la tuve cuando estudié”.
- Calidad educativa: “en el sentido de que los profesores se preocupan por mejorar y actualizarse. Obviamente la carrera de turismo era una carrera nueva y muchos docentes provenían de las otras carreras de la facultad y les costó un poquito entender la dinámica del turismo, pero hicieron el esfuerzo y eso yo lo valoro muchísimo”.

Figueredo sostiene que “Hay muchas cosas por mejorar pero sobre todo valoro el gran esfuerzo, sacrificio y dedicación de muchas personas de la Facultad, docentes, nodocentes”.

Perotti, por su parte, define excelencia académica como “el interés y la búsqueda permanente la profundización disciplinar, la investigación, la extensión”.

En lo que respecta a los factores de cohesión internos de la carrera, se observa en todas las entrevistas que en los primeros ingresos el rango etario de los inscriptos era muy amplio. Figueredo señala “Había chicos de 20 años, pero había gente de 80 años y con una predisposición y una vocación distinta”, de la misma manera Perotti comenta que “Había gente con muy diversas trayectorias, mucha gente que venía trabajando en turismo y había visto la oportunidad de formarse, digamos, de tener un título profesional para una actividad que ya venía realizando hace mucho tiempo”.

Eje Estructural

El presente eje se refiere a la articulación entre tareas y personas dentro de una organización. De ella surgen las líneas de trabajo donde se ejerce poder, autoridad y liderazgo. Por sus particularidades, las instituciones de educación superior se distinguen por ser complejas en su organización debido a lo que autores como Weick y Clark llaman acoplamiento débil entre sus componentes.

Al respecto se observa que si bien las Sedes de la Licenciatura se encuentran enmarcadas dentro de la reglamentación de la UNR, existen normativas, procedimientos y reglamentos que son internos de las instituciones. Ésto fue señalado por ambas coordinadoras como una dificultad a la hora de la implementación. Al respecto, Puig señala: “la implementación administrativa fue compleja porque los calendarios² eran diferentes, al igual que las fechas de exámenes y la presentación de programas”.

² “Calendario” refiere al calendario académico.

Sin embargo, no es algo que quede en el proceso de implementación del primer plan de estudios, ya que como señala Perotti, se trata de una necesidad de coordinación constante: “el desafío no se agota nunca porque hay que coordinar anualmente horarios y fechas evaluativas” y agrega: “si bien cada facultad tiene su propio calendario académico, hay un diálogo constante y por eso no es un desafío saldado, sino que es permanente”.

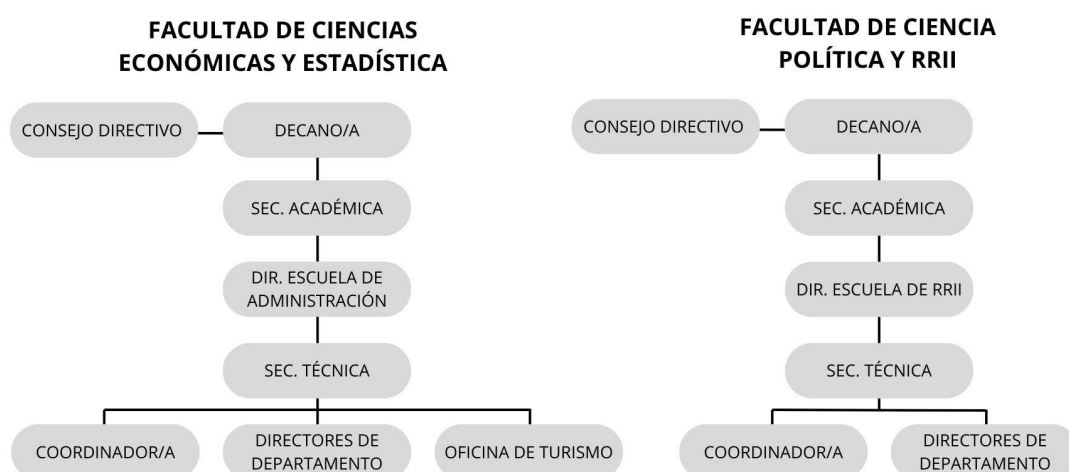
Tema 1: Estructura formal y jerarquía de autoridad

La estructura formal de una organización se ve reflejada en su organigrama. Este ordena las acciones de sus integrantes y distribuye la autoridad, en busca de alcanzar sus objetivos comunes.

En el caso de la Licenciatura en Turismo, cada Sede posee una estructura determinada:

Figura 2

Organigramas de las Facultades sede



Fuente: elaboración propia.

Como se observa en el organigrama de la Imagen 1 en la FCPyRRH la Licenciatura en Turismo se encuentra dentro de la estructura de la Escuela de Relaciones Internacionales y en la FCEyE está incluida en la Escuela de Administración. Esta última cuenta con una Oficina de Turismo, cuyo objetivo es brindar atención personalizada al alumno de la carrera.

Tema 2: Marco normativo

Dentro del eje estructural también se encuentra el marco normativo, compuesto por aquellas políticas institucionales tendientes a la formalización de procedimientos. En el caso de la UNR existen normativas comunes a todas las Facultades, que emanan del Consejo Superior. Luego cada unidad académica a través de su Consejo Directivo reglamenta

procesos internos.

En el caso de la Licenciatura en Turismo que es un trayecto compartido, intervienen dos Consejos Directivos. Esto genera, como se señaló anteriormente, la existencia de reglas, lineamientos y normativas distintas en cada sede, como por ejemplo: calendario académico, reglamento de cursado, reglamento de exámen. Al respecto, Perotti señala:

“Éramos dos instituciones con tradiciones distintas también en términos organizativos. Si bien ambas están en el marco de los reglamentos de la Universidad, hay cuestiones propias administrativas, como así también oficinas y procedimientos que son de cada Facultad”.

Esto representó un desafío en la coordinación, centrado en compatibilizar dichos procedimientos y, posteriormente, comunicarlos a la comunidad académica.

Tema 3: Estandarización

En cualquier tipo de organización existen procesos estandarizados que garantizan su continuidad en el tiempo y minimizan los comportamientos divergentes. De esta manera, se asegura que el comportamiento de los actores esté alineado a los objetivos comunes.

En el caso de la Licenciatura en Turismo, encontraremos que existen procedimientos comunes a todas las Facultades regulados por el Consejo Superior de la UNR, y normativas o procedimientos internos, en algunos casos regulados por resoluciones de Consejo Directivo y en otros, derivados de usos y costumbres de la Institución.

Teniendo esto en cuenta, en las entrevistas se señalaron una serie de divergencias en los procedimientos de las sedes que puntualizamos a continuación a los fines de esquematizar la información:

Ingreso a la Licenciatura:

El ingreso a la carrera puede realizarse de forma indistinta en cualquiera de las dos sedes. El cursado comienza con un Ciclo de Formación General, integrado por asignaturas dictadas entre ambas unidades académicas. Al llegar al tercer año, en el Ciclo Superior, el alumno debe elegir entre las orientaciones: Administración Turística (a cargo de la FCEyE) y Planificación Turística (a cargo de la FCPyRRII).

Si el estudiante se hubiera inscrito en la sede FCEyE pero desea cursar la orientación en Planificación Turística, deberá realizar un cambio de orientación. De la misma manera, deberá hacerlo aquel estudiante que inscrito en la sede FCPyRRII desee cursar la orientación en Administración Turística.

Tutorías de ingreso:

- a. En la sede FCEyE existen tutorías, Figueredo aclara que “Es obligatorio, pero no restrictivo. Se busca la manera de que todos puedan realizarlas”.

- b. En la sede FCPyRRII también existen tutorías, pero no son de cursado obligatorio de acuerdo a lo señalado por el nodocente.

Las tutorías cumplen una función de introducción a la vida universitaria. En ninguna de las dos sedes se desarrollan cursillos de ingreso que preparen a los estudiantes en contenidos específicos para el cursado de las asignaturas.

Asignaturas que integran el Plan de estudios:

Ciclo Introductorio:

- a. En la sede FCEyE, las asignaturas Introducción a la Administración e Introducción a la Economía, formaban inicialmente parte del Ciclo Introductorio Común (CIC) a Ciencias Económicas por lo tanto, comparten su cursado con estudiantes de Contador Público, Licenciatura en Economía y Licenciatura en Administración. Esto generó según Figueredo una situación particular: “el contenido de las materias del CIC no estaba alineado con las necesidades del estudiante de turismo, que no va a ser Contador Público y va a tener exigencias distintas”.

En el año 2022 se inició una prueba piloto para la materia Introducción a la Economía. Se constituyeron tres comisiones exclusivas para la carrera y los resultados fueron favorables.

- b. En la sede FCPyRRII no existen carreras con ciclos comunes.

En este contexto, la superposición entre el CIC en Ciencias Económicas y el Ciclo de Formación General propio de la carrera, trajo dificultades académicas y administrativas; complejizando la coordinación de cursado e instancias evaluativas.

Asignaturas electivas:

- a. En la sede FCEyE las materias electivas se aprueban por Consejo Directivo año a año, según el nodocente entrevistado.
- b. En la sede FCPyRRII dichas asignaturas se aprueban por cuatrimestre.

Figueredo menciona al respecto que:

“Las electivas pueden ser de distintas carreras de las FCEyE (actualmente pertenecen a Administración, Economía, Contador Público), o pueden ser materias de curso regular de Turismo en la FCPyRRII, u otras carreras de la sede (Comunicación, Ciencia Política, Relaciones Internacionales)”.

Cursado y aprobación:

Horarios de cursado:

- a. en la sede FCEyE los horarios de cursado son gestionados por la Oficina de Turismo en coordinación con la Oficina de Cursos y exámenes, y las clases

son de dos horas reloj³ a partir de horas impares (por ejemplo, de 7 a 9, de 9 a 11). Las comisiones no se estructuran en bloque, cada estudiante organiza un cronograma en función a sus inscripciones. Figueredo aclara a los estudiantes que “no es la secundaria, no entran en un aula y siguen en ella hasta que termina el día. Acá ustedes tienen que organizarse a partir de los horarios que ofrece la facultad”. La FCEyE busca fijar comisiones en cada turno, mañana, tarde y noche.

- b. en la sede FCPyRRII los organiza la Secretaría Académica, las clases son de dos horas cátedra. Además se organizan en bloques de manera que al salir de cursar una materia, inmediatamente después ingresan a otra del mismo año.

Figueredo agrega que:

“Al cursarse en dos sedes se buscó que los horarios permitieran el traslado de una unidad académica a la otra. Se considera una hora por lo menos. En la sede FCEyE los horarios de cursado no son consecutivos, mientras que en la sede FCPyRRII si lo son”.

Cursado de asignaturas cuatrimestrales:

- a. En la sede FCEyE las asignaturas cuatrimestrales se dictan en ambos cuatrimestres del año.
- b. En la sede FCPyRRII las asignaturas cuatrimestrales se dictan en el cuatrimestre designado por Plan de estudios de la carrera.

De acuerdo con Figueredo: “En económicas las materias de primero a cuarto año tienen contra-cuatrimestre, salvo estadística que ofrece tutorías. En la Facultad de Ciencia Política se rige por el plan de estudio”.

Asistencias:

- a. En la sede FCEyE Figueredo señala que “en general, no se toma asistencia. Un docente puede llevar un registro personal para saber quién asiste o no, cuando son muy numerosas las comisiones, pero no es obligatorio, como sí en materias de política”.
- b. En la sede FCPyRRII, en casos que se especificarán en el análisis documental, las materias pueden exigir un porcentaje de asistencia para alcanzar las condiciones de regularidad o promoción.

Renuncia a las regularidades para cursar la materia.

³ Las horas reloj son de 60 minutos, mientras que las horas cátedra en la FCPyRRII son de 45 minutos.

Al respecto, Figueredo señala:

En ciencia política si un estudiante alcanzó la condición de regular en una materia, no puede recursarla. Para todas las materias de la sede tienen que renunciar a la regularidad para poder hacerlo. En la FCEyE pueden recursar todas las veces que quieran por más que estén regulares.

División entre teoría y práctica:

- a. En la sede FCEyE Puig considera que si bien hay materias que requieren dividir las clases de teoría y práctica, en turismo no se justifica. Explica que “lo trabajamos en simultáneo en la clase, estas son teórico-prácticas. En el momento que les damos la teoría, planteamos un caso de trabajo práctico relacionado”.
- b. En FCPyRRII si bien hay clases que se denominan coloquialmente “prácticos”, son instancias que implican el trabajo grupal o de dialogo, pero Perotti señala que “si bien hay un momento de introspección o destinado a conocer un argumento, no hay una división tajante” entre teoría y práctica.

Virtualidad:

En ambas sedes, desde el inicio de la carrera se trabajó con herramientas de enseñanza virtual como parte de una política institucional universitaria. Perotti menciona al respecto:

“No eran estrategias específicas de la Licenciatura en Turismo, sino que era parte de la política institucional de la Universidad. ¿Qué tenía a favor? Toda materia nueva que se iniciaba en la carrera ya tenía un aula virtual en la plataforma comunidades, como apoyo para las clases presenciales. Debido a esto, los estudiantes conocían el funcionamiento y la utilizaban regularmente.”

Instancias evaluativas:

- a. En la FCEyE se trabaja con instancias evaluativas parciales e integradoras. Éstas últimas abarcan el contenido completo de las asignaturas. Puig señala “todas las asignaturas de las demás carreras de Ciencias Económicas trabajaban con integradores. Por lo tanto, lo incorporamos a la Licenciatura en Turismo como parte de la tradición académica de la sede”.
- b. En la sede FCPyRRII señala “nosotros no tenemos integradores, esa figura es de económicas. En Cs. Política utilizamos distintas instancias evaluativas contempladas en el reglamento de cursado” y luego agrega que “mientras se respete el reglamento, las cátedras pueden proponer diferentes estrategias en sus programas”.

De esta manera, el estudiante tiene que adaptarse, a lo largo del Ciclo de Formación General a diferentes formas de evaluación.

Egreso de la Licenciatura:

Título:

El título de los Licenciados graduados en Administración Turística y en Planificación Turística es el mismo. Perotti señala: “el título es uno solo, la carrera es una sola y las incumbencias profesionales del título son una lista única”.

El trámite de egreso se realiza a través de la Oficina de alumnado de la sede correspondiente a la orientación que haya elegido cursar el graduado. La única diferencia se encuentra en el listado de asignaturas cursadas que se detallan en el analítico respectivo.

Hasta aquí se detalla el análisis de las evidencias obtenidas en las entrevistas. De aquí en más, se exponen los resultados de la revisión documental con el fin de proceder, posteriormente al entrecruzamiento de la información recabada mediante ambas técnicas de recolección.

