

TRABAJO FINAL DE INTEGRACIÓN

**“Delegación de Rectorado en Sede General Pico de la UNLPam.
Aportes para pensar la planificación estratégica de la
territorialización universitaria”**

Universidad Nacional de La Pampa

Tecnicatura en Gestión Universitaria

**Autora: Prof. Gabriela L. Espíndola
DNI 27.623.076**

Tutor: Lic. Sergio Gustavo Astorga

General Pico, 18 de junio de 2018

“Hay fuegos grandes y fuegos chicos y fuegos de todos los colores. Hay gente de fuego sereno, que ni se entera del viento, y gente de fuego loco que llena el aire de chispas. Algunos fuegos, fuegos bobos, no alumbran ni queman; pero otros arden la vida con tanta pasión que no se puede mirarlos sin parpadear, y quien se acerca se enciende”

*Para aquellos que encienden mi vida, mi hija Berenice y mi compañero de vida,
Jorge.*

INDICE

Introducción	Pág.3
Capítulo 1	
Fundamentación teórica	Pág.8
Capítulo 2	
Antecedentes	Pág.16
Capítulo 3	
Diagnóstico	Pág.20
Capítulo 4	
Descripción del proyecto	Pág. 44 4.1
Propósitos	Pág. 44
4.2 Sobre los destinatarios	Pág. 48
4.3 Objetivos y metas a alcanzar	Pág. 49
4.4 Localización	Pág. 49
4.5 Descripción de actividades y tareas	Pág. 50
4.6 Calendario	Pág. 53
4.7 Recursos necesarios	Pág. 53
4.8 Indicadores	Pág. 54
Conclusiones	Pág. 57
Bibliografía	Pág. 60
Anexos	Pág. 63

INTRODUCCIÓN

La fisonomía de las universidades nacionales durante el siglo XX ha sufrido rigurosas transformaciones como consecuencia de haber transitado procesos de profunda significación social y política. La Reforma Universitaria de 1918 significó un hito en la historia de la educación superior que proclamando la necesidad de la autonomía universitaria, democratizó las estructuras de gobierno y construyó un ideal de institución abierta y comprometida con la sociedad. Sin embargo, este momento de revolución y de aires libertarios, se vio opacado cuando períodos oscuros, signados por la violencia y el autoritarismo, avasallaron su autonomía y debilitaron sus capacidades científicas. Sumado a ello, el fin del siglo se vio caracterizado por permanentes restricciones presupuestarias, olas privatistas y mercantilistas que deterioraron sus actividades y empobrecieron sus planteles e infraestructuras.

Las universidades, en consecuencia, fueron adquiriendo mayor complejidad, al punto tal que fueron definidas como “organizaciones complejas”.

Una organización puede ser definida como un conjunto de actores sociales en interacción, reunidos en base al logro de ciertos objetivos claramente delimitados, organizados mediante una estructura formal de normas y autoridad y con recursos o elementos instrumentales para lograrlos (Hall, 1996; Etkin, 2006). Una organización establece (fija o delimita) los criterios básicos de actuación de sus actores, tales como la misión, visión, filosofía, valores y las formas en las que se considera que las cosas deben hacerse para alcanzar las metas. Su definición también integra los elementos subjetivos e intangibles, tales como las creencias y los valores de los sujetos que la conforman. En tal sentido, además de una estructura formal, existe una identidad organizacional, la cual ha sido construida socialmente y es actualizada por el accionar de las personas que trabajan en ella. En esa identidad convergen los factores de la cultura corporativa, agregándose el conocimiento, el involucramiento y la aceptación por parte de los sujetos para identificarse y ser parte de la organización (Powell y Dimaggio, 2001). Ahora bien, las universidades se

diferencian de otros tipos de organizaciones sociales debido a que sus objetivos organizacionales y la estructura (la división y coordinación del trabajo) se organizan en torno a la producción e intercambio de conocimiento, el cual se convierte en su principal recurso, intangible y cada vez más especializado (Clark, 1991)

En relación con lo expuesto, Fernández Nogueira (2000,19) afirma que la universidad del siglo XX es más compleja, con procesos llenos de contradicciones y turbulencias que conmueven los modos anteriormente establecidos de gobierno y administración. Los conocimientos que la universidad produce y disemina crecen notablemente, se aceleran las tasas de su generación y diseminación y los impactos de la democratización de la sociedad se hacen sentir en la masificación de sus claustros. Estos fenómenos son universales y constituyen un escenario con notas compartidas que superan las fronteras. Aumenta el número de instituciones y los recursos sociales que demandan, con un crecimiento explosivo de la matrícula y una mayor diversidad en los perfiles institucionales y en sus disciplinas, carreras y a actividades.

Sumado a ello, en la universidad coexisten tradición e innovación, se conjuga la continuidad y el cambio. Como afirma Edgar Morin (1998),

“la universidad conserva, memoriza, integra, ritualiza una herencia cultural de conocimientos, ideas, valores; la regenera reexaminándola, actualizándola, transmitiéndola; también genera conocimientos, ideas y valores que se introducirán en la herencia. Además, esta es conservadora, regeneradora, generadora”.

Como consecuencia, en ella se manifiestan las tensiones propias de relaciones sociales que se transforman, restricciones impuestas por rigideces disciplinarias, jerarquías y limitaciones de recursos y un conflicto constante entre demandas y capacidades para satisfacerlas. En su interior persisten vestigios de diferentes circunstancias históricas y la cristalización de respuestas a viejos desafíos, junto a la dinámica de los nuevos saberes.

Es este contexto donde la gestión universitaria, entendida como el quehacer que hace a la dirección y el sentido de la institución universitaria, concebida

como unidad, en términos estructurales (Fernández Lamarra, 2004), se convierte en un elemento clave para superar los desafíos actuales.

Esto supone un análisis desde y hacia la trama de relaciones sociales que se construye en el interior del espacio universitario y sus implicancias educativas y político-sociales más amplias. Es decir, una interpretación que no debe descuidar la categoría de actor, agente o sujeto (y todo lo que ella conlleva) por una perspectiva restringida a una agregación de objetos (procesos, resultados, recursos, instrumentos, etc.) desde una comprensión de lo organizacional limitada, que podría cosificar conceptualmente la vida universitaria, velando su conformación como espacio social.

Dentro de los desafíos que exponen a la gestión universitaria a variados y complejos problemas, varios autores coinciden en señalar: implementar adecuados mecanismos evaluación, autoevaluación, estructuras transparentes de rendición de cuentas, procesos de acreditación, fortalecimiento de la internacionalización educativa que permita la movilidad académica de estudiantes y profesores, desarrollo de los posgrados, mejoramiento de la calidad docente, formación de recurso humano de alto nivel, trabajo corporativo en redes, movilidad estudiantil, intercambio académico, nuevos procesos de producción, transferencia y pertinencia social del conocimiento, capacidad gerencial para administrar la contracción financiera y expansionismo educativo, entre otros.

Frente a ello es imprescindible que el sistema universitario desarrolle estructuras organizacionales de gestión flexibles, innovadoras y eficientes para poder responder en forma pertinente a los distintos problemas a los que se enfrenta, según las demandas emergentes y tomando en cuenta tanto características sociales del contexto ante el cual se debe, y a nivel interno de sus propias organizaciones.

En este marco es que el presente proyecto de intervención pretende pensar la Delegación de Rectorado de la Universidad Nacional de la Pampa en General Pico, para establecer líneas de acción que den lugar a una estructura flexible e innovadora, en un contexto de turbulentos cambios. Esto supone la elaboración de un organigrama que favorezca y potencie el desarrollo de las

diferentes secretarías de la Universidad, fortaleciendo la sede General Pico; situación que implica un proceso de descentralización tendiente a fortalecer la gestión de la territorialización universitaria.

En consecuencia, el proyecto de intervención se localizará en la sede General Pico de la Universidad, específicamente en la Delegación de Rectorado; situación a partir de la cual involucrará a todo el personal de la institución.

Es un proyecto necesario, viable y sostenible porque viene a aportar ideas concretas, por un lado, para la potenciación de la institución y, por otro, para la resolución de problemas concretos tales como, la toma de decisiones, la comunicación, elaboración de propuestas que respondan a necesidades contextuales, la optimización de los recursos, el mejoramiento de la cultura institucional y la definición de funciones claras, entre otros.

Todo ello reconociendo la importancia estratégica de planificar la acción sobre la base del compromiso social e institucional tendiente hacia el crecimiento compartido e integrado.

La viabilidad se basa en los siguientes puntos:

- Un entorno político institucional favorable.
- Diagnóstico general de la institución, contextual y de los individuos que la conforman (involucramiento con el proyecto).
- Plan Estratégico de la UNLPam 2016-2020
- Autoevaluación Institucional 2017.
- Definición clara de los destinatarios.
- Análisis del impacto del proyecto.

Entre las limitaciones se podrían considerar:

- ✚ Presupuestarias
- ✚ Resistencia al cambio
- ✚ Disponibilidad de recursos humanos para administrar el proyecto

Estructura del trabajo

- Introducción: en el marco de concebir a las universidades como organizaciones complejas y, en consecuencia, a la gestión universitaria

como una herramienta esencial para hacer frente a los desafíos que la realidad presente, en este apartado se plantea la problemática, propósito, viabilidad y limitaciones del proyecto de intervención.

- Capítulo 1: definida la problemática, en este punto, se desarrolla el encuadre teórico del proyecto, a través del análisis y diálogo entre diferentes autores, poniendo en interacción conceptos tales como: universidad como organización, planificación estratégica, gestión universitaria, innovación, descentralización, cambio organizacional, cultura organizacional y organigramas.
- Capítulo 2: con el objetivo de visibilizar cómo han resuelto otras universidades argentinas la dinámica permanente de innovación y las tensiones de centralización/ descentralización en sus estructuras organizacionales, este capítulo presenta los antecedentes.
- Capítulo 3: herramienta fundamental del proceso de intervención, el diagnóstico realizado, permite comprender en profundidad el ámbito en donde se piensa llevar adelante el proceso de transformación. Para su construcción se ha recurrido a diversas fuentes tales como: 1) análisis de documentos como el Plan Estratégico de la UNLPam 2016-2020, la Autoevaluación Institucional 2017 y Anuarios Estadísticos de la UNLPam, 2) Voces de las autoridades de Rectorado y del Gremio Nodocente y 3) Entrevistas al personal Nodocente.
- Capítulo 4: en correspondencia con la misión y visión de la UNLPam, y de las metas estratégicas definidas en el Plan Estratégico vigente, el capítulo presenta el proyecto de intervención, sus propósitos y razones, el universo de destinatarios; explicita los objetivos y metas a alcanzar, la localización; desarrolla las actividades y tareas necesarias para concretarlo, como así también el cronograma tentativo para llevarlo adelante; especificando, por último, los recursos necesarios e indicadores de logro.
- Conclusiones: establece una reflexión del recorrido realizado, una sistematización de los principales hallazgos y propuestas.

CAPITULO 1

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Universidad en tiempos recientes

En los últimos años las universidades nacionales vienen cambiando su fisonomía aceleradamente, produciéndose cambios quizás solamente comparables a los ocurridos durante los años sesenta (Suasnabar, 2000).

En el marco de las vertiginosas transformaciones sociales, culturales, económicas y políticas, acaecidas en los últimos años, la comunidad universitaria se debate entre su propia incertidumbre y el convencimiento de que su rol, en este proceso, es decisivo. Por esa razón, la elaboración de lineamientos de acción consistentes, a partir de revisar algunos elementos de la organización, con el objetivo de aportar herramientas para la construcción de condiciones institucionales en el corto-mediano plazo y sostenibles en el largo plazo, resultan de necesidad imperiosa.

Reconocer la importancia estratégica de planificar la acción requiere de la intervención de la comunidad universitaria en su conjunto, sobre la base de su compromiso social e institucional, con el objeto de fortalecer la capacidad de construir, mediante consensos, y de movilizar recursos institucionales, hacia un rumbo de crecimiento compartido e integrado.

Planificación estratégica

La planificación estratégica resulta necesaria en el marco de la complejidad que caracteriza a las universidades. Como se planteó en la introducción, éstas deben comprenderse como organizaciones complejas.

Etzioni (1972, cap. I) define las organizaciones como unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Esto significa que no que no son agrupamientos espontáneos sino que tienen una intencionalidad en su origen, sostienen valores y responden a determinados fines. En este sentido, el autor, plantea tres características que son esenciales 1) división del trabajo; 2) distribución interna de la autoridad, y 3) asignación de responsabilidad por las comunicaciones.

