

## **MODELO INTEGRADO: RSU, TUTORÍAS, CLUBES DE LECTURA EN ADMINISTRACIÓN**

### **INTEGRATED MODEL: CSR, TUTORING, READING CLUBS IN ADMINISTRATION**

**NOELIA BEATRIZ FRANCHINI**



[NFRANCHINI@COMUNIDAD.UNNE.EDU.AR](mailto:NFRANCHINI@COMUNIDAD.UNNE.EDU.AR) - ORCID: 0000-0001-7022-1552

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE**

**ANDRÉS ROBERTO AYALA**

[ANDRES.AYALA@COMUNIDAD.UNNE.EDU.AR](mailto:ANDRES.AYALA@COMUNIDAD.UNNE.EDU.AR) - ORCID: 0000-0002-9308-7234

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS - UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE**

**Categoría del artículo: Análisis de caso**

**Clasificación JEL: M140**

#### **Curriculum Vitae resumido de Noelia Beatriz Franchini**

Noelia Beatriz Franchini es Contadora Pública por la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE), Especialista en Contabilidad Superior y Auditoría (UNNE), en Política y Gestión de la Educación Superior (UNR), y en Docencia Universitaria en Ciencias Económicas (UBA). Actualmente cursa la Maestría en Responsabilidad Social Organizacional (UNL), en instancia de elaboración de tesis. Se desempeña como docente universitaria con cargos concursados en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE y como profesora titular en la Facultad de Ciencias Económicas y Ambientales de la Universidad de la Cuenca del Plata. Es jefa de Trabajos Prácticos en la cátedra Sistemas Administrativos, y Coordinadora del Programa Permanente de Tutorías Universitarias de la UNNE desde 2009. Ha sido integrante de programas institucionales como PACENI y NEXOS, así como de la Comisión Ad-Hoc para la elaboración del Sistema de Acción Tutorial de la UNNE.

En el campo de la investigación, dirige el proyecto “La responsabilidad social como política de gestión universitaria” (2023–2025) e integra equipos que aplican modelos estadísticos multivariados al análisis del rendimiento académico. Posee publicaciones con referato en revistas científicas y ha participado como expositora en eventos académicos nacionales e internacionales. Su actividad académica se complementa con la producción de materiales didácticos, participación en proyectos de extensión, actividades de divulgación, y asesorías a organismos públicos. Sus principales líneas de trabajo incluyen la responsabilidad social universitaria, la enseñanza y evaluación por competencias, y el análisis del rendimiento académico en contextos de educación superior.

## **Resumen**

Este artículo expone un caso que integra la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), las tutorías entre pares y los clubes de lectura como estrategias pedagógicas para la enseñanza práctica de la administración. A través de un estudio de caso en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE), se analiza cómo las mencionadas iniciativas articulan la formación académica con el compromiso social, fomentando habilidades críticas, colaborativas y administrativas en los estudiantes. El club de lectura, en particular se configura como un espacio donde se aplican las funciones del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) propias de la enseñanza de administración en un contexto real, mientras se promueve la inclusión y el pensamiento crítico. La metodología combina análisis documental, observación de los participantes y evaluaciones cualitativas. Los resultados evidencian que la integración no solo mejora el rendimiento académico, sino que también fortalece la identidad universitaria y la responsabilidad social entre los participantes. Se concluye que el modelo puede replicarse en otras instituciones, alineando la docencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las demandas de una educación superior transformadora.

**Palabras clave.** Responsabilidad Social Universitaria. Tutorías entre pares. Clubes de lectura. Proceso administrativo.

## **Abstract**

This article presents a case that integrates University Social Responsibility (USR), peer tutoring, and reading clubs as pedagogical strategies for the practical teaching of administration. Through a case study at the Faculty of Economic Sciences of the National University of the Northeast

(UNNE), it analyzes how these initiatives connect academic training with social commitment, fostering critical, collaborative, and administrative skills in students. The reading club, in particular, serves as a space where the functions of the administrative process (planning, organizing, directing, and controlling)—central to administration education—are applied in a real-world context, while also promoting inclusion and critical thinking. The methodology combines document analysis, participant observation, and qualitative assessments. The results demonstrate that this integration not only enhances academic performance but also strengthens university identity and social responsibility among participants. It concludes that this model can be replicated in other institutions, aligning teaching with the Sustainable Development Goals (SDGs) and the demands of transformative higher education.