Resultados del Análisis de documentos

El Análisis de documentos parte del Plan de estudios de la Licenciatura en Turismo, Resolución 925/2017 C.S. de la UNR. La misma se estructura en los siguientes ítems, que serán retomados en las tablas 6, 7 y 8:

1. Identificación.
2. Finalidad.
3. Objeto de estudio.
4. Características de la carrera.
 - 4.1. Nivel.
 - 4.2. Acreditación.
 - 4.3. Alcances del título.
 - 4.4. Perfil del graduado.
 - 4.5. Requisitos de ingreso.
5. Organización del Plan de estudios.
 - 5.1. Ciclos y asignaturas.
 - 5.1.2. Ciclo de formación General
 - 5.1.3. Ciclo superior.
6. Asignación horaria y correlatividades.
7. Análisis de la congruencia interna del presente plan de estudios.

A continuación se seleccionaron las normativas emitidas por los Consejos Directivos de cada una de las Sedes, que tienen relación con la implementación del Plan de estudios, sin considerar las emitidas por el Consejo Superior.

Las tablas 2 a 5 organizan las reglamentaciones permitiendo equiparar aquellas que regulan el mismo objeto. Se analizan primero las de la FCEyE y luego las de la FCPyRRII, para a continuación realizar observaciones derivadas de dicha comparación.

Figura 3

Comparativa de las Resoluciones de Calendarios Académicos

N° de Res.	Qué establece el documento	Observaciones
Resolución C.D. N° 1110/2025 - FCEyE Resolución C.D. N° 17142/25 - FCEyE	Calendario académico. Estipula: - Inicio del cursado de los cuatrimestres. - Fechas de exámenes organizadas en seis turnos y ocho llamados. - Fechas de exámenes de última materia organizadas en tres turnos. - Fecha de integradores. <u>Observaciones:</u> si bien es único para Turismo dentro de la FCEyE, las fechas coinciden con las carreras de Ciencias Económicas, pero no con la Licenciatura en Estadística. Cronograma de Integradores - Turismo. Esta resolución es de carácter cuatrimestral y contiene el cronograma completo de las instancias evaluativas parciales, integradores y recuperatorios de las asignaturas por año de cada carrera. <u>Observaciones:</u> los integradores deben desarrollarse en el lapso de quince días establecidos en el calendario académico. De acuerdo a los usos y costumbres de la Facultad, se busca que haya un día libre entre integradores del mismo año.	Los inicios de cada cuatrimestre, inscripciones al cursado y turnos de exámenes, no siempre coinciden. Esto genera que: - inicio de cursado: las materias del mismo año pero de distinta sede, inician el cursado en diferentes semanas. - las inscripciones al cursado suelen acordarse entre las sedes, pero no siempre se logran unificar. - turnos de exámenes: una misma semana los estudiantes pueden rendir parciales en las materias de una sede y finales en la otra. - trámites: el Calendario de la FCPyRRII establece períodos de diversos trámites. Las fechas no son coordinadas entre sedes, por lo que pueden o no coincidir. Asimismo, los medios de comunicación de las fechas varían entre una sede y la otra. - integradores: en cuanto a los exámenes integradores, sólo la FCEyE utiliza esta modalidad en fechas fijadas por calendario. Si bien su normativa prevé un día de intervalo entre exámenes, dichas fechas suelen superponerse con las evaluaciones de la FCPyRRII. Esta divergencia de criterios provoca que los alumnos deban rendir materias del mismo año de forma consecutiva durante toda la semana, perdiendo el día de descanso previsto originalmente.
Resolución C.D. N° 1265/25 - FCPyRRII	Calendario académico. Estipula: - Inscripciones a carreras y reempadronamiento - Inscripciones e inicio de cursado de materias - Trámites estudiantiles (cambio de carrera, equivalencias, libretas) - Trámites docentes (presentación de programas y ayudantes alumnos) - Inscripción de adscripciones - Fechas de exámenes organizadas en cinco turnos y ocho llamados. <u>Observaciones:</u> es común a todas las carreras de la Facultad.	

Figura 4
Reglamentos de exámenes.

N° de Res.	Qué establece el documento	Observaciones
Resolución C.D. N° 19812 - FCEyE	Reglamento general de exámenes. - Artículo 5. Mesa última materia: “La fecha de la mesa examinadora especial se establecerá en los meses en que no haya turnos de exámenes ordinarios”. - Artículo 6. Materias para mesa última materia: “A los fines del establecimiento de mesas especiales para la última materia, las tesinas y los trabajos finales previstos en las licenciaturas no serán consideradas”. - Artículo 8. Regularidades: “A los fines del examen será considerado regular, en una determinada asignatura, el alumno que hubiera cumplido con las condiciones que a tal objeto fije la normativa vigente para las materias que integran los respectivos Planes de estudio. El carácter de regular tendrá vigencia de tres (3) años más el llamado ordinario inmediato posterior previsto en el calendario académico, a partir del momento en el que se hubiera obtenido”. - Artículo 11. Programa de los exámenes: “Los exámenes deben ser tomados de acuerdo con los programas vigentes, luego de haberlo desarrollado en clases durante un período completo, cuatrimestral o anual, de acuerdo a la asignatura”.	Regularidad: - En la FCEyE las condiciones de regularización dependen del programa de cada materia. En la FCPyRRII se establecen condiciones según el artículo 8 del Reglamento de exámenes. - En la FCEyE tiene una vigencia de tres años más el llamado ordinario inmediato posterior, mientras que en la FCPyRRII son tres años calendario a partir del 01/01 posterior a la finalización del 2do. cuatrimestre y a partir del 01/09 posterior a la finalización del 1er. cuatrimestre. Promoción: En la FCPyRRII queda a criterio de la cátedra solicitar un porcentaje de asistencia para acceder a la promoción. En la FCEyE sólo se toma en consideración para la promoción alcanzar un 7 en la nota final del cursado. Exámen final regular: En la FCEyE rinden con el programa vigente de la materia, mientras que en la FCPyRRII rinden con el programa vigente durante el período en que regularizaron la asignatura. Mesas última materia: - En la FCEyE están estipuladas por Calendario Académico mientras que en la FCPyRRII podrán ser solicitadas por los estudiantes.
Resolución C.D. N° 17142 - FCEyE	Reglamento de mesas de última materia. Establece que en los turnos de última materia de las licenciaturas se podrá rendir la Tesina o Trabajo Final o bien una materia del plan de estudios.	
Resolución C.D. N° 1499/07- FCPyRRII	Reglamento de exámenes - Artículo 15. Solicitud mesa de última materia: “Se concederá, a petición del estudiante, una mesa examinadora especial cuando le restare aprobar dos asignaturas del plan de estudios de su	

Resolución C.D. N° 1933/10 - FCPyRRII	carrera”. Reglamento de cursado. Establece: - Artículo 8. Condiciones de regularización: “Para acceder a la categoría de alumno regular los alumnos deberán aprobar las instancias evaluativas programadas en la siguiente proporción: a. Materias dos instancias evaluativas: la totalidad aprobada, b. Materias con tres instancias evaluativas: dos aprobadas (66%), c. Materias con cuatro instancias evaluativas: tres aprobadas (75%), Las cátedras podrán exigir el 75% de asistencia, sólo a las clases prácticas. - Artículo 9. Condiciones de promoción: “A criterio de las cátedras se podrá requerir, además, un porcentaje de asistencia a clases teóricas y/o la entrega de trabajos escritos parciales o un trabajo escrito final como producto del cursado”. - Artículo 12. Vigencia de las regularidades: “La condición de alumno regular, en sentido estricto, será mantenida durante tres años calendario a partir del 1 de enero posterior a la finalización del curso de las materias anuales y cuatrimestrales del 2do. cuatrimestre y a partir del 1 de setiembre posterior a la finalización del curso de las materias cuatrimestrales del 1er. cuatrimestre. El alumno rendirá con el programa que haya cursado y regularizado”.	- En ambas sedes se considera última materia dos asignaturas, siendo una de ellas la tesis o trabajo final. Otros: La FCPyRRII presenta un sistema de mesas "libremente pautadas" para ciclos superiores, que se organizan a pedido de un mínimo de tres estudiantes con consentimiento del docente. La FCEyE no contempla la figura de mesas pautadas.
---	--	--

Fuente: elaboración propia con base en resoluciones emitidas por los Consejos Directivos de ambas unidades académicas.

Figura 5

Reglamentos de exámenes

N° de Res.	Qué establece el documento	Observaciones
Resolución C.D. N° 30647/21 - FCEyE	Reglamento de la Asignatura Trabajo Final Integrador de la Carrera de Licenciatura en Turismo (Plan 2017). - Punto 1. Consideraciones generales: “Como es deseable aprovechar esta oportunidad para promover y desarrollar el trabajo en equipo, el proyecto deberá ser desarrollado en forma conjunta por dos alumnos”. - Punto 4. Plazos: “El alumno tendrá un plazo de 1 año para presentar el trabajo final, contabilizado a partir de la fecha en que sea comunicada la aprobación de la propuesta. En caso de no presentar el proyecto dentro del plazo establecido, el alumno podrá solicitar una prórroga por 90 días más, debiendo adjuntar un informe sobre el estado de avance de su trabajo con el aval de su director para su consideración por parte de la cátedra”. - Punto 7. Jurado: “Este Jurado debe estar integrado por tres miembros distintos al director del proyecto. Los miembros del Jurado serán sugeridos por el Departamento de Turismo, será requisito que quienes lo integren sean docentes de la Universidad Nacional de Rosario u otras Universidades siguiendo además el criterio de afinidad al tema del trabajo final y disponibilidad”. “En un plazo de 20 días hábiles, a partir de la recepción del proyecto, el Jurado deberá expedirse formalmente completando y enviando por correo electrónico un Informe de Evaluación Preliminar”. - Punto 8. Defensa oral: “El/los alumno/s dispondrá de 40 minutos para la exposición.”	Posibilidad de trabajo grupal: En la FCEyE promueve el trabajo en equipo, estableciendo que el proyecto deberá ser desarrollado en forma conjunta por dos alumnos. La realización individual o en equipos de hasta tres integrantes es una excepción que requiere justificación y autorización previa. En la FCPyRRII La modalidad depende del tipo de trabajo. Las tesinas de Investigación deben ser individuales. Solo las modalidades de Producción y Práctica Disciplinar permiten la autoría grupal (hasta 3 miembros), siempre que la naturaleza del proyecto lo justifique. Plazos: En la FCEyE se estipula un plazo de 1 año posterior a la aprobación del anteproyecto, pudiendo solicitar una prórroga de hasta 90 días, mientras que en la FCPyRRII el plazo de entrega es de 2 años posterior a la aprobación de la última asignatura de la carrera, pudiendo solicitar una prórroga (sin límite establecido) siempre que lo apruebe el director. Tribunal evaluador: En la FCEyE el jurado lo integran tres miembros distintos al director del proyecto y cuenta con 20 días para notificar si el trabajo está aprobado o requiere modificaciones, mientras que en la FCPyRRII está compuesto por el Director (o Codirector) y dos docentes de la Facultad. Los evaluadores tienen 30 días para notificar si el

		escrito está aprobado, rechazado o requiere correcciones.
Resolución C.D. N° 2890/18 - FCPyRRII	Reglamento General de Tesinas y Trabajos Integradores Finales de Grado. - Artículo 4: La autoría de los TIF de Investigación debe ser individual. La autoría de los TIF de Producción y de Práctica Disciplinar puede ser individual o grupal. En estas últimas dos modalidades, las características del proyecto propuesto deben justificar el trabajo en equipo, no pudiendo exceder en ningún caso en su conformación los 3 (tres) miembros. - Artículo 18: El Tribunal Evaluador tendrá a su cargo la evaluación de la presentación escrita y de la defensa oral. El mismo estará compuesto por el Director o Co-director, en caso de que lo hubiere, y por dos (2) docentes de la Facultad que serán propuestos por la Escuela correspondiente y deberán cumplir con los requisitos establecidos en el Artículo 7 del presente reglamento. - Artículo 23: En la instancia de defensa oral se apreciará especialmente la explicación del/los alumno/s respecto al desarrollo del TIF, presentación de los aspectos relevantes y control del tiempo (30 minutos estimados). - Artículo 24: En el caso de los TIF de autoría grupal presentadas bajo la modalidad producción, el tribunal definirá las calificaciones para cada alumno de manera individual. - Anexo II: establece un formulario de evaluación de la presentación escrita de la tesina o trabajo integrador final de grado que deberá ser completado por el tribunal evaluador.	Defensa oral: - En la FCEyE el tiempo máximo de exposición es de 40 minutos, mientras que en la FCPyRRI es de 30 minutos. - En la FCEyE en los casos grupales la calificación es grupal, mientras que en la FCPyRRII es individual. Otros: En la FCPyRRII el reglamento de tesinas y trabajos finales es único para todas las carreras de la Facultad, mientras que en la FCEyE el reglamento de cada asignatura de trabajo final o tesina depende de cada carrera. Además, establece las pautas de evaluación en un formulario que deben completar los integrantes del tribunal.

Fuente: elaboración propia.

Figura 6

Reglamentos de los Consejos Directivos

N° de Res.	Qué establece el documento	Observaciones
Resolución C.D. N° 615/24 - FCEyE	Reglamento de funcionamiento del Consejo Directivo. Establece: - Artículo 2: El Consejo Directivo desarrollará sus sesiones ordinarias, de forma presencial o virtual, desde el 15 de marzo hasta el 30 de noviembre, al menos una vez por mes calendario, sin perjuicio de hacerlo extraordinariamente en cualquier época del año, en casos de urgencia por resolución del Decano o a petición escrita de la tercera parte de sus miembros, expresando el objeto de la convocatoria. - Artículo 3: Los Consejeros serán citados a las sesiones Ordinarias y Extraordinarias, vía mail a los correos comunicados fehacientemente, con dos días hábiles de anticipación como mínimo, acompañándose el Orden del Día, el Acta sujeto a aprobación y modalidad de sesión. - Artículo 4: El Cuerpo tendrá quórum con la presencia de más de la mitad de sus miembros. Pasada media hora de la designada en la citación sin obtenerse quórum, quedará diferida y se realizará mediante nueva citación. - Artículo 50: Las Comisiones serán las siguientes: Interpretación y Reglamentos; Enseñanza; Hacienda y Presupuesto; Planeamiento y Extensión Universitaria; Bienestar de la Comunidad Universitaria.	Se observa a partir del análisis de los reglamentos que: - los períodos de funcionamiento difieren, - el quórum se obtiene de la misma manera, - las comisiones tratan los mismos temas, pero se agrupan de distinta forma: la FCPyRRII tiene una comisión de Extensión y de Bienestar Estudiantil que en la FCEyE constituye dos comisiones distintas, Extensión Universitaria y Bienestar de la Comunidad Universitaria.
Resolución C.D. N° 580/99 - FCPyRRII	Reglamento de Consejo Directivo. Establece: - Artículo 4: El Consejo Directivo de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales desarrollará su actividad desde el 15 de febrero y hasta el 15 de diciembre. Se reunirá en sesión ordinaria cada quince días al menos, sin perjuicio de hacerlo extraordinariamente en caso de urgencia por resolución del Señor Decano o la solicitud de un tercio de sus miembros. - Artículo 9: Para formar quorum legal será necesaria la presencia de la mitad más uno de los miembros del Consejo. - Artículo 19: Las comisiones permanentes de asesoramiento del Consejo serán las siguientes: Interpretación y Reglamentos, Asuntos académicos, Presupuesto y Hacienda; y Extensión y de Bienestar Estudiantil.	