En este contexto, la complejidad de la universidad es consecuencia del alto grado de heterogeneidad interna que presenta; situación que, por momentos, permite observar una organización dual. Esta situación trae, como consecuencia, la yuxtaposición de, por un lado, un modelo burocrático, formalizado y rígido y, por otro, uno orgánico, democrático y necesariamente flexible. Ambos conviven y marchan paralelos y gran parte de la complejidad de los procesos internos de gestión de las universidades deviene de la necesidad de comunicar y coordinar ambos.

Esto significa, de acuerdo a García Fanelli (2005, 23), que la complejidad de esa organización se expresa en “a) la multiplicidad de bienes que produce, que denotan la variedad de sus fines organizacionales y de su papel en la sociedad y en la economía. b) El proceso decisorio en el cual, gracias al estatus particular que le brinda la autonomía académica e institucional, intervienen múltiples actores, dentro y fuera de la organización, cada uno de los cuales detenta un peso diferente en función de la estructura interna del gobierno y de acuerdo con el grado de coordinación ejercido por el Estado o el mercado. c) La variedad y especificidad de los mecanismos de coordinación y motivación para la producción económica del servicio educativo universitario. d) La diferenciación institucional y diversificación de programas que caracterizan al campo de la educación superior, donde conviven establecimientos de gestión pública y privada, terciarios y universitarios, y en todos los cuales se ofrece una gran variedad de títulos de grado y posgrado en diversos campos disciplinarios”.

En síntesis, retomando a Mintzberg (1989), la complejidad alude a la dificultad para estandarizar los procesos de trabajo, la autonomía de su personal por el tipo de tareas que llevan adelante, la descentralización de su estructura, la coordinación por medio del ajuste mutuo, la dificultad para medir sus productos y la trascendencia que posee el entorno en su estructura.

Participación del trabajador y trabajadora Nodocente

En este contexto, y en relación con el presente proyecto de intervención, resulta pertinente referirnos al cuerpo administrativo, al sector Nodocente. Como señala, Roberto Vega (2009) este cuerpo humano de las universidades se caracteriza por estar sometido a un sistema de autoridad y a un régimen

laboral diferente al cuerpo académico. Como ya se mencionó, su estructura es burocrática, con procedimientos reglados y con líneas de autoridad claramente definidas.

El personal administrativo “es quien maneja los hilos operativos de la gestión y en consecuencia debe interactuar permanentemente con los decisores académicos” (Ob.cit, 56), es decir, con los rectores, decanos, secretarios, jefes departamentales.

Por ello, su participación en los mecanismos de planificación estratégica es fundamental, en el marco de entender a la gestión como totalidad.

En este sentido, coincidiendo con Martínez Nogueira (2000, 9), este trabajo pone el énfasis sobre la gestión de la universidad como complejo institucional. Responde así a la definición de la CONEAU contenida en el documento “Lineamientos para la Evaluación Institucional”:

“la gestión institucional está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión”, cuyo objetivo básico es “...conducir al desarrollo integral de la institución y no a una asociación de unidades académicas aisladas”.

De igual manera, se entiende que forma parte de la gestión la responsabilidad de conducción institucional, tal como establece el mismo documento:

“la gestión institucional debe incluir instancias orgánicamente institucionalizadas responsables de diseñar y organizar en forma integral los procesos universitarios (mecanismos y procedimientos para la toma de decisiones, para la gestión administrativa, para facilitar el flujo de información hacia adentro y hacia afuera de la institución, para la selección y contratación de personal, para la marcha de la institución, etc.) y los mecanismos que aseguren la libertad de cátedra y la autonomía académica de la institución” (Ob. Cit.).

Respecto al planeamiento estratégico, es posible afirmar que supone un quiebre en los supuestos epistemológicos, los principios y la metodología planteada por los enfoques tradicionales, considerando a la acción como compleja, colmada de incertidumbres, azar, iniciativa, decisión de acuerdo a la definición planteada por Edgar Morin (2009).

En la planificación tradicional, el plan es un ejercicio acotado en el tiempo que tiene como resultado la elaboración de un documento prescriptivo e incuestionable, redactado por expertos.

La inclusión del “otro” en el diseño de la planificación altera sustantivamente esta práctica, agregando intenciones, voluntad, capacidad creativa, creencias que modifican y reinterpretan la realidad situacionalmente, considerándola múltiple y compleja. La tensa coexistencia de fuerzas de los diversos actores da lugar a un razonamiento interdependiente, continuo e interactivo, que se pone a prueba en cada escenario direccionando fuerzas y resistiendo a la pérdida del rumbo o dispersión de esfuerzos (Ossorio, 2002).

El planeamiento estratégico supone el abandono del modelo cerrado, jerárquico y determinista, en el que una unidad central de planificación define el mejor proyecto y decide los pasos a seguir considerando que puede ser totalmente objetiva y que no incluye su propia subjetividad, para sustituirlo por posturas que se interrogan sobre los actores sociales, sus diferentes racionalidades y sus comportamientos, aceptando lo contingente y la reflexividad de los mismos.

La planificación estratégica, en consecuencia, permite a la institución aprovechar las oportunidades a través de la utilización estratégica de los recursos, y de la creación de una mentalidad orientada hacia el futuro (Hunt, 1997).

Resulta relevante aquí, retomar la distinción que realiza Krotsh (2001) cuando reflexiona acerca de la transformación institucional entre los procesos de cambio, reforma e innovación. En primer lugar, el cambio es un proceso social que se encuentra siempre presente, variando en su intensidad, dirección, forma o actores involucrados. En segundo lugar, un proceso de reforma se encuentra dirigido a modificar determinadas prácticas o estructuras. Es una “acción producto de una voluntad, de una política explícita por parte de un actor (gubernamental o institucional), orientada a modificar la situación vigente” (Krotsch, 2001, 13). En tercer lugar, menciona la innovación.

Innovación

Según Krotsch (ob. cit.), la innovación ha sido poco utilizada en la educación superior, a lo que se agrega que progresivamente el concepto ha ido tomando relevancia y generando nuevas tendencias y estrategias en gestión e investigación. Este proceso está relacionado con la capacidad para cambiar autónomamente, la generación de efectos inéditos y la vinculación entre

actores y recursos como el sostén del cambio. Este tipo de cambio debería ser el que oriente los procesos de planificación estratégica, despojando a las universidades del cambio reactivo, con carácter fragmentado y disperso que suele ocurrir dentro de las mismas. Implica poder pasar del cambio adaptativo, es decir, de reacción frente a las presiones del entorno, al cambio sustantivo, proveniente del interior de las instituciones universitarias, de su autoconocimiento y propia necesidad de transformar parte de su realidad.

En relación con lo antes dicho, es posible caracterizar los atributos de la universidad como organización, de acuerdo con lo que plantea Martínez Nogueira (2000, 38). “Esos atributos determinan la dinámica institucional y las respuestas a las demandas del medio, sus capacidades innovadoras y los requerimientos que el gobierno y la gestión deben satisfacer” (Baldrige et. Al, 1991, Lesourne, 1993). La significatividad de estos “atributos” particulares de las organizaciones universitarias supone referencias fundamentales para direccionar todo proceso de planificación estratégica. No obstante una mención sintética sirva para ilustrarlos brevemente:

- ✓ La complejidad (detallada en los párrafos anteriores)
- ✓ Ambigüedad de la misión y de los objetivos.
- ✓ Proyecto abierto. Por el carácter de su misión y objetivos, la universidad es una construcción cotidiana que tiene que reafirmar permanentemente su identidad y preservar y enriquecer su cultura.
- ✓ Carácter multidimensional. El sentido de la institución para sus miembros y para la sociedad es multidimensional.
- ✓ Sistema plural de poder. Los actores participantes tienen distintas visiones, perspectivas y orientaciones.
- ✓ Modalidad colegiada de toma de decisiones.
- ✓ Sujeción a criterios extraorganizacionales. Las universidades son organizaciones sujetas a criterios profesionales y académicos de su plantel de producción (los profesores e investigadores).
- ✓ Ámbito de convivencia. En toda universidad coexisten visiones de la institución, disciplinas, perspectivas, orientaciones y posicionamientos políticos.
- ✓ Diversidad de criterios para la legitimación de los liderazgos.
- ✓ Lealtades múltiples. Las lealtades predominantes son las referidas a los grupos disciplinarios y a las pertenencias a ámbitos específicos de la universidad, todo ello por sobre la identidad institucional.

- ✓ Sistemas de información problemáticos, determinados por las culturas académicas que coexisten.
- ✓ Multiplicidad de articulaciones institucionales externas.
- ✓ Conflicto de valores. La universidad es un sistema en el que la legitimidad, la eficiencia y la excelencia son valores cuya expresión en forma conjunta se presenta como conflictiva y difícilmente armonizable en los procesos decisorios (Leslie, 1996).

“Debido a estos atributos, la gestión universitaria se desenvuelve siempre en presencia de tensiones, las que deben ser canalizadas positivamente, sin que ello alcance para suprimirlas. Puede plantearse la hipótesis de que las instituciones universitarias exitosas son aquellas que pueden canalizar positivamente esas tensiones” (Martínez Nogueira, 2000,42).

Una forma de canalizar estas tensiones es garantizar procesos abiertos, participativos y descentralizados de toma de decisiones, que son factibles a través de la planificación estratégica, como se mencionó anteriormente. Referirse a ello supone establecer algunas líneas de lo que implica la descentralización. Según Mazzola (2016, 41):

“se comparte la idea de que la descentralización tiene como ventaja la flexibilidad y operatividad en el manejo de los recursos, tanto materiales como humanos, facilita la participación y el compromiso de los actores. Se menciona como una ventaja también que la descentralización puede generar servicios más inclusivos que los centralizados.

Como elemento negativo de la descentralización, lo que pasaría a ser positivo de la centralización, es la dificultad para diseñar políticas de alcance para el conjunto del sistema, lo que da cuenta de fragmentación y la formación de unidades resistentes a los cambios, cuando no verdaderas formaciones corporativas cerradas en sí. La centralización implica la posibilidad de implementar activas políticas generales, control e instauración de la dimensión pública”.

Para superar esta tensión, los organigramas se presentan como una opción pues ofrecen una estructura organizada que facilita la concreción de los objetivos de la Organización; determinando, además de las jerarquías, cómo se divide el trabajo.

Si bien se señaló que lo que se pretende con este trabajo es establecer una estructura flexible, predispuesta a adaptarse a los cambios, se considera que las mismas deben existir formalmente, es decir, estar definidas, ya que ordenan el funcionamiento tendiente a la consecución de objetivos.

Un organigrama puede entenderse, según sostiene Pollo Caetano (2008, 6) como una representación parcial, mediante un diagrama, de la estructura

formal de una organización, en la que se muestran las funciones, sectores, jerarquías y dependencias internas.

De esta manera, lo que se propone en este proyecto de intervención, como ya se mencionó, es ofrecer lineamientos de acción que supongan un cambio en la Organización.

En este sentido, surge la necesidad de reflexionar acerca de lo que implica el cambio, pues tal como lo señala Clark (1983), existe una morosidad al mismo. En América Latina, y en relación con las características de las universidades, los estudios sobre el cambio se han focalizado en las transformaciones impulsadas desde afuera de la universidad y como consecuencia de las políticas públicas, a diferencia de lo que ocurre en los países desarrollados con universidades de investigación en donde el cambio es estudiado con un informe internalista, tal como el planteado por el autor antes mencionado (Brunner, 2000).

Es así, como el presente escrito se centraría en esta última opción, considerando que el cambio es inevitable en un mundo de profunda y permanente transformación.

Díaz (1995) plantea que el cambio en las organizaciones sucede inevitablemente por tratarse de sistemas abiertos que interaccionan constantemente con el medio intercambiando información, recursos, sin que ello signifique un estado permanente de cambio.

Relacionado directamente con este proceso de transformaciones, se encuentra la cultura institucional. Deal y Kennedy (1985) la definen el patrón de integrado del comportamiento humano que incluye el pensamiento, los actos, el habla y los artefactos, y depende de la capacidad del hombre para aprender y para transmitir conocimiento a las generaciones siguientes. En un sentido informal se la puede considerar como la forma en cómo se hacen las cosas en una organización.

Correspondiéndose, Álvarez Collazo y Chica Vélez (2008) entienden que la cultura es el conjunto de elementos (artefactos, palabras, usos, gestos, valores, normas, presunciones básicas, comportamientos, etc.) que conforman el universo simbólico de la organización y que brinda sentido a la pertenencia, la participación y las contribuciones de los integrantes de la institución. Se expresa a través de las maneras, compartidas o no, de percibir y apreciar la

realidad. Da sentido a los supuestos implícitos de toda organización, a aquellas concepciones que no es necesario traducir en normas oficiales o expresar en forma manifiesta; es dar vida a la personalidad particular de cada institución. Las tradiciones de los grupos, la historia, las contingencias enfrentadas, las perspectivas particulares asociadas a cada formación profesional y cada ámbito institucional dan cuerpo a la cultura.

