



---

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL**

---

**Facultad Regional Concordia**

**Licenciatura en Administración y Gestión en IES**

---

**La Gestión de un Programa Integral de  
Prejubilaciones para docentes y nodocentes de la  
Facultad Regional San Francisco**

---

**Autora:**

María Angélica Navarro

**Director:**

Magister Jorge Jeremías Torossi

**Co- directora:**

Esp. Abogada Marcela Juárez

**Año Académico:**

**2023**

### **Agradecimientos**

Quiero expresar mi agradecimiento a todas las personas que colaboraron y acompañaron en este trabajo.

A mi familia, a mi esposo Luis, mis hijos Matías, José, Lautaro Oitana; a Alfonsina Oitana Rivoire, mi nieta.

A mis compañeras nodocentes de cursada: Claudia Mercol, Mariela Sánchez y Andrea Rovedatti, con las que compartimos tantas horas de zoom, trabajos en equipo, durante la pandemia.

A mi director de Tesis Magister Jorge Jeremías Torossi, por su paciencia y por estar siempre disponible a mis dudas, alentándome a terminar.

A mi codirectora Doctora Marcela Juárez, por su asesoramiento técnico en cuestiones legales de la investigación.

A los profesores y profesoras de la Licenciatura en especial al Magister Fabián Tissoco, que siempre tuvo palabras de aliento hacia mi persona.

A las autoridades de la Facultad Regional San Francisco, en especial al Ingeniero Especialista Alberto R. Toloza, por el apoyo brindado durante los años de cursada.

A la Asociación del Personal nodocente (APUTN), ya que sin sus gestiones esta posibilidad de estudiar y trabajar no hubiera sido posible.

¡Gracias infinitas!

### **Resumen**

El presente trabajo de investigación se realizó en la Facultad Regional San Francisco, de la Universidad Tecnológica Nacional, y tuvo como objetivo principal, describir y analizar de manera integral la realidad de los docentes y nodocentes en la etapa prejubilatoria que desconocen las oportunidades que trae consigo la jubilación.

La jubilación conlleva una serie de cambios en la vida de las personas que pueden afectar la calidad de vida, desde la perspectiva legal, social, psicológica y organizacional, por lo tanto, resulta necesario prepararlas para ese evento que indefectiblemente ocurrirá. En el caso particular de la Facultad no existen lineamientos propios para abordar la situación de personas jubilables.

Se utilizó como Metodología la de un diseño exploratorio. El instrumento utilizado para la recolección de la información fue la encuesta y entrevistas semiestructuradas. La población encuestada fue de 46 trabajadores de la Facultad entre docentes y nodocente principalmente los que están próximos al retiro. Las entrevistas fueron realizadas al Decano de la Institución, personal en etapa de prejubilación y jubilados. Se tuvo en cuenta la cultura organizacional y fundacional de la institución y se obtuvo como conclusión general un grado de acuerdo importante al desarrollo de un programa integral, a través del que se obtendrían beneficios para el personal y un crecimiento en cuanto a la educación sobre temas de escasa divulgación en esta casa de altos estudios.

### **Palabras Clave**

Programas de prejubilaciones, prejubilación, jubilación, cultura organizacional

## Índice

<b>Agradecimientos</b> .....	<b>2</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>3</b>
<b>Palabras Clave</b> .....	<b>3</b>
<b>Índice</b> .....	<b>4</b>
<b>Índice de Imágenes</b> .....	<b>6</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>7</b>
<b>Presentación y Planteamiento de Problema.</b> .....	<b>9</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>10</b>
Objetivo General .....	10
Objetivos Específicos .....	10
<b>Marco Teórico y Antecedentes</b> .....	<b>10</b>
Universidad Obrera y Universidad Tecnológica Nacional .....	12
La Facultad Regional San Francisco .....	14
Prejubilación y Jubilación .....	15
Cultura Organizacional .....	17
<i>Definición de cultura y organización.</i> .....	17
<i>La Cultura Organizacional en la Facultad Regional San Francisco.</i> .....	19
<b>CAPÍTULO I: Marco Normativo</b> .....	<b>22</b>
Normativa Internacional .....	22
Desarrollo institucional y legal de la Seguridad Social en Argentina.....	23
<i>Normativa Nacional</i> .....	25
<i>Decretos: 8820/62 y 1140/62</i> .....	27
<i>La Ley N° 25.608.</i> .....	27
<i>La Ley N° 24.241.</i> .....	28
<i>La Ley N° 22.929.</i> .....	29
<b>CAPITULO II: Estrategia Metodológica</b> .....	<b>30</b>

	5
Metodología De Trabajo .....	30
<b>CAPÍTULO III: Los Programas de Prejubilaciones .....</b>	<b>33</b>
Las ventajas de los Programas de Prejubilaciones. ....	36
Las desventajas de los Programas de Prejubilaciones. ....	37
Programas en Universidades de Europa y América.....	38
Programas en Universidades Argentinas. ....	39
Diseño de un Programa Integral de Prejubilaciones para los Docentes y Nodocentes de la Facultad Regional San Francisco. ....	41
<i>Introducción</i> .....	41
<i>Responsabilidades</i> .....	42
<i>Objetivos</i> .....	42
<i>Destinatarios</i> .....	42
<i>Estrategia de Trabajo</i> .....	43
<i>Cronograma de actividades</i> .....	43
<i>Contenido</i> .....	43
<i>Módulos del Programa</i> .....	44
<b>CAPÍTULO IV: Recolección y Análisis de Datos .....</b>	<b>46</b>
Análisis de los datos .....	46
<i>Análisis de las Encuestas</i> .....	46
<i>Análisis de las Entrevistas</i> .....	51
<b>Conclusiones.....</b>	<b>59</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>64</b>
Entrevista a docente jubilado .....	64
Entrevista a docente en etapa prejubilatoria.....	65
Entrevista al Decano de Facultad Regional San Francisco .....	66
Entrevista a nodocente jubilada.....	67
Preguntas de Encuestas .....	68

## Índice de Imágenes

Figura 1. El iceberg de la cultura organizacional – (Chiavenato 2007).....	19
Figura 2. Normativa Nacional.....	26
Figura 3. Apostando a la Felicidad.....	41
Figura 4. Apostando a la Felicidad.....	41
Figura 5. Gráfico de encuesta N° 1.....	46
Figura 6. Gráfico de encuesta N° 2.....	47
Figura 7. Gráfico de encuesta N° 3.....	47
Figura 8. Gráfico de encuesta N° 4.....	47
Figura 9. Gráfico de encuesta N° 5.....	48
Figura 10. Gráfico de encuesta N° 6.....	48
Figura 11. Gráfico de encuesta N° 7.....	48
Figura 12. Gráfico de encuesta N° 8.....	49
Figura 13. Gráfico de encuesta N° 9.....	49
Figura 14. Gráfico de encuesta N° 10.....	49
Figura 15. Gráfico de encuesta N° 11.....	50
Figura 16. Gráfico de encuesta N° 12.....	50
Figura 17. Gráfico de encuesta N° 13.....	51
Figura 18. Entrevista al Decano Ing. Alberto Toloza.....	53
Figura 19. Entrevista a Graciela Dolce - nodocente jubilada.....	57
Figura 20. Preguntas de encuestas.....	69

*"Cada (tic-tac) es un segundo de la vida que pasa, huye, y no se repite. Y hay en ella tanta intensidad, tanto interés, que el problema es sólo saberla vivir. Que cada uno lo resuelva como pueda..."*

*Frida Kahlo*

## **Introducción**

La presente investigación se realizó en la Facultad Regional San Francisco de la Universidad Tecnológica Nacional y tiene por finalidad analizar la realidad del personal docente y nodocente en etapa jubilatoria y proponer el diseño de un prototipo de Programa Integral de Prejubilaciones. El mencionado podrá servir a los trabajadores próximos a acceder a los beneficios de la jubilación, como también generará una actitud positiva a todo el personal de la Institución.

Al realizar este proyecto, los trabajadores docentes y nodocentes obtendrán un acompañamiento y contarán con herramientas importantes para facilitar la transición al cese laboral. La Facultad debe estar presente en estos acontecimientos, debe conducir y asistir a los trabajadores.

La jubilación es considerada un hecho ineludible en la vida, definido como los cambios que ocurren al final del ciclo de desarrollo de una persona, y es un rito que marca la transición a la edad adulta y a la vejez. En la mayoría de los casos, la jubilación coincide con los eventos asociados con vejez. El inicio de cambios físicos, psicológicos y sociales.

En el ámbito universitario es un tema que lentamente se viene gestando, pero no está instalado completamente, por lo que es necesario incorporar la temática en las políticas de las universidades, y desarrollar las herramientas de gestión necesarias para una transición adecuada al personal en edad de retiro.

Además, una institución educativa como la Facultad Regional San Francisco, es el escenario propicio para desarrollar un programa que promueva la responsabilidad social universitaria, no solo al momento de estar vinculado laboralmente, sino además, llegado el momento de la transición laboral. Es decir, así como la institución demuestra gran interés por sus egresados, también resulta interesante brindar el acompañamiento oportuno y pertinente a las personas que pronto se desvincularán de la organización para acceder a la jubilación. De esta manera, es posible presentar un trabajo integrador en la Universidad Tecnológica Nacional, relacionado con el personal en período de prejubilación, dándole consideración

fundamental a su política de Responsabilidad Social Universitaria, consagrada de manera implícita en la Visión y Misión, en el Estatuto Universitario.

La Responsabilidad Social Universitaria implica ofrecer servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de la ética, respecto al medioambiente, al compromiso social y la promoción de valores ciudadanos, siendo responsable de los impactos que se deriven de sus acciones. En consecuencia, se puede decir que es una política de gestión integral y transversal de las funciones sustantivas (Enseñanza, Investigación, Extensión) y de la administración central de la Universidad.

La introducción a temas que hasta hace un tiempo atrás no eran tenidos en cuenta en instituciones de carácter público, comienzan a emerger en la superficie. Como organismos públicos, las universidades deben enfrentarse a estos desafíos de adoptar programas de acompañamientos para nuestros adultos mayores.

La sanción de leyes como la 26.508, trajo aparejados beneficios e inconvenientes que aún no han sido resueltos por las universidades. Su cumplimiento es disímil en el ámbito de las Facultades Regionales.

De acuerdo con el trabajo de investigación realizado, la presente tesina se divide en cuatro capítulos. En el *primer capítulo* se expone el marco normativo, internacional y nacional, realizando un análisis documental en el que se destaca la Recomendación N° 162, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), del año 1980, sobre los trabajadores mayores de edad, donde se recomienda poner en práctica programas de preparación para el retiro.

Continuando, se realiza una breve reseña del desarrollo institucional y legal argentino y se analiza la Jerarquía Constitucional, leyes y decretos que regulan el régimen jubilatorio argentino.

En el *segundo capítulo*, se plantea la estrategia metodológica utilizada para explorar la problemática planteada en la Facultad Regional San Francisco, mediante encuestas y entrevistas semiestructuradas.

En el *tercer capítulo*, se realiza un desarrollo documental de los programas de programas prejubilatorios, se comentan las ventajas y desventajas bajo la mirada de diversos autores. Proponiendo, por último, el diseño de un prototipo de programa integral de prejubilaciones para la Facultad Regional San Francisco.

A partir del *cuarto capítulo*, se presenta el análisis de los datos arrojados mediante la encuesta y las voces recogidas mediante las entrevistas realizadas al personal de gestión, docentes y nodocentes.

Por último, se describen las **conclusiones** más significativas del estudio, las cuales tienen su origen en los principales hallazgos, surgidos durante el proceso investigativo. Las **referencias bibliográficas** cierran esta tesina, son las fuentes que nos dan sustento a esta investigación. Además, encontramos los **anexos** de la investigación.

### **Presentación y Planteamiento de Problema.**

La Facultad Regional San Francisco, de la Universidad Tecnológica Nacional transitando sus 53 años, cuenta con 6 carreras de grado, 4 de posgrado y 1 Tecnicatura. Ya alcanzando la madurez encontramos situaciones problemáticas que se desprenden de su propia historia.

El problema se caracteriza por una situación que se advierte en reiteradas ocasiones, el personal docente y nodocente que se encuentra en condiciones de acceder a los beneficios jubilatorios, no cuenta con una preparación integral para hacer frente a la etapa que inevitablemente se aproxima, y siente la sensación de ser expulsado luego de haber transcurrido gran parte de la vida en la Facultad.

Integran la planta un total de 307 trabajadores, docentes, nodocentes, y a partir del año 2018, el cambio generacional se presenta de una manera acelerada por lo que se estima prudente contar con herramientas para elaborar un programa de prejubilación.<sup>1</sup>

El trabajo atraviesa distintas situaciones y vicisitudes en la vida de las personas en relación con los tiempos, actividades, desarrollo personal, afectivo, social, económico, logros obtenidos a nivel profesional; es una curva ascendente que con el paso de los años llega a un punto y comienza a descender, y trae consigo desencuentros, rispidez, enojos entre el personal.

Las personas comienzan su actividad, con expectativas, ilusiones, se lo acompaña al ingreso con un programa de inducción a la vida universitaria, durante su permanencia se les brindan herramientas para su capacitación, sus actuaciones en la vida universitaria, tales como: Consejero Directivo, Dirección de Departamentos, Miembros de Consejo Regional de Dirección de Acción Social de la Universidad Tecnológica Nacional (DASUTeN), entre otras. Pero, llegando el momento que comienza un ciclo distinto en su vida, suele encontrarse sin acompañamiento institucional.

---

<sup>1</sup> Datos brindados por la Dirección de Recursos Humanos de la Facultad Regional San Francisco. Año 2022.

Ante lo expuesto surgen las siguientes interrogantes: ¿En qué circunstancias se evidencia la ausencia de un programa de acompañamiento a docentes y nodocentes? ¿Cómo se encuentran preparados para afrontar la etapa jubilatoria? ¿Qué herramientas se le brinda actualmente al personal? ¿Qué modelo de programas de Prejubilaciones existen en las Instituciones de Educación Superior? ¿Cuáles son las características de los Programas de Prejubilaciones? ¿Estarán los docentes y nodocentes preparados para su retiro? Objetivos

### **Objetivos**

A partir de estos interrogantes, se propusieron los siguientes objetivos:

#### **Objetivo General**

- ✓ Describir y analizar de manera integral la realidad de los docentes y nodocentes de la Facultad Regional San Francisco en edad prejubilatoria que desconocen las oportunidades que trae consigo la jubilación.

#### **Objetivos Específicos**

- ✓ Investigar sobre los Programas de Prejubilaciones, modelos, su contenido, ventajas y desventajas.
- ✓ Indagar el grado de aceptación, interés, conocimiento y necesidad que prevalecen en la población del personal docente, nodocente y autoridades de la Facultad Regional San Francisco sobre esta problemática.
- ✓ Proponer un prototipo de Programa de Prejubilaciones, para el personal docente y nodocente en proceso jubilatorio en el ámbito de la Facultad Regional San Francisco.

### **Marco Teórico y Antecedentes**

El envejecimiento es un fenómeno universal que padecen todas las especies, al menos entre los animales superiores, donde no hay dos individuos de la misma especie que sean del mismo origen. El envejecimiento no es causado por un solo factor. Claramente, en las teorías anteriores que analizamos, todos los agentes que señalamos están involucrados en ser parte del proceso. El envejecimiento es un proceso afectado por muchos factores, incluidos los intrínsecos, extrínsecos, genéticos, ambientales, etc.

