

# **Taller Participativo de socialización en miras al Plan de Desarrollo Institucional**

---

## AGENDA DE TRABAJO

### **Introducción**

Sin perjuicio de los problemas puntuales y urgentes, en toda organización consolidada como la UNSE existe la necesidad y/o conveniencia de encarar un proceso de autoevaluación y reflexión prospectiva que sirva de insumo para la realización de un plan estratégico de desarrollo integral.

El plan estratégico debe servir de agenda de futuro para el desarrollo de la institución, y debe estar asentado en consensos profundos, lo que permitirá orientar a la Universidad hacia el logro de sus objetivos más allá de las coyunturas.

Ese plan deberá contar con una autoevaluación que focalice prioritariamente el Sistema Organizacional, con énfasis en las estructuras, los procesos, las normas, los procedimientos, todo lo cual aparece como un aspecto de suma relevancia para establecer un punto de partida para diseñar el futuro. Este proceso debería tener como características singulares, el abordaje de las problemáticas más urgentes y acuciantes para la UNSE, con la propuesta de acciones correctivas inmediatas, es decir sin esperar a concluir el proceso.

De esta manera, el proceso de autoevaluación concluiría rápidamente con un Plan de Mejoras y una propuesta de Bases para el Plan Estratégico, pero durante su ejecución se habrán llevado adelante acciones correctivas y de mejoramiento de aquellas cuestiones que el mismo proceso de diagnóstico revelara desaconsejable demorar o postergar.

### **Análisis**

El análisis de la problemática organizacional, tal como lo establece la literatura especializada y la experiencia práctica, puede hacerse desde distintos abordajes: total, parcial, por sectores, por áreas de actividad, por problemáticas específicas, por urgencias o prioridades y la lista no se agota.

En términos generales podría decirse que un análisis parcial puede ganar en profundidad. Pero no es menos cierto que se corre el riesgo de no advertir las articulaciones de lo particular con lo general y con las otras "singularidades" de la organización.

En cualquier caso, el punto de partida imprescindible es el diagnóstico y éste a su vez puede realizarse mediante los mismos abordajes.

La evaluación institucional universitaria también puede abordarse desde los mismos enfoques que cualquier otra organización compleja, pero a diferencia de las otras organizaciones, en la universidad se dan ciertas características especiales que son insoslayables a la hora de realizar cualquier análisis.



En la universidad de gestión pública, a la coexistencia de múltiples actores, con distintos intereses, distintas representaciones e imaginarios, se agrega que esos distintos actores "gestionan" la universidad mediante la alternancia de roles y a través de las diversas "cofradías" como claustros, departamentos, institutos, grupos, etc.

Estas características sociológicas brevemente señaladas, hacen que la evaluación de cualquier aspecto deba realizarse a través de mecanismos participativos, cooperativos y colaborativos. Y es conveniente que la evaluación sea lo más amplia y abarcativa posible, para evitar sesgos, intereses y reivindicaciones tan propias de toda comunidad.

Los actores, en un proceso participativo, son evaluadores del objeto que los contiene, de manera que ellos mismos como sujetos resultan evaluados. Pero como este proceso metodológicamente es agregativo, en sucesivas etapas de insumo producto, en una construcción dialógica se produce la representación del colectivo social consensuada por los actores.

Pero además, otra característica distintiva es que parte de la definición previa de los "Criterios", que responden al juicio de expertos que interpretan la gestión, de suerte que "enmarcan", "guían" y de alguna manera "condicionan" a los "focos de análisis" que se trabajan en la etapa siguiente, evitando las "evaluaciones" meramente reivindicativas.

### Propuesta de trabajo

Para el logro del Plan Estratégico, se proyectó la realización de un **Taller Participativo**, con la intervención de las Autoridades Superiores (Rectora, Gabinete de Gestión, Decanos, Consejeros, etc.) a los efectos de realizar un primer diagnóstico de aproximación.

Esa actividad se realizó en un lugar alejado de las urgencias cotidianas, donde las autoridades pudieron avocarse completamente a la tarea de reflexión e intercambio de ideas. Para ello la modalidad "retiro" ha demostrado ser la más adecuada para lograr estos objetivos.

En esa primera reunión de aproximación, se puso en común, a trazos gruesos, las distintas percepciones de la máxima conducción de la Universidad, a efectos de realizar una **propuesta de trabajo consensuada**, que contemple el análisis de las situaciones problemáticas que hoy resultan preocupantes, pero como parte de un macro proceso de Autoevaluación y Planeamiento Estratégico, que concluya con Propuestas de Mejora y las Bases para el Plan Estratégico.

Como Agenda del **Taller de reflexión** se determinaron núcleos problemáticos de la UNSE como unidad de análisis, con la aplicación de técnicas guiadas, bajo la conducción de un equipo de consultoría:

1. Presentación de la problemática
2. Grupos de discusión
3. Primeras conclusiones
4. Agenda de futuro

A los efectos de facilitar la reflexión, se dio inicio a la reunión con una breve disertación del Dr. Augusto Pérez Lindo, destacado especialista en temas universitarios, quien brindó un panorama actual sobre los desafíos de la Universidad pública del presente, que sirvió como disparador de los debates en comisiones.

### **Secuencia de actividades:**

Taller con gabinete de Rectorado – 28 de Septiembre 2015

Participantes: Rectora y Secretarios de Universidad

Objetivo: Validar documento de trabajo a ser presentado en reunión institucional UNSE

Producto: Documento de trabajo

Reunión institucional UNSE – 29 y 30 de octubre 2015

Participantes: Rectora y Secretarios de Universidad. Consejeros Superiores. Decanos y sus gabinetes.

Objetivo: Obtener conclusiones que permitan elaborar un plan de desarrollo institucional.

Producto: Borrador del plan de desarrollo institucional.

Talleres de socialización – Abril 2016

Participantes: Consejeros directivos de las distintas facultades.

Objetivo: Dar a conocer el plan de desarrollo institucional y obtener devoluciones.

Producto: Proyecto de plan de desarrollo institucional para ser elevado al Consejo Superior para su aprobación.

## MODALIDAD DE TRABAJO EN EL TALLER DE SOCIALIZACIÓN

### Comisiones:

Las comisiones de trabajo están constituidas por un número reducido y heterogéneo de integrantes, para favorecer y enriquecer la participación. Por ello se recomienda que se regule el tiempo de intervención de cada uno, de modo que todos puedan exponer sus ideas. En los casos que se considere pertinente se puede subdividir la comisión según los temas a tratar.

Cada comisión cuenta con un coordinador y un secretario, los cuales orientarán el trabajo de la misma y serán los responsables de organizar la elaboración de la síntesis final.

Se contará con 4 horas de trabajo, por lo tanto es conveniente distribuir el tiempo de tal manera que la última hora disponible se destine a la redacción de la síntesis final.

Se sugiere la siguiente secuencia de trabajo:

- 1.- Lectura del Documento en su parte general y en lo atinente a la temática de la Comisión.
- 2.- Revisión, si fuere necesario, de toda otra documentación que aporte a la temática a tratar.
- 3.- Debate y propuestas de líneas de acción prioritarias para la agenda de trabajo de la Universidad, sobre el tema tratado, que puede ser coincidente o no con el esbozado en el citado Documento.
- 4.- Elaboración de las conclusiones de la comisión, las cuales deben contener:
  - a) estado de situación actual de la función, teniendo en cuenta las condiciones institucionales que dificultan o facilitan la implementación de los cambios propuestos.
  - b) definición de objetivos estratégicos.
  - c) propuestas de líneas de acción prioritarias para la misma.
  - c) La producción escrita de la comisión **se entregará a las integrantes del equipo de organización** a los efectos de su sistematización y compaginación en un documento final.

### Plenario:

- a) Exposición de las conclusiones de cada comisión, para lo cual se dispondrá un máximo de 20 minutos cada una.
- b) Intercambio acerca de las conclusiones anteriores.



## TRABAJO EN COMISIÓN

Se trabajarán los temas en pequeños grupos y luego se debatirán en un plenario, tal como se detalla en el cronograma de actividades que les ha sido entregado junto con la documentación.

Para ello se han definido cinco grandes temas de los que se ocuparán las comisiones.

Se espera contar con aproximadamente 4 horas de trabajo en los grupos, y 2 horas para compartir las conclusiones de todos los grupos en el plenario y discutir en relación a ellos.

Una vez terminado el encuentro, las propuestas de las comisiones se plasmarán en un documento final de políticas institucionales.

### **ROL DE LOS MIEMBROS**

El propósito del trabajo en Comisión es que los miembros opinen, debatan, y formulen lineamientos de política institucional en base a los diagnósticos, textos disparadores y los análisis de contexto aportados por el conferencista al inicio de la Jornada.

### **ROL DE LOS COORDINADORES**

#### **1- Del Coordinador de la Comisión**

- La tarea del coordinador es la de un facilitador del cumplimiento de la consigna y de los tiempos de trabajo.

#### **2- Del trabajo de toda la Comisión**

- Proponer a la Comisión que designe al miembro responsable del registro de las intervenciones.
- Propiciar la participación de todos los integrantes de la Comisión.
- Evitar dilaciones, conflictos y discusiones improductivas, y protagonismos excluyentes.
- Controlar que efectivamente se vaya llevando el registro de todos los acuerdos y opiniones en minoría cuando corresponda.
- Asegurar el cumplimiento de todas las etapas del trabajo en Comisión en tiempo y forma.

#### **3- Del informe de relatoría**

- Lograr el acuerdo previo de toda la Comisión con el informe a presentar. Una vez alcanzado dicho acuerdo, disponer la versión digital del Informe y gestionar ante el sector de apoyo logístico su inmediata impresión.
- Acordar que el grupo designe el relator.

- A efectos de cumplir con los tiempos programados para la sesión Plenaria y asegurar que el informe a ser leído por el relator es reflejo de lo propuesto en la Comisión, es necesario acordar con el relator y los miembros de la Comisión que en la Plenaria las propuestas que haya formulado la Comisión serán presentadas exclusivamente por el relator tal como están escritas en el informe, sin lugar para aclaraciones o especificaciones por parte del relator ni los demás integrantes de la Comisión.
- Hacerse responsable de contar con una versión digitalizada del Informe, que será entregada oportunamente a la organización.

---

**Documento**  
**Bases para un Plan de Desarrollo Institucional de la UNSE**

## **PRESENTACIÓN**

En la actualidad, a nivel global, se reconoce la importancia que tienen las universidades para el desarrollo humano, social y económico de los países.

Las universidades se han convertido en referentes sociales, ya que adicionalmente a la formación de profesionales, a la generación de conocimiento de vanguardia y a la contribución de la difusión cultural y artística, han tenido como objetivo infundir en sus estudiantes valores de vida éticos y ciudadanos, así como la convivencia democrática y el respeto ante las diferencias individuales, promoviendo de esta manera la solidaridad y evitando la discriminación, con la finalidad de lograr la cohesión social. De igual manera, las universidades en la actualidad, deben ser polos de creación e innovación, en los que el conocimiento no sólo se produzca, sino que se difunda y se aplique de manera pertinente, contribuyendo a la generación de empleos y riqueza, así como a la competitividad general del país.

En este contexto del quehacer actual de las universidades, la educación que ellas imparten, debe ser el medio para transmitir y al mismo tiempo, para renovar la cultura y el acervo de conocimientos y valores que la sustentan, de extraer las máximas posibilidades de sus fuentes de riqueza. Por tal motivo, una buena educación es la mayor riqueza y el principal recurso de un país y de sus ciudadanos, tal como lo estableció el documento "La Educación del siglo XXI" (Informe Delors-UNESCO), "Hay que formar para el saber, el saber hacer...y también para el saber ser, el saber emprender y el saber convivir". De esta forma, la misión de las universidades es ahora más compleja y está continuamente sujeta a un escrutinio y a una exigencia social creciente.

## **TENDENCIAS INTERNACIONALES Y NACIONALES EN EDUCACIÓN UNIVERSITARIA**

En las últimas décadas, la reflexión sobre la educación superior en el ámbito internacional se ha intensificado no sólo por su crecimiento sino también por su importancia estratégica para el desarrollo de los pueblos. Desde diferentes ópticas y planteamientos, dicha reflexión ha sido promovida principalmente por organizaciones multilaterales gubernamentales o académicas como lo son la Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura de las Naciones Unidas (UNESCO); la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); el Banco Mundial; el Banco Interamericano de Desarrollo (BID); la Red Global de Universidades para la Innovación (GUNI), Organización Universitaria Interamericana (OUI), etc., de esta manera los proyectos, estudios, ensayos, investigaciones, congresos y seminarios que tienen como tema principal a la educación superior se han multiplicado.



Lo que hace algunos años parecían posiciones opuestas entre algunos de estos organismos, ahora empiezan a converger: se requieren universidades para promover valores, el diálogo entre culturas y una auténtica ciudadanía; actuantes en el desarrollo social y humano pero también contribuyentes al desarrollo económico a través de la generación y aplicación del conocimiento y de la innovación, al mismo tiempo que su enseñanza adopta enfoques modernos y con los más altos estándares de calidad.

En educación superior, estancarse o incluso avanzar a un ritmo relativamente lento, significa quedarse atrás y ampliar las brechas respecto a otras instituciones y países, no sólo en lo que se refiere específicamente a la calidad de la educación superior, sino también a la competitividad social y económica de Santiago del Estero y del país.

Hay países que desde hace muchas décadas han definido políticas en las que la educación superior es una prioridad y en función de ello han invertido decididamente en sus sistemas de educación; especialmente en el nivel superior, partiendo de la premisa de que esta inversión traerá como resultado, una serie de efectos positivos, como el aumento de la capacidad de producir conocimiento e innovaciones. Innovaciones que a la postre dan beneficios económicos a quien las produce, creando un círculo virtuoso que ha llevado a estos países a alcanzar un notable desarrollo económico y humano y los más altos índices de competitividad económica. Estados Unidos de América, Gran Bretaña, Alemania y Japón son claro ejemplo de ello; en conjunto estos países tienen 75 de las primeras 100 universidades en el Academic Ranking of World Universities de Jia Tong Shanghai.