**Keywords:** University Social Responsibility. Peer Mentoring. Reading Clubs. Administrative Process.

## 1. Introducción

En el contexto actual de la educación superior, las universidades enfrentan el desafío de formar estudiantes y profesionales competentes y socialmente responsables, capaces de responder a las complejidades del entorno globalizado (Vallaey, 2021). Este artículo presenta un modelo pedagógico desarrollado en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE, que integra tres ejes: la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), las tutorías entre pares y los clubes de lectura.

Primeramente, la RSU -entendida como el compromiso ético de las instituciones para gestionar sus impactos sociales (Vallaey & Álvarez Rodríguez, 2019)-, se articula con estrategias de aprendizaje activo que promueven la inclusión y el desarrollo integral.

En segunda instancia, las tutorías entre pares -basadas en la teoría sociocultural de Vygotsky (1978)-, facilitan la adaptación de los estudiantes a la vida universitaria mediante el acompañamiento académico y psicosocial.

Por último, los clubes de lectura se constituyen en herramientas innovadoras para aplicar contenidos administrativos en escenarios reales y a su vez fomentan habilidades en los estudiantes, vinculadas al pensamiento crítico y la comunicación efectiva (Calvo, 2002).

El presente artículo analiza cómo la integración de estas iniciativas contribuye a la formación de profesionales reflexivos y comprometidos con su entorno, al tiempo que actúa como mecanismo para reducir la deserción estudiantil y mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. La Responsabilidad Social Universitaria**

La RSU se concibe como el compromiso ético y transversal de las Instituciones de Educación Superior en gestionar sus impactos sociales, ambientales y económicos, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Vallaey & Álvarez Rodríguez, 2019). El enfoque implica no solo la implementación de acciones con impacto social por parte de tales instituciones, sino también el reconocimiento y la asunción de la responsabilidad que les compete por los efectos que las actividades de docencia, investigación, extensión y gestión institucional generan en la comunidad.

Según Vallaey (2021), la RSU debe integrarse de manera holística en las funciones sustantivas de la universidad —docencia, investigación y extensión—, promoviendo una formación integral del estudiante que trascienda lo meramente académico e incluye el desarrollo de valores éticos, habilidades sociales y una conciencia crítica, con el fin de contribuir al desarrollo local y territorial. Asimismo, enfatiza la necesidad de una participación activa de la comunidad universitaria en prácticas de gestión sostenible y en la evaluación continua de las iniciativas de RSU llevadas a cabo, para garantizar su efectividad y mejora constante.

En este contexto, las tutorías entre pares se configuran como acciones concretas de RSU al fomentar la equidad educativa, focalizar la labor tutorial en la reducción de la deserción estudiantil —especialmente en poblaciones vulnerables— y promover valores como la solidaridad y la reciprocidad entre estudiantes y docentes, acciones que se vinculan directamente con el ODS 4.3, que busca garantizar el acceso igualitario a una educación superior de calidad.

### **2.2. Las Tutorías entre Pares en la Educación Superior**

Las Instituciones de Educación Superior en Argentina han experimentado transformaciones sociales significativas, caracterizadas por políticas de admisión abierta que generaron una masificación de la matrícula, acompañada de elevadas tasas de deserción y bajos índices de graduación. Para enfrentar estos desafíos, durante la década de 1990 el Estado implementó una serie de políticas educativas orientadas a crear mecanismos de acompañamiento que mejoran la retención y el éxito académico. Dentro de estas medidas, los programas de tutorías universitarias surgieron como una estrategia fundamental para orientar y apoyar a los estudiantes a lo largo de su trayectoria formativa.

La tutoría universitaria de pares es un dispositivo educativo fundamentado en el aprendizaje colaborativo y la teoría sociocultural de Vygotsky (1978). En este modelo de

intervención, estudiantes avanzados, debidamente capacitados brindan acompañamiento académico y psicosocial a sus pares de ingreso, facilitando la adaptación a la vida universitaria (Baudrit, 2000). La interacción tutor-estudiante se caracteriza por principios de horizontalidad y reciprocidad, donde tanto tutores como tutorados se benefician mediante el intercambio de conocimientos y la resolución conjunta de desafíos.