“La preocupación por la vejez como fenómeno social, que caracteriza al siglo XX, aparece con el *envejecimiento de la sociedad*, y se acentúa en la segunda mitad del siglo XX, cuando la población de adultos mayores tiende a aumentar de tal modo que transforma la estructura de edades de la población”. (Muchinik, 2006, p. 29-30)

Haciendo un recorrido por la historia y comenta que, “...en la Edad Antigua, en las tragedias y comedias de los siglos VI y VII a. de J. C. los viejos eran representados mediante figuras dramáticas, objeto de burla. La juventud representaba la plenitud de la vida, la vejez se caracterizaba a partir de la aparición de dolencias. Pero en ausencia de la referencia a los años de edad, las etapas no estaban delimitadas. Otros, la caracterizaban como el momento donde se alcanzaba la sabiduría.” (Muchinik 2006, p.32)

En la *Edad Media* “la sociedad cristiana consideró la vejez como la edad última de la vida y la etapa de preparación para la muerte. La vejez se definía por el deterioro físico y mental. Se observa una preocupación por el envejecimiento y la vejez, pero en función de encontrar modos de conservar la juventud, por otro, relacionado con lo religioso, los textos versan sobre la falta de virtud asociada a la vejez y sostienen que la ancianidad priva al hombre de prudencia y se considera que los excesos no son propios de para los viejos, aunque no se hace referencia a ninguna edad específica”. (Muchinik, 2006, p. 34)

En la *época renacentista*, “se rechaza lo *senil* y lo *viejo*, se evade el tema de la muerte, se da una imagen melancólica de la persona mayor e incluso se le atribuyen artimañas, brujerías y enredos. Se configura así un perfil renacentista mínimamente contrarrestado por la permanencia del estereotipo de la sabiduría”. (Carbajo Vélez, 2008, p. 242).

En la *Edad Moderna*, “comienza a marcar en la vida humana *el cremento* y *el decremento*, transmitidos por la cultura griega, islámica y la medieval europea, para referirse al crecimiento y el logro de la plenitud alrededor de los 35 años, y a la pendiente que marca la decadencia. Estas serían consideradas las dos únicas edades del vivir humano. En cuanto al status del *viejo* en esta sociedad, los ancianos pobres, que seguro habían sido pobres siempre, estaban condenados a la soledad y a la miseria, como otras formas de indigencia, El privilegio de pertenecer como viejo a la sociedad era solo para una cultura de *elite*.” (Muchinik, 2006, p. 39).

Durante los *siglos XVIII* y *XIX* se realizaron una serie de trabajos en relación con la vejez, sobre las modificaciones debidas a la misma y sus manifestaciones patológicas específicas; aunque fue Nascher el primero que dio importancia al aspecto médico social del

problema. Streib (1967) le designa como “*el pionero de la medicina social*”. (Carbajo Vélez, 2008, p. 243).

Fue hasta el *siglo XX* “cuando los estudios sobre la vejez tomaron un mayor interés, sobre todo con la aparición de la Gerontología y con el interés de la Psicología del Desarrollo en el estudio del ciclo vital. Antes, algunos trabajos aparecieron de forma esporádica, sobre todo en el *siglo XIX* con Galton o Stanley Hall. Los primeros trabajos conceptuales muestran un interés importante por conceptualizar a la vejez desde una visión de la ciencia con un claro enfoque positivista y enfatizando los aspectos biológicos del envejecimiento”. (Martínez Ortega, et al., 2002, p.49).

En la actualidad, “ser adulto mayor se vive diferente, se habla de *ciclo vital fluido* o *curso de vida posmoderno* para hacer referencia a los cambios en los roles y la desaparición de la periodización tradicional de la vida. Esto implica el surgimiento de tiempos y actividades no asociadas a ninguna edad en particular”. (Iacub, 2015, p. 55).

“No me cabe duda que la generación actual es la ideal para iniciar el discurso del envejecimiento positivo, para la apropiación de aprendizajes desde diversas fuentes de información; nos encontramos ante una población dispuesta a apropiarse, tal vez depende de las diversas disciplinas, el real engranaje de la estrategia y la aplicación en diversos entornos”. (Gutiérrez, 2022, p. 20).

### **Universidad Obrera y Universidad Tecnológica Nacional**

El 17 de marzo de 1953 la Universidad Obrera abrió sus puertas. Su sede central y también la Facultad Regional Buenos Aires, se hallaban en el amplio edificio de la calle Medrano al 951, que compartían con la Dirección General de Enseñanza Técnica. La Universidad pretendía ofrecer la imagen de una nueva realidad del justicialismo que el gobierno propugnaba. La tutelar indicación del presidente orientó su marcha y fue evidente en la gestión de su primer y único rector durante el peronismo.<sup>2</sup>

El acto de inauguración del primer ciclo lectivo contó con la asistencia del General Juan Domingo Perón, profesor honorario del establecimiento, y adquirió los matices propios de un gran acontecimiento nacional. Tras el Himno y el minuto de silencio en homenaje a Evita,

---

<sup>2</sup> ARGENTINA. Ministerio de Educación de la Nación. Comisión Nacional de Aprendizaje y Orientación Profesional. *Revista de la Universidad Obrera Nacional*. Bs.As., 1953-1955, Nº 13.)

sucedió el discurso del Rector Condit, dedicado con exclusividad al encomio de la obra peronista y a la evocación de la figura de la esposa del presidente. La institución puesta bajo su dirección fue caracterizada como “...el corolario magnífico de una obra que no admite paralelo en todo el mundo” (La Prensa, 18 de marzo de 1953, p. 3).

Juan Domingo Perón, en su discurso inaugural definió sus características diciendo:

“No queremos universidades para formar charlatanes y generalizadores. No queremos escuelas para formar hombres que les digan a los demás cómo hay que hacer las cosas sino hombres que sepan hacer por sí las cosas (...) y para esto hay que tener manos de trabajador y vivir con olor a aceite de las máquinas.”

En 1953 la Universidad captó 676 alumnos; al año siguiente los inscriptos fueron 1034 y el total sumó 1488 alumnos; en 1955 estudiaban en esas aulas 1956 estudiantes, ese año se habían inscripto 991 alumnos. Se concentraban en su mayor parte en las Regionales de Buenos Aires, Rosario y Córdoba y las especialidades más atractivas eran Mecánica, Construcciones y Electromecánica. El cien por cien del alumnado estaba constituido por trabajadores, técnicos en la especialidad que elegían, aunque no necesariamente “obreros”. La mayoría de los ingresantes tenía idéntica procedencia que los estudiantes de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires.<sup>3</sup>

La Universidad Tecnológica Nacional, creada a través de la Ley N° 14.855 del 14 de octubre de 1959 le dio su nueva autonomía y se convirtió luego de varias décadas en la casa de altos estudios líder para la formación de ingenieros en el país.

Nuestra universidad es la única del país con una organización federal y cuya estructura académica tiene ingenierías como objetivo prioritario. Su sede central (Rectorado) se encuentra en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, pero cuenta con 33 Sedes localizadas en la región del Noreste (Provincia de Chaco); Noroeste (Provincia Tucumán); Cuyo (Provincias de La Rioja y Mendoza); Centro (Provincias de Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe); Metropolitana y Bonaerense (Ciudad y Provincia de Buenos Aires); Sur (Provincias de Chubut, Neuquén, Santa Cruz y Tierra del Fuego).

Sus carreras de grado son gratuitas (depende financieramente del Estado Nacional, aunque es autónoma), libre y laica. Posee su propio sistema de gobierno, formado desde la

---

<sup>3</sup> ARGENTINA, Presidencia. de la Nación. Subsecretaría de Informaciones. *Reseña General de Actividades*, 1953.8 Vol. II, pp. 78-79)

Reforma de 1918 por representantes de profesores, estudiantes, graduados y nodocentes. Se fundó con el propósito de preparar profesionales en el ámbito de la tecnología para satisfacer las necesidades que demanda el sector industrial, sin descuidar la formación cultural y humanística que los prepare para saber desenvolverse en un plano directivo dentro de la industria y la sociedad.

### **La Facultad Regional San Francisco**

La instalación de esta Casa de Altos Estudios surge como consecuencia del notable desarrollo industrial que nuestra ciudad había alcanzado en la década de los 1970, lo cual generó un aumento extraordinario en la demanda de mano de obra especializada, imposible de satisfacer con la estructura técnica y educacional disponible en esos momentos.

La Facultad Regional San Francisco, es una de las 33 sedes de la UTN, y está localizada en la región centro. Se emplaza en el costado oeste de la ciudad de San Francisco, en el llamado Polo Educativo de la ciudad. Se sitúa en el este cordobés y oeste santafecino, a 209 km de la capital de Córdoba y a 135 km de la ciudad de Santa Fe; es cabecera del departamento San Justo y segunda ciudad de importancia industrial de la provincia, constituyendo un polo industrial y de servicios.

En principio, la situación fue considerada por un grupo de industriales y comerciantes. La Asociación de Industriales Metalúrgicos luego de realizar varias asambleas decidió impulsar el 22 de abril de 1969, el proyecto de creación de un instituto de estudios universitarios, iniciativa a la que se sumó el Centro Comercial, Industrial y de la Propiedad.

El 10 de noviembre de 1969, ante el interés que esa iniciativa había despertado en el ámbito local y regional, el intendente municipal, Antonio Lamberghini, resuelve crear la Comisión Municipal Pro-Facultad, integrada por representantes de prácticamente todos los sectores activos del medio.

Como resultado de las diversas acciones emprendidas por dicha comisión, el 21 de diciembre de 1969 durante un acto presidido por el Rector de la Universidad Tecnológica Nacional, Ingeniero José Fermín de la Colina, se dejó inaugurada en el Colegio Sagrado Corazón de los Hermanos Maristas, la Delegación San Francisco de esa casa de Altos Estudios; el 13 de abril de 1970 se inicia el dictado de clases de las carreras de Ingeniería Mecánica, Ingeniería Eléctrica e Ingeniería en Construcciones.

El 13 de noviembre de 1973, el intendente municipal, Mariano Juan Planells y el representante de Misiones Consolata, padre Juan Bosco, firman la carta de intención para la compraventa del edificio de dicha Congregación destinado a funcionar como Delegación universitaria. El 19 de agosto de ese año se cumple el sueño y se inaugura el edificio propio. (Navarro, 2007, p. 47).

Desde su creación, se sucedieron como directores de la Facultad los siguientes profesionales: Ing. Ernesto Lagleyse (29-12-69 al 01-02-71); Ing. Reinaldo Barberis (29-12-71 al 06-12-85); Ing. Raúl Carlos Alberto (06-12-85 al 06-11-93). Con posterioridad el Ing. Alberto se desempeñó como Decano Normalizador hasta el 22-02-94, y como Decano electo por Asamblea de Facultad, hasta el 14-04-02. Fue reemplazado por el Ing. Daniel E. Ferradas desde el 12-04-02 hasta el 12-04-14. El 3 de diciembre de 2013, fue elegido el Especialista Ingeniero Alberto Ramón Toloza, que asumió el 12 de abril de 2014, fue reelecto y actualmente se encuentra transitando su tercer período. (Navarro 2007, p. 47).

### **Prejubilación y Jubilación**

*“Tras un largo periplo laboral, lleno de problemas y satisfacciones, me ha llegado el momento de la jubilación. Para algunos amigos es la meta deseada día a día, después de toda una vida de sacrificios y dedicación; para otros es un momento difícil, un problema que resolver. Pero ¿qué será para mí?” - Lourdes Bermejo García*

La jubilación es para el sujeto una nueva realidad que implica un replanteamiento de la experiencia vital en el uso del tiempo, en las experiencias físicas en la dedicación intelectual y en el significado social de la persona, y por todo ello ella supone una respuesta psíquica global del individuo (Moragas 1989, p.42)

Ibarra González (2004) comenta que, mirando retrospectivamente la historia, Lehr U. (1988) nos recuerda: "La jubilación es un hecho relativamente reciente, porque en las sociedades preindustriales y en los hogares agrícolas el trabajo se continuaba y se abandonaba cuando ya no era posible". de salud y capacidad". En Francia ciertos grupos profesionales (ancianos, marineros y soldados) comenzaron a jubilarse con la llegada de Colbert (1780), y en Alemania Bismarck (1895) Es el rápido avance de la tecnología, la mejora del rendimiento, la ampliación de la esperanza de vida y el creciente desempleo que hacen de la ciudadanía jubilada una institución legal.

Por su definición, podemos decir que la jubilación es el acto o efecto de la jubilación o jubilación que se produce aproximadamente entre los 60 y 65 años. Según *The Encyclopedia of Aging* (Edkertd, 2001), tradicionalmente se define como el cese de una vida laboral activa relacionado con la edad. De hecho, aunque es una realidad socioeconómica, tiene un enorme impacto en las personas a diferentes niveles: psicológico, social, económico, etc.

“El retirarse del trabajo se hace de hecho según una gran diversidad de modalidades y, consiguientemente, las dificultades o problemas que acarrea esta situación son también muy diferentes. Se da un tipo de jubilación después de un determinado número de servicio que es compatible con reemprender luego el trabajo en otra ocupación remunerada; así ocurre con algunas clases de funcionarios en Estados Unidos de América, Francia, etc.” (Ibarra González, 2004, p. 14).

Hidalgo (2002) citado por Endara Sánchez, Ruiz Naranjo 2016, menciona que “la jubilación viene a representar una crisis muy severa, sobre todo para aquellas personas que no han elaborado proyectos de vida y contactos sociales fuera del trabajo, lo que hace que el ajuste a la jubilación les sea más dificultoso. Las pérdidas, como elemento inherente a la jubilación, son definidas como todo acontecimiento significativo para un ser humano en el que se rompe o deteriora un eslabón, lazo o nexo, bien sea afectivo emocional, social o simbólico, biológico o de cualquier otra naturaleza que sea de importancia para el individuo”. (p.11)

La protección de las personas mayores requiere un cambio en la comprensión de este concepto, que debe pasar del mero cuidado a un énfasis en la necesidad de promover sus derechos para mantener el propósito de su inclusión activa en la sociedad. La población anciana es un grupo en rápido crecimiento que tiene tiempo disponible, un promedio de diez o quince años de vida útil y productiva, que se encuentra socialmente marginado y desplazado.

Bermejo García (2006) expresa que “La jubilación puede ser un premio o una condena. Todo depende de cómo pueda afrontar la nueva etapa: llena de alegría y de oportunidades, o puede representar el declive de una vida entregada al trabajo. En la mayor parte de los casos, las personas que pasan de la actividad laboral a la jubilación no están preparadas” (p. 81).

Gonzalo Berzosa Zaballos (2009) citado por Domínguez García y Vera Luque 2000, p. 117, manifiesta que la prejubilación al igual que la jubilación:

“Es un acontecimiento para la vida del individuo; en esta etapa de su ciclo vital debe afrontar la adaptación a un mundo nuevo. La jubilación puede constituir un

motivo de satisfacción, de júbilo o de disgusto. Pero en ambos casos influyen factores de orden material, de salud física, de relaciones sociales”.

Como lo expresa el autor citado en el párrafo anterior, las actitudes que pueden tomar las personas difieren unas de otras. Por lo que es necesario anticipar conductas y valores para afrontar situaciones en las que todavía no se encuentra, pero que están por llegar. Se debe brindar un proceso de información en primer lugar, para que las personas jubilables asuman su nuevo rol de manera positiva

Se ha dicho hasta el cansancio que el término jubilación viene de júbilo. “Hay lenguas, específicamente en inglés en las que jubilarse significa retirarse, de *retirement*; pues bien, en español jubilarse, jubilación, efectivamente viene del latín *jubilatio*, que significa viva alegría, júbilo” (Hernández Rodríguez 2009, p.64). Es evidente la diferencia que se da en cada sociedad al mismo hecho: en algunas retirarse, es aislarse en soledad y en otras es alegrarse, regocijarse, divertirse, exultar, gozar.

Al respecto Alpízar (2011) afirma que:

“La jubilación es más difícil cuando la persona cree que al salir del trabajo lo ha perdido todo. Esto ocurre principalmente cuando no saben valorar el ocio y lo consideran carente de significado o superfluo. En los casos de las personas que basaban su autoestima y sus sentimientos de capacidad y valía en el trabajo, el retiro les significa alejarse de su principal fuente de apoyo emocional y de identidad” (p.23).

## **Cultura Organizacional**

*“Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son siempre singulares”*

*Kaith Davies*

### ***Definición de cultura y organización.***

El desarrollo de la cultura organizacional ha sido un tema de gran interés desde la década de 1980 y sigue siéndolo. Deja de ser un elemento secundario en la organización y pasa a ser un elemento estratégico. Para abordar este punto, se hace referencia a la definición

de la palabra “cultura”, teniendo en cuenta el significado adecuado a la situación concreta, afirmando: Para la Real Academia Española (2006), “Es un conjunto de modos de vida y costumbres, definidas en una época, conocimientos y grados del arte, ciencia, industria, etc., dentro de un grupo social." Luego, se define la palabra "organización", tomada de un aporte de la misma fuente consultada anteriormente, que dice: " Se basa en cierta asociación de personas regidas por un conjunto de reglas con un propósito”.