Por otra parte, también hay naciones cuyas economías, aunque son muy pequeñas, incluso más pequeñas que la Argentina, han impulsado una política orientada a la generación de conocimiento y a la creación de innovaciones en ciertos campos específicos de la tecnología. Gracias a ello, también cuentan con altos niveles de desarrollo humano y económico y tienen una competitividad destacada. Estas naciones tienen universidades reconocidas en las primeras 100 en de los rankings mundiales.

Además de la insuficiente cobertura, otros problemas igualmente importantes son: inequidad en el acceso en perjuicio de los jóvenes de los estratos socio-económicos bajos, circuitos diferenciados de calidad, débil pertinencia y limitada vinculación con el sector productivo y problemas de financiamiento de las instituciones públicas de educación superior.

## **FACTORES DE CAMBIO, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

La UNSE afronta una etapa signada por transformaciones institucionales, científicas y pedagógicas que exigen a la institución cambios sin precedentes.

Los protagonistas de este cambio somos todos nosotros. La comunidad universitaria y actores de la sociedad civil: profesores, investigadores, alumnos y personal no docente; universitarios y ciudadanos a los que la sociedad nos reconoce y confía el liderazgo en las ideas y los procesos de la investigación, la enseñanza y la capacitación de nuestros jóvenes, el desarrollo de la

ciencia, la tecnología y las profesiones, la afirmación de los valores y el compromiso de la educación superior con la sociedad a la que nos debemos.

El aporte de nuestra Universidad a la cultura y la formación de recursos humanos, a la innovación y el desarrollo productivo, y la incorporación de la nueva sociedad de la información y la comunicación configuran un capital intelectual y social indispensable para la conquista del futuro.

Si bien es importante la lectura atenta de la experiencia comparada o la consulta a los estándares y consejos externos, nadie podrá sustituirnos en la tarea de responder de un modo original y propio, a los retos que nos plantea el futuro de nuestra Universidad.

Desde esta percepción de nuestra Misión, nuestra Universidad se proyecta hacia la formación de profesionales competentes y ciudadanos comprometidos, en un ambiente que sea propicio para los procesos de innovación científico-tecnológica, necesarios para el desarrollo sostenible de la región y del país.

Los grandes cambios que se han estado sucediendo a nivel mundial presentan la amenaza de que nuestro país quede aún más marginado del desarrollo al que puede aspirar. Nuestro país puede aprovechar el conocimiento para atender problemas sociales, explorar y desarrollar nuevas áreas de crecimiento económico. Así mismo, la revolución de las novedosas tecnologías de la información y comunicación, cada vez más accesibles, facilita un mayor uso del conocimiento y la información, permitiendo incrementar la capacidad de atención a la demanda a través de la educación virtual. Por otra parte, la globalización de los mercados puede ser una oportunidad para el crecimiento económico.

En un contexto internacional y nacional cambiante, complejo y difícil como el que se ha mencionado, la UNSE debe identificar de manera sistemática y clara sus fortalezas y debilidades, para consolidar las primeras y subsanar las últimas, de manera que pueda contribuir a eliminar el rezago en educación superior y al mismo tiempo, responder adecuadamente al avance de la sociedad y, junto con ella, transformarse sinérgicamente.

Si la UNSE se propone convertirse en una institución reconocida entre las mejores del país, ello será posible en la medida que se comprometa a revisar y superar muchos paradigmas actuales de su actividad.

En síntesis, crear nuevos paradigmas que permitan un mayor desarrollo institucional.

Una transformación de esta envergadura requiere una gran cantidad de recursos y una gran capacidad de gestión. La experiencia institucional de otras universidades de país muestra que contar con un proyecto de desarrollo con metas concretas y claras para la sociedad, el gobierno y para la propia universidad, es la mejor forma de conseguir los recursos que se requieren (y no a la inversa, buscando asegurar los recursos para luego definir un proyecto).



Debemos estar dispuestos a avanzar más rápido, con metas más ambiciosas que en el pasado. Utilizando lo ya logrado como una plataforma que además nos permite tener la confianza en que somos capaces de lograr lo que nos proponemos cuando toda la comunidad universitaria trabaja y colabora de manera entusiasta.

## **UNA VISION ESTRATEGICA**

Los cambios que se están produciendo en el mundo y en la sociedad imponen la necesidad de contar con una visión estratégica que enfoque a la Universidad como actor central del desarrollo del conocimiento, la movilidad y la responsabilidad social.

Debemos asumir y hacer nuestra la dinámica de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la revolución de la calidad en todas sus facetas y la reingeniería de todas las funciones clásicas de la educación superior, a la luz de los estándares más útiles y eficientes de monitoreo y evaluación interna y externa.

La nueva configuración de la vida social, económica y política se produce en un contexto de mayor interdependencia. La importancia estratégica de la generación y apropiación del conocimiento como bases para el desarrollo; las responsabilidades cívicas que impone la situación social y política de nuestro país; las nuevas aptitudes, capacidades y perfiles profesionales que demandan los mercados de trabajo, son algunos de los factores que exigen esta renovación de la institución universitaria.

En los últimos años, la Argentina ha experimentado cambios radicales en casi todas las dimensiones de su vida social. Nuestra Universidad no es una isla alejada por completo de estos rasgos del contexto. Nos exige por ello, un esfuerzo profundo y decidido de reingeniería institucional.

La universidad del futuro es diferente a la que todos hemos vivido. Estamos frente a un cambio paradigmático, un cambio de estructuras. El modelo universitario actual no podrá sobrevivir a las tensiones que deberá hacer frente en un futuro inmediato. Necesitamos una universidad organizada en red, descentralizada, abierta y participativa, y en consecuencia mejor coordinada.

La estructura institucional debe reflejar los cambios que la universidad necesita. Toca a nuestra generación el diseño y puesta en marcha de modificaciones sustanciales en el sistema de gobierno y en la estructura de gestión de la universidad.

## **UNA UNIVERSIDAD SOCIALMENTE RESPONSABLE NUEVOS OBJETIVOS, METAS Y PROCESOS DE GESTIÓN**

Las mutaciones que hemos vivido estos últimos años desafían particularmente a las instituciones de la educación y formación superior. Nos imponen un cambio estratégico.



Nos obligan a no permanecer anclados en el pasado y a imprimir un cambio en el ritmo y la orientación de nuestra marcha actual. Debemos encarar un proceso permanente de revisión, actualización y proyección de nuestros objetivos. Replantear metas y redefinir procesos de gestión.

Todo cambio estructural, como el proyectado para nuestra Universidad, debe inspirarse en una visión estratégica. Esto es, a una Misión elaborada y responsable, apoyada en una Visión del papel de nuestra institución en el ámbito de la educación superior en la región y en el país en que vivimos y en una reelaboración permanente de nuestros objetivos, metas, programas y proyectos hacia el corto, medio y largo plazo.

Nuestra Universidad debe reconocer y actuar en consecuencia, con una conciencia clara de la complejidad creciente de la sociedad en que se inserta.

Debe enfocar su tarea en función de los desafíos que plantean la masificación de las universidades públicas; la crisis fiscal de los modelos vigentes; la heterogeneidad, la multiculturalidad, la revolución de las tecnologías de información y comunicación; la incorporación de éstas a la vida cotidiana; el acceso de los ciudadanos a nuevas formas de conocimiento; la interdisciplinariedad, las nuevas exigencias de los requerimientos de trabajo; el reemplazo de las incumbencias por las competencias; la permanente movilidad de los perfiles profesionales, geográfica y cultural; la mutación sin pausa de la sociedad definida por la incertidumbre y la complejidad.

## **NUEVAS EXPECTATIVAS**

Por ello, los cambios que se esperan de nuestra Universidad son cambios fundamentales y profundos, que van más allá de las normas y las estructuras. Tienen que ver con cambios de valores, con la capitalización de experiencias y tradiciones y, al mismo tiempo, con las necesidades, demandas y expectativas de un mundo que cambia.

No basta con adaptarnos a las exigencias de un mundo nuevo, dinámico y complejo. Debemos sobre todo pensar y actuar estratégicamente. Sobre la base de una Visión clara de nuestra Misión y de las exigencias del contexto.

## **UN COMPROMISO TRANSFORMADOR**

La educación del futuro deja atrás el perfil institucional de la universidad tradicional. Esto significa también la creación de múltiples redes interuniversitarias e inter educativas que rompan con las falsas fronteras del conocimiento, de la generación y la transmisión de saberes.

La Universidad por la que trabajamos nos obliga también a asumir el desafío de la calidad, representado por los mecanismos actuales de la evaluación y acreditación, los incentivos para una dinámica de competencia, con sus mecanismos consiguientes de comparación.

Es también una Universidad capaz de asumir los desafíos de la nueva sociedad de la información y la comunicación, condicionada por los avances tecnológicos y las nuevas tendencias de la educación virtual y a distancia. La educación superior es acaso uno de los actores centrales de la sociedad global y ello implica una visión renovada de los valores tradicionales, de los instrumentos pedagógicos y del lugar de la investigación.

La Universidad a que aspiramos debe ser capaz de responder a las nuevas demandas, desarrollar nuevos procesos, generar nuevos productos y servicios educativos, atender a nuevos y diferentes tipos de usuarios, para lo cual serán necesarias estrategias renovadas, propuestas innovadoras y formas también nuevas de gestión y administración de los recursos institucionales, materiales y humanos a nuestro cargo.

## **EL SENTIDO DE NUESTRA TAREA**

La tarea a la que convocamos es entonces, la de diseñar nuevas formas de articulación con el resto de la sociedad, sumarse como protagonista a la revolución científica y tecnológica en curso y contribuir a alcanzar los objetivos de educación de calidad para todos. Equidad, competitividad e innovación permanente, sin renunciar al ejercicio de su responsabilidad crítica. Para ello debe reafirmar su identidad y mantenerse fiel a sus mejores tradiciones, adecuando sus estructuras y modos de funcionamiento.

Los retos que se nos plantean como universitarios son extraordinarios.

Debemos remontarnos por sobre las dificultades y generar nuevas visiones a partir de las enseñanzas que nos brindan nuestros éxitos y fracasos.

Debemos partir, ante todo, del reconocimiento de las dificultades que nos aquejan, con una conciencia clara de que las soluciones no vendrán por sí solas. Debemos pensarlas y diseñarlas en función de nuestra experiencia y posibilidades ciertas y concretas de implementación práctica. Para ello, lo fundamental es reconocer que los problemas que padecemos no pueden ser abordados con esquemas simplistas.

No existen soluciones mágicas. El único camino posible, en la universidad como en todas las instituciones básicas de la sociedad es el estudio de los problemas, el debate franco sobre alternativas posibles y la construcción de consensos superadores.



## MISIÓN – VISIÓN – VALORES – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La UNSE a través de un proceso de planificación ha delimitado de manera preliminar la siguiente misión, visión, valores y objetivos institucionales.

### Consigna:

Leer detenidamente misión, visión, valores y objetivos institucionales, y debatir en pequeños grupos sobre su pertinencia y valor, a los efectos de validar su contenido.

En la discusión tengan presente los siguientes conceptos:

La **VISIÓN**. Según Ruiz (2000), se trata de un enunciado que representa el estado ideal de una institución, que nunca será alcanzado, pero que al representar una imagen del éxito para ésta, se constituirá en su guía de lo que siempre intentará lograr.

La **MISIÓN**. Este elemento ayuda a la institución a lograr su visión y se expresa a través de una declaración pública que orienta a los beneficiarios y grupos de interés sobre lo que hace y el para qué existe, además de informales sobre cómo se posicionará a sí misma para satisfacer las necesidades de sus beneficiarios (Ruiz, 2000). Se caracteriza, entre otros aspectos, por estar basada en una norma de excelencia, englobar los objetivos de la institución en forma mensurable y diferenciar a ésta de otras instituciones similares. Su ausencia equivaldría a operar sin rumbo definido, haciendo que sus grupos de interés y unidades organizacionales busquen por su cuenta sus propios fines.

Los **VALORES**. Son una guía de conducta deseada que servirá para realizar la visión y la misión institucionales (Ruiz, 2000). Al expresar las creencias de las personas que laboran en la institución acerca de lo que es correcto o no, los valores representan pautas a seguir en las relaciones dentro y fuera de la misma, vinculándose por tal motivo con la misión, por lo que se debe buscar, entre otras cosas, que los valores sean compartidos por los miembros del grupo, que sean claros y estén jerarquizados.

Fuente: Ruiz, M. I. (2000). Sistema de planeación para instituciones educativas. México: Trillas & ITESM Universidad Virtual.

### **Misión de la Universidad:**

La misión de la UNSE es la generación, desarrollo, integración y comunicación del saber en todas las áreas del conocimiento y dominios de la cultura, para ello asume con vocación de inclusión y calidad la formación de personas y la contribución al desarrollo holístico de la región. Cumple su misión a través de las funciones de docencia, investigación y extensión del conocimiento y la cultura.

Procura ejercer estas funciones con el más alto nivel de exigencia, para satisfacer las necesidades educativas de nivel superior con calidad y pertinencia.

Es una institución pública, laica y autónoma, con compromiso social y vocación internacional.

Es respetuosa de la diversidad cultural, honra los principios humanistas, la equidad, la justicia social, la convivencia democrática y la prosperidad colectiva.

### **Visión de futuro:**

Procura el desarrollo consistente con la misión, la naturaleza estatal y pública y el compromiso nacional de la universidad.

Impulsa enfoques innovadores de enseñanza aprendizaje y para la generación del conocimiento en beneficio de la sociedad.

Se gestiona con parámetros internacionales de excelencia académica.

Da respuesta creativa y eficaz a las condiciones y desafíos que plantea la globalización y la inserción del país en el orden mundial.



**Valores:**

- Libertad de pensamiento y de expresión.
- Pluralismo.
- Participación, con resguardo a las jerarquías en la institución.
- Privilegia la actitud reflexiva, dialogante y crítica; equidad y valoración del mérito en ingreso, promoción y egreso; la formación de personas con sentido ético, cívico y de solidaridad social; el respeto a personas y bienes; el compromiso con la institución; la integración y desarrollo equilibrado de sus funciones universitarias, y el fomento del diálogo y la interacción entre las disciplinas que cultiva.

**Objetivos estratégicos:**

Ser una institución integrada y transversal.