Desde la perspectiva institucional, las tutorías trascienden el apoyo académico para convertirse en un mecanismo de inclusión educativa. El concepto de Zona de Desarrollo Próximo, propuesto por Vygotsky (1978) sustenta esta práctica al destacar que la interacción entre pares con distintos niveles de conocimiento favorece la construcción de aprendizajes significativos.

Los tutores pares actúan como puentes guiando a los estudiantes de nuevo ingreso en la adaptación a la vida universitaria. El rol exige el desarrollo de competencias clave como empatía, comunicación efectiva y adaptabilidad (Franchini, 2022), que les permitan establecer vínculos de confianza mientras fortalecen sus propias habilidades de liderazgo y trabajo colaborativo, lo cual consolida a la tutoría como una experiencia de crecimiento mutuo.

### **2.3. Los clubes de lectura**

Los clubes de lectura se configuran como espacios para la aplicación práctica de contenidos académicos y el fomento de habilidades críticas y colaborativas. Según Calvo (2002), estos grupos democratizan el acceso al conocimiento, promueven la inclusión social y facilitan el diálogo colectivo.

Desde un enfoque constructivista, los clubes de lectura se sustentan en la interacción social como motor del aprendizaje (Vygotsky, 1978). La discusión grupal de textos permite a los estudiantes operar también dentro de su Zona de Desarrollo Próximo, avanzando desde el nivel de comprensión individual hacia un potencial ampliado mediante la colaboración con pares y docentes. La dinámica fomenta el desarrollo de competencias transversales como el pensamiento crítico, la comunicación efectiva y la capacidad de análisis.

Los espacios de encuentro literario están diseñados para fortalecer la capacidad de lectura comprensiva, facilitando el análisis colectivo y crítico de diversos textos. A través del diálogo y la reflexión compartida, los participantes desarrollan habilidades esenciales para una lectura más profunda y enriquecedora. De este modo, el club de lectura se adapta continuamente a los intereses y necesidades de sus miembros, manteniendo el compromiso con el enriquecimiento cultural y la creación de una comunidad lectora inclusiva.

## **3. Metodología**

El estudio adopta un enfoque cualitativo basado en el análisis de caso del Programa Permanente de Tutorías Universitarias (PPTU) y el club de lectura de la asignatura Fundamentos de Administración en la UNNE. La recolección de datos incluyó:

- a) Revisión documental: análisis de normativas institucionales, registros del PPTU y bibliografía sobre RSU y pedagogía.
- b) Observación participante: seguimiento de 5 sesiones del club de lectura durante el primer semestre de 2024, con énfasis en la dinámica grupal y la aplicación del proceso administrativo.
- c) Encuestas: evaluación de percepciones entre 36 participantes (estudiantes, tutores y docentes) sobre los impactos académicos y sociales de las actividades.

#### **4. Desarrollo: Tutorías en Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE. Inicios y actualidad**

##### **4.1. Proyecto de Apoyo para el Mejoramiento de la Enseñanza de las Carreras de Grado de Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Económicas e Informática**

La Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), dependiente del Ministerio de Educación de la Nación, creó en 2004 el Programa de Calidad Universitaria, dentro del cual se lanzó el Proyecto de Apoyo para el Mejoramiento de la Enseñanza de las Carreras de Grado de Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Económicas e Informática (PACENI). El proyecto tenía como objetivo principal revertir los altos índices de desgranamiento en los primeros años de dichas carreras, así como promover una mejora en el rendimiento académico de los estudiantes.

En este marco, la FCE de la UNNE decidió participar en la convocatoria del programa PACENI, presentando un proyecto institucional orientado a fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje y a reducir los índices de deserción y bajo rendimiento académico en los primeros años de las carreras de la Sede Central (Contador Público, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía).

Tras su postulación, la propuesta fue seleccionada y recibió financiamiento de la SPU por un período de tres años (2009/2011), lo que permitió desarrollar la primera experiencia formal en el ámbito de las tutorías universitarias.

La incorporación de la figura del tutor par como agente fundamental de acompañamiento para los ingresantes, fue la nota distintiva del proyecto, evidenciando su compromiso con la comprensión de las inquietudes y expectativas de uno de sus grupos de interés más relevantes.