Continuando se dirá que Schein (1988), propone la definición de cultura organizacional y afirma que:

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló, en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir con relación a estos problemas”. (pp. 25-26).

Schein (1988), expresa que cuando los valores comienzan a ser aceptados se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas.

Chiavenato (2007) señala que la Cultura Organizacional, “es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. Cada organización tiene una cultura organizacional, y que para conocerla hay que formar parte de sus actividades, vivir en la organización, trabajar en ella, hacer carrera dentro de ella”. (p. 84).

Por otra parte, siguiendo con el autor citado destaca:

“La cultura organizacional no es algo palpable, no se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido Chiavenato, lo representa con un iceberg. En la parte superior que sale del agua están los aspectos visibles que se observan en toda institución y que son consecuencia de su cultura, como edificio, muebles, colores utilizados, oficinas, procedimientos de trabajo, entre otros. Por el otro lado encontramos los aspectos ocultos, cuya observación y percepción es más difícil. En esta parte están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura, como los patrones de influencia y poder, percepciones y actitudes de las personas, relaciones afectivas”. (Chiavenato, 2007, p.84)

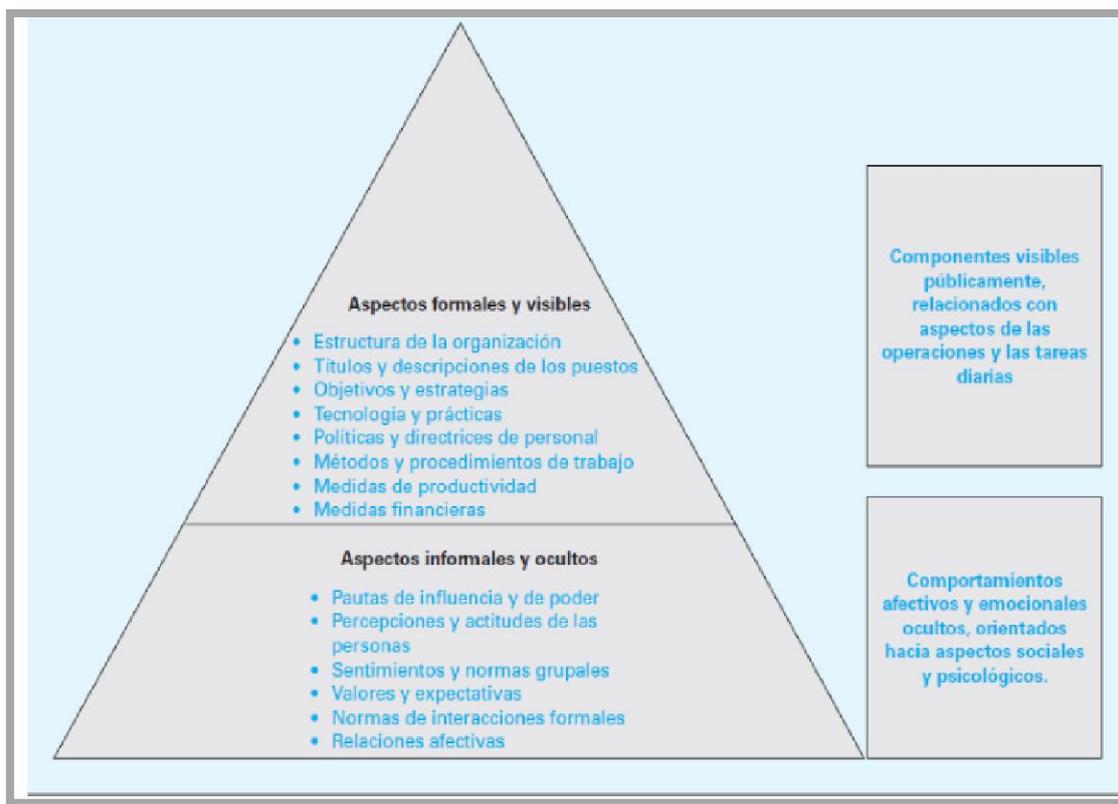


Figura 1. El iceberg de la cultura organizacional – (Chiavenato 2007)

Robbins (2009) indica que la cultura organizacional es “un sistema de significado compartido entre sus miembros que distingue a una organización de las otras. Descartando aquellas características que tienen las mejores intenciones pero que de fondo no aportan a los objetivos y metas de la organización” (p. 551).

Parece haber mucho acuerdo en que cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora.

Los empleados aprenden la cultura organizacional de varias maneras: por historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje. Historias, cuentos y relatos sobre el fundador de la compañía, recuerdos sobre dificultades o eventos especiales, reglas de conducta, recorte y reubicación. (p.552)

#### ***La Cultura Organizacional en la Facultad Regional San Francisco.***

“En el ámbito universitario, la cultura organizacional es un componente principal e influyente en las decisiones funcionales y puede ser referida a la forma en que los actores

universitarios (directivos, profesores, estudiantes y personal de apoyo), basados en la tradición y comunicación verbal y no verbal, incorporan ciertos valores y creencias en sus comportamientos individuales y organizacionales. La observación de la arquitectura de sus edificaciones, mantenimiento de las instalaciones, las interacciones de los estudiantes, entre otros elementos, advierte una cultura universitaria”.<sup>4</sup>

Schein (1988) menciona que “la cultura es el resultado de la iniciativa de los fundadores de las empresas, los jefes de movimientos, creadores de Instituciones y arquitectos sociales”. En este sentido la visión compartida del problema que aquejaba a la industria nacional y ocupaba a Juan Domingo Perón, cuando creó la Universidad Obrera y años más tarde a los fundadores de la Facultad Regional San Francisco se encuentran relacionadas con cada una de las *concepciones y sueños* que pasan a ser mandatos rectores que se convertirán inevitablemente en el comienzo de un proyecto particular; dicho de otro modo, son una versión explícita de las creencias, los valores y las normas que se solidifican como piedras angulares en la construcción para este caso, de un nuevo modelo de educación.

En la Facultad Regional San Francisco, la cultura organizacional es aceptada por sus integrantes en la medida que son aprobados, respetados y promovidos por los agentes. Cualquier intento por estudiar y entender la cultura organizacional de nuestra facultad, nos lleva a las experiencias, historias, relatos del camino recorrido por autoridades, docentes, estudiantes y nodocentes; el resultado de esas experiencias es determinante en el aporte para la transmisión de conocimientos, algunas creencias de los hombres y mujeres que transitaron y transitan los pasillos de la institución.

Se suele decir, continuando con Robbins (2009) ...” que la cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización”. Cuando se habla de la cultura de una organización, se hace referencia a su cultura dominante. Es esta gran visión lo que da a una organización su personalidad distintiva. (p.554)

Las subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros. Es probable que estas subculturas están definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica. La Universidad Tecnológica Nacional, se puede decir que tiene una cultura dominante, sin

---

<sup>4</sup> “Descifrando la cultura dominante y preferida en el ámbito universitario desde el Modelo de Valores por Competencia”. Rosas Salas, Espinosa Ochoa, Rubio Díaz, Jaramillo Villagómez. (2020) Revista Economía y Política, (32).

lugar a duda, pero cada Facultad Regional desarrolla subculturas que son diferentes dependiendo de la región geográfica donde se encuentran, las carreras que se dicten, las historias de sus fundadores, las políticas seguidas por sus autoridades, momento fundacional, el modo en que cuidan a su personal más vulnerable, entre otras cosas a destacar. La Facultad Regional San Francisco, tiene una subcultura, muy distinta a la Facultad Regional Buenos Aires, a la de Tierra del Fuego, y es por ello por lo que gran parte de esta investigación está relacionada a la cultura de nuestra organización.

## CAPÍTULO I: Marco Normativo

### Normativa Internacional

La Organización Internacional del Trabajo, en su Recomendación N°162, sobre los trabajadores mayores de edad en el año 1980, indica que:

- ✓ En el curso de los años que preceden el fin de la actividad profesional, deberían ponerse en práctica programas de preparación para el retiro con la participación de las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores y de otros organismos interesados. A este respecto convendría tener en cuenta las disposiciones del Convenio sobre la licencia pagada de estudios, 1974.
- ✓ Tales programas deberían, en particular, permitir a los interesados hacer planes para su jubilación y adaptarse a esa nueva situación, proporcionándoles informaciones acerca de:
  - las posibilidades y condiciones de continuación de una actividad profesional, especialmente a tiempo parcial, como también la posibilidad de constituirse en trabajadores por cuenta propia;
  - el envejecimiento individual y los medios para prevenirlo, tales como exámenes médicos, ejercicio físico y régimen alimenticio;
  - la utilización del tiempo libre.
  - las posibilidades, las facilidades disponibles para la educación de adultos, ya sea para responder a los problemas específicos de la jubilación o bien para mantener o desarrollar sus campos de interés o sus calificaciones.

La propuesta 35 de la OIT (2007) expresa que:

“Mayor atención debería dedicarse a la concepción de políticas de mercado de trabajo destinadas a los trabajadores de edad, sin perjuicio de que en ellas se contempla una transición paulatina y flexible hacia la jubilación, y se incluyan orientación y asesoramiento profesionales, los cuales resultan sumamente eficaces. En Estonia se aprobó para los años 2000-2005 un programa nacional para gente mayor para facilitarles la transición del trabajo a la jubilación. En este programa se propugna el empleo de las personas que se acercan a la edad de la jubilación, se generan condiciones propicias para suavizar la transición de la vida activa a la

jubilación y se fomenta el trabajo con menor carga laboral a la edad de la jubilación”. (p. 11).

#### **Desarrollo institucional y legal de la Seguridad Social en Argentina.**

La seguridad social en Argentina, la debemos remontar a 1810, pero basados en un sistema graciable en su totalidad y que no se nutría por contribuciones de ninguna índole. Estos beneficios amparaban necesidades nacidas de las guerras de la independencia fundamentalmente.

En 1877, se promulga la Ley 877<sup>5</sup> (Presidencia de Avellaneda), que estableció “jubilaciones vitalicias no contributivas para ministros de la Corte Suprema de la Nación y Jueces Nacionales que, con el requisito de 10 años en el ejercicio del cargo, accedían al goce íntegro de su sueldo en forma vitalicia, y no se transmitía a la viuda”. (Presa, 2019, p.347).

El primer antecedente que se encuentra sobre pensiones y jubilaciones, que podríamos decir una de tipo ordinaria, es en 1919, en la provincia de Tucumán, un proyecto del diputado Alberto Aybar Augier "denominado proyecto humanitario". En 1919, los ancianos o desvalidos no recibían ayuda alguna del Estado. Por eso constituyó una positiva novedad el proyecto que el doctor Alberto Aybar Augier (1885-1950) presentó ese año a la Cámara de Diputados de Tucumán, de la que era presidente. Proponía que "toda persona nativa del territorio de la provincia, que hubiere llegado a los 70 años o a cualquier edad en caso de invalidez absoluta e indigencia, tiene derecho a recibir del Estado una pensión mínima de 360 pesos al año, o su equivalente en asistencia directa o indirecta"

En el artículo, “El peronismo y las jubilaciones”, publicado en noviembre de 2008, por el diario Página 12, afirma que, en 1944, sólo el 7 % de la población económicamente activa estaba afiliada a las distintas cajas de jubilaciones. Con el impulso de Juan Perón desde la Secretaría de Trabajo y Previsión y luego desde la presidencia de la Nación, ese porcentaje aumentó rápidamente con la creación de la Caja para Empleados de Comercio y la del Personal de la Industria, a las que más tarde seguirán las de trabajadores rurales, personal doméstico, autónomos, profesionales y empresarios. En menos de una década, la totalidad de la población activa había quedado cubierta. Los fondos en gran medida fueron colocados en títulos públicos de largo plazo.

---

<sup>5</sup> Promulgada el 30-0-1877, Presidencia de Nicolás Avellaneda 1874-1880.

En 1949, con la reforma constitucional, se introdujo por vez primera la seguridad social. Aparecen contemplados los derechos del trabajador en su artículo 37 con un inciso especial sobre el tema como era el séptimo “...Derecho a la seguridad social: El derecho de los individuos a ser amparados en los casos de disminución, suspensión o pérdida de su capacidad para el trabajo, promueve la obligación de la sociedad de tomar unilateralmente a su cargo las prestaciones correspondientes o de promover regímenes de ayuda mutua obligatoria destinados unos y otros, a cubrir o complementar las insuficiencias o inaptitudes propias de ciertos períodos de la vida o las que resulten de infortunios provenientes de riesgos eventuales...” promoviendo la ayuda mutua obligatoria, resultando ser la jubilación, ya sea la común u ordinaria, por incapacidad, por edad avanzada o vejez, o por fallecimiento en actividad, una pensión para la familia que queda desamparada. (Presa 2019, p. 349).

“En 1957, se introdujo en la Constitución Nacional el artículo 14 bis que reflejo postulados del constitucionalismo social, articulo que nos rige hoy en día en la materia y que establece el precepto de *Jubilación y Pensiones móviles*, el cual la Corte Suprema de Justicia de la Nación y fundamentalmente a partir del año 2005 ha venido esgrimiendo como un precepto que debe ser respetado.”<sup>6</sup> (Presa, 2019, p. 350)

En 1967 y ya en la dictadura cívico militar de 1966 a 1973, se dicta la Ley 15.57519, provoca una transformación en el sistema reduciendo de trece a tres el número de cajas en funcionamiento, quedando así las Cajas de: Industria, Comercio y Actividades Civiles, Estado y Servicios Públicos y Autónomos. (Presa, 2019, pp. 351-352).

La dictadura cívico-militar de 1976 a 1983, se dio un nuevo texto ordenado a las leyes 18037 y 18038 en 1980, se impulsó una reforma de carácter regresiva del sistema previsional, al solo efecto de sostener su financiamiento sobre recursos extraídos a las clases sociales medias y bajas.

En 1991 y por decreto 22425, vulgarmente conocido como de desregulación económica, se creó el Sistema Único de Seguridad Social, dependiente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y por decreto 2741/9126, se crea ANSeS, Administración Nacional de Seguridad Social.

En el año 1993, bajo el gobierno de Carlos Menem se instauró un nuevo sistema, un sistema jubilatorio mixto con un componente privado y uno público, conocidos como

---

<sup>6</sup> Fallos como Sánchez María del Carmen, Badaro Adolfo Valentín, y el ultimo Blanco Lucio, todos contra el ANSeS (Administración Nacional de Seguridad Social).

Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones (AFJP)., y el conocido sistema de Reparto. Los trabajadores podían optar por cotizar a un sistema de reparto estatal o uno de capitalización privada, quedando asignados al sistema de capitalización en caso de no manifestar una elección explícita.

Según lo expresado en el artículo “Las AFJP fueron el último intento de cambiar las jubilaciones” INFOBAE (Beldi, 2017), con la crisis económica del 2001 el sistema quedó totalmente desnaturalizado, con las AFJP otorgando rentabilidades negativas, pero sin dejar de cobrar sus comisiones, lo que generó la lógica reacción de la sociedad.

El sistema fue eliminado en noviembre de 2008 bajo el gobierno de Cristina Kirchner volviendo a un sistema estatal unificado, que ahora se llamaría Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA).

#### *Normativa Nacional*

En la República Argentina, existe un orden normativo, obligatorio para toda la sociedad, regido por la Constitución Nacional y seguido por todos los escalones que conforman la pirámide normativa. Conocer la preeminencia de las normas, nos permitirá saber cuáles son las que la universidad debe acatar obligatoriamente y a cuáles podrá adherir por resolución de las máximas autoridades para su implementación en su ámbito.

La autonomía universitaria, facultad que posee nuestra institución para dictar sus normas para su ordenamiento jurídico interno, tales como su Estatuto, Ordenanzas y Resoluciones del Consejo Superior, Resoluciones del Rector, Resoluciones del Consejo Directivo, Resoluciones de Decano, entre otras. Pero el hecho de vivir en un Estado de Derecho obliga a que cada una de esas normas deba guardar coherencia en su dictado con el ordenamiento jurídico nacional.