Ser reconocida como la universidad que:

- o cuenta con un cuerpo académico de alto nivel
- o convoca y forma los talentos jóvenes
- o realiza actividades de investigación, creación y posgrado de calidad
- o logra una interacción más efectiva entre el conocimiento y el sistema social, cultural, educacional y productivo

Ser una institución sustentable, con capacidad de gestión económica que asegure su autonomía académica.

Ser una Universidad enfocada hacia los estudiantes, con una comunidad académica ampliamente participativa; una Universidad profundamente orgullosa y respetuosa de su tradición con los pies en el presente y la mente abierta hacia el porvenir.

Tener cultura de cooperación internacional e intercultural que ha consolidado la interacción con grupos y redes académicas nacionales y del extranjero, la internacionalización de sus currículos y la movilidad de su comunidad.

Contar con condiciones organizacionales, de infraestructura y de tecnología, eficientes y sostenibles para desarrollar su proyecto educativo con altos estándares de calidad

Brindar excelencia y alta calidad de sus programas académicos y de su comunidad y por la generación de conocimiento pertinente para el desarrollo de la sociedad en sus dimensiones.

## LAS FUNCIONES CENTRALES DE LA UNIVERSIDAD

### DOCENCIA

La función docencia es la más antigua y tradicional de universidad. Las universidades medievales se constituyeron en torno a esta única función, con el paso del tiempo las funciones fueron extendiéndose y multiplicándose, a pesar de ello hoy es posible encontrar universidades que no investigan, o que no se ocupan de la "tercer misión", pero no hay universidad en el mundo que no haga docencia.

La UNSE cuenta, según el último anuario de estadísticas universitarias (2012), con 878 docentes, de los cual 35% tiene dedicación exclusiva, 25% semiexclusiva y 39% simple. Se trata de una base muy importante de docentes con mayor dedicación, y superior a la media nacional que permiten proyectar acciones institucionales potentes sobre la base del compromiso laboral del cuerpo docente.

La docencia de grado se halla atravesada por problemáticas nuevas que van más allá de los problemas pedagógicos, tiene que ver con los cambios curriculares y el impacto de las nuevas tecnologías.

La docencia de posgrado enfrenta problemáticas diferentes, tales como su adecuación a las demandas del mercado de trabajo, y su vinculación con la investigación.

Por lo expuesto, este punto será dividido en tres partes, en primer lugar la referida a la docencia de grado, y luego la docencia de posgrado.

#### Docencia en el grado

Se puede apreciar que en nuestro país la práctica docente sigue privilegiando la exposición magistral del profesor; la sobrecarga de información en el currículo; la actitud pasiva y la memorización por parte del estudiante.

Los estudiantes ocupan un lugar fundamental en el modelo educativo de la UNSE, por lo que los principales esfuerzos institucionales deben dirigirse a mejorar su formación. La UNSE cuenta con 16.199 alumnos, con un ingreso anual de 4.155, y una graduación de 989 (Anuario SPU 2012), es decir, una tasa de graduación de 23,8, muy cercana al rango de la media nacional.

En ese contexto debe tenerse presente que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación se muestran como herramientas útiles para reducir la pasividad del estudiante, pero solo en la medida que sean tenidas en cuenta como estrategias centrales, de otro modo solo sirven como apoyo a la presencialidad desaprovechándose en gran medida su potencial.



Requerimos una nueva docencia, en la que logremos una formación integral del estudiante; en la que las competencias básicas sean parte esencial de los programas de estudio y no algo conveniente que surgirá de manera más o menos espontánea. Es decir, el aprendizaje para comunicarse oralmente y por escrito; el pensamiento crítico y la resolución de problemas; el trabajo en equipo; el trabajo multidisciplinario; el liderazgo y la gestión de proyectos.

Lo anterior requiere un cambio profundo de prácticas en el aula y fuera de ella, pero sobre todo requiere una revalorización de la docencia y la capacitación del personal académico en el nuevo modelo educativo. Al mismo tiempo que se gesta el cambio de la docencia de la Universidad, es necesario garantizar las condiciones básicas para la operación de los programas educativos, tales como los espacios adecuados; las condiciones de seguridad e higiene; y los servicios concurrentes como las bibliotecas, los laboratorios, los centros de cómputo y las áreas de convivencia de los estudiantes. Todo lo anterior deberá ser evaluado sistemáticamente e integrado al sistema de gestión de la calidad institucional.

La UNSE solo podrá posicionarse en un lugar destacado en el concierto de universidades a través de un cuerpo docente calificado y comprometido, lo que constituye una condición necesaria e insustituible para el desarrollo de la Universidad. Ello supone en gran medida la definición de políticas y apoyos dirigidos a la consolidación de la calidad de los profesores de tiempo parcial y del personal de en formación.

La función docencia se ve afectada por el currículum, y a su vez constituye su medio de concreción en el aula. El currículum es un sistema complejo que involucra componentes políticos, pedagógicos, organizacionales, epistemológicos y didácticos y que se evidencia tanto en la calidad de los planes de estudio, como en las prácticas de formación.

La rápida obsolescencia de los conocimientos, los nuevos perfiles profesionales, las demandas del mercado laboral obligan a afrontar un amplio y profundo proceso de revisión curricular, que debe ser permanente.

Es necesario realizar una revisión sistemática de las acciones implementadas desde el punto de vista de sus impactos, y alcanzar desarrollos más flexibles para dar mejor respuesta a las necesidades de los alumnos.

La flexibilización puede pasar por la estructuración de los diseños curriculares en ciclos, con sistemas de acreditación y titulación específicos para cada uno. Esto implica la revisión de la estructura de las certificaciones y los títulos intermedios con la idea de otorgar certificaciones de aprendizajes de finalización de ciclos. También supone la incorporación de asignaturas obligatorias optativas y electivas, y la acreditación de experiencias de aprendizaje de estudiantes en su intervención en proyectos de investigación, extensión y transferencia, en ámbitos de trabajo o prácticas de servicio social.

### Docencia en el posgrado



La universidad no puede seguir siendo pensada como un ciclo de formación terminal sino como un ciclo de formación permanente, en virtud que la dinámica de la generación de nuevos conocimientos implica la rápida obsolescencia de los mismos y lleva a una exigencia de actualización continua.

La educación universitaria, sobretodo de posgrado tiene un peso significativo en el desarrollo local y nacional, ya que es en sus carreras donde se forma el talento humano de alto nivel y donde se construye, usa y disemina conocimiento científico y tecnológico para la innovación productiva y social como motor del crecimiento del país.

Por ello la calidad y pertinencia del posgrado, es un asunto de relevancia estratégica que trasciende el ámbito educativo.

La pertinencia tiene dos dimensiones, una externa o social, y otra interna o institucional. Como pertinencia social se entiende la congruencia entre las expectativas del contexto y la oferta institucional o programática. La pertinencia institucional se concibe como la congruencia entre la oferta académica y la apuesta estratégica de la Universidad, además de los recursos con los que cuenta la institución para llevarlo adelante.

Si bien el posgrado es reconocido como el tramo educativo donde se forman profesionales especialistas e investigadores, el nivel donde se generan nuevos conocimientos, en Argentina la presencia del posgrado toma impulso a partir de la Ley de Educación Superior de 1995. Hasta ese momento el sistema universitario estaba casi exclusivamente orientado al grado, con muy escaso desarrollo del cuarto nivel.

El proceso de modernización universitaria que se había verificado previamente en otros países como México y Brasil, llegó más tarde a Argentina porque la larga tradición universitaria en nuestro país, produjo una cristalización de los modelos establecidos, que operó como fuerte barrera de oposición a los cambios modernizadores.

Los doctorados que había antes de la LES eran en su mayoría personalizados, es decir, no estructurados, sino organizados en torno a una tesis, con una serie de cursos elegidos en relación con ella, y tomados a menudo en diferentes instituciones. Los doctorados eran instancias de formación relevante para una porción muy pequeña de académicos que mostraban una fuerte vocación científica e interés por la investigación, y existían en algunas pocas disciplinas, y exclusivamente en las universidades más consolidadas. Los investigadores jóvenes que podían acceder a becas salían del país para hacer doctorados en el extranjero.

Los doctorados de esa época se los podía encontrar en pocos campos disciplinares. En las ciencias Exactas, Físicas y Naturales eran de calidad, formaban investigadores, las tesis eran aportes originales y la comunidad científica valoraba ese nivel de formación. En cambio otros campos disciplinares, donde también existían, como Derecho, Economía y Medicina, el doctorado era más bien "decorativo" (Oteiza, Enrique. El postgrado en la Argentina. Elementos para una estrategia en el contexto de América Latina, en Educación Superior y Sociedad, Vol. 2 N° 1. Pág. 63). El modelo profesionalista de universidad tenía eco en el posgrado. Es decir



convivían doctorados “clásicos” de un modelo de universidad profesionalista y doctorados “académicos” impulsado mayormente por científicos formados en el exterior y que integraban redes internacionales de investigadores.

A partir de la LES se produjo un marcado crecimiento del cuarto nivel. La estructura de oferta de posgrado en las distintas ramas del saber puede servir para indicar el predominio de lo académico o lo profesional en cada caso. Las especializaciones indican un grado mayor de profesionalización del campo del saber, las áreas del conocimiento más orientadas a la actividad profesional cuentan con mayor desarrollo de estas carreras con un grado de penetración superior al 30%, en cambio las orientadas a lo académico o científico han desarrollado más el doctorado. Las maestrías en cambio pueden participar de ambas vertientes. Las hay más orientadas a lo académico o a lo profesional, y son dos modelos diferentes reconocido por la Resol. 160/11 ME, en la cual se admiten maestrías profesionales, sin tesis, hasta ese momento eran todas “académicas”.

El modelo profesionalista de la universidad argentina se estructuró en carreras que en la mayoría de los casos son largas. Cursar las profesiones tradicionales insume teóricamente más de cinco años, de acuerdo al diseño corriente teórico. En la práctica, recibirse puede llevar un 20% más de tiempo, como en el caso de ingeniería algo más de siete años promedio; en medicina, aún más. El sistema de posgrado se superpuso sobre esa realidad sin afectarla.

Como vimos el posgrado no nació articulado al grado. En un principio se pensó que sería posible reducir la duración de las carreras de grado y remitir contenidos al posgrado. Eso encontró dos grandes obstáculos, en primer lugar en nuestro país los títulos universitarios de grado no son solo académicos sino habilitantes, es decir, habilitan por sí solos para ejercer una profesión y en segundo lugar el grado es gratuito y el posgrado arancelado. Las críticas que impidieron esa articulación fueron que se titularían profesionales universitarios con menor formación, y que habría una “estrategia económica” en derivar contenidos al posgrado porque allí podrían cobrarse.

Eso derivó en que no haya línea de continuidad entre grado y posgrado, por el contrario hay una brecha marcada por la indiferencia, cada tramo formativo responde a su propia lógica de desarrollo.

En la Argentina el posgrado es marginal en el contexto de una Universidad que sigue enfocada y concentrada en el grado. Hasta ahora el posgrado es prioritariamente del interés del grupo que lo genera, pero no necesariamente institucional. Es necesario pensar en la retroalimentación entre grado y posgrado, generar vasos comunicantes, abrir ventanas de diálogos, para romper con las barreras que hoy los separan.

A la desarticulación existente entre grado y posgrado, también se suma la falta de articulación ascendente en el interior del sistema de posgrado, que, a diferencia de los casos norteamericano o brasileño, no implica obligatoriamente pasar por una maestría para acceder a un doctorado, sino que por el contrario, estas resultan opciones alternativas, que llevan, entre otros aspectos, a



que el nivel académico efectivo no dependa tanto del título de posgrado obtenido sino de la estrategia de articulación utilizada.

Cada disciplina fue desarrollando tradiciones diferentes en torno a la formación de posgrado. Las carreras de Ciencias Exactas y Naturales, retomando algunas tradiciones científicas nacionales y basándose en la experiencia de investigadores que realizaron doctorados en el exterior, implementaron nuevas actividades que alcanzaron un desarrollo importante en algunas facultades. De esta forma, los doctorados pasaron a ser el título de posgrado de excelencia reconocida. Para los médicos, y posteriormente también para los abogados e ingenieros, las especializaciones fueron el camino de la legitimación para prácticas profesionales específicas.

Podemos decir que el Doctorado no es el título de mayor reconocimiento en todas las áreas, sino que hay diferentes tradiciones según las disciplinas. En la Argentina son muy relevantes las maestrías en las Ciencias Sociales, mientras que en las Humanidades la tradición más fuerte está centrada en los doctorados. En las Ciencias de la Salud son decisivas las Especializaciones cuya duración e intensidad supera muchas veces a los doctorados. En las Áreas de Administración y de Negocios son valoradas especialmente las Maestrías, en función de haber tomado como modelo al sistema de los Estados Unidos de los MBA. Se trata de distintas valoraciones que tienen que ver con el acceso a distintas prácticas sociales y a distintas formas de recibir y generar nuevo conocimiento.

Otra situación problemática tiene que ver con la política de creación de posgrados. No suele haberlas. Los posgrados nacen del grupo académico que lo promueve, define contenidos, modalidad, cuerpo docente, etc., y luego lo lanza al mercado para validarlo. Si tiene suficientes inscriptos para autofinanciarse se lleva adelante. Los posgrados son visto por las Universidades como posibilidades de captar recursos adicionales, y por los docentes como medios de generar ingresos complementarios (en Argentina no hay docentes solo de posgrado) y de producir vinculaciones y marcar presencia en el mundo académico.

En las Universidades Nacionales, se produce la mayor parte de la investigación del país, pero solo hay 10.269 docentes con título de Doctor, lo cual representa 9% del total. Si bien la LES establecía que "gradualmente se tenderá a que el título máximo sea una condición para acceder a la categoría de profesor universitario" (art. 36) esto se ha dado en muy escasa medida.

Otra cuestión que impacta sobre este asunto es el "credencialismo", es decir, la necesidad imperiosa de contar con títulos de posgrado como un modo de obtener o mantener cierta posición profesional o académica. Al plantearse mayores exigencias académicas relacionadas al posgrado se genera incentivos hacia el "credencialismo", lo que ha impulsado la elaboración de posgrados endogámicos, de baja calidad en función de la posibilidad de reproducción financiera y personal de las comunidades académicas. Esa problemática se profundiza porque el sistema de posgrado se construye en universidades que tienen como centro el grado, a diferencia de los países desarrollados donde el corazón científico, presupuestario y organizacional de la universidad es el posgrado.