La implementación del proyecto PACENI en la FCE de la UNNE permitió observar resultados altamente positivos. Desde el punto de vista cualitativo, se destacó la favorable recepción por parte de los estudiantes ingresantes, quienes incorporaron activamente la figura del tutor par como un recurso de acompañamiento y orientación en su tránsito inicial por la vida universitaria.

La concurrencia sostenida a las tutorías y la apropiación del espacio de intercambio generado dieron cuenta del éxito del proyecto. Asimismo, la implementación de diversas actividades académicas y de integración, tales como talleres de técnicas de estudio, jornadas de ambientación universitaria y espacios de asesoramiento académico, favorecieron una articulación progresiva entre las asignaturas del primer año, fortaleciendo la continuidad de los trayectos formativos.

Los resultados permiten afirmar que el proyecto PACENI constituyó una experiencia valiosa no solo para mejorar los indicadores de desgranamiento y rendimiento académico, sino también para consolidar espacios de apoyo institucional que favorecen la inclusión y permanencia estudiantil en la educación superior.

#### **4.2. Programa Permanente de Tutorías Universitarias**

A partir de los resultados positivos obtenidos durante la ejecución del proyecto PACENI, la gestión de la FCE de la UNNE valoró la importancia de sostener y profundizar las acciones de acompañamiento estudiantil. En este sentido se consideró estratégico institucionalizar la experiencia, transformándola en un programa financiado con recursos propios. De este modo se buscó consolidar una política de apoyo permanente a los estudiantes de primer año, reconociendo su impacto favorable en la inclusión, la retención y el fortalecimiento de las trayectorias académicas.

Esta perspectiva socialmente responsable se materializó a través del Programa Permanente de Tutorías Universitarias (PPTU), que se creó bajo la dependencia de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles en 2012 y que continúa hasta la actualidad.

El PPTU representa una política institucional sistemática de acompañamiento estudiantil que opera en tres dimensiones fundamentales: la académica, mediante el refuerzo de contenidos disciplinares; la administrativa, facilitando el transitar por los requisitos institucionales; y la psicosocial, promoviendo la adaptación al entorno universitario.

La estructura del programa está conformada por una docente coordinadora, dos tutores docentes y dieciséis tutores pares, lo cual configura un sistema de apoyo diversificado que responde a las variadas necesidades de los ingresantes.

Por último, cabe destacar la formación de tutores voluntarios<sup>1</sup>, a través de la Escuela de Tutores creada en el marco de las capacitaciones del PPTU, lo cual refleja el compromiso de la universidad con proyectos de impacto social y la promoción de una cultura institucional basada en la solidaridad y el desarrollo comunitario.

Una de las acciones que se articularon dentro del PPTU, fue el Programa "Sigamos Estudiando", implementado por la Secretaría de Políticas Universitarias en articulación con universidades públicas, que pretendió fortalecer la terminalidad del nivel secundario y promover la continuidad en estudios superiores, con especial énfasis en poblaciones vulnerables<sup>2</sup>.

En esencia, el PPTU sentó sus bases sobre problemáticas no abordadas directamente por el nivel superior: alumnos con dificultades de concentración, que luchan por adaptarse a la vida universitaria, por gestionar adecuadamente su tiempo de estudio y aplicar técnicas de estudio adecuadas ante la gran cantidad de material de estudio<sup>3</sup>.

Desde la concepción de la RSU, el programa de tutorías creado requiere del compromiso y voluntad de distintos actores que se conforman como elementos imprescindibles para su implementación; compromiso compartido y permanente sin el cual no es posible lograr los objetivos que la institución se propone alcanzar con su implementación.

En el proceso de consolidación y mejora continua, el PPTU ha buscado de manera permanente nuevas estrategias para fortalecer su llegada a los estudiantes y enriquecer las experiencias de acompañamiento. En particular, en el marco de la dimensión académica — centrada en el refuerzo de los contenidos disciplinares—, se incorporaron iniciativas innovadoras como los clubes de lectura.