Asimismo, los autores plantean que existe una estrecha relación entre la cultura y el clima organizacional. Esta debe sostener y legitimar un clima que permita comportamientos abiertos, participativos y tolerantes con la diversidad y la diferencia.

De esta manera para finalizar, es posible afirmar que el recorrido realizado aporta el sostén necesario para repensar la Delegación de Rectorado, en el marco de un contexto signado por profundos cambios sociales, políticos y económicos, que hacen que las organizaciones se debatan en la urgente necesidad de reorientarse.

En consecuencia, los autores analizados y puestos en diálogo, permiten aseverar que nuestras instituciones necesitan cambiar en forma programada para adaptarse a este escenario que se caracteriza, como se mencionó, por una alta inestabilidad y una permanente y acelerada mutación, que hace que las organizaciones tomen el cambio como un dato contextual y no como un proceso extraordinario.

CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES

Territorialización Universitaria

A continuación se presentan algunos antecedentes, con el objetivo de visibilizar cómo han resuelto otras universidades argentinas la dinámica permanente de innovación y las tensiones de centralización/ descentralización en sus estructuras organizacionales.

Universidad Nacional de Patagonia Austral

Mediante la ordenanza 087/07 del Consejo Superior se establece la estructura orgánica administrativa funcional. Este encuadre formal de la Institución es el resultado de un proceso de readecuación de las estructuras orgánicas, en función de la implementación del nuevo CCT para el personal de Administración y Apoyo de las Universidades Nacionales- CIN-SPU-ME-FATUN y que obliga a modificar el que resultara del trabajo realizado a través del Programa de Gestión Administrativa (2001-2004).

Este documento además de establecer el encuadre general de las misiones y funciones de la Universidad y de sus órganos máximos de gobierno, los roles de las Secretarías y Áreas de gestión de Rectorado necesarias para cumplir con los fines y objetivos establecidos, las estructuras necesarias para el funcionamiento de cada Unidad Académica; explicita los organigramas correspondientes a la estructura orgánica administrativa funcional de Rectorado y de las Unidades Académicas de Río Gallegos, Caleta Olivia, Río Turbio y San Julián.

Universidad Nacional de Río Negro

Si bien no se pudo acceder a la estructura orgánica y funcional, el acta paritaria- entre miembros de ATUNRN y representantes de la Universidad, del 24 de junio de 2016, da cuenta de modificaciones en dicha estructura, explicitando los organigramas de Unidad de Rectorado y diferentes Secretarías, tales como Extensión, de Docencia y asuntos estudiantiles, de

Programación y Gestión Estratégica, Económica y Administrativa, entre otras, como así también evidencia los organigramas correspondientes a las sedes de la Universidad, a saber, 1) Atlántica (Viedma), 2) Alto Valle y Valle Medio (Chipolletti, Allen, General Roca, Villa Regina, Choele Choel y Río Colorado) y 3) Andina (San Carlos de Bariloche y El Bolsón).

Universidad Nacional de San Luis

El organigrama de la Universidad está establecido por la ordenanza 7/13. Según el informe de la Evaluación Externa de la CONEAU la nueva estructura de gestión de la UNSL detalla un organigrama adecuado para el cumplimiento de las distintas funciones. Se observa con carácter positivo la reasignación de funciones entre algunas Secretarías de Rectorado, ya que ha posibilitado un mayor grado de especificidad en las labores a realizar por algunas y ha descomprimido a otras, atendiendo de esta manera a las necesidades de las diferentes sedes: San Luis Capital, Villa Mercedes y Villa Merlo.

Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires

La UNNOBA fue creada por el Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 2617 del 16 de diciembre de 2002. Como su nombre lo indica se localiza en el noroeste de la provincia de Buenos Aires, estableciéndose como sedes centrales las ciudades de Junín y Pergamino.

La Universidad reconoce como instancias organizativas principales al Rectorado, las Escuelas y los Departamentos y cuenta con órganos colegiados que aseguran la representación de la comunidad universitaria en la definición, seguimiento y control de las políticas sustantivas de la institución.

Como afirma el informe de evaluación de externa de la CONEAU, el Estatuto de la Universidad establece, en el Art. 75, que el Rector es el responsable de la administración y el representante de la Universidad en los actos civiles, académicos y de gestión. Para el desarrollo de estas funciones es asistido por la Vicerrectora y seis Secretarías: General; Académica; Investigación, Desarrollo y Transferencia; Extensión; Legal y Técnica y Económico-Financiera y cinco Prosecretarías: Investigación, Desarrollo y Transferencia; Extensión; Económico Financiera; Tecnologías de la Información y la Comunicación y la recientemente creada Prosecretaría de Planificación. La estructura orgánica de

la Universidad se completa con Direcciones, Coordinaciones de Programas y Áreas pertinentes a la gestión institucional. Se sostienen como principios fundamentales la organización centralizada de la gestión y la instalación de una política de evaluación continua.

En relación a la centralización de la gestión, se fundamenta la misma en las características de la institución referidas a sus dimensiones y a su funcionamiento en dos sedes, Junín y Pergamino. De hecho todas las áreas de gestión cuentan con una referencia institucional en ambas sedes sin que ello implique una estructura duplicada, excepto la Mesa de Entradas. Así, por ejemplo, secretarios y prosecretarios tienen sus oficinas en distintas sedes y según las necesidades de la gestión todos los funcionarios se trasladan al menos una vez a la semana a la sede en la que no están de manera permanente. Para atender con mayor eficiencia las necesidades de uso de cada sede, se ha nombrado un Director de sede, quien se ocupa de articular tanto las demandas internas como las del medio.

Universidad Nacional de La Rioja

La UNLaR tiene su sede en la Ciudad Capital de la provincia de La Rioja, teniendo también sedes regionales en las localidades de: Chamental, Villa Unión, Aimogasta, Chepes y Santa Rita de Catuna. Y delegaciones académicas en Olta, Vinchina, Ulapes y Tama.

Las sedes regionales tienen a su cargo la coordinación y articulación académica y administrativa y proveen la docencia, investigación, extensión, transferencia, desarrollo e innovación y otras funciones asignadas por los departamentos académicos y demás órganos de gobierno de la Universidad.

Las delegaciones universitarias son descentralizaciones de la sede capital, situadas en localidades en que no existan sedes de esta Universidad.

La Universidad presenta un particular diseño institucional *matricial*, que combina la organización departamental con los planes de carrera basados a su vez en una estructura por sedes académicas. Este tipo de diseño, aprobado por Ordenanza Nro. 284/05 del Consejo Superior, es articulado conforme a criterios estructurantes por disciplinas y sub-disciplinas. Tanto los

Departamentos como las Sedes están organizadas sobre la base de tres secretarías: una Académica, una Administrativa y una de Asuntos Estudiantiles.

Delinear brevemente estas estructuras orgánico funcionales pone en evidencia dos elementos a considerar en el caso local de la UNLPam: la necesidad política e institucional de establecer un organigrama general de la misma, y por otro, la oportunidad de pensar un Programa de Gestión Administrativa que asuma tal responsabilidad.

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO

Plantear el diagnóstico de situación implica, necesariamente, entender a la Universidad Nacional de La Pampa, en general, y a la Delegación de Rectorado, en particular. Por ello el presente capítulo realizará un recorrido histórico de la Institución, para dar cuenta cómo surge el problema que se intenta abordar.

Asimismo, se dará cuenta de diferentes fuentes que reforzarán el estado de situación actual.

Por Decreto N° 1558 del 27 de agosto de 1958, el entonces Interventor Nacional de la Provincia de La Pampa, Dr. Ismael AMIT, designa al Dr. Ernesto B. BONICATTO para que proyecte la creación de un Instituto Universitario en la provincia con categoría de Universidad, cuya finalidad principal fuera el estudio y desarrollo de los conocimientos dirigidos a resolver los problemas regionales de la Provincia y su zona de influencia, especialmente en los aspectos agrarios, hidráulicos y económicos.

En el mes de setiembre del mismo año el Dr. BONICATTO eleva el plan de organización de la Universidad de La Pampa, el mismo fue elaborado en forma tal que, funcionando como Universidad Provincial e Instituto de Estudios Superiores y Especiales, permitiría paulatinamente y en forma progresiva llegar a la instalación de la Universidad Nacional de La Pampa.

El Interventor de la Provincia, haciéndose eco de la propuesta, el 4 de setiembre de 1958, por Decreto-Ley N° 1644, crea, con sede en la Ciudad de Santa Rosa, la Universidad de La Pampa, la que funcionará como Instituto de Estudios Universitarios Superiores, hasta tanto se obtuviera el reconocimiento del Superior Gobierno de la Nación, como Universidad Estatal Nacional y designa Rector-Organizador al Dr. Ernesto B. BONICATTO.

En el mes de noviembre se aprueban los primeros Estatutos que organizarían jurídicamente a la Universidad de La Pampa y se crean con sede en la ciudad de Santa Rosa, la Facultad de Agronomía y Veterinaria y la de Ciencias Económicas y al Escuela de Administración Rural, dependiendo esta última directamente del Rectorado. En abril del año 1959 comienzan a dictarse los cursos respectivos a primer año de las carreras de Agronomía y Ciencias Económicas quedando postergados los cursos de Medicina Veterinaria.

El 2 de octubre de 1970, por Decreto del Gobierno de la Provincia de La Pampa, (Gobernador Contralmirante R.E. Helvio N. GUOZDEN) se crea la Facultad de Ciencias Humanas, que cubrirá los campos de las ciencias puras y de las humanidades, dependiente de la Universidad de La Pampa. La creación de la misma obedece a la decisión del Poder Ejecutivo de ampliar el espectro de las carreras que se cursaban en la Universidad a fin de proporcionar oportunidades a un mayor número de egresados de los establecimientos de nivel medio de la Provincia. A partir del año 1971 el Instituto Provincial del Profesorado Secundario pasa a depender de la Facultad.

En el año 1972, por Decreto del Gobernador de la Provincia, Fdo. Angel B.S. TRAPAGLIA, se crea el Departamento de Ciencias Naturales y el Departamento de Filosofía y Pedagogía, dependientes de la Universidad de La Pampa.

En abril de 1973, el Presidente de la Nación, Sanciona la Ley N° 20275 por la que se crea la Universidad Nacional de La Pampa, con sede en la ciudad de Santa Rosa, acordándose la transferencia de la matrícula, personal docente y no docente, bienes muebles e inmuebles, etc.

En octubre de 1974, el Rector Normalizador de la Universidad Nacional de La Pampa, Alfredo DOMÍNGUEZ, crea la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, con sede en la Ciudad de Santa Rosa, y la Facultad de Veterinaria (que a partir de 1977 pasa a denominarse Facultad de Ciencias Veterinarias, por resolución del Rector Normalizador) con sede en la Ciudad de General Pico, ratificadas por Decreto Nacional 2024/74 y 2025/74 respectivamente.

En el año 1983 el Ministro de Educación de La Nación autoriza al Rector de la Universidad Nacional de La Pampa, Cr. José Ariel Núñez, a crear un Colegio

de Nivel Secundario, el mismo se crea por Resolución N° 047/83, dependiente de la Facultad de Ciencias Humanas.

En el año 1983, por Decreto N° 840 del Presidente de La Nación se aprueba la creación de la Facultad de Ingeniería con sede en la Ciudad de Gral. Pico.

En el año 1996 se comienza a dictar, dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas la carrera de Abogacía y en el año 1998 por resolución N° 122 del Consejo Superior la Facultad adopta el nombre de Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas

Actualmente la Universidad Nacional de La Pampa cuenta con seis Facultades, cuatro con sede en la Ciudad de Santa Rosa (Agronomía, Ciencias Económicas, Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Humanas) y dos en la Ciudad de General Pico (Ingeniería y Ciencias Veterinarias), en esta Ciudad, además, tiene una sede la Facultad de Ciencias Humanas.

Desde su creación la Universidad se trazó objetivos académicos estrechamente vinculados al quehacer y necesidades de la provincia y de una amplia zona de influencia, recibiendo alumnos no solo de la provincia sino del oeste de la provincia de Buenos Aires, del sur de las provincias de Córdoba, San Luis y Mendoza y del norte de la región patagónica.