Fuente: elaboración propia.

Síntesis integrada de resultados

Para facilitar el análisis comparativo, los datos obtenidos mediante ambas técnicas de recolección -entrevistas y análisis documental- se han organizado en función de los ejes planteados por Claverie (2013): cultural, estructural y micro-social. En cada sección se expone de forma paralela la información correspondiente a cada sede de la carrera, y su relación con el plan de estudios.

Eje cultural

Figura 7

Comparativa de las sedes en el Eje Cultural

Relación con el plan de estudios	Económicas (FCEyE)	Política (FCPyRRII)
2. Finalidad 3. Objeto de estudio	La sede aporta a la Licenciatura el enfoque de las Ciencias Económicas, en relación a la gestión privada del turismo, entendiéndolo como un fenómeno interdisciplinar.	La sede aporta a la Licenciatura el enfoque de la Ciencia política, en relación a la gestión pública del turismo, entendiéndolo como un fenómeno interdisciplinar.
4.4. Perfil del graduado	Busca formar al profesional con herramientas técnicas, administrativas, económicas y de planificación privada en un mundo donde el turismo es un fenómeno muy cambiante.	Aporta el abordaje del turismo como política pública e integra perspectivas de otras carreras de la sede relacionadas a la comunicación, cuestiones ambientales, territoriales y a la accesibilidad.
4.4. Perfil del graduado	Es una Facultad de más de 100 años, cuya larga trayectoria se consolida en carreras tradicionales y con tendencia estructurada. Los valores que los entrevistados asocian a la sede son: la actualización, participación, calidad educativa, esfuerzo, trabajo y dedicación.	Es una Facultad de más de 50 años cuyas principales carreras son de perfil institucionalista y carácter formal. Los valores que la entrevistada asocia a la sede son: excelencia académica, buen clima de trabajo y convivencia.

Fuente: elaboración propia.

Eje estructural

Figura 8

Comparativa de las sedes en el Eje Estructural

Relación con el plan de estudios	Económicas (FCEyE)	Política (FCPyRRII)
-	La estructura formal dedicada a la implementación del plan de estudios de la carrera en la sede está integrada por: el Decanato y el Consejo Directivo, la Secretaría Académica, Escuela de Administración. Al interior de la misma se encuentran: la Directora y la Secretaría técnica, los Directores de departamento, la Coordinadora y la Oficina de Turismo y su Coordinador Administrativo.	La estructura formal dedicada a la implementación del plan de estudios de la carrera en la sede está integrada por: el Decanato y el Consejo Directivo, la Secretaría Académica, la Escuela de Relaciones Internacionales. Al interior de la misma se encuentran: la Directora y la Secretaria técnica, los Directores de departamento y la Coordinadora.
4.5 Requisitos de Ingreso	La estandarización del proceso de ingreso en términos administrativos es la misma, considerando la reglamentación de la UNR.	
	La estandarización del ingreso académico en la FCEyE establece un sistema de Tutorías obligatorio pero no restrictivo coordinado por el Sistema de Ingreso a Ciencias Económicas y Estadística (SICEE). Su cursado es obligatorio para ingresar como estudiante regular.	La FCPyRRII también cuenta con un sistema de Tutorías, pero su cursado no es necesario para ingresar como alumno regular.
	En ninguna de las dos sedes se requiere un Cursillo de ingreso.	
5. Organización del plan de estudios	En la sede FCEyE, las asignaturas Introducción a la Administración e Introducción a la Economía forman parte del CIC en Ciencias Económicas. Esto fomenta la interacción entre estudiantes de la Licenciatura en Turismo y otras carreras de la sede, pero trae aparejado que los contenidos de las asignaturas no estén orientados a la carrera. En términos administrativos,	En la sede FCPyRRII no hay un ciclo básico común preexistente.

	además, obliga a tener una doble coordinación: con la Secretaría Académica de la sede y con la Secretaría Académica de la FCPyRRII para gestionar los horarios de cursado e instancias evaluativas.	
	Las asignaturas electivas se aprueban por Consejo Directivo, en períodos anuales.	Las asignaturas electivas se aprueban por Consejo Directivo, en períodos cuatrimestrales.
6. Asignación horaria y correlatividades	Los horarios de cursado son: - Gestionados por la Oficina de Turismo en conjunto con Cursos y exámenes. - Las clases son de horas reloj, a partir de horas impares. - Las materias no se organizan en bloques horarios, sino en turnos mañana, tarde y noche.	Los horarios de cursado son: - Gestionados por la Secretaría Académica. - Las clases son de horas cátedra, sin requisitos de inicio en un bloque específico. - Las materias se organizan en bloques, sin considerar turnos (una misma comisión puede cursar el lunes por la mañana y el miércoles por la tarde).
	Las asignaturas cuatrimestrales se dictan en ambos cuatrimestres.	Las asignaturas cuatrimestrales se dictan en el cuatrimestre estipulado por el plan de estudios.
	No es necesario renunciar a la regularidad para recurrar una materia cuando se está en dicha condición.	Cuando un estudiante desea recurrar una asignatura en la que se encuentra en condición de regular, debe renunciar a la misma.
	No se contempla el cursado separado de “prácticos” y “teóricos” en las asignaturas de Turismo. Todas las clases son teórico-prácticas.	Existen los “prácticos” con fines organizativos, pero no en términos pedagógicos: en el dictado de las clases no hay una división tajante entre teoría y práctica en las asignaturas de Turismo.
	Ambas sedes utilizan desde el inicio las herramientas de educación a distancia, promovidas por la UNR.	
	Existe la figura del examen Integrador para acceder a las condiciones de promoción y regularidad. En él se evalúan los contenidos completos de la asignatura. Se llevan a cabo en una quincena específica de acuerdo a lo establecido en el Calendario académico.	Existen diferentes instancias evaluativas parciales, pero no totalizadoras o integradoras como en la FCEyE.

4.2. Acreditación 4.3. Alcances del título 4.4. Perfil del graduado	La carrera, el título y sus incumbencias profesionales son las mismas, con la diferencia que “la orientación en Planificación Turística será certificada a través del Analítico expedido por la FCPyRRII y la orientación en Administración Turística se certificará a través del analítico expedido por la FCEyE” (Punto 4.2. de la Resolución C.S. N° 925/2017).	
6. Asignación horaria y correlatividades	El Calendario Académico se estructura a partir de los requerimientos de acreditación a CONEAU a la que aplica la carrera de Contador Público. Si bien no es único para todas las carreras, es utilizado por la mayoría y aplica a las asignaturas de la Licenciatura en Turismo con sede en la FCEyE. Establece fechas relacionadas al cursado y los exámenes, pero no incorpora plazos administrativos. En este concepto, se consideran los integradores: evaluaciones finales que permiten acceder a la condición de regularidad o promoción a los estudiantes.	El Calendario académico es único para todas las carreras de la sede, entre ellas las asignaturas de la Licenciatura en Turismo con sede en la FCPyRRII. Además de fechas relacionadas al cursado y los exámenes, determina períodos de presentación e inscripción de diversos procedimientos administrativos para docentes y estudiantes, unificando la información.
	El Reglamento general de exámenes y el reglamento de turnos de última materia establecen que: - Las condiciones de regularización dependen del programa de cada asignatura. - Las regularidades se mantienen por tres años y un llamado ordinario. - Las condiciones de promoción dependen del programa de la asignatura siempre que se alcance la nota mínima 7 y sin requerimientos de asistencia. - El examen final regular se rinde con el programa vigente al día del turno. - Las mesas de última materia se fijan en el Calendario Académico. La Facultad no tiene un reglamento de cursado.	El Reglamento de Exámenes y el Reglamento de Cursado establece que: - Existen condiciones de regularización comunes a todas las cátedras de las carreras de la Facultad. - La vigencia de la regularidad es tres años más un turno completo. - Las condiciones de promoción pueden incluir un porcentaje de asistencia, quedando a criterio de la cátedra. - El examen final regular se rinde con el programa que el estudiante regulariza (pudiendo no coincidir con el actual). - Las mesas de última materia son solicitadas por el estudiantado y existen las mesas libremente pautadas.
5.1.3. Ciclo de Formación	El Reglamento de la Asignatura Trabajo Final Integrador de la Licenciatura en Turismo establece:	En la Sede existe un Reglamento general de tesinas y trabajos finales de grado que rige para todas las carreras

Superior	- La grupalidad como preferencia. - Plazo de un año luego de aprobada la propuesta para rendir la asignatura. - El Jurado debe estar integrado por tres miembros distintos al director del proyecto. - El plazo de presentación del informe de corrección es de 20 días. - Los alumnos dispondrán de 40 minutos para la presentación oral. - La nota es grupal.	de la facultad. El mismo establece que: - Los trabajos deben ser individuales, salvo el formato de práctica disciplinar en el que la grupalidad es una opción. - Los estudiantes tendrán dos años posteriores a la aprobación de la última asignatura del plan para rendir el trabajo final. - El jurado está integrado por tres miembros docentes de la Facultad, siendo uno de ellos el director y/o codirector. - El plazo de presentación del informe de corrección es de 30 días. - Los alumnos disponen de 30 minutos para la exposición oral. - La nota es individual en los trabajos grupales.
----------	--	--

Fuente: elaboración propia.

Eje Micro-social

Figura 9

Comparativa de la normativa de los Consejos Directivos (Eje Micro-social)

Relación con el plan de estudios	Económicas (FCEyE)	Política (FCPyRRII)
Ítems no contemplados de forma directa en el plan de estudios.	El período de actividad es a partir del 15 de marzo hasta el 30 de noviembre. Se establece una frecuencia mínima en las reuniones ordinarias de una vez por mes calendario.	El período de actividad es a partir del 15 de febrero y hasta el 15 de diciembre, con una frecuencia mínima de las reuniones ordinarias de una vez cada quince días.
	Las sesiones extraordinarias deben organizarse con al menos dos días de anticipación.	
	Las sesiones pueden ser presenciales o virtuales.	No se contempla la modalidad virtual de forma explícita en el reglamento.
	Las comisiones permanentes son cinco: 1. Interpretación y Reglamentos 2. Enseñanza 3. Hacienda y presupuesto, 4. Planeamiento y extensión universitaria, 5. Bienestar de la comunidad universitaria	Las comisiones permanentes son cuatro: 1. Comisión de Interpretación y Reglamentos 2. Comisión de Asuntos académicos 3. Comisión de Presupuesto y Hacienda 4. Comisión de Extensión y de Bienestar Estudiantil
	Aunque la organización de las comisiones difiere, los temas tratados son los mismos.	
	Ambas sedes requieren la mitad más uno de los miembros para dar quórum y otorgan un plazo de media hora de tolerancia antes de diferir la sesión.	

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

A nivel cultural, nos encontramos con dos Facultades cuyas carreras cuentan con una amplia trayectoria y perfiles disciplinarios marcados. La tradición de la FCEyE, relacionada al pensamiento económico, matemático y financiero, contrasta con la FCPyRRII de carácter institucionalista, inmerso en el pensamiento político e histórico. Cada una de ellas aporta a la Licenciatura una visión necesaria para pensar al turismo como un fenómeno complejo y multidisciplinar. De acuerdo a lo mencionado en las entrevistas, ambas Coordinadoras sitúan en la idiosincrasia cultural y disciplinar de cada Sede el motivo de ser de la carrera como trayecto compartido.

Esto, a su vez, constituye su diferenciación respecto de las demás Licenciaturas en Turismo de las Universidades Nacionales. De esta manera le otorga una impronta colaborativa y dialoguista que puede verse no sólo al interior de la carrera -en la interacción de las disciplinas académicas- sino también en la relación que establece al interior de cada casa de estudios.

En la FCEyE se identificaron barreras iniciales en la integración a la dinámica de la sede, que no se evidenciaron en la otra unidad académica. La estructura organizacional jerárquica en la que se organiza la carrera es similar en las dos sedes, a excepción de la Oficina de turismo que sólo se encuentra en la FCEyE. En este contexto, la Oficina de Turismo surge como respuesta a la necesidad de integración y cumple una función mediadora entre la carrera y el entorno institucional en el que se encuentra inmersa.

La estandarización de procesos presenta diferencias:

En primer lugar, las relacionadas al Sistema de Tutorías de Ingreso, que no son coordinadas entre sedes. Esto genera divergencias en los contenidos y en la comunicación de la información. Para la FCEyE estas son de cursado obligatorio mientras que en la FCPyRRII es opcional, por lo que un porcentaje del estudiantado no asiste a las tutorías. Ésta situación se configura como una oportunidad de mejora en relación a la unificación de criterios en el inicio de la carrera.

En segundo lugar, se encuentra la asignatura Introducción a la Administración, dictado en la FCEyE, que todavía integra el Ciclo Introductorio Común en Ciencias Económicas. La oportunidad de mejora identificada está en la constitución de cátedras específicas para la Licenciatura en Turismo que se ajusten a las necesidades propias del perfil, tal como se realizó con la asignatura Intrudcción a la Economía de la misma unidad académica.

En tercer lugar, las diferencias en la coordinación de horarios generan dificultades logísticas para el estudiantado, considerando el tiempo de traslado; y limitan la gestión de recursos al interior de cada sede. Si bien en la actualidad se tienen en cuenta estas

situaciones, es uno de los escenarios en los que los esfuerzos de coordinación son constantes. La oportunidad de mejora se encuentra en la constitución de criterios comunes al interior de la carrera.

En cuarto lugar se encuentran diferencias en las condiciones de cursado y recursado, regularización, promoción y evaluación. Esto se ve con mayor detalle en el análisis documental, donde se observa en la FCPyRRII una tendencia integradora de las carreras en tanto las resoluciones son en su mayoría, comunes a todas. La situación no se repite en la sede FCEyE, donde se prioriza la adaptación de las normativas a las especificidades de cada carrera, principalmente el calendario académico y el reglamento de tesinas. Considerada de forma integral, la Licenciatura en Turismo exhibe una fragmentación normativa significativa, ya que la mayoría de los reglamentos -desde el calendario académico hasta las condiciones de examen cursado- no coinciden entre las unidades académicas.

En el Ciclo de Formación General (primer y segundo año) la vigencia en simultáneo de dos lineamientos diferentes para el mismo objeto, hace que las asignaturas se rijan por la normativa de cada sede. De esta manera, por ejemplo, las asignaturas Legislación Turística y Geografía II, tienen diferentes condiciones de regularización. A su vez, por la duplicación de Calendarios académicos los inicios de cursado no siempre coinciden y además, se superponen instancias evaluativas de diferentes naturalezas como parciales en una sede y turnos de exámenes finales en la otra.

En muchos casos, están relacionadas a Reglamentos -de examen, de cursado-, y en otros a usos y costumbres de las respectivas casas de estudio. Si bien la oportunidad de mejora se relaciona con la determinación de criterios comunes al interior de la carrera, la modificación de reglamentaciones puede generar desfasajes técnicos y administrativos al interior de las sedes.