Otro de los problemas más relevantes en el posgrado son las bajas tasas de finalización del conjunto del sistema y en especial en las universidades públicas y en algunas disciplinas, particularmente en las áreas de Humanidades y Ciencias Sociales. Este aspecto está vinculado en el caso de los posgrados académicos a la falta de becas para alumnos y retribuciones para los docentes por la dirección de las tesis.

Generalmente los profesores de posgrado están bien pagados. Pero en casi ningún caso se paga a los directores de tesis. Esto es sorprendente, porque la actividad de dirección de tesis es complicada, tediosa y prolongada, y exige prerequisites fuertes para quien quiera realizarla. En verdad, tal dirección tiene valor para la calificación del investigador en el Sistema Nacional de Incentivos pero es un valor pequeño, pues sólo una acumulación de varios casos de dirección se hace relevante para calificar a un investigador como alguien que es avezado en la asistencia a tesis de posgrado. De manera que, para quien dirige tesis, se trata de una inversión fuerte sin reconocimiento económico y con muy escaso reconocimiento institucional y académico. No es de extrañar que ello repercuta en la falta de candidatos a la hora en que los alumnos buscan director, o en la práctica bastante difundida de "directores" que facilitan sus nombres sin realizar la función: aquellos que por aumentar su prestigio o por quedar bien con el peticionante ofrecen dirigir formalmente, pero sin asumir las responsabilidades inherentes al cargo.

En estos casos la mayor responsabilidad le cabe a las instituciones que ofrecen posgrados, que asumen que su tarea ya está finalizada en el momento en que termina el cursado. Para entonces los alumnos deben haber hecho todos los pagos preestablecidos, y la parte "común" del posgrado ha finalizado, quedando desde entonces cada tesista librado a su suerte. No es casual -entonces- que no se remunere, o que se remunere de modo poco significativo a los directores de tesis: desde el punto de vista de la oferta vista como negocio, ello ya no aporta nada significativo. Y sin embargo, se trata del momento más decisivo de un posgrado, y de aquel en que queda entrampado un número mayor de aspirantes, que desertan ante la imposibilidad de cubrir el desafío.

En definitiva, si bien el nivel del posgrado se halla consolidado en Argentina, aún tiene mucho camino por recorrer. En especial en materia de Doctorados porque el fuerte sesgo profesionalista de la universidad se trasladó al posgrado.

#### CONCLUSIONES 1er ENCUENTRO INSTITUCIONAL:

Cambio curricular en carreras de grado.

En cuanto a los cambios curriculares:

- Existen en la UNSE experiencias de currículums flexibles.
- Los procesos de acreditación constituyen oportunidades para introducir mejoras en algunas propuestas curriculares.
- Existen Comisiones Curriculares en tanto espacios formales de discusión, con representación de los distintos claustros.
- Existe un predominio hacia el currículum de carácter rígido.

- Los cambios curriculares son lentos y sin rupturas epistémicas de fondo.
- Los cambios curriculares son visualizados como amenazas o pérdida de espacios y resulta difícil llegar a acuerdos para introducir transformaciones.
- Hay discontinuidad en el trabajo de las comisiones curriculares, por la ausencia de políticas de revisión permanente.
- Existe desfasaje entre las incumbencias y la formación recibida.
- Se observa desarticulación entre los espacios curriculares y los objetivos propuestos, así como entre los planes de estudio y su implementación.

#### Formación docente.

En cuanto a la Formación docente:

- La aprobación de la carrera docente, visibiliza la necesidad de una política de formación docente a nivel institucional.
- La aprobación de la carrera docente da lugar a la necesidad de establecer mecanismos de evaluación académica continua.
- Se evidencia falta de formación pedagógica y literatura didáctica para mejorar las mediaciones y secuencias que se adapten a las transformaciones.
- Se puede observar escasa reflexión y revisión continua de las prácticas docentes.
- Se observa falta de compromiso de los docentes.
- Existe resistencia de los profesores a ser evaluados por alumnos y por pares. Existen buenas respuestas sólo cuando se trata de promoción.
- Existen programas de apoyo para que los docentes hagan posgrados, tanto becas, como incentivos a los programas de estudio (CyT y otros convenios), y también, licencias para tomar posgrados fuera de la provincia... aunque se desconoce su efecto en la enseñanza.
- Se manifiesta incapacidad para incluir a los estudiantes en términos de su diversidad cultural, cognitiva, etcétera.

#### Posgrados.

En cuanto a la política de creación de posgrado:

- La creación de la subsecretaría de posgrado da cuenta de una intencionalidad de generar políticas de posgrado.
- Existe desarticulación entre grado y posgrado
- Uno de los problemas se da en el seguimiento y culminación de tesis, para las que no hay tutores comprometidos al interior de la universidad, en número suficiente o suficientes estímulos.
- Los posgrados se sostienen por la voluntad de profesores pero no siempre responden a las necesidades del medio o del grado.
- No existe una reglamentación de posgrados actualizada.
- Existe una tendencia a la interinstitucionalidad y posgrados en articulación con otras universidades

En cuanto mejora en los índices de graduados en el cuarto nivel



- Existen programas de apoyo a la formación de posgrados, tanto como becas para los docentes, como financiamiento para los programas de estudio (CyT y otros convenios), aunque se desconoce su efecto.
- Se ha dado inicio de la centralización de datos en la Subsecretaría de Postgrado.

#### Objetivos estratégicos:

- Diseñar ofertas de formación para los estudiantes
- Fortalecer el compromiso de los académicos
- Celebrar la diferencia y transformarla en política de formación de toda la comunidad universitaria
- Incentivar el uso de las TICs como medio y apoyo a la práctica pedagógica
- Concientizar a los docentes para que reconozcan a los alumnos como sujetos de derecho, incorporando sus particularidades, sus saberes, experiencias y potencialidades al hecho educativo
- Generar cambios orientados a la bimodalidad
- Extender los espacios de formación pedagógica a todos los docentes de la UNSE

#### Líneas acción:

- Crear espacios curriculares compartidos con otras carreras de la facultad y la universidad mediante el aumento de optativas
- Articulación (horizontal y vertical) y renovación de espacios curriculares
- Implementar evaluaciones de desempeño docente en forma continua, en articulación con la carrera docente y las normativas establecidas por el Honorable Consejo Superior.
- Orientar a coordinadores y docentes para la gestión de carreras en articulación.
- Estimular la producción docente (material didáctico, investigación de experiencias, sistematización y reflexión sobre la práctica docente)
- Trabajar en respuestas pedagógicas para atender a la diversidad
- Regularizar y darle mayor impulso a las comisiones curriculares y los consejos académicos
- Reglamentación de materias optativas y de prácticas en otras instituciones y carreras
- Incorporar a los alumnos como un evaluador natural y consolidar su participación en espacios de decisión y consulta
- Optimizar los recursos informáticos y los espacios virtuales para el uso de todas las facultades y carreras.
- Incrementar la variedad de la oferta de formación docente en TICs.

**Consigna:**

Enuncie no más de 5 debilidades y fortalezas en docencia de grado y posgrado

Elabore objetivos estratégicos.

Teniendo en mira los objetivos estratégicos, enuncie las líneas de acción necesarias para su concreción.

**Función Docencia - Grado**

|   | Debilidades |
|---|-------------|
| 1 |             |
| 2 |             |
| 3 |             |
| 4 |             |
| 5 |             |

|   | Fortalezas |
|---|------------|
| 1 |            |
| 2 |            |
| 3 |            |
| 4 |            |
| 5 |            |



|   | Objetivos Estratégicos | Líneas de Acción |
|---|------------------------|------------------|
| 1 |                        | 1.<br>2.<br>3.   |
| 2 |                        | 1.<br>2.<br>3.   |
| 3 |                        | 1.<br>2.<br>3.   |
| 4 |                        | 1.<br>2.<br>3.   |
| 5 |                        | 1.<br>2.<br>3.   |

Función Docencia - Posgrado

|   | Debilidades |
|---|-------------|
| 1 |             |
| 2 |             |
| 3 |             |
| 4 |             |
| 5 |             |

|   | Fortalezas |
|---|------------|
| 1 |            |
| 2 |            |
| 3 |            |
| 4 |            |
| 5 |            |

|   | Objetivos Estratégicos | Líneas de Acción |
|---|------------------------|------------------|
| 1 |                        | 1.<br>2.<br>3.   |
| 2 |                        | 1.<br>2.         |



---

|   |  |                |
|---|--|----------------|
|   |  | 3.             |
| 3 |  | 1.<br>2.<br>3. |
| 4 |  | 1.<br>2.<br>3. |
| 5 |  | 1.<br>2.<br>3. |

## LAS FUNCIONES CENTRALES DE LA UNIVERSIDAD

### INVESTIGACIÓN

La investigación científico-tecnológica es un factor de desarrollo, no sólo económico sino también de otras dimensiones que afectan al ser humano. Incide sobre sector productivo, y también sobre al ámbito educativo, ciudadanía, gobernabilidad, de la salud o medio ambiental.

La función investigación es la que hoy otorga mayor visibilidad a las universidades, pero también la que marca mayores diferencias entre instituciones de educación superior. Los principales rankings mundiales de universidades se basan casi exclusivamente en esta función.

La UNSE cuenta con 404 investigadores categorizados sobre un total de 878 docentes (datos Anuario SPU 2012). Se trata de una relación muy significativa, y superior a la media nacional.

Son cuestiones claves de la investigación en universidades la visibilidad de la producción científica y la formación de recursos humanos para la investigación. En las universidades estatales además debe incluirse la pertinencia de los temas de investigación dado que se sustenta con recursos públicos.

Parece claro que las instituciones educativas deben formar investigadores y profesionales cualificados que puedan realizar proyectos de investigación e innovación.

También parece claro que la universidad no debe dejar solo en manos de los investigadores la consolidación de sus cuerpos académicos, la visibilidad de la producción científica, o su vinculación en redes nacionales o internacionales. Los modelos exitosos muestran universidades muy proactivas en materia de incentivos para publicaciones y consolidación de grupos de investigación. Así como generadoras de canales apropiados (por ejemplo: convenios) para la creación de redes con grupos de investigación de otras universidades nacionales o extranjeras.

La planificación de un sistema de I+D eficiente precisa tener en cuenta el pilar básico para su desarrollo: los recursos humanos para la investigación. En la mayoría de las universidades, el personal investigador está formado por becarios predoctorales y postdoctorales, profesores que combinan su tarea de investigador y docente y, en algunos casos, investigadores a tiempo completo.

La trayectoria investigadora no siempre está bien definida. De hecho, son numerosos los ejemplos en que hay una inversión en la fase de pre-doctoral y posteriormente no hay trazada una continuidad que permita obtener los beneficios de la inversión realizada.

La inversión en personal investigador es vital para un buen desarrollo de la ciencia y la investigación, para conseguirlo es menester diseñar una carrera profesional que permita formar al número de investigadores que el sistema de I+D necesita, dando prioridad a la calidad frente a



la cantidad. Esto implica, entre otros aspectos, proporcionar una vía clara de desarrollo profesional.

Una cuestión crítica es la relacionada con la pertinencia de los temas de investigación. El abordaje de problemáticas complejas que sean de relevancia local y regional, pone en tensión la autonomía universitaria, principios como la libertad académica y las demandas del entorno. Encontrar un punto de equilibrio para satisfacer esos intereses solo puede lograrse con adecuados mecanismos de vinculación con la comunidad, y de creación de consensos al interior de la universidad.

La provisión de fondos para la investigación es una labor central que no puede quedar al azar. Por ello debe gestionarse la información financiera relacionada con la investigación. Tanto la financiación interna que ofrece la propia universidad (los programas-convocatorias de proyectos de investigación, de becarios-investigadores en formación, contratos programa con grupos, centros, Institutos de Investigación o Facultades,...) como externos (Proyectos y Contratos de Investigación, otras ayudas complementarias, infraestructuras, contratos programa con universidades o grupos/Institutos de investigación, becas de investigación, etc.). Es tal la complejidad del asunto que en algunas universidades se ha tenido que crear y especializar servicios administrativos que gestionen dicha información.

La investigación y la docencia en las universidades, están siempre muy unidas, ya que la mayoría de los profesores realizan las dos actividades y muchos de los edificios y equipos se utilizan para ambos objetivos. Dado que los resultados de la investigación se aprovechan en la docencia y que la información y la experiencia adquiridas en la enseñanza se pueden utilizar en la investigación, es difícil determinar con precisión dónde terminan las actividades de enseñanza y formación de los profesores y estudiantes universitarios, y dónde comienzan las actividades de I+D, y viceversa.

Pero también es cierto que la función investigación impacta de manera más directa en la docencia posgrado, principalmente a nivel de doctorado o maestrías académicas. Deben existir vasos comunicantes con la investigación y la creación de ofertas de posgrado como un modo de retroalimentar el sistema educativo.

Finalmente, un adecuado sistema de producción científica debe estar acompañado de un mecanismo de protección de la propiedad intelectual e industrial de los investigadores. Un tema crucial que suele merecer poca atención en nuestro medio.

Es necesario sostener el esfuerzo institucional de apoyar la investigación científica en todas las áreas del conocimiento, asignando los recursos de manera eficiente y eficaz. Además, se debe avanzar en el impulso de proyectos transversales que estén orientados a atender de manera integral problemáticas locales o el avance significativo de la frontera del conocimiento. De igual manera, es necesario que cada vez más investigadores de la universidad participen con sus proyectos en las convocatorias de los fondos nacionales e internacionales.