#### **4.3. Surgimiento del club de lectura como propuesta pedagógica conjunta entre el PPTU y la unidad curricular Fundamentos de Administración**

El proceso inició con un diagnóstico que identificó las expectativas de los diversos actores involucrados: estudiantes, tutores pares, cuerpo docente y sociedad.

Los estudiantes que demandan constante acompañamiento para su adaptación a la vida universitaria y estrategias para abordar la carga lectiva; los tutores pares que desarrollan su

---

<sup>1</sup> Tutor voluntario es aquel estudiante que, contando con el perfil para ser tutor par, es convocado por el programa para participar en calidad de voluntario ad-honorem para aprender del rol tutorial colaborando con los tutores pares del programa.

<sup>2</sup> Resolución N°347/2023 CS UNNE Programa Sigamos Estudiando SPU.

<sup>3</sup> Programa Permanente de Tutorías Universitarias. Aprobado por Res. 10743/12 Consejo Directivo FCE UNNE. <https://www.eco.unne.edu.ar/wp-content/uploads/2021/06/Res-10743-12-CD-PROG.-PERM.-DE-TUTORIAS.pdf>



labor tutorial y, a través de ella adquieren competencias necesarias para el futuro ejercicio profesional; el cuerpo docente que manifiesta preocupación por las deficiencias académicas arrastradas desde la educación media y plantea la inquietud al espacio tutorial y finalmente, la sociedad que espera profesionales competentes y también socialmente responsables, alineados con los valores éticos que promueve la universidad.

La iniciativa pedagógica del club de lectura se origina en la colaboración entre los docentes de la cátedra Fundamentos de Administración<sup>4</sup> y el PPTU. Esta alianza buscó diseñar una actividad que permitiera a los estudiantes aplicar el proceso administrativo en contextos reales, trascendiendo el ámbito teórico tradicional.

El programa vigente<sup>5</sup> de la asignatura Fundamentos de Administración se organiza en cuatro partes principales: Conceptos de Administración General, Proceso Administrativo, Historia del Pensamiento Administrativo y Desafíos Contemporáneos. El núcleo central radica en las Unidades IV a VII, dedicadas al Proceso Administrativo, donde se abordan las funciones esenciales de la gestión: Planeamiento (Unidad IV), Organización (Unidad V), Dirección (Unidad VI) y Control (Unidad VII). Estas unidades proporcionan a los estudiantes las herramientas teórico-prácticas para diseñar estrategias, estructurar recursos, liderar equipos y evaluar resultados, aspectos clave para su formación profesional.

La cátedra cuenta con un equipo de 24 docentes distribuidos en cuatro turnos (mañana y tarde), lo que refleja la alta demanda y la diversidad de horarios para adaptarse a las necesidades estudiantiles. Los grupos teóricos y prácticos están a cargo de adjuntos, auxiliares y JTP, quienes implementan metodologías activas como el análisis de casos reales y la resolución de problemas, alineadas con el enfoque participativo del programa.

La estructura curricular y el trabajo colaborativo entre docentes y tutores del PPTU — ejemplificado en iniciativas como el club de lectura— permiten vincular los contenidos académicos con casos reales, fortaleciendo tanto las competencias administrativas como los valores de la RSU. Así, se articulan las dimensiones pedagógicas, éticas y prácticas, esenciales para la formación de futuros profesionales.

El espacio, logró la confluencia de las tres dimensiones bajo análisis: los principios de la RSU, los objetivos de las tutorías entre pares y la aplicación práctica del proceso administrativo —eje central de la asignatura—.

---

<sup>4</sup> Fundamentos de Administración es una asignatura de primer año incluida en los planes de estudios de las carreras de Licenciatura en Administración, Contador Público y Licenciatura en Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE.

<sup>5</sup> Resolución 631/2022-Consejo Directivo. FCE UNNE

A diferencia de un mero grupo de discusión, el club se conformó como un espacio de construcción colectiva de conocimiento, integrando las funciones clásicas de la administración —planificación, organización, dirección y control— con metas formativas más amplias, permitiendo a los estudiantes aplicar conceptos teóricos en escenarios reales, fomentar el pensamiento crítico y fortalecer la articulación entre las tutorías pares y las actividades de RSU.