En sus Facultades se cursan más 60 carreras de grado y posgrado, lo que constituye un amplio espectro para las opciones vocacionales que pueden plantearse los jóvenes argentinos.

Como señala la Autoevaluación Institucional, aprobada por Resolución N° 467/17 del Consejo Superior, “la zona de influencia de la Universidad Nacional de La Pampa (UNLPam), determinada por el origen de los inscriptos, se conforma por un amplio territorio que incluye toda nuestra provincia, el sur de la provincia de Córdoba, el este y sur de San Luis, el oeste y sur de la provincia de Buenos Aires y el resto de las provincias patagónicas”.

Respecto a la planificación, en el mismo documento, se plantea su importancia en diferentes apartados. Se afirma, por ejemplo, “asumir la tarea de una planificación estratégica requirió de la intervención de la comunidad universitaria en su conjunto, sobre la base de su compromiso social e institucional, con el objeto de fortalecer, mediante consensos, la capacidad de

reconstruir y construir nuevos rumbos, y de movilizar recursos institucionales orientados al logro de un crecimiento compartido e integrado.

Conscientes de las nuevas demandas e interrelaciones entre las universidades y su entorno, y de la necesidad de plantear un horizonte de desarrollo, esta Universidad ha realizado una profunda reflexión sobre la importancia de planificar su accionar a partir de la siguiente premisa:

“El cambio permanente de nuestra sociedad requiere de una universidad pública cuyo objetivo sea contribuir, equitativa e inclusivamente, a la promoción de los sujetos hacia niveles crecientes de bienestar social, y a su formación intelectual y profesional, mediante la construcción, extensión y transferencia del conocimiento en un marco de solidaridad, cooperación y horizonte compartido” (Declaración 001/2001).

Para consolidar este tipo de institución se requiere un compromiso democrático y una dirección clara, mediante un conjunto de ideas capaces de conducirla a un proceso de discusión madura, realista, profunda y ordenada en el seno de su comunidad; así también debe contarse con un contexto nacional que colabore en la misma dirección a fin de favorecer estas iniciativas.

A partir del año 2004 se inició, a nivel país, una revalorización de la evaluación institucional (interna y externa), así como del proceso de acreditación de carreras de grado y posgrado, con una orientación y una política absolutamente distinta a la aplicada durante la década de los noventa.

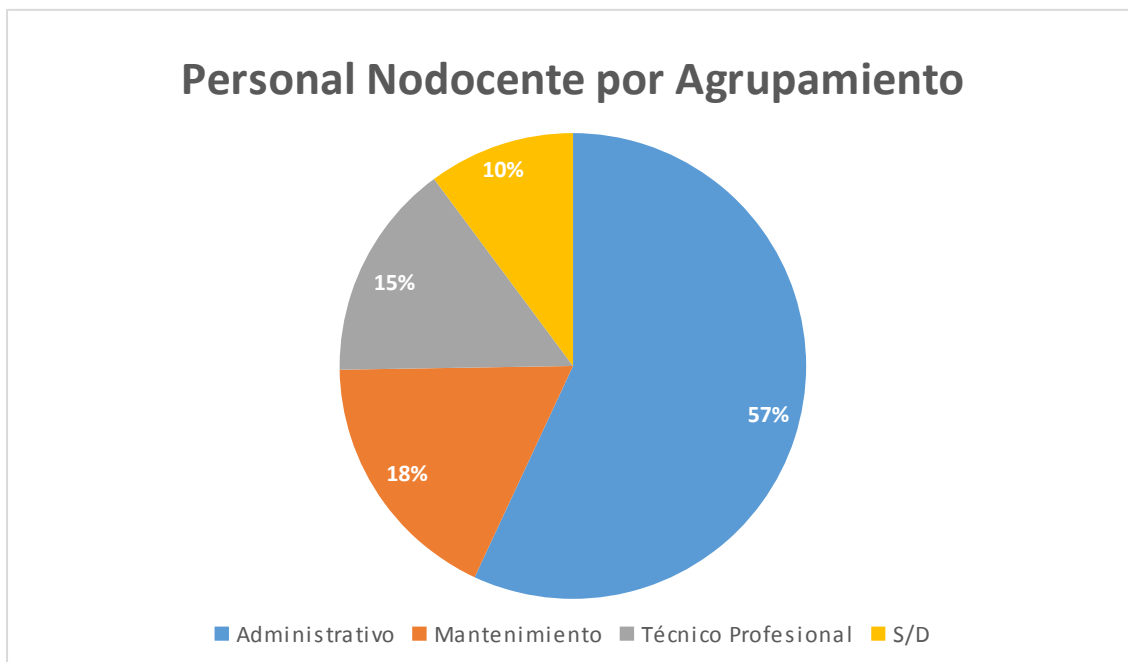
En ese contexto, la UNLPam se convirtió en una de las primeras en diseñar y aprobar su Plan Estratégico (PE), acompañado de un Plan de Desarrollo Institucional (PDI) a implementarse entre los años 2005 a 2010, lo que la colocó en un lugar de privilegio para participar de programas nacionales con financiamiento extrapresupuestario.

La aplicación del PE-PDI 2005/2010 (RCS N° 109/15) significó cambios sustantivos. Las metas y los objetivos previstos para cada área de intervención significaron la aprobación de programas institucionales propios y la presentación a los emanados desde los Ministerios Nacionales de Educación y de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, entre otros.

El segundo PE-PDI abarcó el período 2011/2015 (RCS N° 269/11) y contó con una primera parte que reflejaba el grado de cumplimiento del plan anterior; y una segunda mediante la cual se establecieron los objetivos y las acciones

estratégicas para dicho período. Si bien la fecha de corte para el presente documento era diciembre 2015, para entonces ya se trabajaba en el tercer PE-PDI de la UNLPam, el cual se encuentra operativo para el período 2016/2020.

Otro aspecto relevante a considerar, en relación con el documento mencionado y el presente proyecto de intervención, es que la gestión es considerada como fundamental para el desarrollo de todas las actividades universitarias; en el caso de la UNLPam, para el año 2012, de 398 no docentes (0,80 del total nacional) el número absoluto más alto se encuentra en el agrupamiento “Administrativo” (258 personas, 1,10 del total nacional); el agrupamiento “Mantenimiento, Producción y Servicios Generales” era de 81 personas (0,87%) y el agrupamiento “Técnico-Profesional” tenía a 59 personas (0,67%), respecto de un total de 6.579 y Agrupamiento “Asistencial” no tenía ninguna persona respecto del total de 8.716. Para el año 2013, hubo un incremento: de un total de 404 cargos no docentes, se registraron 230 en el agrupamiento Administrativo; 72 en Mantenimiento, 61 en Técnico-Profesional. En el sistema aparecen 41 personas sin datos.



Esquema de elaboración propia. Fuente: Anuario de Estadísticas 2013 UNLPam

Respecto a la sede en General Pico, como se mencionó anteriormente, en ella funcionan la Facultad de Ciencias Veterinarias, Ingeniería y Ciencias Humanas. En esta localidad se cuenta, además, con un Comedor

Universitario, Biblioteca y una Delegación de Rectorado. Respecto a ésta última, resulta dificultoso encontrar información sistematizada. Esta situación se pone de manifiesto en el *resumen ejecutivo* del “Informe de evaluación externa de la función I + D + i de la UNLPam”; como así también en la Autoevaluación realizada en el año 2017 en donde, además de afirmar que “no existe un organigrama que englobe todas las áreas”, la Delegación sólo se nombra sólo una vez, en lo referido a la infraestructura disponible (punto 9, p.12, Res. 467/17).

Esta misma situación se puede apreciar en el Plan Estratégico y Proyecto de Desarrollo Institucional 2011-2016 (Res. 402/16, CS), donde la mencionada Institución solo es evidenciada en el apartado de autoridades y en lo referido, como en el caso anterior, a la infraestructura.

Como consecuencia de esta falta de sistematización de información, fue preciso recurrir a fuentes primarias¹ para poder reconstruir, a grandes rasgos, su historia de dicha Organización.

La Delegación de Rectorado, con sede en Gral. Pico, tiene sus inicios en el año 1987. Históricamente se ha conformado por un “agrupamiento de cargos no docentes” dependientes de las Secretarías del Rectorado, con asentamiento de las autoridades oficiales en la ciudad de Santa Rosa. A lo largo del tiempo, los agentes que han pasado por la Delegación, han respondido a las distintas Secretarías de Rectorado con nombramiento de cargos temporales (en su mayoría y en el inicio de sus funciones, bajo la forma de contratos renovables). La principal característica que se puede observar en la designación del personal debe rastrearse en el marco de las sucesivas coyunturas eleccionarias y en la dinámica de las distintas agrupaciones políticas universitarias en las disputas políticas por constituirse en gobierno de la UNLPam. En consecuencia, se podría pensar que esta conformación histórica puede explicar la inexistencia de la misma en varios documentos oficiales relevantes (Planes Estratégicos, Evaluaciones Institucionales, etc.), sin embargo solo mencionada explícitamente en folletería de prensa destinada a la

1

Información aportada a través de una entrevista abierta a personal no docente jubilado, quien tuviera cargo concursado de Director de Administración perteneciente a la estructura de la Sec. Administrativa del Rectorado, categoría 2, con más de 20 años de antigüedad en la UNLPam. Trabajador que registró ingreso en el año '97 en funciones de “Director” de la Delegación durante 5 años.

propaganda externa de la UNLPam, y en el “imaginario social” de la comunidad universitaria local.

Estructura

La Delegación, ha contado hasta el momento con una Coordinación, dependencias de la Secretaría de Cultura, Secretaría de Bienestar, Secretaría Administrativa, Secretaría Académica, Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional.



Esquema de elaboración propia. Fuente: Plan Estratégico 2016-2020

Análisis del Entorno e Interno

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas²

Una de las herramientas esenciales de la planificación lo constituye el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas institucionales. Esta operación proporciona información necesaria para el diseño de acciones correctivas, la generación de nuevos proyectos para la mejora y reforzar aquellos logros previos.

2

Fuente: Plan Estratégico y Proyecto de Desarrollo Institucional 2016 – 2021 de la Universidad Nacional de La Pampa.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución mientras que las oportunidades y amenazas posibilitan la construcción de escenarios externos y permiten conocer las condiciones en la que el desarrollo institucional será abordado. Según la amplia bibliografía sobre el tema: el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado para el alcance de los objetivos, la Misión y Visión Institucional.

Se entiende por fortalezas aquellos factores internos propios de la Universidad y que pueden favorecer el cumplimiento de sus objetivos.

Las Oportunidades se generan en el ambiente externo. Pueden afectar, directa o indirectamente, pero de manera positiva el desarrollo de las funciones sustantivas y transversales de la Universidad. Éstas, se corresponden con políticas públicas nacionales, provinciales y/o municipales; acciones o decisiones de organizaciones de la sociedad civil, cooperativas, gremios, empresas, entre otras.

Las Debilidades representan el conjunto de factores internos de la Universidad que pueden dificultar el cumplimiento de sus objetivos.

Las amenazas, al igual que las oportunidades, surgen del entorno institucional y, de manera directa o indirecta, influyen de manera negativa o al menos obstaculizando el quehacer institucional, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que la amenazas no interrumpen el crecimiento de la Universidad.

Análisis del entorno

Teniendo en cuenta lo planteado respecto a la definición de organización, Kliksberg (1990) afirma que ésta tiene una relación de interacción mutua con el medio; lo cual significa que es determinada por él en aspectos importantes, y a su vez con su acción contribuye a modelar los rasgos del medio.

Si nos centramos en la relación entre la Universidad y su contexto podemos ver que la misma ha sufrido importantes modificaciones a partir del año 2003.

Esto se debe, en primer lugar, a que las nuevas políticas de Estado, reclamaron a las Universidades ser partícipes en el proceso de recuperación de la Nación, acompañando a la sociedad en el proceso de recomposición económica y social. Para ello, la Universidad comenzó a ser entendida como sujeto y objeto de políticas públicas acompañando al Estado y actuando sobre la sociedad como receptora de sus demandas y generando políticas y acciones concretas orientadas a atenderlas.

¿Cómo se visualizó esto en la UNLPam? En la aprobación y ejecución de los Planes Estratégicos y Proyectos de Desarrollo Institucional 2005-2010, 2011-2015 y 2016-2020.

Respecto al contexto local, provincial y regional de la Universidad Nacional de La Pampa, como ya se mencionó, tiene dos sedes, una ubicada en la capital de la provincia, Santa Rosa y otra en la ciudad de General Pico.