La Universidad debe acatar obligatoriamente:



*Figura 2. Normativa Nacional*

La Constitución Nacional en su artículo 14 bis refiere que:

“El trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes. El Estado otorgará los beneficios de la seguridad social, que tendrá carácter de integral e irrenunciable. En especial, la ley establecerá: el seguro social obligatorio, que estará a cargo de entidades nacionales o provinciales con autonomía financiera y económica, administradas por los interesados con participación del Estado, sin que pueda existir superposición de aportes; jubilaciones y pensiones móviles; la protección integral de la familia; la defensa del bien de familia; la compensación económica familiar y el acceso a una vivienda digna.”

Las Leyes Nacionales de acatamiento obligatorio por parte de la Universidad referidas a la temática del presente trabajo:

- ✓ Ley 24241 Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones:
- ✓ Ley 26508 Personal Docente de las Universidades Públicas Nacionales: Jubilaciones y Pensiones
- ✓ Ley 22929 Régimen Previsional Investigaciones Científicas

**Decretos: 8820/62 y 1140/62**

- ✓ Decretos que homologan convenios colectivos de los trabajadores:
- ✓ Decreto 366/06 - Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector nodocente de las Instituciones Universitarias Nacionales
- ✓ Decreto 1246/2015 - Convenio Colectivo para Docentes de las Instituciones Universitarias Nacionales

**La Ley N° 25.608.**

Los docentes universitarios hasta noviembre de 2009, de acuerdo con las características de su trabajo, años de aportes, podían jubilarse por uno de los tres sistemas existentes al momento: la Ley N° 24.241 “Ley Nacional y General de Jubilaciones”, la Ley N° 24.016 “Ley Especial de jubilación de docente nacionales preuniversitarios” y la Ley N° 22.929 “Ley Especial de jubilación de investigadores” y los Decretos N° 137/05 y 160/05.

Con este panorama, saltaba a la vista que el 80% de los docentes universitarios estaban incluidos en el sistema general, y percibían al momento de jubilarse el 50% de los haberes. La nueva Ley N° 26.508, trajo para los docentes universitarios beneficios innegables y se constituye en un verdadero logro. Ésta viene a poner en pie de igualdad a los docentes universitarios con todos los docentes del país.

Paz (2009), sostiene que “no se trata de un régimen previsional *privilegiado*, sino un régimen *especial*, en atención a la especial finalidad de fomento e incentivo de la docencia universitaria, ya que ésta requiere una permanente capacitación, dedicación y actualización”.

El impulso de la capacitación y renovación constante de la misión docente de la universidad está claramente orientada a los estudiantes, quienes reciben los servicios de una universidad de mayor calidad educativa, y quienes a su vez son el capital humano con el que contará este país en las próximas décadas. La nueva Ley de Jubilación de Profesores Universitarios establece que todos los profesores universitarios de las universidades públicas nacionales tendrán iguales beneficios pensionales

Presenta la particularidad de ofrecerles a los Docentes Universitarios la posibilidad de acceder a un 82%, con movilidad, de la remuneración total, poder optar continuar en actividad hasta los 70 años, tanto hombres como mujeres.

Los docentes deberán plasmar en los formularios correspondientes, todos los cargos desempeñados como docente universitario con sus dedicaciones horarias, desde qué fecha y

hasta qué fecha fueron desempeñados, calculando el tiempo total de cada uno, expresados en días, meses y años, se deducirán las interrupciones (periodos sin goce de sueldo) también en días, meses y años y se calculará el tiempo efectivamente trabajado con el mismo detalle.

Asimismo, se certificarán los cargos a considerar para la aplicación de la Ley 26.508 indicando:

- ✓ Los cargos al cese desempeñados durante 60 meses continuos o discontinuos y si no alcanzare dicho mínimo, se certificará la remuneración actualizada de los cargos desempeñados en los últimos 60 meses. En cualquier caso, la remuneración a certificar incluirá la totalidad de los conceptos de carácter remunerativo, excepto el sueldo anual complementario.
- ✓ La remuneración actualizada del mejor cargo desempeñado durante 60 meses continuos en toda la carrera universitaria.
- ✓ Si la certificación se realiza sobre los cargos de Rector o Vicerrector de la Universidad, Decano o Vicedecano de las Facultades, el sueldo a certificar será el correspondiente al de Profesor Titular con dedicación exclusiva.

***La Ley N° 24.241.***

La Seguridad social como parte de las políticas públicas, persiguen la cobertura de necesidades económicas producto de determinadas contingencias socialmente tuteladas. En el mes de octubre de 1993, se sanciona la Ley N° 24.241 que dejando atrás las leyes 18.037 y 18.038, creó el Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (SIJP), con vigencia a partir del 15 de julio de 1994.

Este sistema cubre determinadas contingencias sociales que sufre el sujeto, como aquellos hechos o circunstancias que generan en las personas una necesidad de tipo económica cuya cobertura es promovida por el Estado a través de prestaciones. Las contingencias que cubre el Sistema Integrado de Previsional Argentino (SIPA) son: la vejez- cronológicamente considerada-, invalidez- física o intelectual, total- y muerte -desamparo que la muerte produce en los llamados derechohabientes. Esta Ley, además, aplica a Docentes Universitarios, que no cumplan con los requisitos de la Ley 26.508 y a los Nodocentes de Universidades Nacionales entre otros.

El SIPA, es un régimen contributivo, es decir, para tener derecho a una prestación, se requiere que el sujeto haya realizado aportes al sistema (30 años). Sin embargo, los aportes y

contribuciones no son la única fuente de financiamiento. Otras fuentes tales como gravámenes impositivos con afectación especial o aportes del tesoro, se han sumado para financiar este régimen nacional, por eso es que se establece que se trata de un régimen de reparto asistido.

Los aportes son un porcentaje de la remuneración que se le retiene al propio trabajador, actuando el empleador como agente de retención. En el caso de los trabajadores en relación de dependencia, más específicamente nodocentes y algunos docentes el SIPA, prevé su financiamiento en los artículos 18 y 39 de esta ley, estableciendo un aporte de los trabajadores del 11% de su remuneración bruta y una contribución de los empleadores de un 16% de la masa salarial. Presenta la particularidad de ser muy variado el porcentaje con el que se jubilan los agentes, dependiendo de edad, años de aportes, permanencia en el estado, entre otros.

#### ***La Ley N° 22.929.***

Esta Ley fue sancionada, promulgada y publicada en el año 1983. A partir de entonces los investigadores de las Universidades Nacionales pueden jubilarse con esta Ley, según lo establecido en el artículo 1° inciso b):

El personal docente que se desempeñe en las universidades nacionales con dedicación exclusiva, plena o de tiempo completo, de acuerdo con lo que establece la ley 22207 y que realice directamente actividades técnico-científicas de investigación o desarrollo y de dirección de estas actividades, con las características y modalidades que establezca el Poder Ejecutivo nacional, dentro del ciento ochenta (180) días de la puesta en vigencia de la presente.

Presenta la particularidad de ofrecerles a los Docentes Investigadores la posibilidad de jubilarse con el 85% de la remuneración total, cumpliendo con los requisitos establecidos en ella. El personal investigador científico y tecnológico, deberá demostrar los cargos con dedicación exclusiva y si existen cargos con dedicación simple en el sistema universitario, se indicará el carácter de los servicios, el lugar de desempeño, desde qué fecha y hasta qué fecha fueron desempeñados, calculando el tiempo total de cada uno, expresados en días, meses y años, se deducirán las interrupciones (periodos sin goce de sueldo) también en días, meses y años y se calculará el tiempo efectivamente trabajado con el mismo detalle. Se certificará la remuneración incluyendo la totalidad de los conceptos de carácter remunerativo, excepto el sueldo anual complementario del cargo ocupado durante un periodo mínimo de 24 meses consecutivos. Si no se alcanza dicho mínimo, se certificará la remuneración actualizada del cargo desempeñado inmediatamente anterior en que se acredite el aludido mínimo.

## CAPITULO II: Estrategia Metodológica

### Metodología De Trabajo

La propuesta de investigación, cuyo objetivo es describir y analizar de manera integral la realidad de los docentes y nodocentes de la Facultad Regional San Francisco en edad prejubilatoria, es de tipo exploratorio, tomando como referencia que Danhke 1986, como se citó en Hernández Samperi et al., 2006 menciona que son tipos bastante apropiados para quienes están iniciándose en el campo de la investigación, especialmente en el de la investigación social.

Hernández Samperi, citando a Danhke, afirma que:

“los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas de comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos, o variables promisorias o sugerir afirmaciones verificables.” (p. 91)

Continuando con el tema de investigación, diremos que se eligió la ruta cualitativa ya Hernández Sampieri y otro, en Metodología de la Investigación (2018, p. 390) señala que la investigación cualitativa “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto. Seleccionas el enfoque cualitativo cuando tu propósito es examinar la forma en que ciertos individuos perciben y experimentan fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados”

Finalmente, al enmarcarnos en un proceso de investigación cualitativa, se reconoce la investigación como un proceso inacabado, especialmente en el ámbito de la educación la cual se transforma a partir de los cambios sociales, al respecto Hernández y Mendoza (2018), exponen:

“los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración (entendimiento emergente) y resultan apropiados cuando como investigador te interesa el significado de las experiencias y los valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado, así como cuando buscas una perspectiva cercana de los participantes”.  
(p. 400)

Además, es una investigación no experimental, ya que se observan fenómenos tal como se dan en el contexto natural, para luego analizarlos.

“Los diseños transeccionales realizan observaciones en un momento único en el tiempo. Cuando se recolectan datos sobre una nueva idea área sin ideas prefijadas y con apertura más bien exploratorios; cuando se recolectan datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, comunidades o fenómenos y reportan lo que arrojan esos datos son descriptivos; cuando además describen vinculaciones y asociaciones entre categorías, conceptos variables, sucesos, contextos o comunidades son correlacionales, y si establecen procesos de causalidad entre tales términos se consideran correccionales – causales”. (Hernández Sampieri et al., 2006, pp. 226-227).

El estudio se realizó durante el año 2019 y parte de 2022, se tomó como unidad de análisis a docentes y nodocentes de la Facultad Regional San Francisco y las unidades de recolección de información están conformadas por una muestra de los actores de la institución.

El universo de análisis según Carrasco (2009) es un conjunto de personas, cosas o fenómenos sujetos a investigación, que tienen algunas características definitivas.

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos en la investigación, se recabó por medio de la bibliografía consultada, las encuestas y entrevistas información en cuanto a los Programas de Prejubilaciones, obteniendo un panorama amplio en cuanto a los contenidos, ventajas y desventajas.

Cuando se plantea una investigación de estas características a las que se apunta necesariamente, corresponde tener una entrevista con las autoridades. Es importante contar con la mirada de las personas que forman parte de la gestión cuando se trata de cuestiones institucionales ya que de una forma u otra involucran a todos los actores de la Comunidad Universitaria, además de evaluar y definir las posibles líneas de acción. En este trabajo, es por ello que se interrogó al Decano de la Facultad Regional San Francisco, Especialista Ingeniero Alberto Ramón Toloza.

Avanzando en el tema se entrevistó a un personal docente jubilado y a un docente en situación de prejubilación. Igual modalidad se utilizó con el personal nodocente. El objetivo de estas encuestas fue el de tener un panorama de debilidades y fortalezas, para que por medio de sus experiencias e inquietudes nos sitúen en la realidad existente en la Institución.

En el caso de las entrevistas, el procesamiento de datos se realizó a través de la identificación de palabras y expresiones claves en el caso de respuestas cualitativas, tomándolas para su análisis posterior.

Las encuestas a los docentes y nodocentes de la Facultad, fueron determinantes para conocer el grado de necesidad, conocimiento, interés, o desinterés en lo que a este tema respecta, para de ese modo poder identificar qué beneficios traería a nuestra Facultad, la implementación de un Programa con esas particularidades.

Finalmente, se organizó la información recopilada, en este sentido, con todos los datos, los que se presentarán en el Capítulo IV “Recolección y análisis de Datos”, con los gráficos y entrevistas realizadas. Se preservó la identidad de algunas de las personas entrevistadas y encuestadas garantizando la confidencialidad de todos los datos e información recolectados.

### **CAPÍTULO III: Los Programas de Prejubilaciones**

Según lo manifiesta Moragas (1989), citado por Hernández Rodríguez, “el gran riesgo para los jubilados es identificar la jubilación con la ancianidad y sentirse impulsados a reproducir los comportamientos y el aspecto de quienes, muchos años atrás, eran los jubilados de entonces.” (2006, p. 79)

Conforme venimos señalando a lo largo de todo este trabajo y según afirma también (Moragas, 2007, p. 59),” la jubilación provoca cambios sociales, económicos y familiares en la vida de las personas que llegan al final de su vida activa como trabajadores o profesionales. La falta de adaptación a estas transformaciones puede llevar a la pasividad, la soledad, la angustia, el aburrimiento y la carencia de expectativas”

Bermejo García (2006) expresa que las sociedades preparan a las personas para trabajar; pero no los prepara para el retiro. La jubilación es una etapa de transición que implica organizarse, armar proyectos que otorguen bienestar y un objetivo claro. Partiendo de la premisa de que la planificación es esencial para un buen ajuste a la jubilación, en cuanto a medidas preventivas o planificadoras, si se quiere, las opciones socioeducativas son una opción tentadora.

Los programas de prejubilación son facilitadores del potencial humano, y a través de espacios ofrecen a las personas la posibilidad de desarrollar capacidades, herramientas y recursos que pueden ayudar a empoderarlas. Son espacios que intentan dar respuestas, y en este caso, acompañar con el tiempo suficiente al personal de la institución durante el proceso de prejubilación, brindándoles información que facilite su transición laboral, advirtiéndoles que la jubilación puede ser una oportunidad para muchas cosas que se postergan. Su objetivo es, a través de la información y la reflexión, contribuir a que acercándose a la jubilación puedan prepararse adecuadamente para los cambios que se producirán cuando cesen las actividades.

Abordar la jubilación no debe implicar enfrentarnos a lo nuevo sin conocimientos ni preparaciones previas. Los cursos vinieron a dar respuestas a una realidad que parecía desconocida y compleja (Iacub, R. 2015), nos dice:

“Poder ir preparándonos nos permite prever, anticiparse frente a los nuevos escenarios, como por ejemplo proyectar nuevas actividades, poder organizar asuntos económicos y, principalmente poder sentir que nos fuimos en el momento indicado. De lo contrario, de no ser conscientes de la posibilidad y de la efectividad de una zona de transición, puede generarse la vivencia de haber sido expulsados o

de haber perdido irremediablemente, de un día para otro, algo esencial, medular o identitario, lo que, en cualquiera de los casos, suele producir mucho enojo y malestar que, finalmente, impiden un buen duelo”. (p. 28).

En relación a lo anterior, palabras puntuales como “*sentir que nos fuimos en el momento indicado*”, y no la de “*generar la vivencia de haber sido expulsados*”, se deben incorporar para que como personas y como sociedad se pueda conocer esta etapa y saber tomar las decisiones que potencien y enriquezcan, dando lugar a un crecimiento y un desarrollo continuo e ilimitado. Para cuando ocurra en el momento indicado debe ser interna primero, para luego poder exteriorizar de manera positiva lo que va a ocurrir, la vida no termina, comienza otra etapa distinta.

Lo acertado sería contar con políticas públicas que contengan a los trabajadores del estado, llámese administración pública, organismos descentralizados, como es el caso de la universidades o instituciones de educación superior, trabajadores de sectores privados, para que exista una verdadera transición, en sus lugares de trabajos. El solo hecho de prestarles la atención debida en momentos oportunos, sería bien recibido por las personas y se evitaría la estigmatización del prejubilado o prejubilada, que en muchos casos sufre en silencio en los lugares donde desempeñó sus tareas de manera impecable durante más de 30 años.

La estructura general de los programas de prejubilación contemplados en el derecho comparado es similar en cuanto al tratamiento y las soluciones que proponen. El objeto final es siempre proporcionar información y herramientas que permitan al trabajador prepararse para su jubilación. En líneas generales los temas abordados son: “cambio de roles, de actividades, planeamiento financiero, mantenimiento de la salud, nutrición, educación permanente, voluntariado y actividades del tiempo libre.” (Oddone, 1994, p.19).