En atención a lo expuesto sería deseable que una política de fortalecimiento y fomento de la investigación propenda a los siguientes objetivos estratégicos:

- Establecimiento de temas de investigación de prioridad institucional.
- Fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento destinado a la investigación de temas prioritarios.
- Incentivo a la publicación de resultados alcanzados por los investigadores.
- Ampliación del universo de docentes categorizados, y mejora en su posicionamiento.
- Contribución al desarrollo local con investigación pertinente y de calidad.
- Fortalecimiento de la formación de recursos humanos altamente calificados a través de becas de investigación, subsidios para realización de maestrías y doctorados, movilidad de investigadores, etc.
- Fomento de la interdisciplinariedad en la oferta de posgrado.
- Consolidación de la participación de la universidad en redes nacionales e internacionales.
- Fortalecimiento de grupos de investigación a través de incentivos y políticas diferenciadas que distingan entre grupos consolidados, en formación y de reciente creación.

#### CONCLUSIONES 1er ENCUESTRO INSTITUCIONAL:

En lo que respecta a visibilidad de la producción científica (publicaciones y patentes), la UNSE se expresa a través de los siguientes datos del año 2014: libros 43 (3,29%), cap. de libros 159(8,3%), revistas con referato 287(14,98%), revistas sin referato 127 (8,63%) y patentes 3 (0,16%), presentaciones en congresos 975 (50,89%) y servicios 267 (14,46%), convenios y contratos 11 (0,57%). Esta información muestra que el 50 % de la producción científica se presenta en congresos. Se manifiesta como relevante la relación número de revistas con referato (287/ número de investigadores 404 que aumento considerablemente con relación a años anteriores. No están discriminado en el informe las publicaciones nacionales de las internacionales. En toda la UNSE existen tres revistas con publicación periódica: Quebracho, Trabajo y Sociedad y Cifra. Cabe destacar que estos indicadores deben ser contextualizados con la pertinencia temática contemplada en el planeamiento de las actividades de ciencia y técnica de la universidad.

En relación a la carrera de investigador y la formación de RRHH para la investigación, la actualidad la universidad no dispone de una carrera de investigador propia, aunque mantiene convenios institucionales con el CONICET que le permiten la inclusión de investigadores pertenecientes a la carrera de investigador científico de esta institución.

Las políticas nacionales de ciencia y tecnología de los últimos años han permitido el crecimiento sostenido del número de investigadores y becarios, enmarcadas en el plan estratégico del MINCyT Argentina 2020.



En lo que respecta a consolidación de grupos de investigación, las actividades de investigación son dependientes del financiamiento del estado, el cual se ha visto incrementado por las políticas antes mencionadas. Esto ha permitido la consolidación de algunos grupos en desarrollo lo cual ha sido evidenciado por el incremento de subsidios externos obtenidos, el número de recursos humanos formados y la producción científica. Sin embargo, la consolidación de estos grupos ha dependido de la motivación de los propios investigadores que los integran. También se debe destacar que hay grupos menos consolidados y de reciente formación.

En relación a la pertinencia de los temas de investigación, la UNSE no cuenta con criterios formales para el establecimiento de la pertinencia temática de líneas de investigación. Sin embargo existen numerosos proyectos de investigación que responden a demandas o necesidades específicas.

Líneas de acción para la concreción de los objetivos estratégicos:

Establecimiento de temas de investigación de prioridad institucional.

- Convocatoria a consulta interna y externa con los organismos involucrados en las políticas regionales.

Fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento destinado a la investigación de temas prioritarios.

- Seguir fortaleciendo la gestión de fondos externos para tal fin y la creación de fondos propios.

Incentivo a la publicación de resultados alcanzados por los investigadores

- Destinar fondos para incentivar la publicación de resultados alcanzados por los proyectos de investigación. Ejemplo cubrir los costos de publicación de los artículos.

Ampliación del universo de docentes categorizados, y mejora en su posicionamiento.

- Establecer una carrera de investigador de la UNSE articulando las actividades de promoción que permitan aumentar la cantidad de docentes categorizados.

Contribución al desarrollo local con investigación pertinente y de calidad

- Sistema de planificación conjunta con las instituciones del gobierno local para coordinar acciones tendientes a aumentar el desarrollo.

Fortalecimiento de la formación de recursos humanos altamente calificados a través de becas de investigación, subsidios para realización de maestrías y doctorados, movilidad de investigadores, etc.

- Incrementar el financiamiento

Fomento de la interdisciplinariedad en la oferta de posgrado.

- Necesidad de desarrollar posgrados más inclusivos y amplios que sean afines a una diversidad de disciplinas. Crear una escuela de posgrado para coordinar las acciones de forma global.

Consolidación de la participación de la universidad en redes nacionales e internacionales

- Generar la estructura necesaria para estimular la participación institucional de las redes nacionales e internacionales.

Fortalecimiento de grupos de investigación a través de inventivos y políticas diferenciadas que distingan entre grupos consolidados, en formación y de reciente creación.

- Generar la infraestructura necesaria para apoyar la gestión y ejecución de proyectos de investigación.

Consigna:

Enuncie no más de 5 debilidades y fortalezas en materia de investigación.

Elabore objetivos estratégicos.

Teniendo en mira los objetivos estratégicos, enuncie las líneas de acción necesarias para su concreción.

Función Investigación

|   | Debilidades |
|---|-------------|
| 1 |             |
| 2 |             |
| 3 |             |
| 4 |             |
| 5 |             |

|   | Fortalezas |
|---|------------|
| 1 |            |
| 2 |            |
| 3 |            |
| 4 |            |
|   |            |



|   |  |
|---|--|
| 5 |  |
|---|--|

|   | Objetivos Estratégicos | Líneas de Acción |
|---|------------------------|------------------|
| 1 |                        | 1.<br>2.<br>3.   |
| 2 |                        | 1.<br>2.<br>3.   |
| 3 |                        | 1.<br>2.<br>3.   |
| 4 |                        | 1.<br>2.<br>3.   |
| 5 |                        | 1.<br>2.<br>3.   |

## LAS FUNCIONES CENTRALES DE LA UNIVERSIDAD

### **EXTENSIÓN. VINCULACIÓN Y TRANSFERENCIA.**

Los recursos que la sociedad brinda a la Universidad no sólo se justifican en su labor formativa, en los tiempos actuales se requiere que ésta sea capaz de comprometerse y vincularse en la solución de los problemas fundamentales para así convertirse en agente de cambio para llevar a la comunidad hacia un mejor modo de vida.

En consecuencia, se requiere que la UNSE sea una institución cuyas estructuras de vinculación y extensión universitaria estén en contacto permanente con la sociedad, de manera que su actividad constituya una respuesta eficaz y pertinente a las necesidades locales, regionales y nacionales. La vinculación con la sociedad, a través de las funciones y actividades universitarias, debe estar guiada por una mayor generación de capital cultural, social y también económico.

La universidad argentina es heredera de una gran tradición de difusión de la cultura y las artes. La UNSE, como la institución de educación superior pública de Santiago del Estero, se halla comprometida a ampliar y profundizar sus actividades de conservación y difusión de la cultura y las artes, igualmente requiere afianzar su vinculación con la sociedad, ampliando y profundizando el papel de la Universidad como agente de cambio y de progreso.

La extensión constituye un pilar de la universidad reformista, y constituye un medio idóneo para acercar la universidad a diversos sectores sociales que no pueden acceder a estudios superiores.

Desde la Reforma de Córdoba de 1918 la función social se incorporó como uno de los cometidos de la universidad latinoamericana, más allá de sus funciones clásicas de docencia e investigación. Sin embargo, por décadas se creyó que tan importante función podía ser atendida con la creación de los departamentos de extensión universitaria, generalmente limitados a organizar programas de difusión cultural.

De esta manera, el concepto de "extensión universitaria" en un principio se refirió más que nada a la proyección del quehacer de la universidad hacia la sociedad. Luego, y en buena parte por la influencia de las ideas de Paulo Freire, fue evolucionando hasta concebirse como un proceso de comunicación de doble vía entre la universidad y su contexto social.

En la actualidad se estima que la función social de la universidad encuentra su mejor concreción cuando se asume como el cumplimiento de su responsabilidad social. De ahí que hoy en día el tema de la responsabilidad social de las universidades ocupe un lugar prominente en el debate internacional. En el caso de nuestra región, pensamos que la universidad en América Latina tiene el deber histórico e ineludible de repensarse, de redefinir su misión en el momento actual y asumir su responsabilidad social, para lo cual necesita integrarse plenamente a su sociedad y promover un diálogo constructivo con todos sus sectores.



Es por ello, que la universidad debe orientar su quehacer inspirada en el paradigma del desarrollo humano sostenible, es decir en un concepto amplio de desarrollo, basado en nuestras propias fuerzas productivas y potencialidades humanas. Por lo tanto, su actividad debe ser endógena y animada por el propósito de ampliar las oportunidades de bienestar y de calidad de vida de nuestra gente, acorde con su dignidad humana y respetuoso de la naturaleza.

Es este el sentido que se concibe en la actualidad al espíritu universitario. Risieri Frondizi recupera de Ortega y Gasset la idea de "misión de la universidad" que condensa ese sentido trascendente de la universidad que ubica a esta institución en un lugar central en la transmisión y preservación de la cultura en las sociedades contemporáneas, y a la vez, combina las múltiples funciones de la universidad americana, que así resultan perceptibles en las cuatro misiones que señala para la universidad que son: la misión de preservación del patrimonio cultural, la investigación científica, la formación de profesionales y la misión social.

¿En qué consiste la misión social?, se pregunta Frondizi: "En ponerse al servicio del país"

Para la universidad, esto implica asumir un concepto de pertinencia social, es decir estar consciente de que la relevancia de su trabajo será evaluada en función de su auténtico compromiso social y de que este genere beneficios concretos a su sociedad dando prioridad, por razones éticas, a los sectores más desfavorecidos.

La universidad deberá recordar que, en países como los nuestros, ella no puede sustraerse de la lucha contra la pobreza, la exclusión social, el desempleo, el analfabetismo y la superación de los grandes déficit que padecen nuestros pueblos en sus derechos humanos fundamentales como lo son el acceso a la salud y la educación.

En este marco conceptual actual, la Universidad actual asume su compromiso a través de diversas modalidades y escenarios para el logro su función.

Las modalidades que trataremos con las de: Vinculación y Transferencia, sobre la base de conceptos vertidos por Augusto Pérez Lindo, en su trabajo titulado LA IDEA DE UNA UNIVERSIDAD INTELIGENTE PARA EL DESARROLLO EN EL SIGLO XXI.

En el apartado XI, titulado **La universidad como agente de desarrollo**, expresa:

Las concepciones academicistas, credencialistas y endogámicas (la "torre de marfil") limitan las posibilidades de la universidad como institución al servicio de la sociedad. En el mejor de los casos mientras producen diplomados para cubrir las demandas de recursos humanos se desentienden de los procesos que hacen posible la demanda de profesionales. Una universidad disociada de la economía y de la producción de la sociedad (en términos sociológicos) se convierte inevitablemente en uno de los mecanismos para la reproducción del subdesarrollo. Ante todo por la desarticulación entre los productores del conocimiento y las necesidades de la sociedad.



Felizmente, en distintos formatos muchas instituciones se han comprometido en asociaciones, contratos, programas, cooperaciones, con empresas, organismos del Estado, organizaciones sociales. En Brasil las universidades federales tienen unas cuatrocientas incubadoras de empresas. En Argentina las universidades nacionales administran más de seiscientos programas de vinculación tecnológica, social o productiva. Los "parques tecnológicos" de California, Monterrey, Lovaina, Warwick y otros se han convertido en ejemplos de interacción entre las comunidades universitarias, científicas, tecnológicas y empresariales. En China, la India y otros países se están produciendo experiencias semejantes.

No se trata de postular la "universidad empresarial", como algunos creen, sino de justificar el nacimiento de una universidad para el desarrollo. Existen suficientes ejemplos de este tipo para establecer este concepto que en los años de 1960 y 1970 tuvo raíces en América Latina.

La idea de una "universidad práctica", "comprometida", "socialmente responsable", "agente de desarrollo", implica el pasaje de un paradigma donde la producción científica y la formación de profesionales se justifican a partir de los intereses o los objetivos dominantes en la universidad, a otro paradigma donde la universidad se define como unidad de producción, de movilización social y de servicios.

El paradigma anterior estaba ligado a un momento en que una élite o un sector restringido de la sociedad (las clases medias) llegaba a la universidad. Estaba ligado también a un momento en que la producción científica tenía poca vinculación con las innovaciones tecnológicas y sociales. La idea de la universidad como "productora" (científica, académica, económica, social y cultural) primero se descubrió en políticas de vinculación o de extensión. Ahora está asociada con el concepto de "pertinencia social": toda actividad científica o académica necesita una justificación ligada a las necesidades sociales. Este criterio se ha incorporado a todas las agencias de evaluación institucional en el mundo.

En el caso de los países periféricos o subdesarrollados se trata de algo más que una "política de transferencia": se trata de lograr que el capital intelectual de las universidades sirva para crear nuevas condiciones de crecimiento económico y de bienestar para el pueblo. Las concepciones liberales ponen el acento en la vinculación económica, mientras que las concepciones de izquierda solo creen en el extensionismo social. La idea de la universidad como agente de desarrollo no debe confundirse ni con el "empresarialismo" ni con el "extensionismo popular". Estas son formas insuficientes de vinculación con la sociedad.

El "modo de articulación" de los factores de crecimiento económico-social y de los productores de conocimiento (investigadores, profesores) es una clave principal para definir la eficacia de las vinculaciones entre la universidad y la sociedad. Cada Universidad tiene que encontrar el "modo" adecuado para incidir eficazmente en el desarrollo de una ciudad, una región o un país. Esta es una cuestión que generalmente no se plantean los que luchan por el control del gobierno universitario.

Por otro lado, la manera de situarse de la universidad en un contexto determinado dependerá de la "política del conocimiento" que adopte. Se puede apostar a la creación de un gran centro



científico (por ejemplo, de carácter biotecnológico) porque se piensa que el mismo va a multiplicar las posibilidades científicas y económicas del país. O se puede crear un programa de formación de pedagogos/informáticos para responder a las demandas crecientes de aplicaciones educativas de la informática. En fin, una universidad puede tener distintos programas que atienden necesidades y estrategias diferentes.

En atención a lo expuesto sería deseable que una política de fortalecimiento y fomento de la extensión y la vinculación y transferencia propenda a los siguientes objetivos estratégicos:

- Revisión y mejoramiento de todos los Programas de Extensión y Vinculación.
- Participación de la vinculación en la respuesta a los problemas regionales.
- Vinculación pertinente y relevante.
- Mejoramiento de la gestión de vinculación.
- Articulación con todos los sectores y actores de la sociedad civil para la concientización de la responsabilidad social.