La Provincia de La Pampa contaba en 2010 con una población de 318.951 habitantes (0,80 del total del país), en una superficie de 143.440 Km²; su densidad es de 2,2 h/Km², una de las más bajas del país. En la Región Noroeste provincial se ubica la mayor cantidad de habitantes, sobre todo en los Departamentos Capital y Maracó, sede de las dos ciudades más importantes. En 2010, se censaron en Santa Rosa 103.241 habitantes (49.722 varones y 53.519 mujeres) y en General Pico, 57.669 personas (28.155 varones y 29.519 mujeres). En 2014, el total de la población alcanzó a 339.895 habitantes. La principal actividad es la agrícola ganadera; sin embargo, la representación en el total de exportaciones anuales de este rubro en el país fue de 0,55 % a 0,35 %, entre 2012-2014. La Pampa tiene a su favor menores índices de pobreza, ya que la población con Necesidades básicas Insatisfechas era en 2010 del 11,7 % del total, frente a una media nacional de 15,2 % (Anuario Estadístico, 2015).

La zona de influencia de la Universidad Nacional de La Pampa, como se ha manifestado con anterioridad, se conforma por un amplio territorio que incluye el sur de la provincia de Córdoba, el este y sur de San Luis, el oeste y sur de la provincia de Buenos Aires y el resto de las provincias patagónicas. Esta posición geográfica, la convierte en receptora de un importante número de estudiantes, no sólo de la provincia, sino también de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Río Negro, Neuquén y San Luis, entre otras.

La Universidad Nacional de La Pampa es una institución cuya fortaleza principal es la de disponer de recursos humanos formados para realizar aportes sustantivos para el crecimiento de la provincia de La Pampa y de su entorno. La producción científica de la UNLPam marca una clara orientación cuyo recorte territorial de aplicación se corresponden con distintas áreas y subregiones de la Provincia. De igual manera, las problemáticas abordadas se refieren, en su mayoría, a situaciones y procesos ocurridos en el interior del territorio provincial. Esta fortaleza de la Universidad Nacional de La Pampa, construida durante más de 50 años de permanencia destacada la convierte en actor fundamental para el desarrollo esperado. Sus carreras han sido y deben ser definidas en virtud de un proyecto de provincia. Sus docentes e investigadores aportan conocimientos, destrezas, producción científica e innovación productiva orientados al modelo de desarrollo deseable. El Estado Nacional, Provincial y Municipal debe reconocer en la UNLPam como generadora de la masa crítica necesaria para proyectar sus estrategias territoriales a futuro y la Universidad debe convertirse en protagonista esencial de esa mirada a futuro. Esta construcción de sinergias es fundamental para el logro de los objetivos territoriales esperados.

La Universidad Nacional de La Pampa, en consecuencia, es la institución local de mayor producción científica orientada hacia problemas locales y regionales. Sus recursos humanos y técnicos deben ser puestos a disposición de la comunidad, pero a su vez, ésta y sus instituciones deben ser conscientes de ello e integrar a la Universidad y sus fortalezas en los proyectos a futuro que se inicien.

La Universidad no puede ser mera receptora de las demandas del mercado o de las políticas públicas de los gobiernos provinciales y municipales. Debe ser promotora de iniciativas orientadas a transformar la realidad e influir en la definición de esas políticas.

Hasta aquí, una visión global de la UNLPam que va a servir para realizar un acercamiento hacia el objetivo del presente trabajo, el cual está centrado en la sede General Pico.

Respecto a la Delegación de Rectorado, en primer lugar cabe señalar que la misma goza de reconocimiento social en el ámbito local. Mantiene relaciones con diferentes organismos de la Ciudad tales como Corpico, Cabildo XXI, Asociación Italiana, Hospital Gobernador Centeno, Instituciones Educativas, Municipalidad, entre otras; lo cual constituye una fortaleza pues le permite el desarrollo de determinadas funciones, expresadas en su Estatuto.

“La Universidad, además de su tarea específica de centro de estudios y de enseñanza superior procura difundir los beneficios de su acción cultural y social directa, mediante la extensión universitaria.

La Universidad estudia y expone objetivamente sus conclusiones sobre los problemas nacionales y presta asesoramiento técnico a las instituciones estatales, pudiendo realizar convenios con instituciones privadas siempre que la naturaleza de éstas últimas responda al interés general.

La Universidad Nacional de La Pampa guarda íntimas relaciones de solidaridad con la sociedad de la cual forma parte. Es un instrumento de mejoramiento social al servicio de la Nación y de los ideales de la humanidad”³.

Como aspectos negativos a señalar, en primer lugar, se encuentra el hecho de que la Delegación de Rectorado no existe en ningún documento oficial. Es más, en la autoevaluación institucional, realizada en el año 2004, se afirma tajantemente que dicha institución NO está creada por acto resolutivo.

En segundo lugar, cabe señalar que la Delegación no cuenta con un espacio físico adecuado y propio de la Universidad para su funcionamiento.

Si bien, el lugar donde funcionaba anteriormente (una casa en un primer piso donde algunas pocas oficinas eran utilizadas por 2 o más áreas, con graves dificultades de accesibilidad), carecía de las condiciones que se tienen actualmente, y aun así no se logran las condiciones apropiadas de funcionamiento. En primer lugar, esto se debe a su ubicación. La misma no es un punto de circulación habitual de la comunidad universitaria, con lo cual si bien existe cercanía a las Unidades Académicas no se puede considerar estratégica. A esto se le suman, por un lado, cuestiones de seguridad, debido a la cercanía con un barrio “con altos índices de delincuencia” y, por otro, con el reducido tránsito y circulación que existe, puesto que representa uno de los

accesos a la ciudad, conformando una zona comercial de maquinarias y herramientas del sector agroindustrial⁴.

Territorialización

Desde su creación hasta la fecha, la Universidad Nacional de La Pampa ha registrado un crecimiento continuo. Durante el año 2014, la cantidad de estudiantes fue de 9.986, y los egresados sumaron 439. En el año 2015, ese valor aumentó a 10.020 y los egresados fueron 418.

Cuadro N° 1: Estudiantes, nuevos inscriptos, reinscriptos y egresados de la UNLPam. 2011-2015. En valores absolutos.

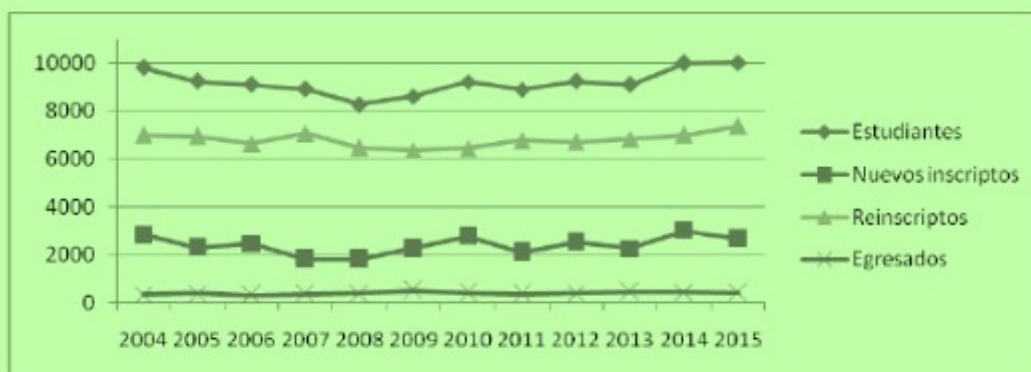
	Estudiantes	Nuevos inscriptos	Reinscriptos	Egresados
2004	9804	2828	6976	344
2005	9244	2307	6937	397
2006	9104	2470	6634	324
2007	8902	1836	7066	380
2008	8281	1818	6463	393
2009	8611	2266	6345	513
2010	9216	2775	6441	412
2011	8888	2112	6776	380
2012	9227	2529	6698	410
2013	9100	2281	6819	469
2014	9986	2997	6989	439
2015	10020	2668	7352	418

Fuente: Plan Estratégico 2006 – 2020 UNLPam

4

Referencias vertidas en el Código Urbano de la Ciudad de General Pico. Ordenanza N° 50/2013. Municipalidad de la Ciudad de Gral. Pico, área de Desarrollo Urbano.

Gráfico N° 1: Estudiantes, nuevos inscriptos, reinscriptos y egresados de la UNLPam. 2011-2015. En valores absolutos.



Fuente: Plan Estratégico 2006 – 2020 UNLPam

Considerando solo la matrícula de inscriptos por Facultad durante todo el período, los estudiantes se concentraron en las carreras que brindan las áreas de sociales y humanas: la FCEyJ tenía 2.384 inscriptos en el año 2011, los que ascendieron a 2.704 en el 2015; la FCH 2.600 en 2011 y 3.419 en 2015.

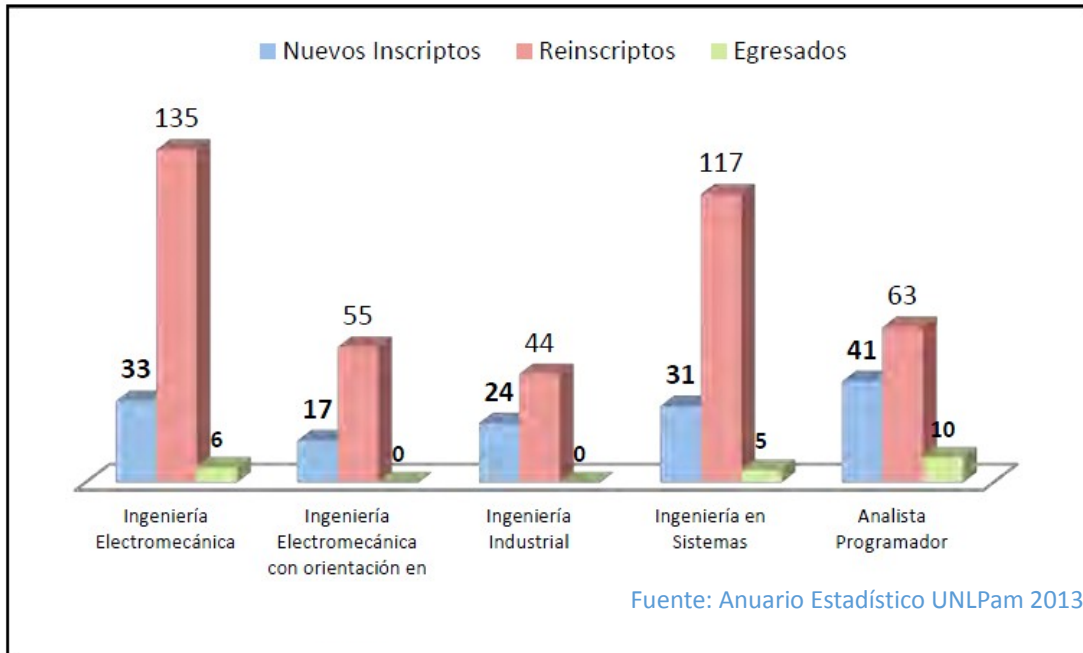
Cuadro N° 2: Matrícula por Facultad, 2011-2015. En valores absolutos.