Bermejo (2006) sostiene que, para que los programas de preparación para la jubilación sean efectivamente viables han de orientarse al logro de tres tipos de objetivos y contenidos educativos, *los conceptuales*, referidos a los conocimientos o informaciones que normalmente necesitamos (datos, hechos, conceptos), *los procedimentales*, hablamos de procedimiento como el conjunto de acciones ordenadas que se orientan para la consecución de una meta (métodos, habilidades, estrategias) y *los actitudinales*, son los contenidos educativos más complejos. Las actitudes impregnan nuestras vidas (roles sociales, roles familiares, creencias, valores). (pp. 76-77).

En cuanto a la finalidad de los programas de preparación para la jubilación, de acuerdo con lo expresado por el autor citado en párrafos anteriores, los objetivos generales que se deben

perseguir son: preparar a los trabajadores para que disfruten del máximo nivel de bienestar individual y social y transmitir información, favorecer el desarrollo de competencias para el afrontamiento de la jubilación y para la nueva etapa de la vida que está por comenzar. Estos, han de dar inicio entre los dos y cinco años antes de la jubilación, que es el período inmediatamente anterior conocido como prejubilación, que de acuerdo con Velázquez (1999), citado por Guevara (2010) es la etapa en la cual los trabajadores comenzarán a vislumbrar la posibilidad del retiro.

Los contenidos a desarrollar han de ajustarse a las necesidades reales del colectivo de trabajadores y trabajadoras próximas al cese laboral. De acuerdo con Limón (1993), conviene abarcar tres campos generales: finanzas e ingresos, salud, dimensión educativa, cultural y la de ocio. Aunque una importante dimensión a abarcar sería la del asesoramiento legal y técnico, tan importante en estas cuestiones, ya que los jubilables en ocasiones no tienen un panorama claro al respecto.

La problemática del envejecimiento y del retiro de las fuerzas laborales han dado lugar al desarrollo de políticas sociales a nivel mundial orientadas a mantenerla calidad de vida de los trabajadores que se ven en el proceso de jubilación. En suma, estas diferentes propuestas de preparación para la jubilación apuntan a reflexionar sobre la transición trabajo-jubilación y a promover una “*jubilación activa*”. Podría decirse que el objetivo en común es pensar en una vida “*más allá de la jubilación*”, recordando las palabras de Zarebski (2008), se trata de instalar en la población próxima o ya jubilada la idea de que uno “*se jubila del trabajo y no de la vida*”.

Monk, 1982, como se citó en Oddone, menciona cinco modelos de programas de preparación para la jubilación, de acuerdo a otras tantas concepciones del hombre formuladas por Schein (1970): racional- económico, social, autoactualización y complejo; al que agrega una quinta centrada en la teoría de la crisis.

- ✓ *Modelo racional-económico*: Las personas están motivadas básicamente por el propio interés económico y su vida después de jubilarse se asemeja bastante a la vivida hasta entonces, centrándose en valores orientados hacia el trabajo y permaneciendo "activo" en un sentido productivo. Los programas que responden a esta concepción fomentan el ejercicio de roles voluntarios comunitarios o cívicos, como una modalidad de equilibrar el poder perdido.
- ✓ *Modelo social*: Sostiene que la necesidad fundamental del hombre, que supera incluso la motivación económica, es la pertenencia, de ser aceptado por los demás.

- ✓ *Modelo humanista - existencial*: Estos programas conciben la jubilación como una gran oportunidad para liberar las capacidades creativas de las personas.
- ✓ *Modelo sistémico*: Sostiene que los modelos anteriores son simplistas ya que no perciben al hombre como un sistema complejo y altamente variable. Ante el hecho jubilatorio dos individuos con historias parecidas reaccionarán de manera diversa. Los programas estandarizados no servirían, por lo que se debería trabajar de manera individualizada.
- ✓ *Modelo orientado hacia la crisis*: Son programas que se centran en la crisis como componente inevitable de la jubilación. Favorecen por parte de las personas prontas a jubilarse la aceptación de las pérdidas que la jubilación conlleva y la preparan para la elaboración del duelo. (1994, p. 17).

#### **Las ventajas de los Programas de Prejubilaciones.**

Los Programas de Prejubilaciones vinieron a dar respuesta a una realidad que parecía más desconocida y compleja, utilizando los conocimientos de la Psicología, la pedagogía y la gerontología.

Iacub (2015), en su libro “Todo lo que usted siempre quiso saber sobre su jubilación y nunca se animó a preguntar”, hace referencia a las siguientes ventajas:

- ✓ Invitan a reflexionar acerca de lo que implica dejar una vida laboral, con todo lo que ella supone a nivel de identidad personal.
- ✓ Posibilitan reencontrar nuestra vocación y, por ello, es importante entenderlo como un programa psicoeducativo que tiene como principales objetivos saber hacia dónde voy y cómo elijo ir.
- ✓ Implican un replanteo de la vida, ampliando su mirada al futuro, asumiendo nuevas responsabilidades tanto individuales como colectivas; buscan administrar información sobre aspectos legales, económicos, sociales y comportamentales.
- ✓ Permiten conocer cómo se gestiona la jubilación y, de ser posible, con qué recursos vamos a contar.
- ✓ Contribuyen a conocer los cambios que se pueden producir en nuestro esquema familiar, desde la pareja hasta los hijos y los nietos, todos y cada uno puede tener su lugar.

- ✓ Reflexionan sobre cómo aprender las opciones interesantes que se abren, que van desde viajar, generar micro emprendimientos, hacer voluntariados, estudiar, entre tantas opciones que cada vez se encuentran más facilitadas.
- ✓ Habilitan comenzar a pensar qué significa ser adultos mayores en este momento histórico, qué cambios se avecinan y de qué manera se puede evitar la suma de conocimientos negativos sobre esta etapa vital.
- ✓ Posibilitan aprender sobre la salud, como un criterio positivo, desde el que una persona puede saber de qué maneras encontrarse mejor y ayudarse a mejorar su calidad de vida, tanto a nivel físico y psicológico como social. (pp. 223-226)

#### **Las desventajas de los Programas de Prejubilaciones.**

Los programas de preparación para la jubilación suelen ser diseñados con el fin de mitigar el trauma que puede producir a los trabajadores de mayor edad, "el pasaje de una vida dominada por las exigencias del trabajo a una jubilación consagrada principalmente a las actividades libres" (OIT, 1982; Monk, 1982).

Estos programas se proponen dar un mayor sentido de satisfacción vital a los años postreros, aún en ausencia de tales crisis. Se encuentran en estadio experimental y están lejos de una sistematización y de una legislación universal efectiva que legitime su adopción, más allá de propuestas indicativas para su implementación (OIT, 1982; Monk, 1982; D. de la Batie, 1985).

Lejos de haber logrado la aceptación general, se han convertido en los últimos tiempos en centro de críticas. Estas críticas pueden clasificarse de la manera siguiente:

- ✓ Tienden a prestar demasiada atención al "hecho de la jubilación" inminente o, en el mejor de los casos, al primer año de la jubilación, pero descuidan la fase siguiente de "retroceso" (cuando el enamoramiento con la cerámica y la pesca ha llegado a su fin). El individuo se enfrenta súbitamente con su soledad, su nostalgia por el pasado, pero es incapaz de conectarse con su futuro.
- ✓ Dan excesivo peso a las compensaciones necesarias por la pérdida del rol laboral en detrimento a otros aspectos, tal vez más importantes en la vida de las personas de mayor edad, tales como las relaciones familiares, la viudez y la elaboración de una identidad adecuada a su edad, entre otras posibles.

- ✓ Otra, de naturaleza ideológica, ataca a la jubilación como una solución injusta al problema del desempleo. La visualiza como una manera expedita de dar lugar a los jóvenes a costa de los viejos sin una compensación adecuada. (Oddone 1994, p. 15).

Desde esta óptica, estos programas son "*un lavado de cabeza necesario para azucarar la píldora amarga de la jubilación*". Son aditamentos de una ultrajante violación al derecho de trabajar (Monk, 1982; Levet Gautrac, 1985).

### **Programas en Universidades de Europa y América.**

La creciente preocupación por ese grupo etario ha propiciado la elaboración de programas y actividades específicos, en distintas partes del mundo, teniendo en cuenta, la prolongación de las expectativas de vida, particularmente en el grupo crecientemente numeroso que se mantiene saludable (Zamarrón Cassinello, 2007 citado por Ciano, 2018).

Ciano (2018), en su tesis Doctoral "*Proceso Específico de Orientación para Adultos Mayores*" comenta que existen programas en el exterior y en Argentina, entre ellos, en España aparecen los siguientes:

La Asociación Estatal de Programas Universitarios para Personas Mayores-AEPUM comprende universidades públicas y privadas, así como otras entidades con personería jurídica. Tiene por finalidad la formación universitaria para mayores. Entre los programas que se ofertan, aparecen, entre otros: *el Programa Universidad Senior da Universidades da Coruña* (UDC), Universidad Permanente de Alicante, Universidad para los Mayores de la Universidad Complutense de Madrid, Aula de la Experiencia de la Universidad de Sevilla. (p. 73).

*Programa Vivir con vitalidad.* Refiere a contenidos teórico-prácticos sobre temas agrupados en cuatro áreas sobre el cuidado de la mente y el cuerpo, la afectividad, el sentido del control y la ampliación de la implicación social. Tiene una versión multimedia, que garantiza su amplia cobertura. Ha sido reiteradamente en la Universidad Autónoma de Madrid, a cargo de profesores expertos (Fernández Ballesteros, 2002, citado por Ciano, p. 73).

En lo que respecta a América, Estados Unidos incorpora la preparación para la jubilación en grandes empresas mediante consultores de recursos humanos. En Latinoamérica, Brasil ha tenido un gran desarrollo en esta temática.

En América Latina y el Caribe, el envejecimiento demográfico se ha expresado con celeridad desde la segunda mitad del siglo XX. Según los datos publicados por el Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía, para el año 2050 una de cada cinco personas

tendrá más de 65 años. En nuestro país, este proceso se inició alrededor de 1920 y se intensificó a mediados de la década de 1970 (Recchini de Lattes, 2001). En la actualidad, Argentina se encuentra en una etapa de envejecimiento avanzada.

En Argentina no existen medidas generales al respecto, sino que se refiere a sectores determinados. Algunas provincias, refiriéndonos al sector público, cuentan con programas que además no son obligatorios y de dispar participación entre los prejubilados y prejubiladas. Se han llevado adelante diversas iniciativas en el mismo sentido, surgidas desde distintas instancias institucionales u organizativas, que van desde Ministerios Nacionales, Universidades, como parte de las actividades de extensión, hasta sindicatos, clubes barriales y centros/asociaciones de jubilados.

#### **Programas en Universidades Argentinas.**

*Programa de Educación Permanente de Adultos Mayores-PEPAM* de la Secretaría de Extensión de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la UNLP. Fue creado en el año 1994 por iniciativa de adultos mayores, sobre la base de otros programas universitarios.

*Preparación para la Jubilación (PREJUBI)*, que desde el año 2012, la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), ofrece a su personal docente, nodocente y autoridades, mayores de 60 años, dentro del que se les brinda actividades dentro de un programa de contención al Recurso Humano que comienza a transitar el camino hacia la obtención de su jubilación asistiéndole y orientándolos en el desarrollo de actitudes que contribuyan a su inserción en la nueva etapa de vida. La Dirección General del Personal de la UNLP, es la responsable de llevar adelante el Programa y lo presentó en la Universidad Nacional de Córdoba y en el XI Encuentro de Universidades Nacionales que se realizó en la Universidad Nacional de San Luis en el año 2013.

*Programa de Empoderamiento de Adultos Mayores* (2013). Se implementa desde la Cátedra Psicología de la Tercera Edad y Vejez (UBA) en convenio con el Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI). Su objetivo es “promover el empoderamiento de los adultos mayores y visibilizar la temática en sus comunidades y organizaciones con el propósito de generar mayor inclusión”

*Programa Adultos Mayores.* Inclusión social, participación y autonomía (2014) de la Secretaría de Extensión de la Universidad Nacional de La Matanza. Comenzó en el año 1999 bajo la forma de encuentros de diálogo y reflexión.

*La jubilación una etapa a descubrir* de la Universidad ISALUD de la Ciudad de Buenos Aires, se implementa el programa, realizado por Claves Consultora (Ciudad de Buenos Aires).

*Taller de preparación y adaptación a la jubilación* en el marco del Programa UPAMI en la Universidad Nacional de Mar del Plata (Giuliani, Pavón & Sabatini, 2011).

*Programa Prejubilados* de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC), desde el año 2014, fue pensado como estrategia de acompañamiento a todo el personal en condiciones de retirarse laboralmente de la Universidad. Esta propuesta fue formulada desde el Área de Recursos Humanos, dependiente de la Secretaría de Gestión.

En la *Universidad Tecnológica Nacional*, no existe un programa integrador, sólo está en vigencia desde el año 2011, un Manual de Procedimientos para el inicio de Trámites jubilatorios, que opera de guía para las Direcciones de Recursos Humanos de las Facultades Regionales.

En la *Facultad Regional San Francisco*, se ofrecieron en el año 2018, encuentros con personal docente y nodocente en el que participaron una veintena de prejubilados. (Resolución de Decano N° 687/ 2018). Los encuentros fueron organizados desde la Dirección de Recursos Humanos, como prueba piloto y se dividió en cuatro módulos:

Taller: “*Apostando a la Felicidad*”

- ✓ Módulo 1: Dando gracias por quién soy.
- ✓ Módulo 2: Descubrimiento de mis fortalezas y oportunidades.
- ✓ Módulo 3: Experiencia y sabiduría.
- ✓ Módulo 4: Procedimiento para un trámite jubilatorio. Leyes vigentes.



*Figura 3. Apostando a la Felicidad*



*Figura 4. Apostando a la Felicidad*

**Diseño de un Programa Integral de Prejubilaciones para los Docentes y Nodocentes de la Facultad Regional San Francisco.**

***Introducción***

La jubilación y la prejubilación suponen el tránsito de una actividad laboral integrada y activa hacia una situación que, en ocasiones, puede provocar efectos negativos como deterioro del bienestar psicológico y social, descenso de la autoestima, disminución de las relaciones humanas, problemas de disminución de ingreso, entre otras. Estas transformaciones

afectan tanto a la persona, como a su entorno familiar. Es necesario que se generen respuestas adaptativas y congruentes con relación a dichos cambios.

La idea principal de este Programa integral es ofrecer a los docentes y nodocentes próximos a jubilarse, nuevas competencias que le permitan adaptarse a esa condición, que comiencen a familiarizarse, hablar del tema, para que el impacto en sus vidas sea el menor posible.

### ***Responsabilidades***

La responsabilidad de llevar adelante este programa integral es del Departamento de Recursos Humanos, en conjunto con el Departamento Personal de la Facultad Regional San Francisco, que depende de la Secretaría Administrativa. Para ello se cuenta con la colaboración del Gabinete Psicopedagógico y Psicológico académico, Área de Convivencia e Inclusión Social Universitaria (ACISU) dependientes de la Subsecretaría de Planeamiento Académico, Gabinete de Higiene, Seguridad y Medicina en el Trabajo, dependiente de la Secretaría Administrativa.

### ***Objetivos***

- ✓ Transmitir información sustancial respecto a la jubilación que ayude a la adquisición de conocimiento y al aprendizaje activo.
- ✓ Favorecer el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas en el trabajador para planificar y afrontar el retiro laboral.
- ✓ Brindar información y asistencia previsional con el fin de allanar los trámites jubilatorios.

### ***Destinatarios***

Está dirigido a toda la comunidad educativa de la Facultad Regional San Francisco comprendido bajo las leyes 26.508, ley 22.929, ley 24.241, próximo a jubilarse. Características: hombres y mujeres a partir de los 55 años.

La participación en las actividades es voluntaria.

### *Estrategia de Trabajo*

La modalidad será la de talleres, donde los participantes adquieran un papel activo y protagónico. Las técnicas para utilizar en especial deben ser de tipo dinámicas vivenciales, para que puedan interactuar los actores de los grupos.

Además, sin dejar de lado los métodos tradicionales de educación, como las clases magistrales, estudio de casos, utilización de videos, planteamientos de problemas, resolución de conflictos, etc.