#### CONCLUSIONES 1er ENCUENTRO INSTITUCIONAL:

Se entiende por extensionismo clásico un conocimiento que se tiene y se "extiende" hacia la sociedad. Extensión clásica es lo que ofrecemos y lo no clásico es cuando vamos a la sociedad a buscar lo que la sociedad quiere.

Se propone la definición de extensionismo clásico a partir de los siguientes parámetros:

- 1- Formación y capacitación docente
- 2- Socialización de información académica
- 3- Transformación y difusión del conocimiento
- 4- Integración con instituciones con áreas del conocimiento de la Universidad

#### Vinculación y transferencia:

Se cuestiona el concepto de vinculación pues siempre hay vinculación a partir de actividades.

Hay proyectos de extensión que claramente recuperan saberes de la sociedad (ejemplo un proyecto de Forestales de teñido de lana con productos del bosque), lo cual es positivo. Hay diversos saberes, y los saberes sociales siguen siendo relegados a un segundo plano, prueba de ello es que no hay certificación para esos saberes.

Se cree necesario crear consejos asesores conformados por la universidad y por representantes de organizaciones.

Desde la faz operativa se consideración oportuno crear un espacio de articulación entre los secretarios de extensión y proponer crear un consejo de extensión en el cual se dialogue entre los diferentes secretarios.

Se sostiene que hay que ver bien la diferencia entre la extensión y la investigación.

Se observa falta de presupuesto para extensión y eso impacta en su desarrollo.

Se propone incluir a todo lo referente a Bienestar estudiantil y todos los programas del sistema de becas. Acciones orientadas a la salud. Fortalecer las actividades deportivas. Ver el programa de accesibilidad de salud y desarrollo de la identidad. Programas de inclusión que contemplen a las estudiantes.

Se establecen como objetivos:

- Revisión y mejoramiento de todos los programas de extensión y vinculación en función de la visión y misión de la UNSE.
- Promover nuevos programas en áreas de vacancia.
- Participación de la vinculación pertinente y relevante en la respuesta a los problemas locales y regionales.
- Vinculación pertinente y relevante NO APROBADO.
- Fortalecer la gestión de vinculación.
- Articulación de todos los sectores y actores de la sociedad civil para la concientización de la responsabilidad social.
- Fortalecer la vinculación con el Estado para la concientización y propuesta de políticas públicas que fomenten la inclusión de los sectores en condición de vulnerabilidad.

Línea de acción

- Crear programas internos orientados a la financiación de proyectos de extensión internos (Proyecto de extensión UNSE) en los que participe la comunidad universitaria.
- Crear un Consejo de extensión de la UNSE con financiamiento interno.
- Elaborar políticas de extensión transversales internas integradas en articulación con todos las áreas de gestión
- Articulación de programas de educación no formal. Adecuación de la normativa para servicios a terceros
- Potenciar el área de gestión de proyectos de impacto social.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa que acredite la valoración en la carrera docente sobre la participación en proyectos de extensión.
- Creación de un ente con personería jurídica independiente de la Universidad para la gestión de proyectos.
- Sostener acciones tendientes a la inclusión de sectores vulnerables en el marco de las posibilidades institucionales.
- Creación de un Consejo Consultivo Social Universitario coordinado por la Secretaría de Extensión de la Universidad e integrado por los distintos actores sociales representados por instituciones intermedias, ONGs, asociaciones culturales, religiosas, políticas y sindicales entre otras con el objetivo de definir las líneas de acción en relación a la extensión.

Consigna:

Enuncie no más de 5 debilidades y fortalezas en Extensión, y Vinculación Tecnológica.

Elabore objetivos estratégicos.

Teniendo en mira los objetivos estratégicos, enuncie las líneas de acción necesarias para su concreción.

Función Extensión



| Debilidades |  |
|-------------|--|
| 1           |  |
| 2           |  |
| 3           |  |
| 4           |  |
| 5           |  |

| Fortalezas |  |
|------------|--|
| 1          |  |
| 2          |  |
| 3          |  |
| 4          |  |
| 5          |  |

| Objetivos Estratégicos |  | Líneas de Acción |
|------------------------|--|------------------|
| 1                      |  | 1.<br>2.<br>3.   |
| 2                      |  | 1.<br>2.         |

---

|   |  |                |
|---|--|----------------|
|   |  | 3.             |
| 3 |  | 1.<br>2.<br>3. |
| 4 |  | 1.<br>2.<br>3. |
| 5 |  | 1.<br>2.<br>3. |



Función Vinculación Tecnológica

|   | Debilidades |
|---|-------------|
| 1 |             |
| 2 |             |
| 3 |             |
| 4 |             |
| 5 |             |

|   | Fortalezas |
|---|------------|
| 1 |            |
| 2 |            |
| 3 |            |
| 4 |            |
| 5 |            |

|   | Objetivos Estratégicos | Líneas de Acción |
|---|------------------------|------------------|
| 1 |                        | 1.<br>2.<br>3.   |
| 2 |                        | 1.<br>2.         |

---

|   |  |                |
|---|--|----------------|
|   |  | 3.             |
| 3 |  | 1.<br>2.<br>3. |
| 4 |  | 1.<br>2.<br>3. |
| 5 |  | 1.<br>2.<br>3. |



## GOBIERNO Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

### LA GESTIÓN UNIVERSITARIA Y LOS PROCESOS DE CAMBIO

Un tema fundamental de las universidades de hoy es el gobierno y la gestión. Una cuestión que fue soslayada durante mucho tiempo y ahora cobra una importancia mayor en atención al crecimiento y diversificación de las funciones universitarias y su responsabilidad social.

El gobierno y la gestión no tienen que ver con mantener funcionando el ámbito organizacional con los recursos que dispone. No solamente es orientar una institución en función de un sendero, de un camino trazado a través de un documento o plan sino que la gestión es, justamente, construir esas capacidades como mecanismos de articulación, como mecanismos de acumulación, como mecanismos de agregación.

La gestión -sobre todo en el ámbito universitario, que no es un ámbito jerárquico- es de alguna manera construir efectivamente lazos, orientaciones y compromisos compartidos; es la que tiene fundamentalmente el liderazgo colectivo, que es algo que debe ser permanentemente elaborado. La gestión en la universidad es intercambio y articulación entre actores institucionales.

Instituciones plurales y diversas como la universidad, no pueden ser unánimes en sus perspectivas y sus apreciaciones, por ello requieren de planeamiento estratégico, mecanismos que permitan explicitar cuáles son los puntos de convergencia y divergencia, para poder poner en marcha la construcción de acuerdos que permitan implementar cambios y sostenerlos en el tiempo.

Los cambios en la universidad para ser efectivos requieren ciertas condiciones. Primero, los cambios tienen que tener continuidad, tienen que institucionalizarse. Los cambios no son cambios de personas, son cambios de instituciones que las personas pueden movilizar. Cuando se habla de cambio en las instituciones, se está hablando de cambios de las reglas de juego, se habla de cambios en los compromisos que se generan en el marco de esas reglas de juego que formalmente se dan en los reglamentos, en el estatuto universitario pero también forman parte de las construcciones compartidas.

Los cambios no tienen viabilidad si son arbitrarios, si son pasajeros; no tienen sustentabilidad si no son comprendidos por aquellos que están involucrados en la institución.

### FORMACIÓN PARA LA GESTIÓN

La gestión universitaria, al igual que sus funciones básicas, requiere de cuadros profesionales debidamente capacitados. Hasta hace muy poco tiempo atrás pensar en la profesionalización de la gestión universitaria hubiera parecido un disparate, porque imperaba la idea que el funcionario universitario se formaba en la gestión haciendo gestión. Gestionar era know how, un saber hacer operatorio que se adquiría a través de la práctica. Hoy gestionar es mucho más complejo y

abarca también un know what (saber qué) y un know why (saber por qué), hay que saber qué hacer, cómo hacerlo y por qué hacerlo.

La concepción tradicional suponía que las competencias para conducir una universidad o alguna de sus unidades académicas se adquirirían por una extraña mezcla de intuición, aprendizaje por ensayo y error, lecturas dispersas y ametodicas, y eventualmente algunos conocimientos disciplinares que pudieran ser de utilidad, en eso –teóricamente- un abogado, un contador o un licenciado en administración estaba mejor preparado que un ingeniero o un físico porque algunos saberes disciplinares estaban en sintonía con los requerimientos de la gestión.

Ese modelo de formación de funcionarios entró en crisis cuando la universidad creció y se complejizó de manera exponencial, como lo vivimos en Argentina en los últimos 20 años. Hoy un funcionario que pretenda formarse exclusivamente al amparo de ese paradigma seguramente fracasará, y lo que es peor, la institución universitaria donde trabaja acusará el impacto de las medidas erróneas que pudieran tomarse.

Pero sobre todo es necesario romper con la paradoja que enunció Herbert Simon cuando afirmó que la universidad es una institución conducida por aficionados que forma profesionales. Simon afirmaba esto porque desde el punto de vista técnico la universidad es una organización que cuenta con una "administración no profesional". Si bien no admitiríamos ser juzgados por un juez que no sea abogado, o atendidos en la enfermedad por una persona que no sea médico, sin embargo permitimos ser conducidos por funcionarios que no tienen formación en gestión, pero esto va ir cambiado paulatinamente de la misma forma que hoy está exigiendo formación pedagógica a los docentes universitarios.

Si bien en algún momento se pudo pensar que conducir una universidad era una tarea relativamente sencilla, ya no lo es, porque la universidad es una organización de base pesada, donde el poder está distribuido en la base, en las cátedras, los departamentos, los centros, las oficinas, etc. La universidad es la antítesis de una organización verticalista, por eso el consenso y el convencimiento de los actores es la clave de la sustentabilidad de las políticas en la universidad.

El puro voluntarismo choca contra una realidad impermeable porque en la universidad de hoy no basta con querer hacer, es necesario saber hacer. Desarrollar una alta performance en la gestión universitaria, supone adquirir competencias complejas que pasan por desarrollar la capacidad para tomar decisiones, y para ello hay que saber dónde se halla la información relevante (en algunos casos el problema es la falta de información, en otros la abundancia), tener pensamiento estratégico, entender a las personas (que las motivan y que las neutralizan), conocer la institución universitaria, y la organización de la propia universidad, etc. También hay que desarrollar el talento.

Ante todo hay que tener presente que gestionar consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar. El funcionario tiene que tener claro que su función es planificar y controlar. No necesariamente ejecutar.



## GOBERNAR LA COMPLEJIDAD

El desafío de toda universidad que haya tomado el modelo napoleónico, es pensar la universidad desde una perspectiva integradora y no desde una confederación de facultades.

El modelo napoleónico suele tender también hacia una feudalización hacia unidades más pequeñas como departamentos y cátedras, que responden a lógicas de poder que se centran en su ámbito y no adquieren una mirada holística de la visión, misión y desafíos de la universidad. Por ello suele ser común una mayor identificación de las personas con su facultad que con la universidad.

La alternativa no es un modelo centralizado, que sería imposible de gestionar dado las complejidades de la universidad moderna, sino hallar un modelo de organización institucional que sea capaz de combinar descentralización con mayor capacidad de gestión en todos los niveles de la institución; y en la multiplicación del impacto social de sus tareas.

Debemos pasar de una gestión enfocada en percepciones, a otra basada en una aproximación sistemática a procesos y procedimientos, con una directriz específica para la identificación y resolución de problemas; y la evaluación del trabajo con base en el cumplimiento de metas e incluso en la medición objetiva de la percepción que se tiene sobre la calidad de los servicios.

Lo anterior, junto con un énfasis especial en las acciones de transparencia, representa un cambio mayor en la cultura institucional. No se trata de ignorar o evadir los problemas que existen, se trata de aplicar con un mayor énfasis las herramientas que se han aprendido y desarrollado en los últimos años.

### CONCLUSIONES 1er ENCUENTRO INSTITUCIONAL:

#### CONSTRUCCIÓN DE CONSENSOS INSTITUCIONALES:

Se detecta cierta debilidad en el sistema de construcción de consensos en el ámbito de la Institución, para lo cual existen órganos creados que no son plenamente utilizados, así como temáticas que no son tratadas en ninguno de ellos. En algunos casos es consecuencia de la falta de compromiso con el rol de cada uno, lo que se advierte a través de expresiones como "mi box", "mi facultad", "mi escritorio".

En cuanto a este tema, el grupo considera que es debido a que el origen de la Universidad argentina se basó en el modelo napoleónico, que suele tender también hacia una feudalización, hacia unidades más pequeñas como departamentos y cátedras, que responden a lógicas de poder que se centran en su ámbito y no adquieren una mirada integral de la visión, misión y desafíos de la universidad. Por ello suele ser común una mayor identificación de las personas con su facultad que con la universidad. El modelo napoleónico está basado en la modalidad organizacional piramidal, vertical, con concentración de poder por jerarquía entre los más importantes. En este modelo de organización se da un proceso natural que va dividiendo la



organización por áreas y especialidades, desarrollándose una tendencia hacia la máxima autonomía de éstos, estableciéndose entonces diferenciaciones entre ellos. Estos subsistemas tienden a enfocarse en su objetivo específico buscando el desarrollo máximo, se produce también una exageración, se extralimitan sus alcances perdiéndose la perspectiva de que es sólo un subsistema, que debe armonizar y mantener los intereses generales de la organización. También, se desarrolla una creciente independencia, se aboga por la descentralización en el manejo de recursos, toma de decisiones, lo que trae como consecuencia el aislamiento, desapego de los intereses del sistema principal e inclusive llega a competir y ganar poder de control hasta convertirse en un nuevo sistema. Tal diferenciación se da por pugnas competitivas y marca la tendencia a la competencia entre el poder central y los subsistemas. A su vez, el desarrollo y crecimiento organizacional depende y se basa en los intereses de quienes ejercen el poder, lo que puede ser útil en pequeñas organizaciones donde la disciplina es fácil de mantener, y la estructura es más rígida e inflexible. La organización pasa a depender de personas clave, lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino de operación simplemente.