	2011	2012	2013	2014	2015
Agronomía	891	837	835	822	797
Cs. Económicas y Jurídicas	2384	2538	2364	2804	2704
Cs. Exactas y Naturales	1511	1487	1589	1503	1465
Cs. Humanas	2600	2902	2852	3212	3419
Cs. Veterinarias	889	883	893	938	952
Ingeniería	597	571	560	610	613
Rectorado	16	9	7	97	70

Fuente: Plan Estratégico 2006 – 2020 UNLPam

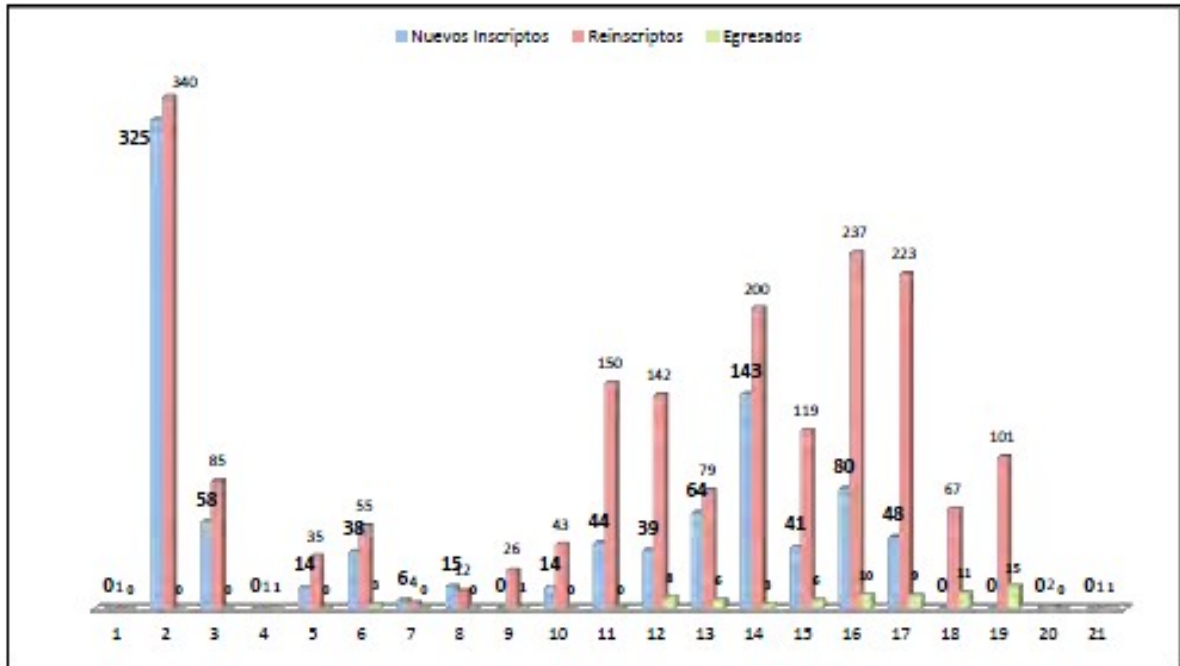
Asimismo, en relación con los objetivos del trabajo, resulta pertinente focalizar la mirada en la distribución de los estudiantes, de la sede General Pico, según los datos estadísticos de la UNLPam, año 2013.

Facultad de Ciencias Veterinarias
Facultad de Ingeniería



Fuente: Anuario Estadístico UNLPam 2013

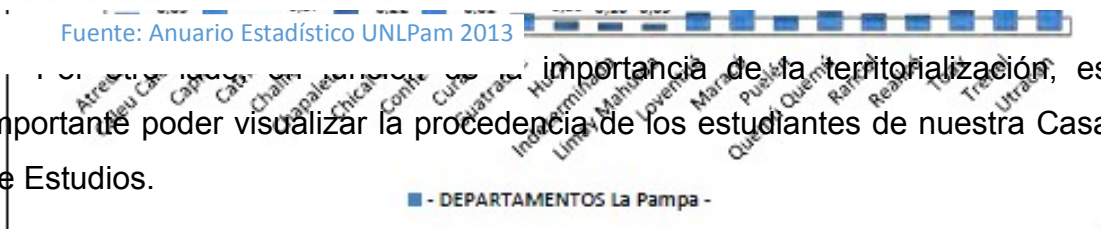
Facultad de Ciencias Humanas



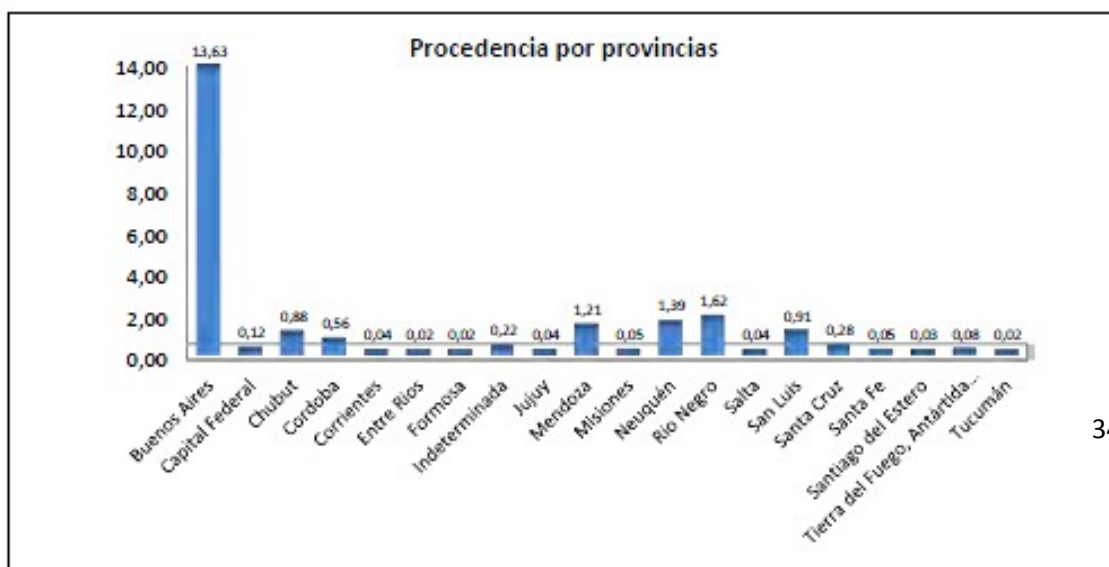
1 - Lic. en Cs de la Comunicación Social 2 - Lic. en Cs de la Educación. 3 - Lic. en Comunicación Social. 4 - Lic. en Educación Física. 5 - Lic. en Geografía. 6 - Lic. en Historia. 7 - Lic. en Inglés con orientación en Estudios Literarios. 8 - Lic. en Inglés con orientación en Lingüística Aplicada. 9 - Lic. en Lengua y Literatura Inglesa. 10 - Lic. en Letras. 11 - Prof. de Letras. 12 - Prof. en Cs de la Educación. 13 - Prof. en Educación Inicial. 14 - Prof. en Educación Primaria. 15 - Prof. en Geografía. 16 - Prof. en Historia. 17 - Prof. en Inglés. 18 - Prof. de Nivel Inicial. 19 - Prof. en Educación Gral Básica 1º y 2º ciclo. 20 - Prof. en Inglés para la Enseñanza Media. 21 - Periodista.

Fuente: Anuario Estadístico UNLPam 2013

La importancia de la territorialización, es importante poder visualizar la procedencia de los estudiantes de nuestra Casa de Estudios.



Distribución de Estudiantes procedentes del resto del país



Fuente: Anuario Estadístico UNLPam 2013

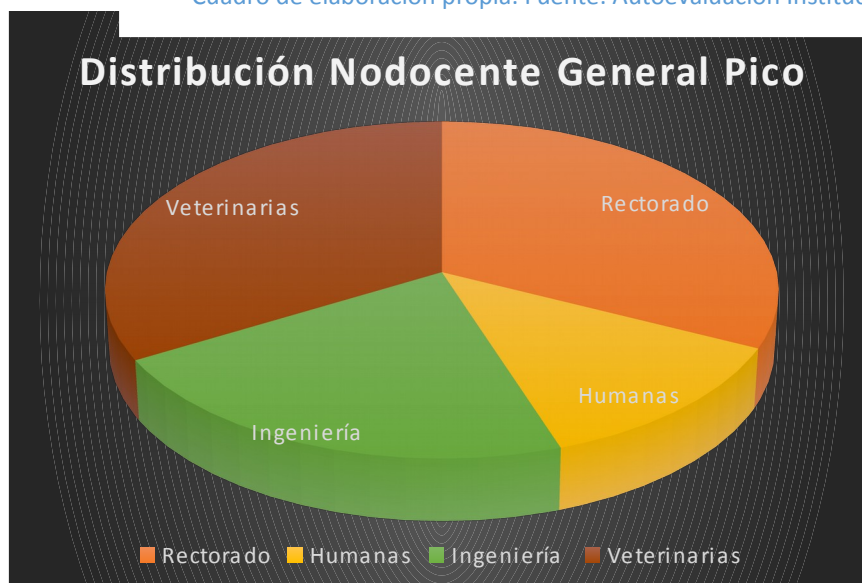
abajan en las universidades nacionales también se incrementó en la última década. Como síntesis, en el año 2012, el personal de la UNLPam se componía de 1.704 personas (0,9% respecto del total nacional, que sumaba 180.251), discriminados en: 1.165 docentes de nivel universitario (1,0% del total nacional); 98 docentes de nivel preuniversitario (0,9% del total nacional); 44 autoridades superiores (1,3%) y 397 administrativos (0,8% del total). Para 2013, el personal ascendió en la UNLPam a 1.756, de los cuales 1.199 eran docentes universitarios; 106 preuniversitarios; 47 autoridades y 404 personal administrativo, manteniéndose las proporciones con los índices nacionales.

Respecto al total personal NoDocente mencionado, 87 de ellos cumplen funciones en la Sede General Pico, distribuidos de la siguiente manera: 28

dependen de las distintas Secretarías del Rectorado, 11 Nodocentes posee la Facultad de Cs. Humanas en General Pico, 29 pertenecen a la Facultad de Cs. Veterinarias y 19 corresponden a la Facultad de Ingeniería.



Cuadro de elaboración propia. Fuente: Autoevaluación Institucional 2017



Cuadro de elaboración propia. Fuente: Autoevaluación Institucional 2017

Análisis interno

El análisis de la Institución, en este punto, no puede ser comprendido sin referencias a los últimos acontecimientos ocurridos en la UNLPam.

Como lo establece su estatuto, el 25 de abril pasado se llevaron adelante las elecciones para elegir Rector y Vicerrector y Consejeros Superiores de la Universidad; y Decanos y Vicedecanos y Consejeros Directivos de las Facultades de: Agronomía, Ciencias Económicas y Jurídicas, Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Humanas, Ciencias Veterinarias e Ingeniería.

Por primera vez en la historia de la Casa de Estudios compitieron tres listas para Rector. A raíz de no alcanzar la mayoría absoluta, entre los candidatos, se dispuso una segunda vuelta para el día 9 de mayo.

La universidad se debatía entre mantener la visión de universidad que sostenía el oficialismo o inclinarse hacia la propuesta que auguraba la renovación de la Institución.

La comunidad universitaria decidió, con el 52, 29% de los votos, que eran tiempos de nuevos desafíos y, de esta manera, una nueva gestión, con un proyecto político diferente, conduce hoy el Rectorado de la Universidad.

Retomar la voces de los actores, es un punto importante en este proyecto de intervención, porque significa un camino de posibilidades reales a las líneas de acción planteadas.

En consecuencia, el actual Rector Oscar Alpa expresa:

“Podemos abrir la universidad, regionalizarla”. No queremos una federación de facultades, pero tampoco un centralismo de rectorado, cerrado y que no conozca las realidades de las carreras, ni de los estudiantes y la sociedad. Hoy la UNLPam está muy concentrada en Santa Rosa, relegando no solo General Pico si no todo el norte provincial y la región. Hay que jerarquizar y fortalecer la sede de General Pico, pero en serio, tendiendo a que esté en una situación de igualdad con Santa Rosa porque la Universidad es una sola. Tenemos que construir con los aportes de todas las facultades la UNLPam”⁵.

En el mismo sentido, la vicerrectora Verónica Moreno afirma:

“acá en General Pico hay que revalorizar la Universidad y también a las distintas facultades, que hay que descentralizarlas en todo sentido, y potenciarlas” (...) Creemos en una universidad pública, gratuita, y queremos reforzar estas ideas (...)Defendemos esa universidad y trabajamos para que la educación superior sea un derecho de todos los pampeanos al cumplirse los 100 años de la Reforma Universitaria (...) Es necesario y urgente valorar la comunidad de General Pico como parte de la UNLPam, que pareciera que hoy no es parte⁶”.

5

Fuente, Diario Textual 19/04.

6

Por otra parte, el gremio que agrupa al sector Nodocente en diálogo con las autoridades electas planteó “la necesidad de crear una estructura independiente de la Delegación de Rectorado de General Pico en la que los trabajadores Nodocentes dependan jerárquicamente de un Coordinador /Secretario/Prosecretario (cargo de gestión) pero que también exista una vinculación con los diferentes Secretarios de Santa Rosa”.

En relación con ello, resulta relevante retomar las palabras de una de las Nodocentes entrevistadas quien, con fuerte convicción, afirma:

“es necesario potenciar la Delegación, nuestro lugar de trabajo, ser considerados, valorados”; (...) Descentralizar su funcionamiento sería lo deseable, los beneficios serían múltiples (...) Esto no significa la independencia del Rectorado, sino una modificatoria necesaria para una mayor practicidad, para dar respuestas más efectivas y con un ritmo acorde a las demandas del medio. Es una forma también de poder conectarnos con las unidades académicas que asientan en nuestra ciudad, ellas también se han visto descuidadas desde la centralidad del Rectorado (...) Descentralizar implica que se pueda tener mayor inserción en la comunidad y poder profundizar en sus necesidades, significa estar presente como institución y abrir sus puertas para que la sociedad la sienta como propia porque a ella y solo a ella pertenece”.