A su vez, en el plano microsocial, la toma de decisiones que afectan a la Licenciatura se divide entre las sedes. Cada una cuenta con un Consejo Directivo y Decano propios, rompiendo con el principio de unidad de dirección (Fayol, 1987). El mismo establece que dentro de una organización, aquellas actividades que persiguen un objetivo común deben ser dirigidas por un solo director y seguir un plan único. En este caso existe un plan único, el de la Licenciatura, pero son dirigidas por dos “gerentes” (los Consejos Directivos de cada unidad académica).

De acuerdo a lo establecido en el Estatuto de la UNR, el Consejo Directivo de cada Facultad está integrado por el Decano, diez Consejeros Docentes, ocho Consejeros Estudiantes, un Consejero Graduado y un Consejero Nodocene, elegidos por la votación de sus respectivos pares. Sin embargo, cada uno funciona bajo un propio reglamento y se identifican diferencias relacionadas a su período de funcionamiento y la frecuencia de las

reuniones.

Se puede concluir que la Licenciatura en Turismo de la UNR no es producto de la sumatoria de sus componentes, sino una cualidad emergente que desafía las identidades tradicionales de cada Facultad. Las diferencias identificadas en el eje cultural, relacionadas a lo académico y disciplinar son a la vez el origen de la carrera y la base de la *implementation gap* en lo técnico y administrativo. Esta se manifiesta con fuerza en los ejes estructural y micro-social, y constituyen las oportunidades de mejora antes mencionadas.

Específicamente en relación a lo académico, la institucionalización de espacios de encuentro entre las cátedras del Ciclo de Formación General podría permitir una mayor cohesión en los contenidos.

En lo estructural, la falta de reglamentación para procesos compartidos generó la necesidad constante de coordinación, lo que se tradujo en la creación de nuevos puestos tales como la Coordinación académica en ambas sedes y la administrativa de la Oficina de Turismo de la FCEyE. Esta decisión puede considerarse similar a la constitución de la Comisión de Enlace de Carreras Conjuntas implementada en Costa Rica.

En la dimensión micro-social, la existencia de dos Consejos Directivos representa un desafío en la unificación de procesos críticos para el desarrollo de la carrera. Si bien la creación de una Regulación de carreras compartidas permitiría establecer lineamientos comunes, la evidencia disponible sobre el caso de Costa Rica sugiere que no es garante por sí sola para cubrir las contingencias de la implementación.

Bibliografía

- ACUÑA RODRÍGUEZ, M. D. C. (2024). Las Carreras Compartidas en la Universidad de Costa Rica y su gestión curricular: el caso de la Enseñanza de los Estudios Sociales y la Educación Cívica. *Gestión de la Educación*, 10(2). Un estudio exploratorio desde Chile. *Interciencia*, 43(10), 729-734.
- BALDRIGE, V.; CURTIS, D.; ECKER, G. & RILEY, G. (1977). Diversity in higher education: professional autonomy, 48(4), 367-388.
- CLAVERIE, J. A. (2013). La Universidad como organización: tres enfoques para el análisis de sus problemas de gestión; Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Decanato de Administración y Contaduría. Centro de Investigación; Gestión y Gerencia; 7; 1; 1-2013; 4-27.
- CLARK, N. (1991). El sistema de la educación superior. Una visión comparativa de la organización académica. México. Nueva imagen.
- DE VRIES, W.; IBARRA COLORADO, E. (2004). La gestión de la universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuestas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 9, núm. 22, julio-septiembre, pp. 575-584. Consejo Mexicano de Investigación Educativa, A.C. Distrito Federal, México.
- FAYOL, H. (1987). Administración industrial y general (14.^a ed.). Editorial El Ateneo. (Obra original publicada en 1916).
- FERNÁNDEZ JERI, L. (2008). Análisis de la gestión universitaria en la universidad pública peruana.
- GARCÍA DÍAZ MIRÓN, A. (2008). La problemática de la gestión universitaria. Los retos y la incapacidad para resolverlos. *Revista iberoamericana de educación*, 48(1), 1-11.
- GUEVARA, G., VERDESOTO, A., y CASTRO, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4 (3), 163-173. 10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173
- JONES, Charles O. (1970). *An Introduction to the Study of Public Policy*. Belmont, CA: Duxbury Press.
- KIKUT VALVERDE, L. (2006). Carreras interinstitucionales: estudio comparativo de experiencias y aspectos de la vida curricular y administrativa en las instituciones de educación superior pública de Costa Rica. Consejo Nacional de Rectores (CONARE).
- LASSWELL, H. D. (1956). *The decision process: Seven categories of functional analysis*. College Park: University of Maryland Press.
- LEY 24521 de 1995. Ley de educación superior. 07 de Agosto de 1995. D.O. No. 28.204.
- LEY 26.206 de 2006. Ley de educación Nacional. 14 de Diciembre de 2006. D.O. No.

31.062.

- MARCH, J. & OLSEN, J. (1993). El nuevo institucionalismo: Factores organizativos de la vida política. 63/64, 1-43.
- MAYO, E. (1972). Problemas humanos de una civilización industrial. Buenos Aires: Nueva Visión. Citado por: García Álvarez C.M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Univ. Psicol. 5(1), 163-74, enero-abril.
- MENY, Y., & THOENIG, J. C. (1992). Las políticas públicas. Barcelona: Ariel.
- MONTAÑEZ GARCÍA, A. S. (2017). Liderazgo, cultura organizacional y cambio en la universidad. *Revista de Educación de Puerto Rico (REduca)*, (32), 51-62.
- MINTZBERG, H. (1984). La estructura de las organizaciones. Barcelona. Ariel Economía.
- PEDRAJA REJAS, L., RODRÍGUEZ PONCE, E., ARANEDA GUIRRIMAN, C., & RODRÍGUEZ PONCE, J. (2018). La cultura organizativa en unidades académicas: Un estudio exploratorio desde Chile. *Interciencia*, 43(10), 729-734.
- RIVERA MONGE, J., CARVAJAL LIZANO, W., SALAZAR LIVEAU, A. L., KIKUT VALVERDE, L., LÓPEZ RAMÍREZ, E., CHAVES ARCE, J. & SÁNCHEZ ALONSO, M. (2006). Aspectos a coordinar en la gestión de un programa interinstitucional. Consejo Nacional de Rectores (CONARE) 2da Edición.
- RESOLUCIÓN C.S. N° 928/17 (2017). Aprobación del Plan de la Licenciatura en Turismo. Consejo Superior de la Universidad Nacional de Rosario.
- RESOLUCIÓN 873-18-CD - Lic. sociología UNL.
- ROTH DEUBEL, A. N. (2014). Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación (10.ª ed.). Bogotá: Ediciones Aurora
- TAMAYO SÁEZ, M. (1997). El análisis de las políticas públicas. En R. Bañón & E. Carrillo (Comps.), *La nueva administración pública* (pp. 281–312). Madrid: Alianza Editorial.
- WEBER, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.
- WEICK, K. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.

ANEXO I. Entrevista a Coordinadoras (Puig y Perotti).

- Breve presentación de la Coordinadora y de la Sede.

Sobre la planificación:

- ¿Cómo surge la idea o posibilidad de que la Licenciatura en Turismo sea compartida? ¿Tomaron como referencia alguna otra propuesta compartida? Si es así, ¿cuál?
- El sábado 16 de diciembre de 2017 el diario La Capital publicó una nota anunciando que el año siguiente iniciaba el cursado de la Licenciatura. La nota dice en un momento: “Su objetivo es formar profesionales con competencias para desempeñarse en dos grandes áreas: el turismo como actividad económica crecientemente compleja y diversa; y el turismo como materia de política pública, priorizada en las agendas de gobierno como un dinámico e importante promotor del desarrollo y el territorio” ¿Qué aporta la Sede al trayecto compartido? ¿Cómo se relaciona con la orientación de la sede? ¿El título es el mismo?
- ¿Qué impronta se le quiso dar a la Orientación?

Sobre los inicios de la carrera:

- ¿Qué podrías contarnos del inicio del cursado de la carrera?
- ¿Cuáles fueron los desafíos que encontraron en la implementación de la misma en su carácter interfacultad?

Sobre la Facultad:

- Si tuvieras que definir en tres palabras o ítems la Facultad, ¿cuáles serían?
- ¿Qué valores creés que identifican a la Facultad?
- ¿Cómo creés que impactó la incorporación de la carrera a la Facultad? ¿Creés que se generó un estereotipo en relación a los estudiantes de Turismo?

Sobre líneas de enseñanza en la Facultad:

- ¿Las clases tienen una organización teórico-práctica?
- ¿Se integran herramientas de educación asincrónica tales como clases grabadas, actividades de auto-evaluación u otros a través del aula virtual?
- ¿Se utilizan modalidades de cursado sincrónico virtual tales como videoconferencias?
- En general, las asignaturas de la Facultad ¿se evalúan a través de parciales o integradores?

Preguntas de cierre:

- ¿Qué oportunidades de mejora podés identificar a raíz de la experiencia en la implementación?
- ¿Te gustaría agregar algo más sobre lo hablado?

ANEXO II. Entrevista a Nodocente FCEyE - Figueredo.

- Breve presentación del Nodocente y su Rol.

Sobre la Facultad:

- Si tuvieras que definir en tres palabras o ítems la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, ¿cuáles serían?
- ¿Qué valores creés que identifican a la Facultad?
- ¿Cómo creés que impactó la incorporación de la carrera a la Facultad? ¿Creés que se generó un estereotipo en relación a los estudiantes de Turismo?

Sobre la implementación:

Sistema de ingreso:

- ¿Cómo ingresan los estudiantes a la Licenciatura? ¿Dónde se inscriben?
- ¿Se realizan tutorías o cursillos de ingreso?
- ¿Es obligatorio realizar el curso de ingreso?

Carga horaria:

- ¿La Facultad utiliza bloques de hora reloj u hora cátedra?
- ¿Los horarios de cursado se organizan en bloques o por franjas horarias? (es decir, una asignatura después de la otra o una comisión en cada franja horaria pero sin ser consecutivas).

Asistencia al cursado:

- ¿En las materias de cursado en la Facultad, se toma asistencia?
- ¿La asistencia cuenta para el acceso a la condición de regular o promoción?

Ciclos de la Licenciatura:

- a. Ciclo de Formación General: Introducción a la Administración e Introducción a la Economía formaban parte del CIC en Ciencias Económicas. ¿Sucedía lo mismo en Cs. Política?
- b. Ciclo Superior: ¿Cómo se acuerdan las electivas en cada orientación? ¿Se ofrecen asignaturas de otras carreras?

Evaluación:

- ¿Cuántos turnos de exámenes tienen al año? ¿Durante los turnos de examen se continúa con el dictado normal de clases?

Titulación:

- ¿El título de las orientaciones es el mismo?

Estructura de la Licenciatura en Turismo:

- ¿En qué escuela se encuentra radicada la carrera?
- ¿Qué personas se encargan de las funciones de ingreso - alumnado - cierre de actas?

Preguntas de cierre:

- ¿Qué oportunidades de mejora podés identificar a raíz de la experiencia en la implementación?
- ¿Te gustaría agregar algo más sobre lo hablado?

ANEXO III. Transcripción entrevista Puig.

Julia Flamini: Adela fue coordinadora de la licenciatura en turismo y estuvo en todo el proceso de planificación de la licenciatura. La idea es que podamos charlar sobre la licenciatura, específicamente sobre el rol de la Facultad de Ciencias Económicas en la licenciatura. ¿Cómo surge o cómo aparece el mundo de posibilidades la idea de una licenciatura en turismo como un trayecto compartido, considerando que es la primera vez que se da en la UNR?

Adela Puig: Con la facultad habíamos empezado en el posgrado la especialización en empresas y emprendimientos turísticos. A raíz de esa experiencia se me ocurre plantearle a Javier Ganem, que era el decano en aquel momento, la posibilidad de armar la carrera de grado, de manera que el posgrado también se nutra de los profesionales que surgieran de la carrera de grado.

En aquel momento te estoy hablando que no me acuerdo qué año sería, 2012, 2013, Javier, me dijo, "Bueno, déjame que lo vea con el equipo". Pasó el tiempo, habrá pasado un año más y un día me dice, "tengo que hablar con vos porque la Facultad de Ciencia Política también quiere hacer lo mismo". A mí me pareció genial, y le propuse hacer una carrera compartida, ya que le daríamos a los alumnos una doble instancia, digamos, que tuvieran la formación en la parte política, a través de ciencias políticas y la gestión privada.

Observaba que las carreras que había de turismo, dependiendo en qué Facultad estaba radicada, tenían un enfoque orientado a lo cultural, patrimonial y sociológico o estrictamente económico, pero no había uno que integre todo. Sin embargo, el licenciado en turismo tiene que tener una mirada amplia.

Finalmente tuvimos el ok para avanzar y se armó un equipo de trabajo que siempre rescato, que fue un grupo de trabajo muy bueno. Trabajé muy bien con la gente de Ciencias Políticas, con Sofía, con Sabrina Benedeto, con Julieta y la gente de Ciencias Económicas que estaban Adriana Racca y Adriana Daffunchio. No me acuerdo si había alguien más, si me olvido de alguien que me disculpe.