### *Cronograma de actividades*

- ✓ El programa se presentará a todo el Gabinete de Gestión y Consejo Directivo de la Facultad Regional San Francisco. El Gabinete de Gestión está integrado por Decano, Vicedecana, secretarios, subsecretarios, directores de departamentos académicos y directores de la planta permanente del personal nodocente.
- ✓ La Secretaría de Vinculación institucional, deberá dar amplia difusión por las vías internas y externas de comunicación, con las que cuenta facultad, con el objeto de facilitar la divulgación del Programa.
- ✓ La Dirección de Recursos Humanos, en conjunto con el departamento Personal, llevarán adelante la preinscripción al Programa, tratando de asesorar al personal que quiera participar del mismo (teniendo en cuenta cantidad de personas, áreas de trabajo)
- ✓ Una vez realizada la inscripción se analizará a los postulantes y se formarán los grupos que no pueden exceder las quince personas. De ser necesario se organizarán dos o tres grupos.
- ✓ Se pautará una reunión informativa, para el personal preinscripto, informando sobre las características de las distintas actividades propuestas para el programa.

### *Contenido*

El programa está organizado en 6 módulos, de 6 horas cada uno, lo que suma un total de 36 horas, con una frecuencia de un módulo cada 15 días. Cada módulo cuenta con su respectivo cronograma, en el que se especificará el material necesario a utilizar, lugar donde se va a realizar y horarios.

*Módulos del Programa*

**Módulo I**

**La Jubilación**

**Temario:**

- La importancia de la preparación para la jubilación.
- El ciclo biosocial.
- La jubilación y sus características.
- Cambios que se producen con la jubilación.
- Mitos y estereotipos sobre el retiro.
- El envejecimiento activo.

**Módulo II**

**Bienestar psicosocial e inteligencia emocional**

**Temario:**

- ¿Qué es el bienestar psicosocial?
- El bienestar psicosocial luego de la jubilación.
- ¿Qué es la inteligencia emocional?
- La inteligencia emocional aplicada al proceso de jubilación.
- La familia: importancia del rol en la etapa.

**Módulo III**

**Planificar y emprender**

**Temario:**

- Conceptualización de Planificación.
- ¿Puedo emprender? ¿A mi edad?
- La jubilación, el emprendimiento y el tiempo.
- Un proyecto para continuar mi nueva vida.

#### **Módulo IV**

##### **Salud, hábitos, recreación y esparcimiento**

###### **Temario:**

- Salud física, salud mental, salud social.
- Intereses: actividades intelectuales, manuales, estéticas, recreativas, etc.
- Recreativas: juegos, deportes, espectáculos, viajes.
- Voluntariados. Trabajos para la comunidad. Conformación de asociaciones de Jubilados y jubiladas dentro del ámbito universitario.
- Ideológicas, políticas, religiosas.

#### **Módulo V**

##### **Jornada de asesoramiento Legal.**

###### **Temario:**

- Régimen Legal docente.
- Documentación y formularios.
- Régimen Legal nodocente.
- Documentación y formularios.
- Apoyo a la realización de trámites.
- Simulacro de cálculos previsionales. Conveniencia según los regímenes.

#### **Módulo VI**

##### **Un enfoque positivo y reflexión**

###### **Temario:**

- ¿Qué me deja el taller? ¿Cuánto me ayudó?
- El fin del trabajo activo y el inicio de actividades en jubilación.
- Testimonio y experiencia de un/a nodocente jubilado/a.
- Testimonio y experiencia de un/a docente jubilado/a.
- Cuestionario a responder por parte de los participantes.

## CAPÍTULO IV: Recolección y Análisis de Datos

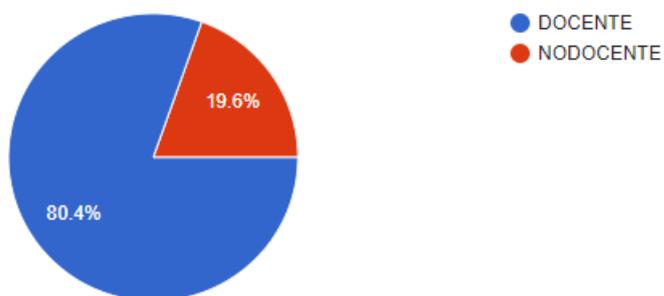
### Análisis de los datos

Llegados a este punto se mostrará el análisis de las encuestas y entrevistas realizadas al Decano y personal de la Facultad Regional San Francisco. Además, se analiza esa información y se obtienen las conclusiones pertinentes para poder utilizar los datos recibidos en el diseño del programa, objeto principal de esta tesis.

### *Análisis de las Encuestas*

Se ha desarrollado una encuesta a través de un Formulario Google Forms sobre el grado de acuerdo o desacuerdo acerca de contar con un programa de prejubilaciones, y además se consultó acerca de los temas que les interesaría abordar. Las mismas se ofrecen y analizan a continuación. El contenido de las preguntas se puede observar en el anexo del trabajo.

En primer lugar, se analiza el claustro al que pertenece cada uno de los encuestados, y resulta que de los 46, un 80,4% pertenece al de docentes y el 19,6% corresponde a nodocente.



*Figura 5. Gráfico de encuesta N° 1*

Los resultados de la consulta acerca del sexo, el 59,1% es sexo masculino y un 40,9% femenino. Es de importancia ya que la edad jubilatoria de uno u otro sexo es diferente a los efectos de inicio de trámites. Las mujeres se pueden jubilar a los 60 años y los hombres a partir de los 65 años.

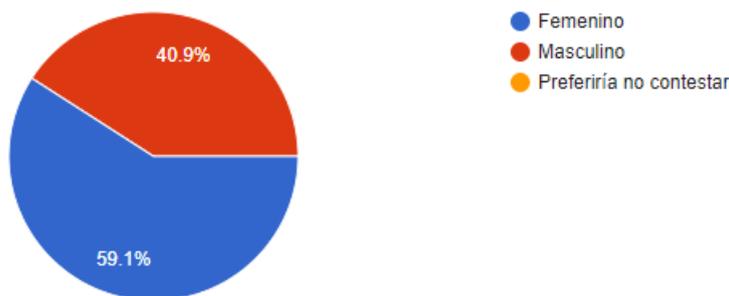


Figura 6. Gráfico de encuesta N° 2

Con respecto al rango etario al que pertenecen, de los encuestados más de un 50% está en el rango de 50-60 años, continua con un importante porcentaje 30,4 % de 60-70 años, lo que resulta valioso destacar, ya que estas personas están en etapas próximas al retiro; el resto se reparte en porcentajes menores según lo muestra en gráfico siguiente.

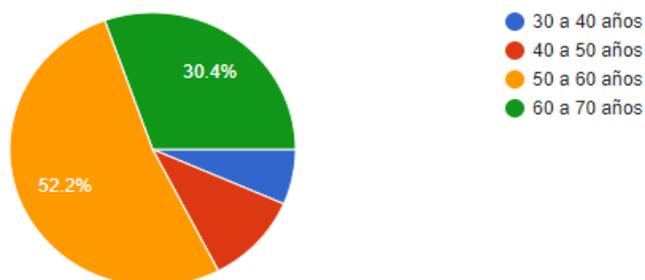


Figura 7. Gráfico de encuesta N° 3

Al indagar acerca de si “el desarrollo de un programa de prejubilaciones es un medio que puede beneficiar el desarrollo de individual del personal”, existe un grado de acuerdo y total acuerdo de casi el 90 % de los encuestados. No hay ninguna opción que manifieste desacuerdo.

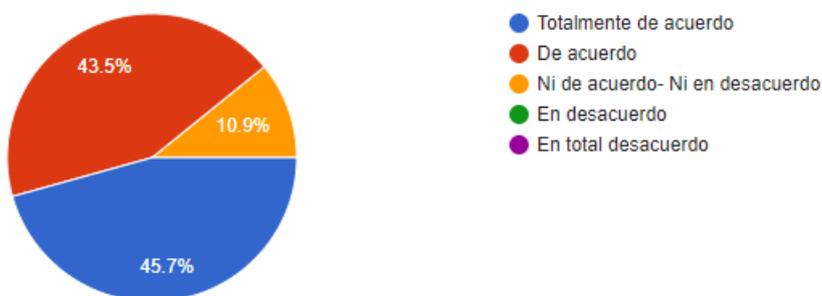


Figura 8. Gráfico de encuesta N° 4

Los datos obtenidos de la consigna “la implementación de este programa le afecta a su desarrollo laboral”, la mayoría de las respuestas son en desacuerdo y total desacuerdo con esa afirmación. Un porcentaje del 10 % sostiene que si le afecta.

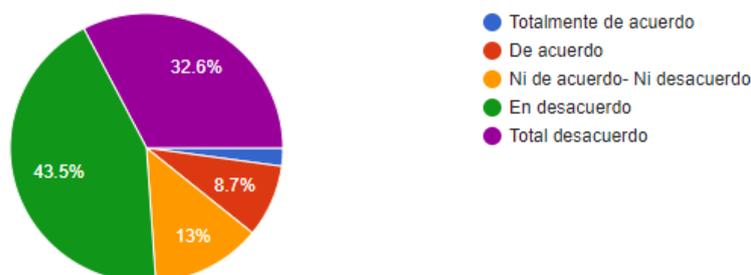


Figura 9. Gráfico de encuesta N° 5

Se verificó una actitud de total acuerdo y acuerdo, con respecto a poner en funcionamiento un programa de prejubilaciones y cómo sería recibido por ellos. En esta consigna no se muestran resultados de desacuerdo o total desacuerdo.

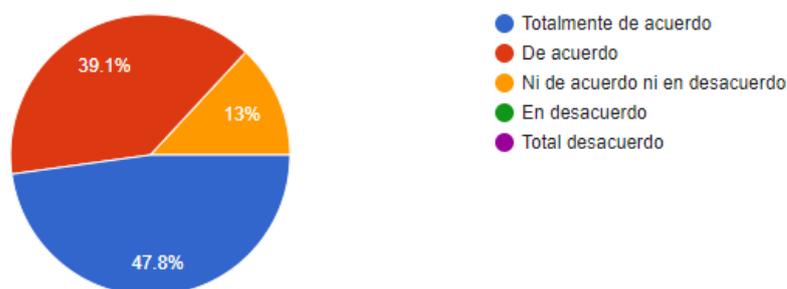


Figura 10. Gráfico de encuesta N° 6

Por otra parte, se constató un porcentaje de desacuerdo y total desacuerdo, un 80%, ante la pregunta, ¿Llevar adelante un programa de prejubilaciones podría traer problemas/ roces entre los miembros de un departamento/ área?, se puede observar en detalle en el siguiente gráfico.

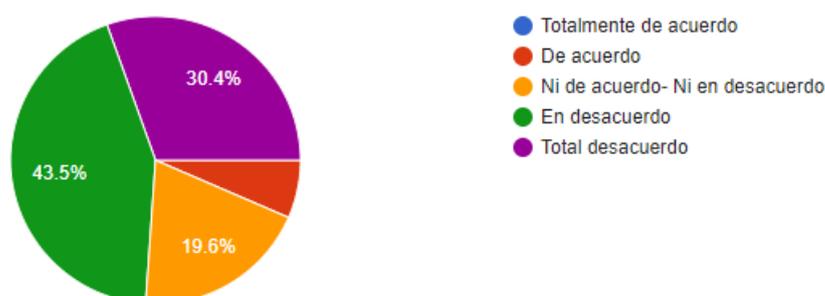


Figura 11. Gráfico de encuesta N° 7

Referente al grado de acuerdo o desacuerdo de poner en funcionamiento un programa trae mejoras para el personal docente y nodocente, casi un 80% se inclina en contestar favorablemente y un porcentaje menor responde de manera neutral, ni acuerdo, ni desacuerdo.

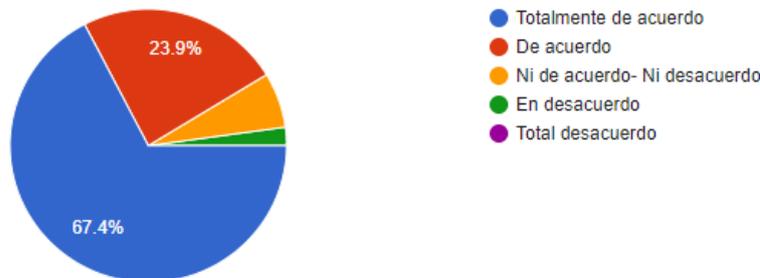


Figura 12. Gráfico de encuesta N° 8

En cuanto a la opinión de los encuestados ¿Estaría de más un programa con esa temática?, existe un alto grado de desacuerdo con esta pregunta. Lo que demuestra que un programa con estos temas, no estaría de más.

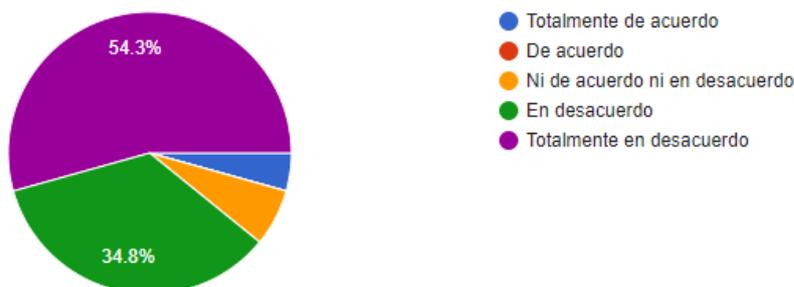


Figura 13. Gráfico de encuesta N° 9

Al indagar acerca del grado de acuerdo y desacuerdo para participar de manera activa en los talleres traería beneficios personales, el grado de total acuerdo es de 58,7 % y de 34,8 % de acuerdo.

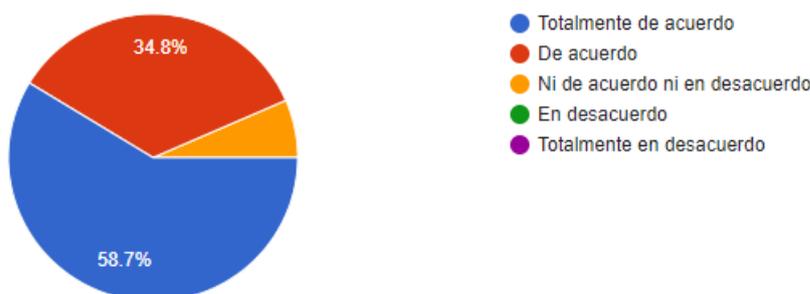


Figura 14. Gráfico de encuesta N° 10

Ante la interrogante, ¿Estaría dispuesto a acercar ideas o actividades para ser incorporadas al programa? El 53,2% demuestra total acuerdo y el 29,8 % acuerdo.

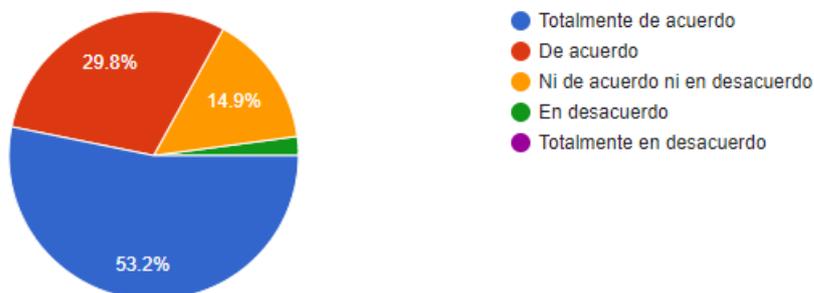


Figura 15. Gráfico de encuesta N° 11

Con respecto a si ¿Cuándo se jubile, volvería a la Facultad a participar del programa y compartir sus experiencias?, se evidenció una percepción favorable en relación a esta pregunta, alrededor de un 90% considera que participaría.