Frente a ello, esboza respuestas de solución que tienen que ver con lo que denomina como “descentralización burocrática”, y que, según sus palabras, supone “la elaboración y concreción de su propio organigrama, el cual debería ser y anhelo que así sea, ideado colectivamente, discutido, reflexionado y consensuado por todos los que somos parte de ella. Tener una visión que apueste a su crecimiento futuro. Haciendo un análisis minucioso de lo que se consideren tanto fortalezas como debilidades. Considero que la información se encuentra en las bases, en lo operativo, y es precisamente a partir de la información como se puede llevar a cabo la construcción de una estructura. Los Nodocentes de la Delegación de Rectorado (...) debemos ser artífices y constructores, creo que contamos con los cimientos sólidos (...) que es el capital humano y las ansias necesarias para potenciar nuestro lugar, hacerlo visible, fuerte y proyectado. Idear lo mejor no debe ser una utopía cuando es una realidad que puede estar en nuestras propias manos”.

En el mismo sentido, otra de las entrevistadas manifiesta su visión diciendo “que la Delegación no exista en ningún documento oficial es la representación

más clara de la consideración que ha tenido en los últimos años (...) de la misma manera que está prácticamente ausente en los documentos oficiales, lo ha estado en general. No creo que se trate de un descuido o una casualidad (...). Frente a ello reflexiona, “creo que es muy necesario potenciar la Delegación de Rectorado en Gral. Pico, son muchas las cuestiones que se atienden a diario y dejar que esté en el estado que está es de algún modo una falta de respeto a los alumnos, docentes y público en general de esta ciudad. La Universidad es una, y así debería reflejarse en todas sus dependencias, quizás cada área puede tener naturalmente su propia impronta pero aquí estamos hablando de abandono y de abuso de la buena predisposición del agente Nodocente para resolver en condiciones inferiores a las de sus compañeros en Santa Rosa. La descentralización podría ser una buena opción porque además de acabar con el problema de falta de comunicación en trámites sencillos de trabajo diario, permitiría que se gestione desde aquí, que surjan proyectos y trabajos generados en Gral. Pico”.

De esta manera, se puede apreciar que el espíritu del presente proyecto está presente, tanto, en las necesidades actuales de gestión como en la de los propios protagonistas de la Institución.

Ahora bien, para continuar con el análisis, y como se señaló en un principio, en la Delegación de Rectorado- que en el “imaginario universitario” funcionaría como una dependencia del Rectorado Central- funcionan sólo algunas de las Secretarías, a saber, la Secretaría de Bienestar Universitario, la Secretaría de Cultura y Extensión, la Secretaría Administrativa, la Secretaría de Cooperación y Planeamiento Institucional y la Secretaría Académica.

En consecuencia, se reafirma la idea, que aún persiste, de que dicha Institución se ha conformado por un “agrupamiento de cargos no docentes” dependientes de las Secretarías del Rectorado.

En función de realizar un análisis de la Delegación, a continuación se presenta un cuadro que contiene las fortalezas y debilidades observadas, teniendo en cuenta las diferentes Secretarías. Cabe aclarar que se podría definir como debilidad transversal la falta de comunicación interna.

Este ha sido definido por diversos autores como un problema (Fernández-Beltrán, 2007; Palencia-Lefler-Ors, 2008; Herranz-dela-Casa; Tapia-Frade; Vicente-Lázaro, 2009). Y si bien se podrían detectar los factores más determinantes- 1) multiplicidad de actores que conforman la institución; 2) preeminencia de canales descendentes y unidireccionales; 3) falta de voluntad para que esto cambie; 4) predominio de estrategias comunicacionales únicamente centradas en lo externo- se considera que es un elemento relevante a atender pues dificulta el desempeño armonioso de la Institución.

En relación con ello, una de las entrevistadas señala que “la comunicación no solo no es fluida sino que en la mayoría de los casos la comunicación es inexistente (...) En más de una oportunidad he tenido que atender a personas que necesitaban respuestas de actividades, eventos, convocatorias que no nos habían sido notificadas, debiendo ser nosotros mismos quienes debíamos averiguar como si fuésemos extraños o personal ajeno a la institución (...) No se trata aquí de rivalidad entre ciudades como comúnmente se dice minorizando la problemática cada vez que es planteada, se trata de un problema existente en la organización que debe ser atendible y resuelto con la seriedad y compromiso que merece”.

AREA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Secretaría Académica	- Se cuenta con personal nombrado.	- El personal no está físicamente en la dependencia asignada a la Delegación de Rectorado. El mismo está afectado a la Biblioteca y hay personal (2) con tareas en la Facultad de Ingeniería, denominados “analistas funcionales”. Por lo tanto cuando hay tareas pertenecientes a esta Secretaría, como por ejemplo, el programa tutorías, virtualización de actividades, becas de terminalidad, estudiantes difusores, entre otras, es el personal de otra, el que debe hacerse cargo. - Se funciona como nexo con la sede Principal ⁷ , limitándose,

7

La denominación “principal” se encuentra en el Estatuto de la UNLPam: “La Universidad Nacional de La Pampa, con sede principal en la ciudad de Santa Rosa, provincia de La Pampa, es una entidad de derecho público, autónoma y autárquica, que tiene como fines interpretar las necesidades de la sociedad y dinamizar el cambio en la misma, como asimismo la promoción, la difusión y la preservación de la cultura. Cumple este propósito en contacto

		<p>básicamente, a la recepción de documentación.</p> <ul style="list-style-type: none">- No se cuenta con servicios ofrecidos en la sede principal, por ejemplo, aquellos brindados por el Departamento de Demanda Universitaria (orientación vocacional).- Falta de canales formales de comunicación y de acceso información institucional interna, por ejemplo, estadísticas, programas, acciones.
Secretaría de Bienestar Universitario	<ul style="list-style-type: none">- El trabajo de Becas lo desempeña personal idóneo concursado: asistente social. - Se cuenta con un personal de apoyo a cargo de los sistemas informáticos involucrados en esta área. - Se brindan Becas de un amplio espectro de necesidades (Ayuda Económica, Residencia, de Alquiler, Comedor, bicicleta, para jardines maternas o infantiles, para estudiantes con discapacidad, para el	<ul style="list-style-type: none">- El personal es insuficiente En períodos de demanda se subsana esta falencia con la colaboración de un no docente que cumple funciones transversales a distintas secretarías. También con la asignación de estudiantes en el marco del Programa de “prácticas educativas internas”.- Falta de medios de trabajos, por ejemplo, teléfono, impresora y computadoras adecuadas para la realización de tareas.- Muchos estudiantes conocen el programa de becas pos convocatoria. - El tratamiento de los casos, referidos a becas, siempre se realiza en la sede Santa Rosa, donde se llevan a cabo las distintas reuniones de las Comisiones del Consejo Superior.

directo y permanente con el pensamiento universal y presta particular atención a los problemas regionales y nacionales”.

	<p>desarrollo de actividades académicas, de Colegio de la UNLPam y Becas Especiales) y se atienden a casos especiales, garantizando la continuidad de los estudios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Servicio de Apoyo Psicopedagógico (SAPSI), cuenta con personal capacitado, concursado (una psicóloga) cuya demanda ha crecido en los últimos años. - El Departamento de Salud cuenta con un médico y nombramiento de un personal de apoyo concursado. <p>En esta área, recientemente, se incorporó la atención una nutricionista.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Salud: se otorga un Carnet Universitario a aquellos estudiantes que no poseen obra social para su atención en hospitales y centros de salud de la Ciudad. - Área de Deportes: se garantizan actividades deportivas para los estudiantes. La coordinación de las mismas está a cargo de un profesor de educación física concursado. - Servicio de comedor. 	<ul style="list-style-type: none"> - El médico generalmente realiza actividades de control (EPSA), no de prevención y atención. - La UNLPam no cuenta con espacio físico propio para el desarrollo de las actividades. - Dos de las personas que llevan adelante las actividades es contratada. - La infraestructura no es adecuada y el personal es insuficiente dada la gran demanda existente. - La cantidad de personal es escasa de acuerdo a la demanda
--	---	--

		<p>diaria (700 viandas).</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existe personal administrativo para la realización de tareas concretas, debiéndose suplir esta ausencia con la nutricionista y el personal de la Secretaría Administrativa. - Las condiciones edilicias no son adecuadas para responder a esa cantidad de comensales. - Sólo se garantiza el almuerzo a los estudiantes. - Queda excluido del servicio del comedor el resto del personal de la comunidad universitaria.
Secretaría Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una persona afectada a las tareas de esta Secretaría. 	<ul style="list-style-type: none"> - El personal concursado además de las actividades propias de la Secretaría, realiza otras correspondientes a la Secretaría de Bienestar, como lo es la venta de tickets de Comedor Universitario. - No existen misiones y funciones claras.
Secretaría de Cultura y Extensión	<ul style="list-style-type: none"> - Si bien hay tres personas concursadas en esta área, sólo una está abocada a la organización de la misma, pues las restantes (periodista y camarógrafa) pertenecen al CEPA (Centro de Producción Audiovisual) - Se generan y organizan actividades tales como: Programa de adultos mayores, clases de teatro, Folclore, difusión de obras de teatro y espectáculos culturales. - Buena imagen institucional del quehacer y desarrollo de esta secretaría. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal escaso para todo el potencial de actividades desarrollado por la Secretaría. - Fuertemente centrado en la Cultura. - Son escasas las actividades dirigidas a los estudiantes.
Secretaría de Planeamiento Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con personal concursado para el traslado de los 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe personal que se ocupe de otras incumbencias del área, por ejemplo, Higiene y

	<p>estudiantes de la Facultad de Ciencias Veterinarias.</p> <p>- servicio completamente gratuito para estudiantes, docentes y no docentes de la UNLPam que asisten regularmente a los campos de enseñanza tanto en Santa Rosa como en General Pico, distantes a más de 8 km de las áreas urbanas</p>	<p>Seguridad.</p> <p>- No existe mobiliario propia para el Comedor, Delegación de Rectorado y Biblioteca, en la sede General Pico</p>
--	--	---

CAPITULO 4

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

4.1 Propósitos

En el marco descripto anteriormente, de desafíos actuales que condicionan a la gestión universitaria a variados y complejos problemas, desde la implementación de adecuados mecanismos de evaluación y autoevaluación hasta nuevos procesos de producción y transferencia social del conocimiento, es imprescindible que toda institución universitaria procure el desarrollo de estructuras organizacionales flexibles, innovadoras y eficientes. En un doble

sentido de respuesta, por lado, según las demandas emergentes y tomando en cuenta tanto características sociales del contexto ante el cual se debe, y a nivel interno de sus propias organizaciones.

Este es uno de los parámetros en los que se inscribe el presente proyecto de intervención, que pretende, como se señaló con anterioridad, pensar la Delegación de Rectorado, de la Universidad Nacional de la Pampa, para establecer líneas de acción que den lugar a una estructura flexible e innovadora, en un contexto de turbulentos cambios. Esto supone la elaboración de un organigrama que favorezca y potencie el desarrollo de las diferentes secretarías de la Universidad, fortaleciendo la sede General Pico; situación que supone un proceso de descentralización tendiente a fortalecer la gestión y la toma de decisiones.

El presente proyecto articula algunos lineamientos de acción para el cambio organizacional, necesario, viable y sostenible. Aporta ideas concretas, por un lado, para la potenciación del conjunto de los programas y áreas de trabajo en ejecución de la Institución y, por otro, para la resolución de problemas concretos tales como, la toma de decisiones, la comunicación, elaboración de propuestas que respondan a necesidades contextuales, la optimización de los recursos, el mejoramiento de la cultura institucional y la definición de funciones claras, entre otros.

La puesta en marcha de estos lineamientos reconoce la importancia estratégica de planificar la acción con los principales protagonistas de la comunidad universitaria, sobre la base del compromiso social e institucional tendiente hacia el crecimiento compartido e integrado.

Un aspecto relevante que origina este Proyecto radica en las manifestaciones recurrentes, en diversas expresiones y en variadas oportunidades, del personal universitario que trabaja en ámbito de la Delegación del Rectorado en Gral. Pico.

Parte de esto puede apreciarse precedentemente en el Capítulo 4.

Por ello, la mayor fortaleza de este aporte en cuanto a su viabilidad va a radicar en la participación e intervención de los protagonistas. Este proceso está relacionado con el desarrollo de la capacidad colectiva para cambiar

autónomamente, suponiendo la generación de efectos inéditos y la vinculación entre los mismos actores junto con la mirada concreta de los recursos disponibles y esperables como el sostén del cambio.