Al incorporar la modalidad de tutorías entre pares, el club potenció el desarrollo de competencias transversales, como la capacidad de diálogo reflexivo (Freire, 1970), la creación de redes de apoyo académico informal y el abordaje colaborativo de temas vinculados a la responsabilidad social y la gestión ética.

#### **4.4. El PPTU como política de RSU: Tutorías, clubes de lectura y articulación con programas nacionales para la inclusión educativa**

Esta triada se fundamenta en el marco teórico de Vallaes (2021) sobre RSU quien propone un enfoque integral abarcando seis dimensiones clave:

1. **Participación social activa:** la estructura del PPTU, con tutores pares de diversas carreras, genera redes de interacción significativas que fortalecen el tejido social universitario. La atención personalizada que ellos brindan no solo mejora la experiencia educativa individual, sino que construye una comunidad académica más cohesionada y solidaria, base fundamental para el desarrollo del sentido de pertenencia institucional.
2. **Desarrollo multidimensional de habilidades:** el programa opera como catalizador para el desarrollo de competencias técnicas y blandas. Los tutores promueven el liderazgo, la comunicación efectiva y la empatía, mientras que los tutorados fortalecen sus capacidades académicas. La inclusión de tutores voluntarios añade una dimensión axiológica al proceso, reforzando principios de solidaridad y compromiso social.
3. **Vinculación con la comunidad:** trasciende las aulas a través de proyectos como "Sigamos Estudiando" que establece puentes entre la universidad y la educación media. Estas iniciativas permiten a los estudiantes aplicar sus conocimientos en contextos reales mientras la institución ejerce su rol de agente de transformación social.
4. **Atención a la diversidad:** El programa demuestra especial sensibilidad hacia poblaciones vulnerables (estudiantes extranjeros o integrantes de pueblos originarios), implementando estrategias inclusivas que van más allá del acceso, garantizando las condiciones para la permanencia y el éxito académico. Esta aproximación refleja el compromiso con la equidad educativa como pilar de la RSU.
5. **Cultura de mejora continua:** se manifiesta en la evaluación sistemática de tutores, la Escuela de Tutores como espacio formativo y la incorporación de docentes nexos. Estos mecanismos

aseguran la calidad del programa mientras fomentan una institucionalidad que valora el aprendizaje colaborativo.

6. **Formación integral:** el modelo trasciende lo académico mediante actividades como talleres, grupos de estudio y especialmente los clubes de lectura.

#### **4.4.1. El caso del Club de lectura como estrategia pedagógica innovadora**

El aprendizaje activo y colaborativo constituye un pilar fundamental en la formación de futuros administradores. En este contexto, el club de lectura representa una herramienta pedagógica innovadora que permite integrar teoría y práctica mediante el análisis crítico de textos seleccionados.

La iniciativa articula de manera singular los principios fundamentales de la administración -planificación, organización, dirección y control- con dinámicas participativas que desarrollan simultáneamente habilidades analíticas y competencias gerenciales en los estudiantes.

El club de lectura fue concebido con un doble propósito: fortalecer las competencias lectoras de los estudiantes de nuevo ingreso -quienes frecuentemente presentan deficiencias provenientes de su formación secundaria- y crear un espacio aplicado dónde ejercitar los contenidos teóricos de la asignatura Fundamentos de Administración.

Aunque inicialmente dirigido a estudiantes que se encontraban cursando la asignatura, la convocatoria se amplió para incluir a todos los interesados en desarrollar sus habilidades de comprensión lectora, argumentación y expresión oral.

#### **4.4.2. Metodología de trabajo**

La implementación siguió una estructura cuidadosamente planificada. Sesiones semanales de 90 minutos en espacios físicos asignados por la facultad, bajo la coordinación de un docente de la cátedra con apoyo de al menos dos tutores pares.

La comunicación para los encuentros se realizó a través de difusión por diversos canales institucionales y digitales, en días y horarios definidos entendiendo que las estrategias de comunicación debían ser variadas para llegar a la mayor cantidad de público posible.

La convocatoria preveía el trabajo sobre los puntos del programa de la asignatura Fundamentos de Administración. En consecuencia, se seleccionó un aula cercana a la biblioteca de la Facultad, donde los estudiantes accedían a los libros físicos para leerlos y trabajar con ellos en equipos (Imagen 1).