En las reuniones fuimos armando el programa, veíamos las dificultades que iba a tener la implementación de cada materia, porque cada una tenía sus pro y sus contra en relación a qué docente la iba a dictar, la formación que tenía, en fin. Pero el trabajo siempre fue un trabajo sin palos en la rueda donde nos pusimos todos de acuerdo en largar esta experiencia que iba a ser única, iba a ser la primera, iba a ser pionera, digamos, en dentro de lo que es el ámbito universitario. Yo traía la experiencia de haber trabajado en Concordia, en la Universidad Nacional de Entre Ríos, la Facultad de Ciencias de la Administración, ellos habían implementado la Licenciatura en turismo binacional entre la Universidad de Entre Ríos y la Universidad de la República de Uruguay. Trabajé casi 10 años con ellos en la implementación. En ese caso eran dos universidades de dos países diferentes, se tuvieron que resolver dificultades entre las normativas que regían los países. Traje esa experiencia al equipo que se había formado como para ver después cómo se iba a implementar todo eso. En teoría, el caso de la Lic. en Turismo de la UNR tenía que ser más fácil porque las normativas generales eran las mismas. Después lo que variaba era la normativa de cada facultad. Yo venía con esa experiencia y en los 10 años que trabajé en Concordia me dí cuenta de las dificultades de integración de la normativa, pero también aprendí que cuando hay decisión política de hacer algo posible, las normativas se acomodan. En el buen sentido, te digo, está en el caso de Concordia era una oportunidad porque los alumnos que se recibían podían trabajar en los dos países y no tenían que revalidar títulos. Fue una experiencia muy para mí muy interesante. Bueno, ahí es que entonces una vez que se arma el equipo de trabajo de las dos facultades, pudimos sacar después de idas venidas consultas con cada uno de los departamentos respectivos, un programa que fue el programa que se presentó en el Consejo Superior para ser aprobado y después se llevó al Ministerio de Educación y qué sé yo. Sabíamos que era una cosa tan nueva que seguro iba a haber dificultad. Claro, pero también estaba, y eso yo lo valoro mucho, la decisión de aquel momento de hacerlo posible, de poner, digamos, en marcha

mecanismos para que las cosas se fueran acomodando. Así que yo te digo, yo de esa experiencia valoro muchísimo lo que fue el trabajo en equipo, la decisión política de llevarlo adelante, tratando de que no hubiera palo de la rueda de de ver, bueno, cómo lo solucionamos, cómo lo ponemos en marcha. Eso digamos fue un poco cómo surge la carrera. Bueno, finalmente había una decisión política más allá de cada facultad, sino desde la universidad de hacerlo y se hizo. Cuando se quieren hacer las cosas se hacen. Bueno, y ahí arranca la carrera en el 2018. ¿Qué dificultades? Primero, el tema de los docentes, no todos los docentes tenían experiencia en turismo, con lo cual eso también generaba ciertas problemáticas en los alumnos. ¿Por qué? Porque el alumno tenía la expectativa de que iba a aprender cosas de turismo y por ahí los los docentes hablaban de la materia que daban o en ciencias políticas o en ciencias económicas desde esa, pero no le agregan componentes de turismo. Entonces, bueno, ahí hubo algunas dificultades. Después toda la implementación administrativa, porque los calendarios eran, bueno, vos lo sabrás, los calendarios eran diferentes, la fecha de examen eran diferentes, la parte de programa de presentación y demás, teníamos todas fechas diferentes. ¿Cómo implementamos todo eso? De alguna manera se fue acomodando, se fue haciendo también el hecho de que los alumnos trajeran las problemáticas, los problemas que tenían las dudas, era una forma nosotros de ir haciendo mejoras porque por ahí desde adentro no nos dábamos cuenta, pero venía el alumno con un tema puntual y desde ahí entonces nos dábamos cuenta de que eso había que arreglarlo, se arreglaba como todo tenía cosas que bueno, eran cosas que ni valía la pena responder porque eran muy obvias y otras este que nos sirvieron, por lo menos a mí me sirvió para ver en esa en ese programa que habíamos armado medio el laboratorio, dónde estaba lo que faltaba poner para que no fuera tan hecho en laboratorio. Se necesitaba un poquito más de para mí, digamos, fundamental haberlo hecho, haberlo puesto en marcha y sobre la marcha se arreglaron o se siguen arreglando las cosas. Pero tal vez si hubiéramos sabido un montón de cosas antes de largar, bueno, la hubiéramos mejorado antes. Pero creo que a pesar de todo, bueno, el otro tema cuando se largó fue el tema de la cantidad de alumnos inscriptos, que no había aula, que bueno, viste, fue un no había docentes, no había presupuesto para docentes y no había aulas. Entonces fue todo un tema organizar las comisiones, las aulas, compatibilizar con políticas los horarios de las materias. Lo sabrás también, que no que no se superpusieron materias en los mismos días y horarios para las comisiones. Todo eso fue un trabajito interesante, pero bueno, se hizo y ahora se sigue mejorando.

Julia Flamini: Hoy encontré una nota del diario de la capital de 2017, el 16 de diciembre que dice que bueno, comenta sobre la la implementación de la licenciatura en turismo, comenta un poco cuál es la característica principal de ser compartida entre las dos facultades y en un momento dice, "Su objetivo es formar profesionales con competencias para desempeñarse en dos grandes áreas. El turismo como actividad económica, crecientemente compleja y diversa, y el turismo como materia de política pública priorizada en las agendas de gobierno como un dinámico e importante promotor de desarrollo y el territorio. Me gustaría que profundices acerca de qué aporta la Facultad de Ciencias Económicas en el trayecto compartido.

Adela Puig: Sí. Bueno, la la justamente la idea de que en cuando se pensó en estas dos facultades, ¿cuál era la idea del aporte de cada una? La de ciencias económicas justamente aporta la mirada de gestión profesional de empresas de turismo en un mundo cambiante. Se busca formar al profesional con herramientas técnicas, administrativas, económicas y de planificación privada en un mundo donde el turismo es un fenómeno muy cambiante. Lo mismo, bueno, la idea, ¿cuál era? Que la parte de Ciencias Políticas hiciera lo mismo, pero desde la parte pública, o sea, la formación del profesional que va a trabajar en la parte pública como planificador de la política pública turística, la idea de ciencias económicas era que aporte esa mirada, pero desde la empresa privada. Sí. la idea de tener profesionales formados en las dos áreas buscaba que donde esté trabajando tuviera la posibilidad de integrar lo público y lo privado. Después, cada Facultad le daba las herramientas, en el caso de las ciencias económicas, para formarlo con las herramientas necesarias para el sector privado. El "privado" implicaría empresas de turismo de todo tipo,

agencias de viaje, operadores turísticos, empresas de transporte de todo tipo, hotelería, espectáculos, transfer, en fin, cualquier tipo de empresa relacionada con el turismo y asociada también al entretenimiento, porque mucho de el turismo tiene que ver con el entretenimiento. Se busca tener un profesional formado en cómo gestionar ese tipo de empresa en un mundo cambiante como el actual, teniendo en cuenta que el turismo es un fenómeno mucho más dinámico que cualquier otra empresa de bienes o servicios. El turismo es tan dinámico que requiere un personal rapidísimo para adaptarse a la a las realidades del fenómeno. El fenómeno cambia. La empresa privada necesita saber el perfil de la demanda para ver qué tipo de producto le arma a esa demanda. Entonces, hoy necesitamos un profesional con una formación ágil en captar cuál es la demanda para poder armar productos para esa demanda. Si yo me voy a los programas que armamos allá en el 2016, estos programas están pensados para otro contexto. En ese contexto está bien que el docente lo vaya adaptando. Hoy casi hace 10 años que se largó esa carrera y ya ese programa ya no sirve. Aunque el docente supongo la irá actualizando, pero hoy tenemos que pensar en otra oferta y otra demanda. Hoy la inteligencia artificial arma un itinerario. Entonces nosotros cuando pensamos por ejemplo en servicios turísticos dos donde se habla de itinerario y yo no sé si hoy enseñarle al alumno cómo armar un itinerario. Le tengo que enseñar cómo se usa una inteligencia artificial para armar un itinerario. No sé, te digo que estoy pensando porque hoy es inevitable incorporar la inteligencia artificial en turismo. Es inevitable porque los hoteles hoy manejan un celular con un QR para abrir la puerta de la habitación. Ya no hay gente que te atienda en hoteles de cadena importantes en el mundo. No hay front desk, digamos. Vos llegas con tu QR, abrís tu habitación y tenés una inteligencia artificial que te dice cómo levantar las persianas, cómo usar la heladera, cómo prender las luces. Entonces, viste, es otra concepción del mundo, la tecnolog la tecnología a tope.

Julia Flamini: La cuestión de la tecnología, por supuesto, es la que nos va llevando medio al trote en todos lados, pero específicamente en el turismo aparece cada vez más la demanda justamente y bueno, seguramente haya pensando ya en otro plan o en una renovación robustecer, digamos, las áreas tecnológicas en lo específico para poder acompañar esos procesos de nuestros profesionales.

Adela Puig: bueno, estaban las creo que es la materia de tecnología aplicada al turismo. Esa para mí es una materia clave porque está en ambas facultades, pero es una materia clave y además de una dinámica de casi te diría de instantaneidad, porque eso lo tenés que tener a tope todo el día permanente porque todos los días sale algo nuevo. Entonces creo que esa es una materia clave para tenerla bien actualizada.

Julia Flamini: Ya hablamos un poco sobre la masividad de la carrera, que bueno, también hubo todo un momento en el que no se sabía lo que era, entonces sucedió que los ingresantes se anotaban por las dudas, a ver de qué se trataba.

Me gustaría, si podés, comentar un poco al respecto de esto de, bueno, cómo fue encontrarse en la dinámica de Ciencias Económicas con una nueva carrera con semejante porte en ese momento.

Adela Puig: Sí, hablemos de aquel inicio. Te imaginas que los estudiantes de turismo eran invasores. Claro, te decían, "a nosotros nos ningunean" en aquel momento, ¿no? Porque eran muchos, eran este, o sea, el alumno de contador o de licenciación economía que estaban en carreras muy técnicas, que viniera alguien de turismo, era como decir, "A vos, vos no sos de acá". Entonces eso generó también ciertas rispideces con los alumnos de otras carreras. La verdad que esto no sé si pasó tal cual así en Cs. Política, no lo he comentado con Sofía. Creo que ellos tenían menos alumnos en las otras carreras. Entonces, para ellos turismo era el más importante porque era el qué, ¿cómo te diría, el que más aportaba alumnos? Pero esa es mi percepción. No sé si ellos lo vivieron así.

La percepción que yo tenía en Ciencias económicas era al revés, digamos. Lo mismo eran los invasores y esta es nuestra casa y ustedes qué hacen acá porque no tiene nada que ver con lo que nosotros estudiamos. Eso era un poco lo que se vivía en aquel momento, pero después creo que también ahí hay que valorar mucho la participación estudiantel, los grupos que fueron integrando a los chicos de turismo. Después esto como que para mí se

fue calmando. No sé si ahora sigue igual, pero me parece que puede ser que turismo tenga cierta como rispidez con respecto a las otras carreras, pero me parece que la tensión inicial, ese enfrentamiento dual con "ustedes no son de acá", no sé si sigue igual.

Julia Flamini: yo creo que que haya bajado un poco la intensidad a lo largo de los primeros años ayudó mucho y bueno, después también que surgieron nuevas carreras. También la realidad es que casi todos los profesen de otras carreras, ellos ya como que también fueron regulando mucho él las materias del ciclo básico que se compartían, que fueron una oportunidad de cruzarse y decir, "Che, al fin y al cabo estamos dentro de la misma del mismo área, si se quiere, como que se empezó a favorecer esa línea de trabajo también." tienen, bueno, proyectos de extensión, de vinculación, como que empezó a tener su propia impronta y así como también podemos decir que hay ciertos perfiles y eso no es malo. Sin embargo se mejoró la convivencia, sobre todo, así que celebramos eso.

Adela Puig: Sí, sí. No, no, yo creo que con el tiempo eso fue como bajando los niveles de intensidad de la pelea. Se fue bajando, se fue bajando. No digo que no exista a lo mejor ciertas tensiones, pero me parece que ahora está un poquito más integrado todo.

Ya se aceptó que es una carrera dentro de la facultad y que comparte el espacio, los docentes y demás. Eso me parece que se tranquilizó un poco. Fue duro. Fue duro al principio porque se resiste al cambio, es un programa mental que no queremos cambiar.

Julia Flamini: Pero bueno, ya que estamos hablando de esto de de un poco el los valores compartidos de económicas y como bueno, turismo un poco vienen a romper con esa lógica, una de las preguntas que como que venía masticando y pensando, por más que es bastante obtusa es si tuviéramos que definir a ciencias económicas en tres palabras o valores o ideas relacionadas, cuáles serían, sin intención de abarcar todo porque es imposible, pero lo primero que se te venga la mente está

Adela Puig: No, no, vos sabes que esa fue una pregunta que me quedó que no sabía cómo responder en el sentido que no sabía para dónde quería encarar la investigación. Pues yo me quedé pensando en la facultad que yo conocí cuando estudié, que era otra.

Yo empecé en el año 76, así que imagináte, yo entré con el proceso y me recibí con el proceso. Era otra la facultad, pero sí valoro muchísimo que todo lo que aprendí en ese tiempo, los profesores que tuvimos y demás, todavía lo uso en mi profesión.

A mí me sirvió muchísimo. Bueno, pero después encontré otras facultad cuando empecé con el posgrado y demás, la facultad era otra. Yo no sabía lo que era una agrupación estudiantil. Nosotros en nuestra época no la teníamos ni se nos ocurría, ¿viste?

Entonces encontré otra facultad y tenía ahí como dos miradas de la facultad de mi tiempo y la de ahora. Si yo te tengo que resumir en en tres palabras, yo te diría que hoy la facultad es una facultad muy actualizada, muy al día, digamos, con información actual para las carreras que dictan. Te diría también que este es muy participativo, o sea, permite la participación, pero lo digo desde la percepción de que yo no la tuve cuando estudié.

Entonces, si vos me preguntás y yo te digo hoy de aquella facultad a la que hoy es una facultad participativa, te permite que los alumnos opinen, participen, estén en la mesa directiva. Eso yo no lo conocí en otra época, ¿me entendés? Para mí es importante, a lo mejor para ustedes es lo mismo, pero para mí es importante. Y la otra característica que estuve pensando que me anoté es porque tenía esta dualidad es este la de ¿cómo te lo puedo definir? Yo lo defino como calidad educativa en el sentido de que los profesores se preocupan por mejorar y actualizarse. Obviamente la carrera de turismo era una carrera nueva y muchos docentes provenían de las otras carreras de la facultad y les costó un poquito entender la dinámica del turismo, pero hicieron el esfuerzo y eso yo lo valoro muchísimo porque más allá de que hubo profesores que conocían de turismo, hubo otros que no y que hicieron el esfuerzo por adaptarse a una carrera nueva. Y eso para mí tiene que ver con la calidad, no solo por los temas, sino por la calidad humana. Hay gente que se puso la camiseta y yo eso lo valoro un montón y fue para adelante y mejoró y digamos, ¿cómo te diré? Buscó material, se perfeccionó. Otros no, pero no importa, valoro el que lo hizo. Eso para mí es importante para un docente lo veo como que aprovecha una oportunidad que le da a la universidad para mejorar él mismo y también abrírsele el panorama para cuando vos tenés el conocimiento ese podés ir a otros lados. Hay quien

aprovechó la oportunidad, quien no, bueno, cada uno en su proceso, ¿viste? Eso yo lo valoro. O sea, que para mí son tres características, la participación, la calidad educativa y la actualización permanente.

Julia Flamini: Bueno, con respecto a eso, ya que estamos en las líneas más de enseñanza, lo que viene sucediendo actualmente es que hay, viste que es una pelea muy larga en la pedagogía sobre si la teoría se hace para de la práctica, que si damos teoría y práctica, que si damos solo teoría en una materia y damos práctica en la otra. Bueno, con respecto a eso y en la experiencia de estos primeros años, ¿cómo viste esta relación teórico-práctica?

Si hay una organización estrictamente de esa manera, no sé, ponle en psicología vos tenés el teórico y tenés el práctico de una materia y tenés que ir a los dos o bueno, dependiendo de la promoción y demás, pero son como dos clases separadas. O sea, ¿qué identificaste que pasó más en nuestra en económica sobre esta pequeña lucha que también en económica se da muy fuerte porque es real que hay carreras que son más técnicas, específicas, que quizá tienen otros requerimientos, pero en turismo en económicas, ¿creés que está esta organización?

