**Taller Participativo de reflexión**

**en miras al Plan de Desarrollo Institucional**

**Documento preliminar para debate**

**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 parecían posiciones opuestas entre algunos de estos organismos, hace algunos años, 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 2010 de Jia Tong Shangai.

Por otra parte, también hay naciones cuyas economías, aunque son muy pequeñas, incluso más pequeñas que la economía de 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 nueva etapa, signada por transformaciones institucionales, científicas y pedagógicas que exigen a nuestra 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 no sólo 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 muy 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 en la necesidad de contar con una visión estratégica que enfoque a la Universidad como actor central del desarrollo, 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, más descentralizada, más abierta y participativa y 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 que afronta 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 Nueva a que aspiramos debe 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 nuevas estrategias, nuevas propuestas 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 mismas. Deberemos 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 qué 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 benemérita, 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.
* Además, se valora 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:

* + cuenta con un cuerpo académico de alto nivel
	+ convoca y forma los talentos jóvenes brillantes
	+ realiza actividades de investigación, creación y posgrado de calidad
	+ 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 de y para 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.

**Documento preliminar para debate**

**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 parecían posiciones opuestas entre algunos de estos organismos, hace algunos años, 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 2010 de Jia Tong Shangai.

Por otra parte, también hay naciones cuyas economías, aunque son muy pequeñas, incluso más pequeñas que la economía de 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 nueva etapa, signada por transformaciones institucionales, científicas y pedagógicas que exigen a nuestra 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 no sólo 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 muy 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 en la necesidad de contar con una visión estratégica que enfoque a la Universidad como actor central del desarrollo, 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, más descentralizada, más abierta y participativa y 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 que afronta 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 Nueva a que aspiramos debe 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 nuevas estrategias, nuevas propuestas 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 mismas. Deberemos 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.

**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 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 de docentes con mayor dedicación muy importante, 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, y finalmente la formación continua.

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 revaloración 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 constituyen 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 afecta por el currículum, y a su vez constituye su medio de concreción en el aula. El curriculum 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 debe ser pensada ya no como un ciclo de formación terminal sino como un ciclo de formación permanente porque esa generación de conocimiento hace la obsolescencia de los mismos y lleva a una exigencia de actualización. Y acá vale la pena subrayar que la institucionalización de la investigación como actividad de las universidades contribuye también a la actualización permanente de los conocimientos. Esta es otra cuestión contextual fundamental a tener en claro.

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 avance 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 externa o social, e 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 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 orientas 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 nuestra universidad 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 si 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 la Universidad que sigue enfocada y concentrada en el grado. Hasta ahora el posgrado es solo del interés del grupo que lo genera, pero no institucional. Hay que pensar en la retroalimentación entre grado y posgrado, y nadie lo está haciendo.

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 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 en general y de doctorados en particular. No suele haberlas. Los doctorados 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 Universidades Nacionales, donde se produce la mayor parte de la investigación del país, 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 escaza medida.

Otra cuestión que impacta sobre este asunto es el credencialismo. Se plantean mayores exigencias académicas relacionadas al posgrado que generan una desesperación de credencialismo que impulsa la construcción 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.

Uno de los problemas más importantes son las bajas tasas de egreso 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 prerrequisitos 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 tesistas 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 el 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.

Consigna:

Describa la situación actual de la UNSE en materia de docencia en los siguientes puntos:

* Cambio curricular en carreras de grado.
* Formación docente.
* Políticas de creación de posgrados.
* Mejora en los índices de graduados en el cuarto nivel.

Elabore objetivos estratégicos en materia de docencia de grado y posgrado.

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

**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 otorga mayor visibilidad a las universidades, y la que marca mayores diferencias entre instituciones de educación superior en la actualidad. 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 éxitos 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 libertada 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.

Consigna:

Describa la situación actual de la UNSE en materia de investigación en los siguientes puntos:

* Visibilidad de la producción científica (publicaciones y patentes).
* Carrera del investigador. Formación de recursos humanos para la investigación.
* Consolidación de grupos de investigación.
* Pertinencia de los temas de investigación.

Tome como referencia los objetivos estratégicos enunciados más arriba, y proceda a validarlos, corregirlos, ampliarlos o modificarlos.

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

**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 requiere 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. Se trata de un medio idóneo para acercar la universidad a diversos sectores sociales.

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. Como buen filósofo 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 trasmisión 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 (en EE.UU., en América Latina a partir de la Reforma de 1918, en los países comunistas, sobre todo en China). 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 “empresariarismo” 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.

Consigna:

Describa la situación actual de la UNSE en materia de Extensió, vinculación y transferencia en los siguientes puntos:

* Extensionismo clásico.
* Vinculación y transferencia.
* Responsabilidad social universitaria.

Tome como referencia los objetivos estratégicos enunciados más arriba, y proceda a validarlos, corregirlos, ampliarlos o modificarlos.

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

**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 adquirían 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 hacía una feudalización hacía 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.

Consigna:

Describa la situación actual de la UNSE en materia de gobierno y gestión en los siguientes puntos:

* Construcción de consensos institucionales.
* Formación para la gestión.
* Modelo de gobierno universitario.

Elabore objetivos estratégicos en materia de gobierno y gestión.

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

**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).

N o 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 tornarse 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 critalizarse 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.

Consigna:

Describa la situación actual de la UNSE en materia de administración, presupuesto y RRHH en los siguientes puntos:

* Parámetros de asignación presupuestaria en la UNSE.
* Formación y capacitación del personal no docente.
* Elaboración de un sistema de indicadores administrativos.
* Mejora de la atención a los usuarios internos y externos.
* Superación de “la cultura del expediente” y establecimiento de sistemas de administración y gestión en red.

Elabore objetivos estratégicos en materia de gobierno y administración, presupuesto y RRHH.

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

**Material de**

**lectura ampliatorio**