**Imagen 1: Flyer de convocatoria a encuentro del club de lectura**



**Fuente: imagen propia**

La metodología implementada se basó en el análisis de textos (temas, capítulos) de la bibliografía básica de la cátedra, centrada en tres autores fundamentales: Chiavenato (2014), Koontz & Weihrich (2008) y Álvarez (2011). Durante cada encuentro se presentaba el tema central y los participantes seleccionaban uno de estos textos obligatorios para su estudio. A continuación, se guiaba a los asistentes en la localización del tema dentro del índice del libro elegido, delimitando las páginas relevantes. Finalmente, se realizaba una lectura analítica en pequeños grupos, promoviendo la discusión y la aplicación de los conceptos abordados en la bibliografía base.

Los debates plenarios moderados se planearon con la intención de lograr que los estudiantes realicen una posterior puesta en común de lo analizado, comentando aspectos de la lectura que les resultaron más interesantes, desarrollando su espíritu crítico a través del debate y argumentación (elaboración de conclusiones colectivas).

#### **4.4.3. Integración curricular y aplicación del proceso administrativo**

La singularidad de la experiencia radica en su capacidad para transformar el club de lectura en un laboratorio práctico donde los estudiantes vivencian el proceso administrativo.

Los temas leídos a lo largo de los encuentros intentaron abarcar contenidos troncales de la asignatura, como se detalla a continuación.

**Tabla 1: Distribución temática y docentes a cargo**

<b>Tema</b>	<b>Profesores de la cátedra</b>
Proceso. Horizonte y tipo de planes.	Prof. Noelia B. Franchini
Procesos y Estrategias.	Prof. Andrés R. Ayala
Ciclo estratégico y proceso administrativo.	Prof. Alicia Dusicka
Dirección. Componentes: motivación, liderazgo y comunicación.	Prof. Daniel Ferrando
Escuelas del pensamiento administrativo.	Prof. Sebastián Maciel

En el contexto de la materia, este espacio no solo fortalece la comprensión teórica sino que también permite aplicar el proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control en un entorno real, implicando tales funciones en una actividad que no solo permite a los estudiantes comprender tales funciones sino también identificar su aplicación en una actividad concreta de enseñanza aprendizaje que los involucra.

El club se diseña como un sistema administrativo con los siguientes elementos:

**Tabla 2: Implementación del proceso administrativo en el club de lectura**

<b>1. Planificación</b>	Se establecen etapas de selección de textos (libros y artículos sobre administración general), asignación de roles (moderador y relator) y cronograma de reuniones; y se establecen los objetivos y cómo alcanzarlos. La estrategia consiste en vincular cada lectura con los ejes temáticos de la asignatura.
<b>2. Organización</b> La estructura del club replica principios organizacionales.	Se definen roles rotativos (que representan a la división de tareas), esto es, el que lidera el debate, el encargado de identificar las ideas clave y quienes realizan los resúmenes. Esto permite reflejar la división de tareas, la homogeneidad operativa y la departamentalización en las organizaciones. La jerarquía a través del docente como coordinador de la actividad, quien supervisa el encuentro, en tanto que los estudiantes asumen responsabilidades operativas. Se usan plataformas digitales (Google Drive como recurso) para compartir materiales de lectura y organizar actividades, simulando sistemas de información gerencial.
<b>3. Dirección:</b> Implica liderazgo, motivación y comunicación.	El liderazgo compartido se identifica en la rotación de roles para desarrollar habilidades directivas. La motivación a través del reconocimiento público de las mejores contribuciones de los estudiantes.

	<p>Los moderadores aplican enfoques específicos situados, adaptándose a las necesidades del grupo (en este caso, a través de un trabajo más estrecho con los tutores pares para estudiantes con dificultades).</p> <p>Se fomenta una retroalimentación constructiva, alineada con las habilidades blandas desarrolladas por los tutores en el PPTU, lo cual demuestra la comunicación efectiva, asegurándose que el club funcione en un ambiente participativo y comprometido.</p> <p>El docente actúa como guía del proceso, aunque se fomenta la autonomía estudiantil.</p>
<p><b>4. Control</b></p> <p>Garantiza que las actividades del club cumplan con los estándares educativos.</p>	<p>Esta función implica monitorear resultados y corregir desviaciones. En este caso, se implementan mecanismos de evaluación continua a través de indicadores de desempeño: participación activa (en cuanto a intervenciones), calidad de los aportes y asistencia.</p> <p>La retroalimentación se da a través de encuestas mensuales a todos los participantes para ajustar la dinámica. También encuestas post-sesión para ajustar metodologías.</p> <p>Se lleva un registro de actas que evidencian el cumplimiento de objetivos, cumpliéndose con la documentación de las acciones realizadas.</p>