Este modelo se agota, cada vez más, en la madurez de la organización y pugna por mantener su centralismo ante el natural proceso de diferenciación. Permanentemente se ve sobre el tapete la discusión acerca de la Evaluación Curricular, la Evaluación Institucional, políticas para el cambio y la transformación etc, por ello el empeño en definir y redefinir cada uno respecto a los intereses por Facultades, que además trabajan independiente unas de otras, en cuanto a recursos humanos e infraestructura, etc; resultando en una falta o deficiencia en la coordinación de acciones y en la comunicación, dando como consecuencia un sistema comunicacional lento que limita la negociación, crea tensión, conflictividad y entorpece los procesos de cambio y transformación que se esperan. Esto nos ha llevado a carecer de homogeneidad de criterios respecto a las funciones y organizaciones de nuestras propias dependencias.

A su vez, la sociedad espera y reclama por la Universidad como pionera de saberes (entendiéndose por sociedad, las comunidades organizadas o no, entidades intermedias, el sector gubernamental y las ONGs). Toda esta problemática nos ha llevado a falta de acuerdos en diferentes temas centrales e incluso a desacuerdos respecto a cómo salir de la apatía, cómo superar la brecha comunicacional entre los diferentes sectores, cómo vincular efectiva, operativa y sistemáticamente, en el plano estructural las labores de investigación, docencia y extensión con el entorno: sociedad civil, gobierno, sector empleador público y privado. Esta carencia de criterios académicos ha traído como consecuencia subvaloración de lo que se produce, sea a nivel docente, científico o administrativo con su secuela de desmotivación, desapego, pérdida de sentido de pertenencia y en otros casos fuga de cerebros a otras instituciones.

La alternativa no es un modelo centralizado, que sería imposible de gestionar dado las complejidades de la universidad moderna, sino hallar un modelo de organización institucional que sea capaz de combinar descentralización con mayor capacidad de gestión en todos los niveles de la institución; y en la multiplicación del impacto social de sus tareas. Es pensar la universidad desde una perspectiva integradora y no desde una confederación de facultades. Debemos pasar de una gestión enfocada en percepciones, a otra basada en una aproximación sistemática a procesos y procedimientos, con una directriz específica para la identificación y resolución de problemas; y la evaluación del trabajo con base en el cumplimiento de metas e incluso en la medición objetiva de la percepción que se tiene sobre la calidad de los servicios.



Lo anterior, junto con un énfasis especial en las acciones de transparencia, representa un cambio mayor en la cultura institucional. No se trata de ignorar o evadir los problemas que existen, se trata de aplicar con un mayor énfasis las herramientas que se han aprendido y desarrollado en los últimos años.

#### FORMACIÓN PARA LA GESTIÓN:

Advertimos falencias en la formación de quienes se encuentran en ejercicio de la gestión, por lo cual es necesario fortalecer la preparación de los funcionarios para arribar, consecuentemente, a una mejor gestión.

El grupo de trabajo acuerda con los conceptos vertidos en el documento de trabajo en lo referente a este tema, ya que acepta que "la gestión universitaria, se ha complejizado por la multiplicidad de funciones, lo que hoy exige de cuadros profesionales debidamente capacitados. Hasta hace muy poco tiempo atrás imperaba la idea de que el funcionario universitario se formaba en la gestión haciendo gestión. Hoy gestionar es mucho más complejo. Desarrollar una alta performance en la gestión universitaria, supone adquirir competencias complejas que pasan por desarrollar la capacidad para tomar decisiones, y para ello hay que saber dónde se halla la información relevante (en algunos casos el problema es la falta de información, en otros la abundancia), tener pensamiento estratégico, entender a las personas (qué las motivan y qué las neutralizan), conocer la institución universitaria, y la organización de la propia universidad, etc. Ante todo hay que tener presente que gestionar consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar. El funcionario tiene que tener claro que su función es planificar y controlar y no necesariamente ejecutar"

#### GOBIERNO UNIVERSITARIO:

El estatuto universitario plantea una forma de gobierno representativo, participativo y pluralista que tiene en la persona del rector su representante natural y en los decanos la responsabilidad administrativa de las respectivas unidades.

El gobierno y la gestión no tienen que ver con mantener funcionando el ámbito organizacional con los recursos que dispone. No solamente es orientar una institución en función de un sendero, de un camino trazado a través de un documento o plan sino que la gestión es, justamente, construir esas capacidades como mecanismos de articulación, como mecanismos de acumulación, como mecanismos de agregación.

La gestión -sobre todo en el ámbito universitario, que no es un ámbito jerárquico- es de alguna manera construir efectivamente lazos, orientaciones y compromisos compartidos; es la que tiene fundamentalmente el liderazgo colectivo, que es algo que debe ser permanentemente elaborado. La gestión en la universidad es intercambio y articulación entre actores institucionales.

Instituciones plurales y diversas como la universidad, no pueden ser unánimes en sus perspectivas y sus apreciaciones, por ello requieren de planeamiento estratégico, mecanismos que permitan explicitar cuáles son los puntos de convergencia y divergencia, para poder poner en marcha la construcción de acuerdos que permitan implementar cambios y sostenerlos en el tiempo.

Los cambios en la universidad para ser efectivos requieren ciertas condiciones. Primero, los cambios tienen que tener continuidad, tienen que institucionalizarse. Los cambios no son cambios de personas, son cambios de instituciones que las personas pueden movilizar. Cuando se habla de cambio en las instituciones, se está hablando de cambios de las reglas de juego, se

habla de cambios en los compromisos que se generan en el marco de esas reglas de juego que formalmente se dan en los reglamentos, en el estatuto universitario pero también forman parte de las construcciones compartidas.

#### OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Fortalecer los espacios de decisión colectivos e individuales, mediante la producción y socialización de la información y la promoción del ejercicio democrático institucional
- Promover y reactivar los espacios de dialogo existentes con los actores sociales, a fin de responder a las demandas en el ámbito de nuestra pertinencia.
- Pensar la UNSE en el Zanjon
- Optimizar el uso de las herramientas informáticas existentes.
- Extender el compromiso social universitario
- Incrementar la oferta académica virtual.

#### LINEAS DE ACCIÓN:

- Difundir la información relativa a los actos y normas institucionales, a través de los sistemas informáticos, mediante la utilización de las TIC's.
- Revalorizar las reuniones de claustros y promover los encuentros entre egresados, no docentes, extensionistas, investigadores, etc.
- Mejorar la red de conexión a internet, capacitando al personal técnico a cargo del proceso de optimización.
- Incorporación de Apps para la mejor distribución de la información.
- Fomentar la creación de ámbitos de interacción con los diversos actores sociales, ONG e instituciones del estado, para desarrollar y consolidar la inserción de la UNSE en el medio.
- Fortalecer el Área de Relaciones Interinstitucionales de la Universidad

#### Consigna:

Enuncie no más de 5 debilidades y fortalezas en gobierno y gestión universitaria.

Elabore objetivos estratégicos.

Teniendo en mira los objetivos estratégicos, enuncie las líneas de acción necesarias para su concreción.

Gobierno y gestión universitaria

|  |             |
|--|-------------|
|  | Debilidades |
|  |             |



|   |  |
|---|--|
| 1 |  |
| 2 |  |
| 3 |  |
| 4 |  |
| 5 |  |

|   | Fortalezas |
|---|------------|
| 1 |            |
| 2 |            |
| 3 |            |
| 4 |            |
| 5 |            |

|   | Objetivos Estratégicos | Líneas de Acción |
|---|------------------------|------------------|
| 1 |                        | 1.<br>2.<br>3.   |
| 2 |                        | 1.<br>2.<br>3.   |
| 3 |                        | 1.<br>2.         |

---

|   |  |                |
|---|--|----------------|
|   |  | 3.             |
| 4 |  | 1.<br>2.<br>3. |
| 5 |  | 1.<br>2.<br>3. |



## ADMINISTRACIÓN, PRESUPUESTO Y RRHH

### EL PRESUPUESTO UNIVERSITARIO EN PERSPECTIVA

El Presupuesto universitario en la última década ha tenido un fuerte incremento en términos reales. El aumento vino marcado mayormente por la creación de nuevas universidades, y los incrementos de salariales para personal docente y no docente.

La principal fuente de financiamiento de las universidades nacionales siendo el presupuesto histórico, considerado por cada universidad como un derecho adquirido, al menos como piso presupuestario. Con el fin de evolucionar hacia una distribución de los recursos económicos en función de pautas objetivas, la SPU desarrolló, en consulta con las universidades nacionales, un modelo de asignación basado en estándares generales relativos a los procesos institucionales. El objetivo del modelo es calcular el presupuesto normativo de cada universidad; esto es, los recursos mínimos necesarios para el financiamiento de las actividades científicas, académicas y administrativas vigentes, en condiciones de calidad y eficiencia. Por lo tanto, este modelo no tiene la finalidad de premiar la calidad, o de financiar proyectos para el desarrollo institucional.

El objetivo de calcular el presupuesto normativo de cada universidad, surge a partir de la constatación de que existen fuertes diferencias en las condiciones del financiamiento histórico de las universidades nacionales.

En ese contexto las políticas de crecimiento y desarrollo de las universidades pasa por la obtención de fondos concursables, o por planes de mejores en el marco de la acreditación de carreras, dado que los gastos de funcionamiento brinda escaso margen para el financiamiento de políticas expansivas.

### EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN

Las principales fuentes de financiamiento de las universidades son:

- Contribución del Tesoro Nacional gobierno: financiamiento público que representa un muy alto porcentaje del financiamiento total en las universidades públicas. En Argentina equivale al 90% del financiamiento total aproximadamente.
- Recursos propios: recursos generados por las propias universidades. Así:
  - Arancelamiento de servicios administrativos (trámite de diplomas, certificaciones, venta de libretas, etc.).
  - Arancelamiento del postgrado.
  - Arancelamiento del grado (permitido por la LES pero sin aplicación en el país).
  - Venta de servicios y transferencia de tecnología.
- Subsidios diversos: para investigación o para proyectos especiales, concursables o no, para la institución o para un docente (o grupo) en particular. Pueden provenir de agencias gubernamentales o de entidades privadas.

- Remanente de ejercicios anteriores: técnicamente es considerado como una fuente diferente. Refiere a los recursos no ejecutados de un año que pasan al ejercicio siguiente. Estos recursos remanentes deben ser aplicados a gastos puntuales y no repetitivos (no corrientes) dado que por su naturaleza no tienen garantizada su recurrencia.

El presupuesto constituye la expresión económico-cuantitativa de un plan institucional. De esta manera, el proceso de presupuestación, debería formar parte de un proceso de gobierno y gestión más amplio, que implique la formulación de políticas, el presupuesto, el control de los resultados y la evaluación de los impactos.

En este sentido, el presupuesto no sólo es una autorización para gastar en ciertas actividades e insumos, sino que, además de ello, es una asignación de recursos para producir determinados bienes objetivos orientados a satisfacer determinadas necesidades sociales.

Se deduce que para la formulación presupuestaria, así como para la ejecución, el seguimiento y el control posteriores, resulta imprescindible la construcción de indicadores, referidos tanto a los aspectos financieros, como a los sustantivos y productivos. Sólo de esta manera es posible comparar objetivos con resultados (cumplimiento), evaluar los resultados obtenidos dado las restricciones reales (desempeño) y evaluar el nivel de satisfacción de las necesidades sociales (impacto).

No resulta sencillo llevar adelante la elaboración del presupuesto de una Universidad. Esta tarea no se agota en la necesaria pericia técnica, sino que debe dar cuenta de los múltiples y en ocasiones contradictorios intereses de los actores universitarios intervinientes.

Desde el punto de vista prescriptivo no es concebible elaborar un presupuesto que no tenga como marco los resultados de un ejercicio de planificación previo. Sin embargo, la evidencia empírica dicta que la definición explícita de objetivos (mínima expresión de un plan), suele tomarse muy conflictiva en las universidades, transformando la discusión presupuestaria consecuente en una arena en la que cada parte trata de ganar la mayor cuota de recursos. El hecho que la universidad esté integrada por unidades académicas autocontenidas con laxas relaciones entre ellas, dificulta concebir proyectos transversales que las involucren, lo cual refuerza la puja de cada sector.

De esta manera, y a efectos de legitimar de algún modo la distribución presupuestaria, llegan a cristalizarse los valores históricos de cada sector o unidad académica, como un derecho adquirido que no presenta dudas acerca de su necesidad. La discusión y el debate se concentra entonces en los recursos incrementales, generando una dinámica (incrementalismo) que llega a alejarse sustancialmente de un proceso de planificación y presupuestación orientado a objetivos institucionales previamente definidos.

El presupuesto constituye así sólo un instrumento de control financiero, antes que un mecanismo de planificación y evaluación de resultados.



De este modo el control presupuestario puede llegar a transformarse en un corsé burocrático que resta flexibilidad a la toma de decisiones de la gestión, ya que debe respetarse cada partida para el fin que ha sido asignada, y cualquier cambio requiere recorrer largos caminos administrativos para realizar la rectificación del presupuesto. Y en todo este proceso, los objetivos de la gestión no son considerados.

Por otro lado, un presupuesto orientado a los resultados o fines, pretende avanzar sobre las limitaciones del presupuesto tradicional, vinculando el gasto con los resultados esperados (objetivos). Aquí ya no cobra tanta importancia el detalle minucioso del objeto del gasto (en qué se puede gastar), sino el para qué se autoriza el gasto. Cobra relevancia el concepto de programa, entendido como el conjunto de actividades requeridas para la consecución de determinados objetivos. Así, el presupuesto pasa a ser un presupuesto por programas.

Debe ser reconocido que uno de los obstáculos para instalar el presupuesto por programas en el ámbito de la administración universitaria, está constituido por la gran dificultad de definir, acotar y cuantificar los objetivos. Esto conduce a que, en general, no sean presupuestados los resultados esperados sino los medios requeridos para su consecución y, consecuentemente, las mediciones de calidad (cuando se realizan) se efectúen sobre los procesos y no sobre los productos (resultados) finales.