Adela Puig: Yo no lo noté, digamos. A ver, déjame pensar. Sí, hay materias que necesitan dar teoría y práctica. Yo no sé, la verdad, no me acuerdo en este momento si las daban en horario separado o no, pero por ejemplo la tuya es una materia que tiene que dar teoría y práctica. Las contables no hay duda que tienen que dar. Hay otras que a lo mejor es necesario dar teoría y práctica. Nosotros lo trabajamos en simultáneo en la clase, estas son teórico-prácticas. En el momento que les damos la teoría, planteamos un caso de trabajo práctico relacionado. Para mí depende de la materia, vos sabes, para mí, porque hay materias que son solo teóricas.

A ver, introducción al turismo, una materia teórica totalmente ahí no vas a dar práctica. Depende de la materia cómo vos organices, si hay que dar teoría y práctica. Creo que depende de quien decida cómo se enfoca la materia. No hay como una línea que no se. Yo opino eso. En la facultad no hubo nunca una línea establecida que los docentes tenían que hacer esto o lo otro, no. Se liberó a cada docente que diera la cátedra como quisiera, siempre y cuando tuviera determinados módulos. O sea, yo me acuerdo haber armado programas con el docente, y decir, bueno, esta materia tiene que tener estos contenidos. Después en algunas otras más teóricas, por ahí yo di algunas pautas en algunas materias teóricas, pero después cada uno. Sí, por ejemplo, me acuerdo que nos juntábamos con Sofía como para definir en las materias de que ellos daban algunas pautas teóricas porque las de ellos son más teóricas. Entonces sí me acuerdo que al principio, para definir algunas materias muy teóricas, yo le le hablábamos con Sofía y le decía, "Mira, para mí esta materia, ponerle sociología del sociología, la materia era sociología del turismo, pero la daban muy sociológica." Tenés que incorporar elementos de turismo porque el turismo es un fenómeno social y así está definido. Entonces, tenés que analizar el fenómeno turístico como tal. Bueno, como es a otras materias también teóricas y demás. Introducción a administración. Hay elementos muy propios de la gestión de una empresa turística que no están en otras empresas y hay que darlo. Bueno, nada, eso, pero nunca, por lo menos que yo recuerde o por lo menos yo haberlo hablado con Adriana, que haya una bajada de línea de cómo tienen que ser teoría y práctica.

Julia Flamini: No, perfecto. porque en las carreras que son más históricas, viste, es medio inevitable en economía, en contabilidad, o sea, son como dinámicas muy propias de las carreras que se fueron Armando, lo que veo en turismo es que es esto como muy adaptable, ya no tenemos esta lógica de de separar una cosa y de la otra, que eso también creo que tiene que ver con la vanguardia de la carrera y cómo fue pensada e en esto de que no sé, si yo te doy el martes teoría y el viernes te doy práctica. Después están las luchas pedagógicas, que son otras.

Adela Puig: Yo para mí no no justifica turismo dividir teoría y práctica. Para mí no, pero ya te digo, depende del docente, de la formación docente que tenga también, porque eso también te va de alguna forma armando tu cabeza de cómo tenés que quedar una materia.

Julia Flamini: Bueno, y con respecto a esto, hay una pregunta que la pensé más previo a la pandemia, porque la pregunta era respecto a la integración de herramientas virtuales,

asincrónicas, clases grabadas, actividades de autoevaluación a través del campus, porque después de la pandemia ya sabemos todo lo que pasó, pero antes turismo ya tenía un poco esta característica, ¿o no?

Adela Puig: justamente a raíz del tema de los salones y la cantidad de gente que había y demás. Ponele las materias tenían 4 horas semanales, pero ¿qué hicimos precisamente porque no había espacio? Dar 2 horas presenciales y las otras dos virtuales. Entonces, nosotros cuando antes de la pandemia ya sabíamos cómo se armaba un aula virtual, cómo se tomaban los exámenes virtuales, teníamos bastante armado y aprendido justamente por esta situación que se había dado de que no había lugar. Entonces ya lo habíamos implementado. Nosotros ya trabajamos el 2018 con toda la virtualidad.

Tal vez no ponele, no en la parte de evaluaciones, eso la incorporamos en pandemia, pero todo lo demás, o sea, cómo se arma la todas las herramientas de un aula virtual para dar clase ya las habíamos empezado en el 2018, no nos costó tanto a nosotros, por lo menos en en las materias de turismo propias de turismo ya lo habíamos implementado, así que en eso no no fue un un problema implementarlo ni nada.

Los alumnos ya enseguida, como en el 2018 ya habían empezado a usar el aula virtual, ya en el 19 también y bueno, en el 20 era para nosotros no fue complicado para

Julia Flamini: Una fortaleza más de la carrera. Y la última pregunta sobre la cuestión de la enseñanza o de la transmisión y evaluación de conocimientos es si en la facultad se suele evaluar a través de parciales o también hay integradores.

Adela Puig: Sí, hay parciales no sé cómo todas las materias lo han implementado. En general las que yo no solo las que daba, sino las que los docentes con los docentes hablábamos y demás. Parciales hay, integradores hay.

Si no, el tema era si no te alcanzaba la nota para llegar a al siete, que era la nota de había un integrador para esos que no llegaban, que estaban entre 5 y 7, ¿no? De 5 a 699. a ese rango de alumnos era que no había recuperatorio, pero sí a fin de año se le daba la opción de un integrador porque eran materias anuales las de servicios turísticos. Entonces si tenías menos de cinco, ya directamente quedabas libre.

Si estaba entre 5 y 699, a fin de año tenías esa opción del integrador y ahí ya después, bueno, quedabas en la condición de regular o no en función de lo que te diera y por arriba de siete ya promovías. Eso es lo que yo me acuerdo.

Julia Flamini: En el calendario académico artículo 2, establece las fechas de los integradores, es algo totalmente institucionalizado. Esto me llama la atención porque es algo muy de económicas, en ciencia política suele haber dos parciales, que es algo que bueno, ahora se va a implementar en materias de económicas.

Adela Puig: Sí, todas las asignaturas de las demás carreras de Ciencias Económicas trabajaban con integradores. Por lo tanto, lo incorporamos a la Licenciatura en Turismo como parte de la tradición académica de la sede. Entonces, bueno, un poco fue la que la materia que yo daba eran anuales. Entonces, había un parcial a mitad de año por la primera parte del año, un parcial al final del año por la segunda parte. Si vos aprobabas los dos parciales más los trabajos prácticos, y tenías un promedio de nota. No sé por qué está tan complicada, por qué se complicó tanto el tema cuando yo estudiaba, aprobaba o no aprobaba, ¿viste? Y no era esto como el intermedio, ¿no? El que quedó ahí, que no le alcanza para promover, pero que tampoco queda libre porque está en ese rango de 5 a 699. Ahí le daban la opción del integrador de toda la materia. Es un esfuerzo tener que estudiar toda la materia.

Julia Flamini: las materias anuales me parece ilógico tener un integrador porque es imposible, pero si se entiende que que bueno, se da como una posibilidad o como un una oportunidad, digamos, al estudiante para que pueda resolver,

Adela Puig: Sí. O sea, el estudiante tiene un montón de opciones durante el año y al fin del año para poder avanzar. Eso es positivo, porque si no yo pensaba cuando yo estudiaba era aprobabas o no aprobabas, si no aprobar repetía, digamos, tenías que recursar, te quedabas libre. No había opción que como hay ahora que te dura la regularidad 3 años.

Hoy por hoy el alumno tiene un montón de mayores opciones para ir avanzando en la carrera. También convengamos que el siete de hoy es el cuatro de mi época. Nosotros

teníamos más que número concepto aprobado, muy bueno, muy bueno, distinguido, sobresaliente (eran cinco). Yo la verdad que no estoy de acuerdo con las notas, pero bueno, es la forma porque un alumno no es ni un siete, ni un ocho, ni un cinco. Es lo que hay ahora y uno se tiene que adaptar. Yo siempre le decía a los alumnos, lamentablemente me tengo que poner en este punto de poner una nota, pero para mí ustedes no son una nota, son un ser humano y entre todos aprendemos. Tengo otra mirada.

Pero eso no lo puedes plasmar. Si vos tenés que evaluar a un alumno, al ponerle una nota vos estás evaluando conocimiento técnico nada más.

Julia Flamini: Totalmente. Me quedan dos preguntitas que puedes responderlas juntas si querés: ¿qué oportunidades de mejora podés identificar a raíz de la experiencia en la implementación? Y si querés agregar algo a título propio.

Adela Puig: Sí, yo te bueno, algo un poco te dije e por ejemplo después de todo el proceso de ponerla en marcha y hacer, digamos, en el trabajo con docentes, todo el trabajo que se hizo con en el caso de Ciencias Económicas, con el sector privado, para las va para las prácticas, escuchar al sector privado de sus necesidades. El trabajo con los docentes para la inserción, digamos, cómo ir formando en cada materia, qué cosas poner para la inserción laboral posterior. Una de las cosas, por ejemplo, que yo haría hoy si tuviera que reformular programas es llamar al sector privado, en el caso de ciencias económicas y con políticas haría lo mismo con el sector público y que estén en una mesa donde se define entre todos los contenidos de un programa. Para que se establezcan en ese programa las competencias, los conocimientos, lo más importante que necesita el sector privado en la formación o capacitación de un alumno o qué futuro profesional para que cuando termine su carrera tenga una inserción laboral asegurada.

Por ejemplo, incorporaría, no lo dejaría librado solamente a los docentes o a la al departamento que tiene que definir un programa, sino que a los docentes, al al sector este que dirige la facultad, incorporaría también como una mesa de trabajo de del sector privado que me aporte, no que lo hagan ellos, pero sí que me aporte lo que necesita, lo que demanda, digamos, el sector privado como perfil profesional, por ejemplo.

Después, otra cosa que me parece interesante es trabajar bien por por áreas, digamos, con los docentes, con los docentes para a nivel humano, este, y a nivel profesional, en el sentido de qué cosas hay que incorporar, por qué hay que incorporarlas, cómo y el docente, yo creo que en muchos momentos uno se siente muy solo y creo que ahí la universidad tiene que cumplir un rol de acompañamiento.

Porque la dinámica del mundo del entorno afuera es muy fuerte. Digamos, estamos viviendo tiempos caóticos y a veces el docente, el alumno llega con toda una carga emocional de cosas que le han pasado y por ahí se le agarra con los alumnos y demás.

Creo que tendría que tener la universidad un espacio de contención de docentes por un lado como para que se plantean los problemas, ¿no? A nivel académico. No te digo que venga con su problema de la casa y lo traiga, pero que le influye, le influye porque a lo mejor se le agarra con con la la facultad porque unalumno le dijo algo, pero resulta que la base o el fondo no está en la facultad.

Hoy en este mundo, en este mundo caótico, valoraría mucho un espacio de contención para los docentes y otro espacio para los alumnos, porque me tocó trabajar con chicos autistas, con Asperger, esta otra chica que nos dio un susto, la que era epiléptica.

Julia Flamini: Bueno, una alumna sobre el final de la carrera la diagnosticaron con TDA y ella sufrió todo ese trayecto horrores y que los profes, la verdad que lo dieron todo en lograr acompañar ese proceso de ella y se recibió.

Adela Puig: yo te digo, después de la pandemia, los chicos como venían después de la pandemia era terrible porque eran totalmente bloqueados con el celular siendo parte de un apéndice de ellos, ¿no? No podían sacar una idea principal de un texto, estaban totalmente bloqueados. Entonces, vos en primer año con 100 alumnos bloqueados, tenés que empezar por desbloquear. No podés dar clase. Y aparte te digo, yo priorizaría, por ejemplo, los docentes de primer año, porque reciben 100 alumnos de distintos espacios sociales con distintas problemáticas y cada vez más problemático el alumno, psicológicamente hablando.

Antes era como que el programa mental es, bueno, vos te recibís en secundario, tenés que estudiar una carrera o te vas a trabajar y no había duda en eso, o sea, eran pocos lo que se salían del programa, pero ahora están todos fuera del programa. Entonces, el programa ese no va más. Hay otro programa, hay que conocerse. Otro programa para poder interactuar en el juego, digamos. Es otro juego y los docentes que están en eso necesitan saber cuáles son las reglas de ese juego para no quedar afuera y generar un vínculo con el alumno.

Julia Flamini: creo que los profes que están en primer año de la licenciatura, me saco el sombrero porque no hay uno que que no tenga esta predisposición energética incluso y que son cátedras que funcionan muy acorde a las necesidades de ese de ese momento de la vida de los estudiantes, pero también es un momento de la vida.

Adela Puig: Sí, tal cual. Pero es un momento especial, no sabes qué hacer. Es un momento importante y que el alumno lo va a recordar el resto de la vida. Si vos en ese momento que entra a la universidad, que es todo nuevo y además, estuvo un espacio que que hizo posible y más agradable ese choque.

Julia Flamini: Bueno, te agradezco muchísimo.

Adela Puig: Juli, lo que necesites.

ANEXO IV. Transcripción entrevista Figueredo.

Julia Flamini: Nos acompaña Marcos Figueredo. Él es nodocente de la Facultad de Ciencias Económicas y particularmente trabaja en turismo desde los inicios. Marcos, ¿nos podes contar un poco sobre tu rol hoy y bueno, un poco tu recorrido en Económicas?

Turismo FCEyE: Hola, Julia. Soy personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas, 27 años. Empecé en escuela de contabilidad, también estuve un alumnado, en la escuela de contabilidad. Pues bueno, desde el 2017 eh eh estuve trabajando eh con las autoridades de la facultad porque fui consejero nodocente muchos años, fui 10 años consejero no docente así que pude participar en la creación del plan de estudio. En ese Plan de estudios se estableció una coordinación administrativa y bueno, ahí fuimos por ese lado para poner en marcha lo que es la carrera de turismo en 2018.

Julia Flamini: Bueno, bien. Vamos a hacer algunas preguntas primero relacionadas a la facultad, a la sede de ciencias económicas y la primera es si tuvieras que definir en tres palabras o conceptos, íems, la FCEyE, ¿cuáles serían?

Turismo FCEyE: tres palabras, mi segunda casa pasé la verdad y Eso suena suena lindo, pero trajo sus consecuencias también porque le dediqué mucho tiempo, le dedico mucho tiempo, pero le dediqué mucho tiempo a lo que es la carrera de turismo. Pero estoy contento, estoy contento porque es un logro, lo siento como logro conjuntamente con Adriana Daffuncho, la verdad que el decano Javier Ganem y Adela siento como un orgullo y lo defiendo y por eso digo que es mi segunda casa, eh, lo siento así, la defiendo así también.

Julia Flamini: Y si lo tuvieras que pensar por fuera de tu relación con la facultad, así como bueno, cuando la vemos, cuando pensamos o cuando habitamos en ella, que es lo primero que se te viene a la mente.

Turismo FCEyE: compañero, compañero, amigos, familia, compañeros, amigos, familia.