La experiencia que congregó a 36 participantes, abordó temáticas centrales de la administración con la guía de docentes en cada área. Como estrategia pedagógica demostró ser efectiva para fortalecer la comprensión teórica mediante su aplicación práctica, desarrollar competencias transversales (análisis crítico, trabajo en equipo, comunicación), promover la autonomía en el aprendizaje y consolidar comunidades académicas colaborativas.

**Imagen 2: Club de lectura asignatura “Fundamentos de Administración”**



**Fuente: imagen propia**

## 5. Conclusiones

La implementación del modelo integrado de Responsabilidad Social Universitaria, tutorías entre pares y clubes de lectura evidenció ser una estrategia pedagógica innovadora y efectiva. Este enfoque no solo facilitó la aplicación práctica de los conceptos teóricos del proceso administrativo —planificación, organización, dirección y control—, sino que también fomentó valores fundamentales como la solidaridad, la equidad y el compromiso social. La articulación de estas tres dimensiones permitió a los estudiantes desarrollar habilidades críticas, colaborativas y gerenciales en un entorno real y participativo.

Desde la perspectiva académica, los resultados mostraron una mejora significativa en la comprensión lectora y la capacidad de análisis, así como en la aplicación de los contenidos disciplinares. Las evaluaciones cualitativas reflejaron que los clubes de lectura guiados por tutores pares y docentes funcionaron como espacios de construcción colectiva de conocimiento, reforzando la autonomía y el pensamiento crítico. Además, la metodología activa empleada —basada en roles rotativos y retroalimentación continua— demostró ser clave para fortalecer las competencias transversales demandadas en el perfil profesional.

En el plano social, el modelo promovió la inclusión y redujo las barreras para estudiantes en situación de vulnerabilidad, gracias al acompañamiento personalizado de tutores pares. Esta dinámica no solo mejoró los indicadores de retención y rendimiento académico, sino que también fortaleció la identidad universitaria y el sentido de pertenencia.

El estudio sugiere que el modelo puede ser replicable en otras disciplinas y contextos institucionales, siempre que se adapte a las necesidades específicas de cada entorno. Futuras investigaciones podrían profundizar en la aplicación en carreras con distinto perfil curricular o evaluar su impacto a largo plazo en la formación profesional y ciudadana de los estudiantes. La integración de la RSU, las tutorías y los clubes de lectura se presenta como un camino viable para una educación superior más transformadora, inclusiva y alineada con los desafíos globales.

## 6. Referencias

- Baudrit, A. (2000). *El tutor: procesos de tutela entre alumnos*. Barcelona: Paidós.
- Calvo, B. (2002). *Recetas para un club de lectura*. Biblioteca de Guadalajara.
- Franchini, N. B. (2022). *Las competencias del tutor par de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste*. Universidad Nacional de Rosario.

[<https://rephip.unr.edu.ar/server/api/core/bitstreams/3940dfda-8948-46c9-9683-2a69203918a8/content>]

Freire, P. (1970). Pedagogía del oprimido. Siglo XXI.

Vallaes, F. (2021). Manual de Responsabilidad Social Universitaria. El modelo URSULA: estrategias, herramientas, indicadores. Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana. <https://secureservercdn.net/104.238.71.109/8k4.76a.myftpupload.com/wp-content/uploads/2021/06/2021-Manual-RSU-Modelo-URSULA-Esp.pdf>

Vallaes, F. y Álvarez Rodríguez, J. (2019). Hacia una definición latinoamericana de responsabilidad social universitaria. Aproximación a las preferencias conceptuales de los universitarios. Educación XX1, 22(1), 93-116, doi: 10.5944/educXX1.19442

Vygotsky, L. S. (1978). Mind in society: The development of higher psychological processes. Harvard University Press.