Una administración por objetivos y resultados, requiere el otorgamiento de mayor autonomía en la ejecución presupuestaria, con el fin de incrementar la flexibilidad y la responsabilidad en la toma de decisiones, aunque siempre en el marco del respeto a las normas y procedimientos que garanticen la transparencia de los actos de gobierno.

Resulta entonces necesario propiciar un cambio cultural, tanto de quienes participan de la toma de decisiones de la gestión, como de los organismos de control, generalmente proclives a la revisión del objeto del gasto (insumos) independientemente de los objetivos preestablecidos para las unidades ejecutoras.

## **ADMINISTRACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN COMPLEJA**

Una universidad es una organización compleja porque debe conjugar multiplicidad de intereses particulares y grupales, conflictos desordenados a nivel horizontal y vertical, y alta dispersión del poder. Por eso se la ha llamado "anarquía organizada", y características más sobresalientes son:

- Baja capacidad para identificar problemas. En ámbitos tan plurales cada uno tiene sus propios problemas y cuesta identificar cuestiones comunes.
- Alta inercia: cualquier cosa que necesite una alta coordinación para iniciarse, es muy difícil poder hacerlo.
- Estructura frágil, que tiende a sobrecargarse, lo que lleva a que las chances de que los problemas se resuelvan informalmente sea muy alta.
- Débil base de información histórica, que hace que no se retengan muchos datos sobre el pasado y, si se retienen, estos sean de difícil interpretación.

Sin embargo, la Universidad es una forma organizativa exitosa, porque:

- Estas estructuras permiten la persistencia. Así, proyectos que se consideran poco interesantes en un momento puedan igualmente llevarse adelante, muchas veces con beneficios impensados en el futuro. Esto, que sería ruinoso en otra organización, puede ser muy bueno en una universidad.
- La variedad y diversidad que caracterizan una organización al borde de la anarquía permiten una riqueza de percepciones y valoraciones mucho más rica que en contextos uniformes.
- Un sistema de este tipo, con gran diversidad y baja uniformidad, permite mayor adaptación en circunstancias cambiantes.
- Hay más espacio de libertad y autodeterminación.
- La baja coordinación de gente y acciones permite que un sistema excepcionalmente complejo, sea relativamente barato en su operación

Para quien ocupa un cargo de conducción es importante tener en cuenta estas particularidades a fin de asumir que para avanzar hacia el logro de determinados objetivos, el camino seguramente distará bastante de ser directo.

A su vez, los Rectores y Decanos advierten una seria limitación en la formación para la gestión del equipo de conducción. Generalmente las autoridades y funcionarios universitarios no han hecho de la gestión universitaria su especialización profesional y, en su mayoría, tampoco piensan hacerlo por distintos motivos, entre ellos, no descuidar por más de cierto tiempo su carrera académica y por la incertidumbre en el cargo. Esto constituye una diferencia importante con la conducción de otro tipo de organizaciones.

Todo lo expuesto marca la necesidad de consolidar un sistema administrativo estable y profesional que permita sostener el funcionamiento de la organización aún en contextos de incertidumbre. Ese modelo administrativo no puede tomar como base la burocracia centralizada, dado que la organización universitaria no responde a un modelo jerárquico, pero puede adoptar otros modelos más flexibles e igualmente confiables.

## RECURSOS HUMANOS

La UNSE cuenta con 425 no docentes en planta permanente.

Una vez lograda la regularización de la planta y la plena implementación del CCT, las tareas que quedan por delante son capacitar, profesionalizar y evaluar el trabajo administrativo de manera general, integral y sistemática.

En organizaciones complejas como la universitaria resulta imprescindible contar con acciones que permitan que todo el personal administrativo y de servicios conozcan y se involucren activamente en el trabajo de la estructura organizativa en la que desempeñan sus funciones. Así como el establecimiento de mecanismos para evaluar periódicamente su desempeño con base en el cumplimiento de metas y la medición objetiva de la percepción que se tiene por parte de los



usuarios sobre la calidad de los servicios. El resultado último es que todos los miembros de la comunidad, reciban, sin excepción, un servicio administrativo eficaz y eficiente basado en la mejora continua.

### CONCLUSIONES 1er ENCUENTRO INSTITUCIONAL:

Comenzamos este documento recuperando el concepto de organización desde el paradigma de la complejidad que la concibe como un "sistema complejo, de base social, política y técnica. Complejo porque en el sistema operan múltiples lógicas y diversidad de fuerzas que no se conjugan en un todo armónico y estable. Complejo también porque el sistema tiene un diseño y acuerdos constitutivos, pero además presenta la capacidad de redefinir y adaptar esos esquemas a través de la reflexión y los procesos de aprendizaje organizacional. Sus cambios no resultan, siempre, de la Autoridad, sino del diálogo, el debate y la interacción social cotidiana" (J Etkin;2003).

Desde esta visión planteamos la necesidad de una gestión administrativa y presupuestaria poniendo en consideración las siguientes conclusiones en relación a lo planteado por el documento de reflexión:

a) La lógica de la "cultura del expediente" como concepto sustentable de la gestión administrativa.

Toda gestión conducente a la búsqueda de una decisión administrativa se concreta a través del denominado expediente en donde queda reflejado los procedimientos administrativos que, formalizados institucionalmente o no, son seguidos por los diferentes actores que interactúan en el mismo.

Por lo que podríamos inferir que el sistema de gestión administrativa tendría por objetivos documentar en forma clara y ordenada todas las gestiones efectuadas por y ante la Autoridad Competente y las decisiones adoptadas, con los antecedentes que le dieron origen; garantizar la rápida y segura intervención de todas las dependencias y el resguardo de la documentación, y mantener perfectamente actualizada la información confiable y suficiente sobre el estado de cada trámite y la situación general del procedimiento.

Desde esta lógica, se presenta la posibilidad de transmutar a una lógica de gestión en red, planteada en el documento base.

Plantear una gestión en Red, entendiéndose a la misma como superadora de la "cultura del expediente" no significa, de acuerdo a nuestra opinión abandonar el mismo sino usar mecanismos informáticos que permitan la digitalización de los trámites con sus correspondientes firmas. Creemos que el abordaje es necesario aunque requiere de normas mínimas de seguridad en la red informática de la Institución. Esto imprimiría la necesaria y ansiada celeridad a los trámites. Aunque no podemos dejar de mencionar que el ajuste normativo, los mecanismos de capacitación, las reuniones con diferentes actores hizo que la institución avanzara en logro de esta celeridad.

No podemos dejar de mencionar las ventajas del uso de los Sistemas Informáticos Universitarios (SIU) en sus diferentes aplicaciones y del COMDOC que favoreció y ordenó el sistema administrativo en lo que corresponde a la tramitación y sus etapas.



b) Usuarios Internos y Externos

Hablar de mejora en la atención implica, pre-conceptualmente, que la atención a los usuarios presenta deficiencias. Y ahí es donde esta comisión advierte la primera dificultad. Poco conocemos del nivel de satisfacción de los usuarios externos o internos en relación a la atención de sus necesidades.

Concebimos, a estos fines, al usuario externo como el estudiante que ingresa o aspira a ingresar a esta institución.

Las acciones de gestión que sostienen el paso del estudiante por la misma están a la vista, se asiste en los mecanismos administrativos, académicos y todos aquellos que fortalecen su calidad de vida institucional. Sin embargo, desconocemos resultados que hayan medido la satisfacción de sus necesidades desde la perspectiva de la atención del mismo y su necesario vínculo con las áreas que cotidianamente están brindando el servicio de atención al mismo.

Con respecto al usuario interno, se plantean las mismas consideraciones teniendo en cuenta que el criterio para definir el usuario interno es identificar las áreas, unidades de gestión o personas que se encuentran vinculadas a través de los diferentes procesos.

c) Una vez identificados los elementos de un sistema administrativo es necesario su control para lo cual, una de las herramientas, es el uso de indicadores administrativos.

Creemos que esto es un trabajo que supera la comisión de Administración, presupuesto y Recursos Humanos por cuanto se debería plantear el uso de indicadores que evalúen la gestión en la Universidad. Sin embargo, se podría decir que existen dimensiones a ser evaluadas desde el punto de vista administrativo y están son: subsistema estructural que evalúa los mecanismos de organización del trabajo en sus diferentes aspectos y procesos; el subsistema administrativo que evalúa la eficiencia y la eficacia de los procesos administrativos desde la perspectiva normativa, requerimiento de usuarios y usos de herramientas informáticas; subsistema presupuestario que evalúa la existencia, cumplimiento, conocimiento y adecuación de las normas para la elaboración y ejecución de los recursos presupuestarios y extrapresupuestarios; subsistemas de control de gestión que evalúa la existencia y grado de desarrollo de los mecanismos de control de gestión teniendo en cuenta la especificidad de las actividades de la Universidad.

d) Los Recursos Humanos en la UNSE: la planta Nodocente en la UNSE está conformada por 425 agentes nodocentes cuyo 55% pertenecen al Rectorado y el resto a las Unidades Académicas y la Escuela de Innovación Educativa. Cabe destacar que el 58% pertenece al Agrupamiento Administrativo, el 22% al Agrupamiento Mantenimiento, 11% al Técnico, 8% al Profesional y el 1% a Servicio. (Res Rec. 826/2015)

En este sentido la mencionada Resolución conforma la Comisión de Capacitación del Programa para Nodocentes de la UNSE y aprueba el Plan de Capacitación para el Año 2015.

También es necesario, recalcar, que el Programa de Capacitación 2016 ya fue aprobado por Paritaria Particular en la UNSE.

Además, desde el año 2012 se dicta la carrera Tecnicatura Superior en Administración y Gestión Universitaria y se encuentra en trámite el tramo de la Licenciatura.

Además, las áreas propician cursos de capacitación de acuerdo a su especificidad.



e) Presupuesto UNSE: los criterios para la distribución presupuestaria en la UNSE se presentan a partir de lo sugerido por Acuerdos Plenarios del CIN donde establece porcentajes de asignación para Recursos Humanos y Gastos de Funcionamiento. Por lo que la UNSE tomó en cuenta estos criterios y asigna un 85% para Recursos Humanos y 15 % para gastos de funcionamiento.

Tanto el CIN como la SPU toma como información base la Información que la Universidad genera, tales como, cantidad de alumnos, infraestructura, gasto en planta docente, nodocente y autoridades Superiores, así como la ejecución presupuestaria para gastos de funcionamiento que se informa mensualmente. Con lo que a partir de esto y mediante la aplicación de modelos de asignación presupuestaria (CIN-Modelo presupuesto Normativo) y modelos de presupuestos Observados (SPU) llegan a un porcentaje de distribución en el Sistema Universitario Nacional. Es importante recalcar el avance en el porcentaje de la UNSE en la distribución del sistema Universitario que para el Año 2014 fue de 1,29% (Año 2010: 0,89%) Con respecto a las fuentes de financiamiento, éstas provienen de la Contribución del Tesoro Nacional (Presupuesto Ley), programas de fortalecimiento de carreras, programas y proyectos con finalidad específica y recursos propios.

Para el año 2014 del total asignado a la UNSE el 15% lo constituyen fondos provenientes de programas y proyectos con fines específicos.

De los recursos presupuestarios que corresponden a Recursos Humanos y gastos de funcionamiento la Universidad destinó un 83% a Recursos Humanos y un 17% a gastos para su funcionamiento. De los mismos se destina como objetivos prioritarios a Becas, Infraestructura y actividades planteadas en los planes anuales de cada una de las áreas (Por ejemplo, Deportes, Comunicación Institucional, Académica, Extensión) y a fortalecer actividades de Ciencia y Técnica. Las Unidades Académicas plantean sus asignaciones presupuestarias en función a sus planes institucionales.

Con respecto a los Recursos Propios, según el Anuario Estadístico 2012, mientras la media Nacional indica un 12% de Recursos Propios en el Sistema Universitario, para la UNSE representa el 1% del presupuesto ejecutado. Esto implica un repensar un proceso de articulación e integración de diferentes áreas que potencien y fortalezcan mecanismos de generación de recursos como política institucional.

#### OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Construir ambiente organizacional eficiente y sostenible que permitan alcanzar estándares de calidad
- Promover la implantación y mantenimiento de un eficiente sistema de control interno normativo, financiero, económico y de gestión sobre las propias operaciones.
- Garantizar la aplicación de los principios de regularidad financiera, legalidad, economicidad, eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos
- Desarrollar un programa de recursos humanos que busque el desarrollo de capacidades con el objeto de construir una mirada en el personal que lo constituya en impulsor y facilitador del cambio

#### LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS

- Adoptar entornos de base tecnológica que permitan la más ágil y fluida concreción de procedimientos administrativos basados en criterios únicos y previsibles.
- Tender a una optimización de los recursos públicos con el objeto de mejorar las condiciones que permitan brindar un servicio educativo de excelencia, con equipamiento actualizado, con capacidad de servicio a la comunidad y en relación a los requerimientos sociales (AP CIN; 2003)
- Diseñar un sistema de control de gestión que permita proporcionar una garantía razonable que se ha logrado eficiencia en las operaciones financieras y económicas y que se ha dado cumplimiento a las normativas.
- Propiciar que todo trabajador de la UNSE pueda involucrarse en los procesos de formación para el desarrollo de habilidades promoviendo su crecimiento personal, su integración y su participación en el proceso de desarrollo institucional.

**Consigna:**

Enuncie no más de 5 debilidades y fortalezas en Administración, Presupuesto y Recursos Humanos.

Elabore objetivos estratégicos.

Teniendo en mira los objetivos estratégicos, enuncie las líneas de acción necesarias para su concreción.

**Administración, Presupuesto y Recursos Humanos**

|   | Debilidades |
|---|-------------|
| 1 |             |
| 2 |             |
| 3 |             |
| 4 |             |
| 5 |             |



| Fortalezas |  |
|------------|--|
| 1          |  |
| 2          |  |
| 3          |  |
| 4          |  |
| 5          |  |

|   | Objetivos Estratégicos | Líneas de Acción |
|---|------------------------|------------------|
| 1 |                        | 1.<br>2.<br>3.   |
| 2 |                        | 1.<br>2.<br>3.   |
| 3 |                        | 1.<br>2.<br>3.   |
| 4 |                        | 1.<br>2.<br>3.   |
| 5 |                        | 1.<br>2.<br>3.   |