Julia Flamini: Y, aunque seguramente hayan cambiado a lo largo del tiempo: ¿qué valores crees que identifican a la facultad?

Turismo FCEyE: Esfuerzo, trabajo, el valorizar el trabajo. Hay muchas cosas por mejorar pero sobre todo valoro el gran esfuerzo, sacrificio y dedicación de muchas personas de la Facultad, docentes, nodocentes.

Julia Flamini: ¿cómo creés que impactó la incorporación de la carrera a la facultad?

Turismo FCEyE: Como todo lo nuevo y novedoso, hubo un acá en Rosario y en general en la zona. Triplicamos lo que es la matrícula de lo que es ahora, lo que fue el primer año. Fue una sorpresa. Había una preparación, pero nos superó ampliamente con mucho agrado, pero si se tuvo en esos momentos se hizo un gran esfuerzo por parte de las autoridades, los nuevos docentes y de toda la facultad para llevar para iniciar con esta carrera en la facultad porque fue una cosa muy llamativo es

Julia Flamini: ¿Crees que se generó un estereotipo en relación a los estudiantes de turismo? Seguro que no es el mismo desde el inicio porque ya va a ser casi 10 años, pero si querés hacer un antes y después.

Turismo FCEyE: para hacerlo claro y más no tan científicamente, éramos los bichos raros. Ahora somos bichos no raros, pero éramos los bichos raros, pero no en mal sentido. Digo que el estudiante de turismo es un estudiante de turismo, eh, un joven, a veces no es tan joven. Eso también influyó en el ingreso 2018 y el rango etario era muy amplio. Había chicos de 20 años, pero había gente de 80 años y con una predisposición y una vocación distinta. A lo mejor no tan estructurada como el de contador público, el estadístico, la economía administradora, algo más distendido, un estudiante más distendido y eso provocó y provoca también mínimamente que seamos un poco los distintos. Se notó, no solamente, me parece a mí, por lo que yo sé, no solamente con los estudiantes, sino también con los docentes, porque algunos docentes venían de contador público. Ellos notaron perfectamente esas diferencias. Algunas veces se hicieron un tipo de diferencia menor, pero eso se fue limando a través del tiempo. Y sí, para mí hasta el día de hoy me parece que también hay una diferencia entre el tipo de estudiantes. Habría que hacer una regla, una

norma, a lo mejor una media, pero me parece que hay una diferencia entre el tipo de estudiante y características generales del estudiante. Perfiles diferentes, no tan significativos, pero hay diferencias.

Julia Flamini: Avanzando sobre lo que es la implementación y en ese momento el sistema de ingreso, ¿es lo mismo anotarse en FCEyE o anotarse en FCPyRRII para cursar turismo?

Turismo FCEyE: Sí, puede hacer lo que quiera.

Julia Flamini: ¿se realizan tutorías o cursillos de ingreso en económicas?

Turismo FCEyE: sí se realizan tutorías. Eso también se va modificando a partir de las necesidades. En nuestra facultad actualmente hay cuatro charlas: dos presenciales y dos virtuales si mal no recuerdo. La idea es que todos los alumnos de turismo, en este caso, puedan ingresar como alumnos regulares.

Julia Flamini: Y esas tutorías ¿son obligatorias?

Turismo FCEyE: Es obligatorio, pero no restrictivo. Se busca la manera de que todos puedan realizarlas.

Julia Flamini: Con respecto al cursado, la FCEyE usa bloques de hora reloj u hora cátedra?

Turismo FCEyE: es hora reloj, se usan bloques de 2 horas. Generalmente o en la mayoría de las veces son horas impares, bloques de 2 horas impares, pero hay excepciones de horas pares. También hay cátedras que tienen en vez de 2 horas, 3 horas.

Julia Flamini: Bien, los horarios de cursado se organizan en bloques o por franjas horarias.

Turismo FCEyE: No, como les digo a los chicos cuando vienen: “no es la secundaria, no es que entra en un aula y de una clase sale en otra, no. Acá ustedes tienen que acomodarse a partir de los que dispone la facultad”. Generalmente son horarios que no choquen entre sí del mismo año, que no choquen entre sí en el mismo horario. Los chicos del primer año se busca que tengan opciones a la mañana y a la tarde para los chicos que trabajan. Después los últimos años se complica más porque la matrícula va reduciéndose y es más difícil poner muchos horarios. Pero la idea es que tengan opciones que no choquen así la materia del mismo año y en los tres turnos, mañana, tarde y noche. Al cursarse en dos sedes se buscó que los horarios permitieran el traslado de una unidad académica a la otra. Se considera una hora por lo menos. En la sede FCEyE los horarios de cursado no son consecutivos, mientras que en la sede FCPyRRII si lo son.

Julia Flamini: Ahora, con respecto al cursado, en las materias de cursado de la Facultad de Ciencias Económicas, se toma asistencia y esa asistencia cuenta para la condición de regular o promoción.

Turismo FCEyE: la facultad de ciencias Económicas eh eh están regidos por los programas de la materia que se aprueba por concepto directivo y estos rigen para el turismo que no tomen asistencia. En general, no se toma asistencia. Un docente puede llevar un registro personal para saber quién asiste o no, cuando son muy numerosas las comisiones, pero no es obligatorio, como sí en materias de política.

. En materias de política si tienen materias con asistencia de 75% algunas.

Julia Flamini: Perfecto. Bien, con respecto a los ciclos de la licenciatura, las licenciaturas se organizan en un ciclo de formación general y un ciclo superior. Con respecto al primero, introducción a la administración e introducción a la economía formaban parte del ciclo básico común en ciencias económicas en el inicio. ¿Sucede lo mismo en ciencia política?

Turismo FCEyE: no tiene ciclo básico allá en las carreras de ciencia política no tienen ciclo básico como nosotros.

Julia Flamini: ¿Y cómo fue también el cambio de introducción en la economía?

Turismo FCEyE: Eso te iba a decir. En un momento intenté también que introducción a la administración pase, pero por distintos motivos académicos eh y otros tipo de motivos no se pudo, pero con la titular de cátedra y las direcciones de la escuela de economía y de administración, secretarías técnicas y las coordinadoras vieron que por esta diferencia que se nombró al principio, la forma en la cual estaban encaradas las materias del CIC no estaban alineadas con la necesidad del estudiante de turismo, que no va a ser contador público va a tener exigencias eran distintas. Las materias se separaron para mejorar un poco y ser más precisos en los conceptos y en el contenido que se suministran los alumnos, porque se notaban los exámenes, se veía que los exámenes en el cursado el se

compartía con contador, los alumnos de turismo un poco en desmedro, iban dejando. En la materia nueva forma eh formada de buena predisposición que había. Y en ese momento cambió, se trató con la con las direcciones de escuela y la titular de cátedra algo más específico al alumno del turismo con ejercicios prácticos, con orientación para el alumno de turismo.

Julia Flamini: Y con respecto al ciclo superior, la pregunta es, en relación a las electivas, ¿cómo se eligen o cómo se acuerdan y si se ofrecen las otras carreras que no sean turismo?

Turismo FCEyE: Sí. Las electivas pueden ser de distintas carreras de las FCEyE (actualmente pertenecen a Administración, Economía, Contador Público), o pueden ser materias de curso regular de Turismo en la FCPyRRII, u otras carreras de la sede (Comunicación, Ciencia Política, Relaciones Internacionales).

Julia Flamini: Bueno, avanzamos sobre lo que es la evaluación. ¿Cuántos turnos de examen tenemos al año y si durante los turnos de examen se continúa con el dictado normal de las clases?

Turismo FCEyE: Tenemos seis turnos, ocho llamados: Está el turno diciembre que tiene dos llamados y el turno febrero, marzo que tiene dos llamados. No hay actividad de cursado de clases durante el desarrollo del turno de examen.

Julia Flamini: Y existen también he mesas de última materia.

Turismo FCEyE: Si, esas mesas como todo el calendario académico se aprueba por consejo directivo y establece también las mesas especiales para rendir última materia de todas las carreras de la FCEyE.

Julia Flamini: Sí, con respecto a la titulación, el título de las dos orientaciones es el mismo.

Turismo FCEyE: Es el mismo.

Julia Flamini: En la FCEyE, ¿en qué escuela se encuentra radicada la carrera?

Turismo FCEyE: En la escuela de administración.

Julia Flamini: ¿Y qué personas se encargan de las funciones de ingreso, alumnados, cierre de actas?

Turismo FCEyE: El ingreso corresponde a la oficina de alumnado. El egreso y la entrega de certificados también corresponde a la oficina de alumnado. De las actas de cursado y exámenes se ocupa la oficina de turismo. Lo que es todo cursado y examen se ocupa la oficina de turismo.

Julia Flamini: Y pensando ya para darle un cierre y no atosarte más con preguntas, ¿qué oportunidades de mejora podés identificar a raíz de la experiencia que tuviste en la implementación de la carrera?

Turismo FCEyE: Qué buena pregunta. Algo administrativo que ya vengo pidiendo, que la organización en cuestiones de horario de cursado se podría ocupar la oficina de turismo. Y que en el egreso que está haciendo la oficina de alumnado ahora. Porque tiene consideraciones específicas, el egreso no es el mismo egreso que de ninguna carrera de la Universidad Nacional de Rosario, tiene características propias. Entonces, el egreso al ser compartido trae problemas, trae muchas demoras a los alumnos.

Julia Flamini: ¿Te gustaría agregar algo más sobre lo charlado o de lo que falte?

Turismo FCEyE: si, sobre el contracuatrimestre... en económicas las materias de primero a cuarto año tienen contra cuatrimestre, salvo estadística que tiene un sistema de tutoría contracuatrimestre. En la facultad de Ciencia política se rige por el plan de estudio. En la única salvedad que hubo fue con legislación turística y que se cambió en el Plan de estudios en el cursado no en el de estudio sino en el cursado real una sede se cambió el cuatrimestre para el dictado de la materia que no coincidiría en ese caso eh geografía dos con el Plan de estudios de ciencia política pero legislación se da en los dos cuatrimestres.

En ciencias políticas si un estudiante tiene una asignatura regular no pueden recursar. Para todas las materias allá tienen que dejar la regularidad así pueden recursar la materia. Acá en la facultad de ciencias económicas pueden recursar todas las veces que quieran por más que estén regular porque se va cargando la regularidad y a partir de ese momento se contabiliza tres años. No afectan nada a los alumnos.

Y por último valorar el esfuerzo de toda la parte porque es una conjunción, como decía al principio, que somos una familia, lo siento así, lo vivo así y yo sé que no se da en todos lados. No voy a emocionar, no quiero emocionar, pero la buena relación que tengo con mis autoridades políticas o compañeros también académicos hace que pueda trabajar en forma cómoda, con perspectiva, con futuro y con ganas de hacer y aportar más cosas a la carrera y a la facultad.

Julia Flamini: Bueno, muchas gracias por el tiempo, por la dedicación, eh, por tomarte también el tiempo de leer las preguntas y de discutir las antes.

ANEXO V. Transcripción entrevista Perotti.

J. Flamini: Bueno, estamos con Sofía Perotti, que es coordinadora de la Facultad de Ciencias Política y Relaciones Internacionales de la licenciatura en turismo y como bueno, en condición de coordinadora y también de graduada de la institución. Sofía, no sé si querés comentar algo particular sobre vos.

Sofía Perotti: Eh, Bueno, soy Sofía Perotti, soy graduada de esta casa, soy licenciada en ciencia política y desde la creación de la de la carrera me desempeño como coordinadora aquí en la sede Ciencia Política y tengo el gusto o el gusto haber participado en el proceso de de la construcción, de la formulación del plan de estudios y así que bueno, eso es es ha sido una muy buena experiencia, así que lo lo aproveché para incluirlo en la

J. Flamini: ya que estamos hablando de la parte de la planificación de la carrera, la primera pregunta que te quería hacer es, ¿cómo surge la idea o la posibilidad de que la licenciatura en turismo sea compartida y si tomaron algún otro trayecto compartido como referencia para formular el plan de estudios?

Sofía Perotti: Mira, yo siempre destacué como esto es una interpretación, También personal desde mi mirada del respecto del proceso y me parece valorando la política, Mi mirada siempre se se recorta a partir de mi formación en un punto, pero en las dos facultades había un proyecto, digamos, un pre proyecto o una idea de tomar este tema como campo de trabajo, de desarrollar una propuesta de formación sobre esta sobre el campo turístico y me parece que la la esta mirada de lo de lo de lo colaborativo de de que no no compitiera cada facultad a ver quién se quedaba con la carrera, sino esta posibilidad de construir una carrera de manera conjunta, me parece que que fue todo un posicionamiento político de las dos facultades, político, académico, pedagógico, digamos, pero que muy muy valorable, muy valioso respecto de una forma de hacer, de gestionar también y de pensar la universidad y de pensar los campos disciplinares, de manera que creo que eso fue fue una una muy buena decisión. Esa oportunidad de que dos facultades colaboren de esta manera. Eh, no había en respecto de modelos, no había en Argentina una carrera con estas características y de hecho como cuando hicimos todo un trabajo de de diagnóstico y de de de búsqueda de las de las carreras de turismo en el país para ese momento, ahora son muchas más, pero en ese momento había unas 14 más o menos carreras de turismo en universidades nacionales. No estoy siendo exacta con el número en este momento, pero 14 o 16. Tengo el documento por ahí. Es un documento así que tiene, bueno, un montón de años ya. Claramente lo que sí notábamos es que lo que variaba era la inserción de las carreras de turismo. Las carreras de turismo estaban alojadas en una diversidad de Facultades: económicas, sociales, de geografía o de humanidades. Entonces esa inserción le daba a cada carrera una impronta. Esta génesis de la carrera en la UNR con dos sedes le dio una identidad disciplinar que se visibiliza en el plan de estudios y le da un perfil innovador.

Así que que le dio también su especificidad dentro del concierto de carreras de turismo en el país y que todavía hoy, porque para ese momento cuando nosotros empezamos había ya carreras de mucha trayectoria en el sistema de universidades nacionales de mucha trayectoria con con experiencia ya de modificación del plan de estudio, otras carreras con algunas décadas y demás de implementación, empezando ya también sus procesos de de evaluación, de revisión de sus planes de estudio. Muchas dándose el debate de esto de pasar de carreras de 5 a 4 años. Entonces, bueno, nosotros nuestro plan ya nacía, nuestra propuesta, no solo con esta particularidad de las dos sedes y la gestión compartida, sino también de los de los 4 años. Perdón, yo tengo que Ah, no, esto no es para acá, es la central, pero no no es la que lo tengo que dejar correr el teléfono.

J. Flamini: A continuación quiero traer un extracto de una noticia del diario La Capital publicada el sábado 16 de diciembre, que bueno, anunciaba que el año siguiente iniciaba el cursado de la licenciatura. En un momento en la nota dice: "Su objetivo es formar profesionales con competencias para desempeñarse en dos grandes áreas. El turismo

como actividad económica crecientemente compleja y diversa, y el turismo como materia de política pública, priorizada en las agencias, en las agendas de gobierno como un dinámico importante promotor del desarrollo y del territorio. La pregunta es, en este contexto, ¿qué aporta la sede ciencia política al trayecto compartido y cómo se relaciona o cómo lo pensaron en él en la orientación en planificación?