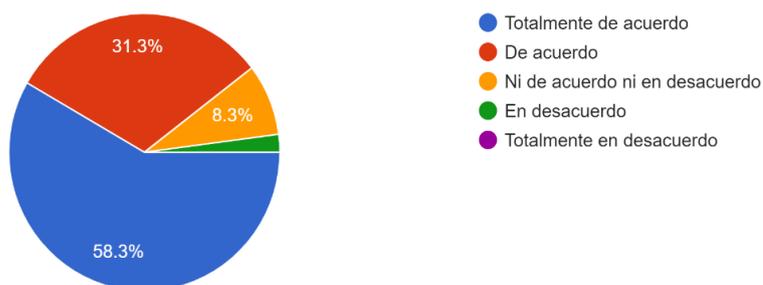


Figura 16. Gráfico de encuesta N° 12

En cuanto a indagar acerca de qué temas les gustaría que se incluyan en el programa, los legales y previsionales, son los más elegidos, le siguen los temas de recreación, planificación económica, y por último los relacionados con historias y mitos de la jubilación. En esta pregunta se utilizó la casilla de verificación y podían elegir un máximo de 3 opciones.

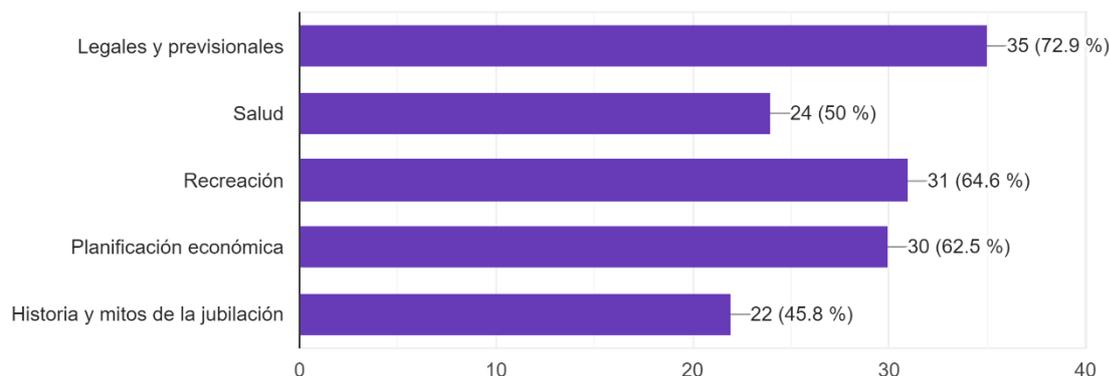


Figura 17. Gráfico de encuesta N° 13

De acuerdo con los resultados obtenidos de las observaciones descriptas anteriormente y el análisis del resto de las respuestas obtenidas a las preguntas del formulario, el personal de la Facultad Regional San Francisco ha manifestado un grado de acuerdo importante a la posible implementación de un Programa de Prejubilaciones, además de demostrar interés en la participación y colaboración en las temáticas a tratar.

Es necesario acompañar el desarrollo de estas nuevas estrategias para que sean sostenibles en el tiempo. La adecuada preparación en esta etapa de transición hacia lo desconocido, sin duda, los puede ayudar a transitarla con una menor inseguridad.

#### Análisis de las Entrevistas

Entrevista N° 1

**Ingeniero Especialista Alberto R. Toloza**

Decano de la Facultad Regional San Francisco

Fecha: 24-08-2022 Hora: 18:00 hs. Duración: 40'

Modalidad: presencial

Una vez realizada la presentación correspondiente al tema que lo convoca, en cuanto al título de la Tesis de grado y sus objetivos generales y específicos, el Ingeniero Alberto Ramón Toloza, comenta que hace unos treinta años que transita los pasillos de la Facultad. Fue becado alumno, estudiante, presidente del Centro de Estudiantes, graduado, secretario de Asuntos Estudiantiles de la Facultad Regional San Francisco, durante 3 períodos, Subsecretario de

Asuntos Institucionales de UTN, y desde el año 2014, Decano de la Facultad Regional San Francisco.

Consultado acerca de tener alguna opinión formada en cuanto a la preparación para la jubilación del personal, considera que, *debe ser una etapa para ocuparse con la debida atención que merecen los agentes de la organización, como lo es la antesala al retiro. La preparación ya sea por medio de una guía, programa, o como quieras llamarlo, pasa a ser fundamental en el contexto universitario, quien mejor que nosotros para proponerlo, desarrollarlo y aplicarlo; además en el caso de nuestra Facultad, debemos acompañar no solo desde el punto de vista técnico, sino también en el afectivo y humano. Considero necesaria ya que las personas que se tiene que jubilar, pasaron una vida dentro de la institución, algunos fueron estudiantes, profesores, autoridades.*

En lo que se refiere a saber lo que es en términos generales un Programa de Prejubilaciones, *el entrevistado expresa: imagino los contenidos importantes a abordar, si bien no conozco a ciencia cierta los contenidos en sí de los programas, deben contener aspectos legales, sociales, etc.*

Continuando con la entrevista y preguntado si conoce si en las demás instituciones de Educación Superior existe algún programa de Prejubilaciones, indica: *estoy seguro que, en Universidades grandes, como en la Universidad de Buenos Aires, la Universidad Nacional de Córdoba, ya se están ocupando de esos temas, porque tienen muchos años y los inconvenientes que a veces nosotros recién comenzamos a tener ellos ya los tuvieron. No quiero con esto decir que la nuestra sea menos importante, pero sí más joven y en el caso especial de nuestra universidad, la más federal de nuestro país y al estar distribuidas por todo el territorio se hace más difícil, contar con programas ya que hay que implementarlo en distintas Facultades, con distintas realidades, costumbres, culturas organizacionales distintas, aún dentro de la misma UTN.*

Amplía sobre el tema y sostiene que *de acuerdo con la Cultura Organizacional de nuestra Facultad Regional traería beneficios la implementación de un Programa, siempre teniendo en cuenta lo comentado anteriormente en cuanto a que son cuestiones sensibles, que muchos pueden tomar de manera equivocada, pensando que se desea que se retiren. Hablar, socializar este tipo de temas, se vuelve vital, ya que debería ser una etapa más y conviene acompañar, educar.*

Continúa comentando sobre qué temas debería incluir, y de manera risueña, expresa *usted me debería comentar acerca de qué temas, es la que hace meses lo está investigando y*

*leyendo. Lo que sí sé que no puede faltar es la empatía que se debe tener en esas cuestiones, la parte humana, el afecto para con la persona mayor.*

Justifica su pregunta en cuánto a sí estaría dispuesto a implementar un programa a su personal, manifestando: *No solo estoy dispuesto, sino creo que debería estar incluido dentro del Programa anual de capacitación del personal que desde el año 2017, si no me falla la memoria, cuenta la Facultad.*

Y ya finalizando y ante la consulta de que con la certeza que todos y todas llegaremos a esa etapa de la vida, le parece importante que la Facultad, *creo que es el tema del que tenemos que ocuparnos, en esta etapa de vida de la Institución, todo tiene su momento y este es el exacto, ya que con poco más de 50 años de vida, nuestra querida Facultad nos necesita acompañando en esta fase importante de las vidas de nuestro personal. Antes no hubiera sido un tema que nos hubiera ocupado y no teníamos demanda en temas como este. Y, para terminar, recordar la importancia de una buena inducción cuando ingresan, capacitación o entrenamientos específicos de cada área en el durante y como cierre un Programa para preparar a los jubilables.*



*Figura 18. Entrevista al Decano Ingeniero Especialista Alberto Toloza*

Entrevista N° 2

**Ingeniero M.B.**

Ex docente de la Facultad Regional San Francisco

Fecha: 28-07-2022 Hora: 15:00 hs. Duración: 30'

Modalidad: presencial

El ingeniero MR que, por razones personales, indica que preservemos su identidad, fue docente de nuestra Facultad por más de 30 años. Según se puede recordar fue uno de los primeros jubilados con la ley 26.508, y es importante traer su experiencia a este trabajo.

Consultado al respecto si cuándo comenzó sus trámites jubilatorios, tenía en claro cómo eran las etapas a seguir, responde que, *en realidad, no, para nada. Fui unos de los primeros después de sancionada la ley 26.508, y en esa época todo era nuevo, nadie sabía bien a ciencia cierta que debía hacer.*

*Solo me informaron lo básico. Tampoco se entendía mucho y el personal no estaba lo suficientemente al tanto del tema; tal era la incertidumbre que yo era docente concursado de dos Facultades Regionales y se me dio tratamientos distintos.*

*En otra Facultad Regional se me dio de baja al instante de haber cumplido los setenta años, es más fui a la justicia, me fui en malos términos de ahí, en cambio ustedes en la Regional San Francisco, me dejaron que con tranquilidad iniciara los trámites, yo no me quería jubilar, pero la nueva ley decía eso y tuve que jubilarme.*

Seguidamente se le pregunta si tenía información acerca de la existencia de Programas para prejubilados en las universidades argentinas, y responde *no tengo mucho conocimiento, se dé algo que da ANSES.*

En cuanto a qué opina si en ese momento se le hubiera brindado la posibilidad de acceder a un Programa de Prejubilaciones, *seguramente lo hubiera aprovechado, no sé...digo, yo estaba muy enojado. Pero ahora que me lo pregunta y explica me habría venido bárbaro, me sentí destrutado. Al ser el primer jubilado con la nueva ley, muchos me consultaban al respecto, y yo ayudaba en lo que sabía y podía.*

En lo que respecta a la pregunta de que si la Facultad Regional San Francisco, lo acompañó antes y al momento de jubilarse, *si, y no. Es difícil, uno con setenta años se encuentra bien y con ganas de trabajar todavía, pero me acompañaron mucho más que en la otra Facultad donde también trabajaba. Fueron momentos difíciles para mí. Recuerdo que*

*llegó una resolución del Rectorado que hasta los 70 años era si o si, y... un día tuve que agarrar mis cosas e irme. Creo que no recibí el reconocimiento de tantos años dando todo por la Facultad.*

Entrevista N° 3

**Ingeniero R. L**

Docente de la Facultad Regional San Francisco

Fecha: 1-11-2022 Hora: 17:00 hs. Duración: 30'

Modalidad: presencial

El ingeniero R L, fue estudiante, graduado, profesor y autoridad. La particularidad y elección de realizar esta entrevista a un docente en etapa próxima a iniciar el trámite previsional denota como cambia la situación, el contexto entre uno y otro entrevistado.

Ante la consulta de que si para comenzar sus trámites jubilatorios tiene en claro cómo son las etapas a seguir, nos cuenta que: *lo que tengo en claro es que debo jubilarme. Siempre dije que a los sesenta y cinco años me retiraba. Los pasos por seguir, me los fueron diciendo en el Departamento de Recursos Humanos*

Continuando acerca si recibió la información necesaria y certera desde la Dirección de Recursos Humanos, comenta: *siempre me han atendido muy bien las chicas de Recursos Humanos. Y me asesoraron desde el Área, cada duda que se me presentaba la evacuaban de manera positiva, uno a veces tiene un poco de temor en estos temas, hacer bien los papeles, no cometer errores, tal es que realicé todos los trámites de forma personal y aquí me encuentro esperando*

Haciendo referencia a la implementación de un programa de prejubilaciones en la Facultad, dice, *me parece que hace falta, una ayuda desde el punto de vista humano. Acá pasé muchos años, estudié, fui autoridad, es mi casa. Pero estoy convencido que son etapas de la vida y hay que dejar paso a los más jóvenes. Las charlas que tuvimos hace unos años fueron interesantes, si bien no fue un programa extenso, ayudaron a ir soltando, como se dice ahora, y hacerse la idea del retiro. Todavía tenemos el grupo de WhatsApp, algunos se jubilaron ya, y otros como yo, esperando que mi expediente resulte aprobado.*

En cuanto a si considera que la Facultad está presente en etapas como esta, indica: *creo, que veo que se están produciendo cambios y quien quiere estar presente en estos momentos,*

*quizás yo no los vea, pero los que me siguen seguramente verán los cambios en cuanto a acompañamiento. Además, sería importante formar un Centro de Jubilados o algo parecido.*

Para finalizar, le consultamos ¿Cuáles considera que podrían ser las ventajas de jubilarse? y nos dice: *me gustaría viajar, sin necesidad que sea en las vacaciones, organizar mi vida con más tiempo, disfrutar de mis nietos, salir a cenar a un horario normal los días de semana, ya que los tecnológicos trabajamos hasta la medianoche, retomar actividades con mi esposa.*

Por el contrario, ¿cuáles las desventajas que tendría jubilarse?

*Y...creo que sin dudas no verme más con mis compañeros de 40 años, imagínate que yo estudié en esta Facultad allá por los años 70 principios de los ochenta, enseguida comencé a dar clases, fui autoridad mucho tiempo y aún sigo dando clases, eso seguramente me va a pesar; no veo otra desventaja en mi caso, yo elijo jubilarme, aun cuando podría seguir.*

Entrevista N° 4

**Técnica Graciela Dolce**

Nodocente jubilada de la Fac. Regional San Francisco

Fecha: 1-12-2022 Hora: 16:00 hs. Duración: 30'

Modalidad: presencial

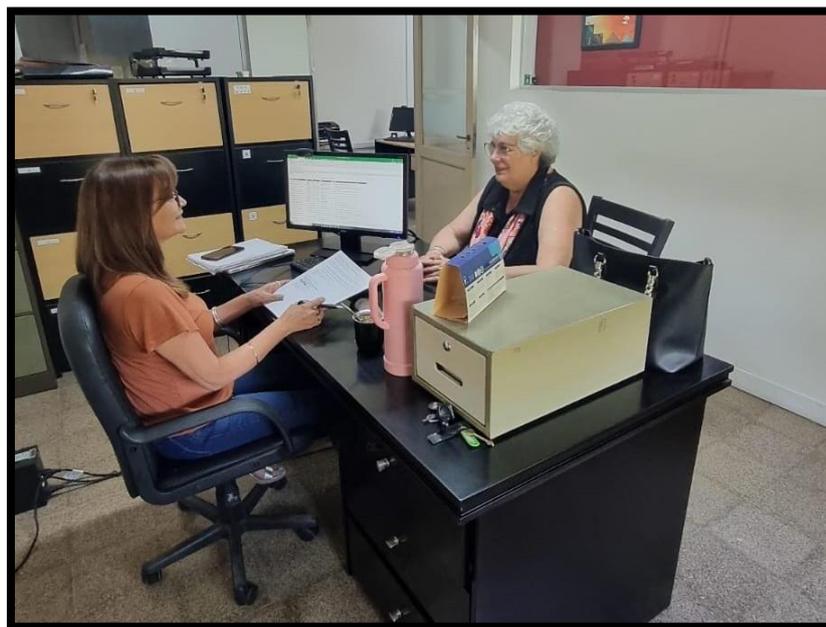
Graciela, es una nodocente que se desempeñó desde los inicios de la Facultad y trabajó por más de 40 años. Consultada si cuando comenzó sus trámites jubilatorios, tenía en claro cómo eran las etapas a seguir, nos indica que: *al cumplir los 60 años de edad, y teniendo la posibilidad de trabajar hasta los 65 años empecé a transitar una etapa que en un periodo corto mi vida tenía un cambio muy grande. Esa etapa era un poco incierta, la meta era descubrir día a día, no fue fácil, ya que después de trabajar más de 40 años en la Facultad, con una rutina diaria no solo mía, sino en el entorno de mi familia, la cual se adaptó a mi horario de trabajo, salí a enfrentarla con esperanza, pero también con un poco de temor.*

Continúa comentando acerca de si recibió acompañamiento institucional, información necesaria y certera desde la Dirección de Recursos Humanos, responde: *SI, he recibido desde el personal del del área toda la información necesaria, desde el momento de ser notificada que entraba en un periodo de cambio de mi futuro de actividad laboral, hasta cuando me he retirado como jubilada de la Facultad Regional San Francisco.*

*Ese acompañamiento no solo fue recibir información desde la Dirección, sino que fue encontrarnos con nuestros pares en igual situación de revista, realizando capacitaciones y charlas que se han dado a lo largo de ese período.*

Por último y ante la pregunta, ¿con todos los años transcurridos en el ámbito universitario considera importante que en las Universidades se puedan desarrollar programas con esa temática? *Es muy importante que desde las Direcciones de Recursos Humanos de las Universidades se le pueda brindar a los futuros/as Jubilados/as diferentes programas de capacitaciones y charlas.*

*Eso no solo ayuda a visualizar su futuro inmediato, sino que le brinda al mismo un camino nuevo que empieza a transitar después de los 65 años de vida, entender que a veces no es fácil afrontar que hay un cambio muy grande en su vida, de tener una rutina de horario y trabajo a llegar a su casa y empezar a transitar una vida nueva alejada de la rutina del laboral.*



*Figura 19. Entrevista a Graciela Dolce - nodocente jubilada*

Analizando las entrevistas se puede concluir que es de suma importancia establecer diseñar e implementar un Programa de Prejubilaciones. Desde la mirada de la Gestión actual de la Facultad, se observa un grado de conocimiento interesante y una apertura a poder diseñar, primero e implementar luego. Resulta necesario comenzar a trabajar de manera conjunta para unificar opiniones y tomar las palabras de los trabajadores docentes y nodocentes plasmadas en las entrevistas.