Sofía Perotti: Eh, bueno, aporta, primero que nada a partir de la especificidad disciplinar, la cuestión del abordaje del turismo como campo de política pública. Entonces, de la carrera, la carrera en general, bueno, digamos las dos las dos tradiciones disciplinares de cada facultad están muy presentes tanto en el ciclo básico como en el tanto en el ciclo de formación general como en las orientaciones. Entonces, la impronta de las ciencias sociales y particularmente la impronta de de la ciencia política está muy presente, particularmente en la orientación, que es donde se trabaja el eje político fuerte de la orientación planificación. Así que por un lado el la especificidad disciplinar qué aporta, pero bueno, también hay otros aportes desde las disciplinas que también se dictan en la facultad, como el desarrollo de los aspectos de comunicación, el desarrollo de algunas cuestiones ambientales y territoriales y en relación a la accesibilidad. Y después me parece que lo importante es cómo esa mirada disciplinar se pone en diálogo con nuestra contraparte, con la tradición de ciencias económicas. Y me parece que lo bueno de la carrera es que no, digamos hay un diálogo fuerte, la formación es dialógica. Entonces, eso da cuenta de un diálogo de saberes, de una, digamos, nunca se no se plantean las los los temas ni las miradas de manera excluyente, o una cosa o la otra o acá o allá. Entonces, a mí me parece que el diálogo disciplinar está muy presente en la carrera. Entonces, hay una cuestión específica, pero también hay una posibilidad de superinésante de diálogo de de saberes y de tradiciones que está presente en la carrera. Así que un poco creo que ahí te respondo esa pregunta. Claramente el enfoque disciplinar está más, digamos, más fuertemente expresado en la orientación. Y respecto del título, eh, bueno, el título es uno solo, la carrera es una sola y las incumbencias profesionales del título son una lista única para ese título que es único, al cual las dos facultades hacen un aporte. Entonces, bueno, eso me parece también es super importante, un aspecto súper importante de la carrera.

J. Flamini: Bueno, avanzando ya sobre los inicios de la carrera, que fueron muy particulares por sus características y bueno, por la masividad que caracterizó particularmente este proceso. ¿Qué podrías contarnos del inicio del cursado?

Sofía Perotti: Eh, lo vivo, va, lo recuerdo así muy vívidamente con mucho cariño, va mucho mucho, qué sé yo, para mí una experiencia muy vigente. Y lo que digamos tengo el recuerdo del de la cantidad de la cantidad había sido un número de preinscritos muy alto, el número de inscriptos formalmente inscriptos era muy alto. Entonces, las aulas que estaban destinadas siempre eran las aulas más grandes, el tema de no que que hubiera bancos, que hubiera espacio, que hubiera no e entonces recuerdo muy muy con muy

Sofía Perotti: vívidamente esa cuestión de la cantidad, pero eso hacía también un interés muy grande. Los primeros años fueron muy heterogéneos en términos de la composición del estudiantado. Actualmente la composición del estudiantado, por ejemplo, en términos etarios es más homogénea, si bien hay gente de distintas edades, pero en esos primeros años era muy heterogéneo. Había gente con muy diversas trayectorias, mucha gente que venía trabajando en turismo y había visto la oportunidad de formarse, digamos, de tener un título profesional para una actividad que ya venía realizando hace mucho tiempo. Entonces, había muy distintas profesionales de otras carreras afines. Así que era muy muy heterogéneo y mucho interés, muchas ganas, mucho entonces había mucha participación dada a esa cantidad de gente.

Entonces cualquier propuesta que hubiera respecto de charlas, actividades extracurriculares, etcétera, siempre eran muy masivas también. Ahora también lo zoom, pero digamos se fue y digamos ese número de los primeros años era muy después se fue estabilizando, pero el número de esos años era muy muy grande. Así que eso sí, sobre todo eso, la cuestión de la de la información, esto de para mí era muy importante la carrera no tenía tradición universitaria aquí, entonces y además éramos dos instituciones con tradiciones distintas también en términos organizativos. Si bien ambas están en el marco de

los reglamentos de la Universidad, hay cuestiones propias administrativas, como así también oficinas y procedimientos que son de cada Facultad". Entonces, eso también había que compatibilizarlo y había que comunicarlo. Y esto de, no, los estudiantes yendo a cursar a una u a otra facultad. Cuando uno estudia, los compañeros que están cursando los años siguientes garantizan la transmisión generacional de la información, que se va consolidando como una especie de tradición de la carrera o un know how. Eso no estaba en los primeros años y se ha ido consolidando, sin duda.

Si bien todavía hay estudiantes que tienen dudas sobre cómo cursar en dos sedes, por ejemplo, son muchos menos porque se ha ido consolidando ese conocimiento, ese hábitus en la propia comunidad. Siempre hay alguien que sabe muy claramente cómo explicarle a otro a otro compañero o a un ingresante, también hay más información de que la carrera es así, entonces me parece destacable cómo se fue resolviendo y trabajando. La cuestión de la pertenencia, me parece super importante cómo se fue construyendo a lo largo de los años este orgullo de la carrera, del lugar de la carrera en la Universidad, de su reconocimiento. En el esto de cuando la universidad hacía una las maratonas, el recorre un, bueno, había estudiantes de turismo acompañándose a la quienes hacían la caminata, bueno, distintas actividades institucionales mostrando la universidad, acompañando un recorrido y eso también le daba visibilidad pública a la carrera y una valoración de lo de la experticia en el concierto de la universidad. Entonces también eso es algo que comenzó en esos primeros años y que hoy está formalizado, por ejemplo, como en algo como el programa de anfitriones turísticos.

J. Flamini: Bueno, algo esto ya adelantaste, pero la siguiente pregunta es si encontraron algún desafío en la implementación, pero relacionados al que es un trayecto compartido.

Sofía Perotti: Creo que el desafío no se agota nunca porque la cuestión de la coordinación de los horarios, las fechas evaluativas, hay distintas ordenanzas que establecen que no se puede tomar dos parciales en el mismo día". Entonces, todo eso requiere fechas de exámen, la conformación del calendario académico. Si bien cada facultad tiene su propio calendario académico, hay un diálogo constante y por eso digo, no es un desafío saldado, sino que es permanente, es una y que se los trámites de cambio de de pasaje de de una orientación a la otra, todo eso requiere diálogo, requiere comunicación permanente en las materias electivas. Destaco nuevamente que para todo lo que se pueda ajustar, la predisposición a la comunicación y a resolver es permanente. Entonces, eso que estuvo desde el inicio como una característica constitutiva de la carrera, hoy es parte de su identidad.

J. Flamini: Sí, los chicos realmente trabajan herramientas de resolución de de o gestión de horarios de logística, que son todas cosas que también después le sirven en la práctica profesional y está buenísimo.

J. Flamini: Em ahora avanzando sobre específicamente la sede de ciencia política, mi pregunta es, si tuvieras que definir en tres palabras o conceptos la facultad, ¿cuáles serían esas palabras?

Sofía Perotti: Sí. E mira, diría eh, digo excelencia académica, tienen que ser tres, un muy buen clima de trabajo y la convivencia, digamos, creo que estas tres ítems se definen a la a la a la facultad e notablemente, digamos, el interés y la y la búsqueda permanente, la profundización disciplinar, la investigación, la extensión. Hay un también la bueno, la extensión, la vinculación con el medio permanente, así que la participación en aspectos y en procesos que en este caso que tengan que ver con el turismo, pero que se estén discutiendo públicamente en espacios de planificación que sean convocados por organismos públicos, por instituciones, bueno, siempre esa disposición a participar desde el punto de vista del no de la de la del compromiso con lo académico. Eso desde ya. Y después, bueno, los otros dos están más relacionados, eh, el clima de trabajo, eh, y la y la convivencia, la muy buena convivencia.

J. Flamini: ¿y qué valores consideras que identifican a la facultad en sí?

Sofía Perotti: Eh, y la verdad que las tres los tres aspectos que mencioné, yo creo que son sus valores, son sus valores. Sin duda, sí, para mí lo los identifico con esas tres aspectos, la calidad académica, la convivencia y el y el clima de trabajo, porque bueno, es necesario

J. Flamini: Y ya transversalizando los dos últimos las dos últimas partes de la entrevista, ¿cómo crees que impactó la incorporación de la carrera a esta dinámica de la facultad?

Sofía Perotti: ¿Qué puedo decir? Y vos sabes que todo lleva todo tiene un tiempo, lógico y un tiempo de construcción, un tiempo de maduración, pero ¿qué puedo decir hacia adentro? Rápidamente la carrera, su comunidad, mejor dicho, se involucró o con activamente la disposición estuvo siempre a participar en las distintas cuestiones o actividades o debates que tuvieron lugar en la facultad como parte directa de la comunidad. Entonces, desde el punto de vista académico, siempre no hubo charlas y actividades y propuestas extracurriculares para turismo. Porque la facultad no siempre tuvo esta predisposición. Hubo que decir que a los 2 años de iniciar la implementación de la carga comenzó la pandemia 2020. Entonces, bueno, no esta esta disposición a dialogar con con el sector público y con el sector privado, bueno, también desde esos primeros desde esos primeros primeros años en actividades abiertas con estudiantes, con docentes, en el congreso sobre democracia desde el primer año de la carrera, desde 2018, tiene un simposio de turismo en el marco del Congreso, que es un congreso de de mucha trayectoria, tiene historia en la facultad y a nivel nacional e internacional. Bueno, desde el 2018, cada dos años también tenemos ahí un simposio. Así que bueno, eso digamos destaco esa predisposición que es algo muy característico de la comunidad de la carrera a participar en actividades, en la vida institucional y social de la Facultad

J. Flamini: La siguiente pregunta es, si se generó o crees que se generó un estereotipo en relación a los estudiantes de turismo, que es algo de lo que sucedió en Económicas, al interior de cada comunidad educativa, de cada facultad.

Sofía Perotti: No, yo no lo no lo pero es mi mirada. Yo creo que sí se identifican perfiles, pero que también están asociados al perfil profesional, como hay un perfil de estudiantes de relaciones internacionales, un perfil de estudiantes de turismo, que tiene que ver también con más o menos los intereses generales de cada grupo de estudiantes. Los estudiantes de ciencia política tienen por en general ciertos intereses más orientados a determinadas cuestiones o a determinados temas. Entonces, entre los estudiantes de turismo se identifican algunos intereses particulares en materia de tal cuestión. Esta cuestión bien participativa, yo lo digo siempre, está claro. En general los estudiantes de Ciencia Política y los de Relaciones Internacionales son más formales e institucionalistas que el estudiante de turismo. No constituye un estereotipo, sino más bien características generales que se asocian al campo disciplinar y a cuestiones propias del campo laboral.

J. Flamini: Y ahora yendo a las líneas de enseñanza de la facultad, la primera pregunta es si las clases tienen una organización o división teórico práctica, que es algo que en ciertas instituciones se suele ver, como por ejemplo psicología, tenés 2 horas de teórico, 2 horas de práctica.

Sofía Perotti: No, en general el abordaje es teórico práctico. Hay momentos claramente de profundización teórica, hay momentos de diálogo pero no lo que se promueve es lo dialógico. Justamente hay clases que se llaman los prácticos, , que forman, que son instancias evaluativas y pero o cuestiones que implican el trabajo, alguna salida, algún no, pero el abordaje en general es teórico práctico, el poner en cuestión siempre ese trabajo teórico práctico. Si bien hay un momento de introspección o destinado a conocer un argumento, no hay una división tajante.

J. Flamini: Y bueno, acá teniendo en cuenta que la licenciatura inicia y dos años después la pandemia, obviamente quitando eso de lado, la pregunta es, porque después de la pandemia ya sabemos qué pasó, pero antes de eso sí se integraron en la carrera herramientas de educación a distancia, aulas virtuales, videoconferencia, etcétera.

Sofía Perotti: Sí, sí. "No eran estrategias específicas de la Licenciatura en Turismo, sino que era parte de la política institucional de la Universidad. ¿Qué tenía a favor? Toda materia nueva que se iniciaba en la carrera ya tenía un aula virtual en la plataforma comunidades, como apoyo para las clases presenciales. Debido a esto, los estudiantes conocían el funcionamiento y la utilizaban regularmente."

Después espacio y esa plataforma pasó a tener con la pandemia y en el marco de la estrategia de acompañamiento pedagógico, un peso mayor aún, pero tenía contábamos con

esto con que todas las asignaturas que para ese momento eran el primer y segundo año de la carrera, todas tenían su espacio, su aula virtual y por supuesto que eso continúa y toda la carrera ahora tiene su aula virtual y algunas materias han avanzado con la digamos lo con algunas estrategias de de virtualización sin que la carrera sigue siendo presencial y demás, pero se admiten algunas cuestiones, la incorporación de algunas estrategias de virtualización más regulares,

J. Flamini: Y última pregunta de las que tengo más pensadas en este ítem, eh, no te quiero hacer llegar tarde. ¿Las asignaturas se evalúan usualmente a través de parciales o existe la figura del integrador?

Sofía Perotti: nosotros no tenemos integradores, esa figura es de económicas. En Cs. Política utilizamos distintas instancias evaluativas contempladas en el reglamento de cursad. La verdad es que mientras se respeta el reglamento, las cátedras pueden proponer diferentes estrategias en sus programas. Hay materias que pueden tener parciales, hay materias que tienen prácticos evaluativos, siempre dentro del reglamento de cursado, se configuran distintas estrategias para la evaluación parcial y la regularización.

J. Flamini: Y bueno, quedan dos preguntas de cierre y que si querés las podés responder juntas: ¿qué oportunidades de mejora podés identificar a raíz de la experiencia en la implementación y si te gustaría agregar algo más sobre los charlados?

Sofía Perotti: Bueno, a ver, la cuestión de la coordinación es permanente, eso y siempre va a ser así, digamos, así que creo que siempre se puede mejorar en eso. Me parece que las cuestiones que hemos estado hablando y que también surgieron el marco del taller del año pasado sobre créditos, toda la cuestión de cómo promover el avance con las e con la redacción del trabajo final integrador, que por lo menos hasta ahora es un requerimiento de la carrera. Los 4 años de la carrera se cursan en 4 años, si bien hay quien pero eso es creo que es un fuerte de la carrera y pero creo que hay que fortalecer el egreso. Entonces ese aspecto por un lado creo que es importante y creo que todo lo que hace a los desafíos que hoy plantea la inteligencia artificial, que no digamos no era un debate en la agenda cuando se formuló el plan de estudios de la carrera, me parece que eso también son siempre cuestiones a atender. Es un debate contemporáneo que está muy bien que la carrera no quede al margen de de eso, que su comunidad no no queda al margen y por supuesto se debate, se utilice críticamente, así que me parece que ahí hay dos grandes campos.

J. Flamini: Sofi, te agradezco muchísimo por tu tiempo.