Se puede vislumbrar una marcada diferencia de la actitud de docentes jubilados ya hace muchos años, los que están en vía de hacerlo y los que lo hicieron hace poco tiempo. El personal que se jubiló ya hace varios años, se retiró con cierto enojo, *no eligió irse*, se sintió destrutado. En cambio, los que hace poco se jubilaron o están tramitando, ya tienen incorporado el tema en su interior.

### **Conclusiones**

A continuación, se describen las conclusiones más significativas del trabajo realizado, las mismas tienen su origen en los principales hallazgos encontrados durante el proceso de investigación.

Es importante señalar que, si bien no se puede hacer generalizaciones en base a lo surgido de esta investigación, permite obtener una muestra importante de la realidad del personal docente y nodocente de la Facultad Regional San Francisco, en etapa previa a la jubilación. La problemática planteada, nos expresa la preocupación por la falta de acompañamiento para afrontar la transición prejubilatoria.

Por esta razón y de acuerdo a lo mencionado en el marco teórico todos debemos prepararnos como personas y también como sociedad, para conocer esta etapa y saber tomar las decisiones que potencien y enriquezcan, dando lugar a un crecimiento y un desarrollo continuo e ilimitado.

En cuanto a programas prejubilatorios, se advierte que, en las instituciones de Educación Superior de Argentina, su existencia es escasa, siendo que constituyen recomendaciones dentro de la normativa internacional, con jerarquía constitucional, como la Organización Internacional del Trabajo. Los programas prejubilatorios, deben contemplar contenidos educativos de tres tipos: conceptuales, actitudinales y procedimentales, aunque siempre se deben tener en cuenta las diferencias individuales en las necesidades, valores y objetivos de los participantes. La cultura organizacional cumple en la Facultad Regional San Francisco, un papel fundamental que debe tenerse en cuenta al momento de brindar acompañamiento al personal.

Para lograr el objetivo, la estrategia metodológica intenta que la investigación tenga un proceso dinámico, que entrelaza la teoría con la práctica. Se parte de la mirada teórica, que da sustento y principales referencias y en el trabajo de campo realizado con los docentes, nodocentes y autoridades se trata de reconstruir la explicación teórica del fenómeno de la prejubilación y jubilación respectivamente.

Las entrevistas nos brindan situaciones vividas por docentes y nodocentes jubilados, el personal de la Facultad Regional San Francisco ha manifestado un grado de acuerdo importante a la posible implementación de un Programa de Prejubilaciones, además de demostrar interés en la participación y colaboración en las temáticas a tratar.

Desde la mirada de la Gestión actual de la Facultad, se observa un grado de conocimiento interesante y una apertura a poder diseñar, primero e implementar luego. Resulta

necesario comenzar a trabajar de manera conjunta para unificar opiniones y tomar las palabras de los trabajadores docentes y nodocentes plasmadas en las entrevistas.

Es necesario acompañar el desarrollo de estas nuevas estrategias para que sean sostenibles en el tiempo. La adecuada preparación en esta etapa de transición hacia lo desconocido, sin duda, los puede ayudar a transitarla con una menor inseguridad. Es muy importante que desde las Universidades se le pueda brindar un futuro a los jubilados/as y diferentes programas de capacitaciones y charlas, eso no solo ayuda a visualizar su futuro inmediato, sino que le brinda al mismo un camino nuevo que empieza a transitar llegado el momento del retiro.

Se puede concluir que es de suma importancia establecer, diseñar e implementar un Programa de Prejubilaciones para el docente y nodocente, que se encuentra en edad jubilatoria, para planificar y adaptar su futuro después de desvincularse laboralmente, considerando que la Facultad Regional San Francisco, como universidad pública (formadora de profesionales) tiene mucho para aportar y construir para generar una comunidad más justa, que incluya dentro de su planificación a las personas mayores, que como se expresó en el cuerpo del trabajo, ya no son como los de siglos pasados.

### Referencias

- Abecasis, S., Heras, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Nueva Librería.
- Álvarez, C. M. G. (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. *Universitas psychologica*, 5(1), 163-174.
- Beldi, L (13 de diciembre de 2017) *Las AFJP fueron el último intento de cambiar las jubilaciones*. Infobae. <https://www.infobae.com/opinion/2017/12/13/las-afjp-fueron-el-ultimo-intento-de-cambiar-la-historia-de-los-jubilados/>
- Bermejo, L. (2006). *Promoción del envejecimiento activo. Reflexiones para el desarrollo de programas de preparación y adaptación para la jubilación*. *Revista Universidad de la Rioja*, 65-88.
- Berzosa Zaballos, G. (2009). *Nuevas miradas sobre el envejecimiento*. EDITA: Ministerio de Sanidad y Política Social Secretaría General de Política Social y Consumo Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO).
- Borja Romero, G. F. (2019). *Programa de preparación a la jubilación para los trabajadores que se encuentran próximos al retiro laboral en una institución de servicios de la ciudad de Cuenca*. Bachelor's thesis, Universidad del Azuay.
- Buchbinder, P. (2008). *La universidad: breve introducción a su evolución histórica*. Santa Fe: Universidad Nacional del Litoral.
- Cafiero, A (5 de noviembre de 2008) *El país: el peronismo y las jubilaciones*. Página 12. <https://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/subnotas/114513-36402-2008-11-05.html>
- Carbajo Vélez, M. D. C. (2008). *La historia de la vejez. Ensayos: revista de la Escuela Universitaria de Formación del Profesorado de Albacete*. Universidad de Albacete.
- Ciano, N. (2018). *Proceso específico de orientación para adultos mayores*. Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata.
- Cruz, A., Pérez, L. (2006). *Envejecer ayudando. Envejecer aprendiendo*. Adultos mayores en Uruguay: Informe de investigación. Instituto de Comunicación y Desarrollo. Montevideo, Uruguay. [Archivo PDF] Recuperado 19 de agosto de 2021 de <https://www.mesadevoluntariado.org.uy>
- Chiavenato, I (2007). *Administración de Recursos Humanos*. El capital humano de las organizaciones. Octava edición. México, D.F. 2007. Editorial Interamericana.

- Domínguez García, C y Vera Luque, C. *Jubilación y Prejubilación. Un modelo con Prejubilaciones*. Recuperado abril de 2021 de <https://dialnet.unirioja.es>
- Endara Sanchez, Á. D., & Ruiz Naranjo, M. D. (2016). *Grupos de apoyo y depresión de los Jubilados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Riobamba, período octubre 2015–marzo 2016* (Bachelor's thesis, Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo, 2016.).
- Fassio, A., Pascual, L. y Suárez, F. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber administrativo*. EC Ediciones Cooperativas. Buenos Aires 2002.
- Garone, G. (2022). *Estrategias de RH para acompañar la última etapa de carrera: la experiencia prejubilatoria*. Tesis de Maestría Universidad de San Andrés. Buenos Aires, 28 de abril de 2022.
- González Ibarra, V. H. (2004). *Elaboración de un programa de prejubilación para los trabajadores de la Facultad de Psicología de la UANL*. Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nueva León. <https://cdigital.dgb.uanl.mx>
- González, M. L., Codagnone, T., Efrón, M. H., & Vega, R. I. (2005). *La organización universitaria*. Buenos Aires: De los cuatro vientos. ISBN 987-564-399-8
- Gutiérrez B. (2022). *La evolución del concepto de envejecimiento y vejez ¿Por fin hablaremos de salud en vejez en el siglo XXI?* *Salutem Scientia Spiritus* 2022; 8(4):14-22.
- Guzmán J.M. (2002) *¿Podemos construir una sociedad para todas las edades?* Recuperado el 4 de junio de 2021 de <https://www.bibnal.edu.ar>
- Hernández, G. (2009). *Cese de la actividad profesional y preparación para la jubilación*. Cuadernos de relaciones laborales, 27(2), 63-81.
- Iacub, R. (2015) *Todo lo que usted quiso saber sobre su jubilación y nunca se animó a preguntar*. 1° edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Editorial Paidós.
- Iacub, R., Machluk, L., Mansinho, M., & Salamé, M. V. (2015). *Dispositivos prejubilatorios como facilitadores del potencial humano*. *Rev Kairós [Internet]*, 18(21), 85-97.
- Ley N° 22.929 de 1983. Por la que se crea el *Régimen Provisional para docentes Investigadores, Científicos y Tecnológicos*. 27 de septiembre de 1983.
- Ley N° 24.241 de 1993. *Creación del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones*. 23 de septiembre de 1993.
- Ley N° 26.508 de 2009. *Por la cual se sancionan las normas del Personal Docente Universitario Nacional*. 20 de agosto de 2009.

- Martínez Ortega, M. P., Polo Luque, M. L., & Carrasco Fernández, B. (2002). Visión histórica del concepto de vejez desde la Edad Media. *Cultura de los cuidados, Año VI, n. 11 (1. semestre 2003)*; pp. 40-46.
- Ministerio de la Gestión Pública. Gobierno de la Provincia de Córdoba. *Programa de preparación y acompañamiento para la jubilación*. Recuperado 10 de junio de 2021 de [https://www.programa de preparación y acompañamiento para la Jubilación](https://www.programa.de.preparación.y.acompañamiento.para.la.jubilación)
- Muchinick, E. (2006) *Envejecer en el siglo XXI. Historia y perspectivas de la vejez*. Lugar Editorial.
- Navarro, J. (2009). *Las calles de San Francisco*. Tiempo. Ediciones gráficas.
- Oddone, M. J. (1994). *Los trabajadores de Edad: empleo y desprendimiento laboral-bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/argentina/ceil/oddone.rtf* Recuperado el 10 de diciembre de 2021. O N° 38 1994 - C O N I C E T - BUENOS AIRES - ARGENTINA-OIT - *Segundo punto del orden del día* - Propuestas para el orden del día de la 96.ª reunión (2007). de la Conferencia Internacional del Trabajo - GB.291/2 - 291.a reunión - Consejo de Administración Ginebra, noviembre de 2004. <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/gb/docs/gb291/pdf/gb-2.pdf> Recuperado 8 de diciembre 2021.
- Paz, A. (2009). *Jubilaciones docentes y especiales*. Recuperado 10 de agosto de 2021 de <https://estudioanibalpaz.com.ar/2009/08/ley-de-jubilacion-especial-para.html>
- Presa, D. G. (2019). *Desarrollo institucional y legal de la Seguridad Social en Argentina*. Revista Derechos en Acción ISSN 2525-1678/ e-ISSN 2525-1686 Año 4/N° 13, primavera 2019.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009
- Salas, F. X. R., Ochoa, O. P. E., Díaz, M. P. R., & Villagómez, J. E. J. (2020). *Descifrando la cultura dominante y preferida en el ámbito universitario desde el Modelo de Valores por Competencia*. Revista Economía y Política, (32).
- Schein, E. (1988). *Cultura Empresarial y Liderazgo*, Plaza & Janes, Barcelona p. 32.

## Anexos

### Entrevista a docente jubilado

- a) ¿Cuándo comenzó sus trámites jubilatorios, tenía en claro cómo eran las etapas para seguir?
- b) ¿Recibió acompañamiento institucional, información necesaria y certera desde la Dirección de Recursos Humanos?
- c) ¿Tiene información acerca de la existencia de Programas para prejubilados en las universidades argentinas?
- d) ¿Qué opina usted, si en ese momento se le hubiera brindado la posibilidad de acceder a un Programa de Prejubilaciones?
- e) ¿Los docentes en general, en etapas previas a iniciar cada uno sus trámites, durante estos años, le consultaban para obtener información?
- f) ¿Cree usted que la Facultad Regional San Francisco, lo acompañó antes y al momento de jubilarse?

**Entrevista a docente en etapa prejubilatoria**

- a) ¿Cuándo comenzó sus trámites jubilatorios, tenía en claro cómo eran las etapas para seguir?
- b) ¿Recibió la información necesaria y certera desde la Dirección de Recursos Humanos?
- c) ¿Qué opina usted acerca de implementar un programa de prejubilaciones en la Facultad?
- d) ¿Considera que la Facultad está presente en etapas como esta?
- e) ¿Cuáles considera que podrían ser las ventajas de jubilarse?  
Por el contrario, ¿cuáles las desventajas que tendría jubilarse?

**Entrevista al Decano de Facultad Regional San Francisco**

- a) ¿Tiene usted alguna opinión formada acerca de la preparación para la jubilación del Personal docente y nodocente?
- b) ¿Considera que es necesaria?
- c) ¿Sabe lo que es en términos generales un Programa de PJ?
- d) ¿Conoce si en las demás instituciones de Educación Superior existe algún programa de PJ?
- e) ¿De acuerdo con la Cultura Organizacional de nuestra Facultad Regional, cree que traería beneficios la implementación de un Programa?
- f) ¿De diseñar un Programa, qué temas le parece se debería incluir?
- g) ¿Desde su gestión estaría dispuesto a implementar un programa a su personal?
- h) ¿Con la certeza que todos y todas llegaremos a esa etapa de la vida, le parece importante que la Facultad se ocupe de estos temas?

**Entrevista a nodocente jubilada**

- a) ¿Cuándo comenzó sus trámites jubilatorios, tenía en claro cómo eran las etapas para seguir?
- b) ¿Recibió acompañamiento institucional, información necesaria y certera desde la Dirección de Recursos Humanos?
- c) ¿Qué opina usted si en ese momento se le hubiera brindado la posibilidad de acceder a un programa de prejubilaciones?
- d) ¿Cree usted que la Facultad Regional San Francisco lo acompañó antes y al momento de jubilarse?
- e) ¿Con todos los años transcurridos en el ámbito universitario considera importante que en las Universidades se puedan desarrollar programas con esa temática?

Preguntas de Encuestas

# ENCUESTA PROGRAMA INTEGRAL PREJUBILACIONES DOCENTES Y NODOCENTES Facultad Regional San Francisco

El presente formulario tien la finalidad de contar con un instrumento de suma importancia para la investigación que se está realizando. Por lo que se agradece su participación .

 kekanavarro29@gmail.com (no se comparten) [Cambiar cuenta](#)



A qué claustro Pertenece?

Elegir

Sexo

Elegir

A qué rango etario pertenece?

- 30 a 40 años
- 40 a 50 años
- 50 a 60 años
- 60 a 70 años

Llevar adelante un Programa de prejubilados/as podría traer roces/ problemas entre los miembros de su departamento / Área

- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo- Ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Total desacuerdo
- 

Poner en funcionamiento un Programa trae consigo mejoras para el personal docente y nodocente de la Facultad Regional San Francisco.

- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo- Ni desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Total desacuerdo
- 

Estaría de más la implementación de un Programa con esa temática.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

El desarrollo de un Programa prejubilaciones es un medio que puede beneficiar el desarrollo individual del Personal de la Facultad Regional San Francisco.

- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo- Ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - En total desacuerdo
- 

La implementación de este Programa le afecta a su desarrollo laboral

- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo- Ni desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Total desacuerdo
- 

Poner en funcionamiento un Programa de capacitación para Prejubilados/as puede ser bien recibido por ellos.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo

Participar de manera activa en los talleres que se proponen traería beneficios personales.

- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- 

¿Estaría dispuesta/o a acercar ideas o actividades para ser incorporadas al Programa?

- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- 

Cuando se jubile, volvería a la Facultad a participar del Programa y compartir sus experiencias?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Qué temas le gustaría que se incluyan en el Programa?

- Legales y previsionales
- Salud
- Recreación
- Planificación económica
- Historia y mitos de la jubilación

*Figura 20. Preguntas de encuestas*