Implica poder pasar del cambio adaptativo (Krotsch, 2001, 13), es decir, de reacción frente a las presiones del entorno, al cambio sustantivo, proveniente del interior de las instituciones universitarias, de su autoconocimiento y propia necesidad de transformar parte de su realidad.

En relación con ello, el proyecto supone la necesaria correspondencia con la Misión y Visión de la UNLPam. El Plan Estratégico 2016-2020 afirma “dentro del contexto regional, nacional e internacional, como institución pública y comprometida, la UNLPam reafirma como Misión la de brindar una educación de excelencia, promoviendo el conocimiento y bregando por el desarrollo social de la comunidad donde se inserta. La Visión de la UNLPam que acompaña la misión de la institución se centra en la ampliación y profundización de una oferta académica de calidad con el acceso público y gratuito para carreras de grado; el fortalecimiento de la investigación científica, la transferencia tecnológica y la extensión social, con mecanismos de gestión eficaces, eficientes y transparentes y la participación responsable y activa de docentes, personal administrativo, graduados y estudiantes”.

Asimismo, al pretender mecanismos de gestión tendientes al cambio, busca desarrollarse en correspondencia con las metas estratégicas y líneas de acción planteadas en dicho Plan, a saber:

Formación Académica

Meta estratégica: Fortalecer una formación de grado y posgrado de calidad, promoviendo una educación inclusiva, a distancia y/o presencial, y que fomente la docencia integrada a la investigación y la extensión.

Líneas de acción:

1. Formación integral de grado
2. Formación de posgrado
3. Formación secundaria
4. Formación en docencia universitaria
5. Difusión de la oferta
6. Educación a distancia
7. Educación inclusiva

8. Articulación con niveles educativos

Investigación, Innovación y Vinculación Científicas

Meta estratégica: Consolidar y profundizar la investigación científica a fin de posicionar a la UNLPam como una institución referente en la provincia y en la región.

Líneas de acción:

1. Investigación científica interdisciplinaria
2. Ciencia, tecnología, innovación y desarrollo regional

Extensión, Cultura y Comunicación

Meta estratégica: Fortalecer el vínculo de la UNLPam con la comunidad a través del desarrollo de actividades de extensión, cultura y comunicación.

Líneas de acción.

1. Extensión universitaria
2. Actividades culturales y artísticas
3. Comunicación interna y externa
4. Editorial universitaria
5. Producción Audiovisual

Bienestar Universitario

Meta estratégica: Fortalecer el bienestar de la comunidad universitaria a partir de un sistema que contribuya a la inclusión y a la formación integral de todos los actores, con especial énfasis en los estudiantes.

Líneas de acción:

1. Apoyo a los procesos de enseñanza y aprendizaje
2. Actividad física y bienestar
3. Salud de la comunidad universitaria
4. Servicio de transporte

Gobierno de la Universidad, Administración y Relaciones Institucionales

Meta estratégica: Consolidar la participación democrática, acentuada por una gestión administrativa eficaz, eficiente y transparente para que la Universidad

fortalezca al interior y al exterior su accionar institucional, tanto a nivel nacional como internacional, de manera armónica y planificada.

Líneas de acción:

1. Gobierno universitario
2. Planificación institucional
3. Relaciones institucionales
4. Derechos humanos fundamentales
5. Gestión administrativa

Infraestructura e Informática

Metas estratégicas: Mejorar la infraestructura universitaria y el equipamiento, especialmente, de centros de investigación y laboratorios, en un marco de ambiente seguro, así como promover la optimización del equipamiento de los sistemas informáticos.

Líneas de acción:

1. Edificios universitarios
2. Condiciones y ambiente seguro
3. Sistemas informáticos
4. Centros de investigación y laboratorios

4.2 Sobre los destinatarios

La inclusión del “otro” en el diseño de la planificación altera sustantivamente esta práctica, agregando intenciones, voluntad, capacidad creativa, creencias que modifican y reinterpretan la realidad situacionalmente, considerándola múltiple y compleja. La tensa coexistencia de fuerzas de los diversos actores da lugar a un razonamiento interdependiente, continuo e interactivo, que se pone a prueba en cada escenario direccionando fuerzas y resistiendo a la pérdida del rumbo o dispersión de esfuerzos (Ossorio, 2002).

En un orden de alcance final de los resultados de la toma de decisiones de los responsables de la gestión universitaria, suponiendo diversas implicaciones y afectaciones en función de sus relaciones en el entramado institucional, el universo de los destinatarios del presente Proyecto, comprende:

- La comunidad universitaria en general, docentes, estudiantes, graduados y personal Nodocente, que realizan principalmente tareas en torno a las propuestas académicas de las distintas Facultades de la que forman parte en su mayoría, y resultan además, usuarios y beneficiarios de los distintos servicios y programas pertenecientes a las Secretarías del Rectorado de la UNLPam;
- El personal Nodocente, principalmente los que pertenecen a las distintas Secretarías del Rectorado que funcionan en la Delegación de Pico. Estos asumirían en el desarrollo del presente Proyecto un proceso de fortalecimiento y potenciación de las misiones y funciones que les corresponden a sus cargos.
- Autoridades. Los Secretarios del Rectorado de la UNLPam, en orden a la responsabilidad jerárquica institucional que poseen en la conducción de la universidad. Las líneas de acción aquí propuestas vienen a dotar de la creación de una estructura inexistente a través de un organigrama de misiones y funciones para la Delegación de Gral. Pico. Elemento estructural de fuente de información y análisis para la toma de decisiones en la gestión.

4.3 Objetivos y metas a alcanzar

Objetivos Generales.

- Proponer la creación mediante un acto resolutivo del Consejo Superior la Delegación de Rectorado de la UNLPam, sede General Pico.
- Proponer el diseño de la estructura orgánica funcional de la Delegación de Rectorado de la UNLPam, sede General Pico

Objetivos Específicos

- Formular un proceso de reflexión y de planificación institucional con la participación de la comunidad universitaria para la creación de la Delegación de Rectorado de la UNLPam, sede General Pico.

- Elaborar el documento preliminar *Primer Documento Base para elaboración de un Organigrama de misiones y funciones* de la Delegación de Rectorado de la UNLPam, sede General Pico.
- Presentar al Consejo Superior un proyecto de resolución con las misiones y funciones de los puestos de trabajo, del sector Nodocente, de la Delegación de Rectorado de la UNLPam, sede General Pico.

Metas del proyecto

- ✓ Realización de Jornadas Institucionales con la comunidad universitaria de Gral. Pico. Elaboración, ejecución y seguimiento de un cronograma de estas actividades.
- ✓ Producción de las Jornadas, charlas informativas y Talleres. Documentos de trabajo para el armado del *Primer Documento Base para elaboración de un Organigrama de misiones y funciones* de la Delegación de Rectorado de la UNLPam, sede General Pico.
- ✓ Convocatoria y asistencia de los participantes a las Jornadas, charlas informativas y Talleres.

4.4 Localización

La Delegación de Rectorado de la UNLPam, referida en el presente proyecto se ubica en la ciudad de General Pico, siendo ésta la única dependencia académica administrativa que funciona en la zona norte de la provincia de La Pampa.



Fuente: Municipalidad de General Pico

4.5 Descripción de actividades y tareas

PROCESO DE ELABORACIÓN Y ACCIONES DE PARTICIPACIÓN

Etapa 1: Análisis de situación y relevamiento de demandas prioritarias. Planteo de la necesidad de construir una serie de lineamientos institucionales que aborden la situación actual de la Delegación de Rectorado de la UNLPam, sede General Pico.

Realización de una Jornada de Trabajo e Intercambio, desarrollada en talleres participativos de diagnóstico conjunto. Producción de lineamientos generales de acción consensuados y de una agenda común de problemáticas.

Participantes: Autoridades de Rectorado, autoridades de las Unidades Académicas con asiento en la ciudad y Consejeros Superiores de la UNLPam. Estudiantes y graduados de las Unidades Académicas con asiento en la ciudad. Representantes de los estudiantes y graduados de los órganos colegiados de la universidad (Consejos Directivos de las facultades, Departamentos de carrera, etc.). Centros de Estudiantes universitarios. Personal Nodocente actual de la Delegación. Representantes de los Nodocentes de los Consejos Directivos de las facultades con asiento en la ciudad. Autoridades municipales, representadas en el Programa “Cabildo XXI” y representantes del Consejo Social.

Etapa 2: Elaboración del documento base.

Planteada la necesidad de crear la Delegación de Rectorado de la UNLPam, sede General Pico, se propone la conformación de una Mesa de Trabajo del equipo de gestión, en tareas de recuperación de los lineamientos generales de

acción consensuados y comienzo del diseño del *Primer Documento Base para elaboración de un Organigrama de misiones y funciones* de la Delegación de Rectorado de la UNLPam, sede General Pico, a fin de ser puesto a consideración de la comunidad universitaria local.

Conferencias: “*La Gestión y la planificación estratégica en las Universidades Nacionales argentinas en tiempos de cambio*” y “*La Territorialización universitaria en el Sistema Universitario Argentino*”, a cargo de especialistas pertenecientes a áreas y/o programas de la SPU o pertenecientes al Ministerio de Educación Nacional.

Participantes: Autoridades de Rectorado, autoridades de las Unidades Académicas con asiento en la ciudad y Consejeros Superiores de la UNLPam. Estudiantes y graduados de las Unidades Académicas con asiento en la ciudad. Representantes de los estudiantes y graduados de los órganos colegiados de la universidad (Consejos Directivos de las facultades, Departamentos de carrera, etc.). Centros de Estudiantes universitarios. Personal Nodocente actual de la Delegación. Representantes de los Nodocentes de los Consejos Directivos de las facultades con asiento en la ciudad.

Etapa 3: Difusión del Documento Base y realización de las I Jornadas Institucionales: “Aportes para la planificación estratégica de la Sede Pico del Rectorado”.

Distribución del *Primer Documento Base para elaboración de un Organigrama de misiones y funciones* de la Delegación de Rectorado de la UNLPam, sede General Pico, simultáneamente, a los miembros del Consejo Superior, a las autoridades y Consejos Directivos de las distintas Unidades Académicas, a las Secretarías de Rectorado y a los integrantes de la comunidad universitaria local.

Realización de las *Primeras Jornadas Institucionales: “Aportes para la planificación estratégica de la Sede Pico del Rectorado”*, en la ciudad de

General Pico. Se propone que la comunidad universitaria analice y discuta sobre el contenido de los documentos producidos hasta el momento.

El trabajo se realizaría en Talleres de acuerdo a dos líneas estratégicas:

- áreas de vacancia en la estructura actual de la Delegación;
- la comunicación, los programas y áreas de trabajo y sus articulaciones con las Unidades Académicas locales;

Etapa 4 y 5: Síntesis y elaboración de la propuesta definitiva y presentación al Consejo Superior de la UNLPam.

Tras el análisis de los informes de los Talleres en los que participó la comunidad universitaria y sus aportes, el equipo de Gestión elaborará y elevará a consideración del Consejo Superior un Proyecto de Resolución sobre *la creación de* la Delegación de Rectorado de la UNLPam, sede General Pico, y su Estructura Orgánico Funcional y Manual de Misiones y Funciones del personal Nodocente.

Etapa 6: Aprobación, Presentación y Difusión.

A partir de la aprobación de la resolución correspondiente por parte del Consejo Superior de la UNLPam.

4.6 Calendario /Cronograma tentativo de actividades

ACTIVIDADES	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB	OCTUBRE	NOV.	DIC.
Conformación del equipo responsable perteneciente a la Secretaría de Coordinación y Planeamiento de la UNLPam.							

Difusión y convocatoria a la Jornada de Trabajo e Intercambio.							
Análisis de situación y relevamiento de demandas prioritarias. Realización de una Jornada de Trabajo e Intercambio, desarrollada en talleres participativos de diagnóstico conjunto.							
Conformación de una Mesa de Trabajo del equipo de gestión, en tareas de recuperación de los lineamientos generales de acción consensuados							
Inicio del diseño del <i>Primer Documento Base para elaboración de un Organigrama de misiones y funciones</i> de la Delegación.							
Difusión del Documento Base y realización de las I Jornadas Institucionales: “ <i>Aportes para la planificación estratégica de la Sede Pico del Rectorado</i> ”.							
Síntesis y elaboración de la propuesta definitiva. Presentación al Consejo Superior de la UNLPam. Elaboración y elevación al Consejo Superior del Proyecto de Resolución sobre <i>la creación de la Delegación</i> , y su Estructura Orgánico Funcional y Manual de Misiones y Funciones del personal Nodocente.							
Tratamiento de los proyectos de resolución en el Consejo Superior de la UNLPam. Difusión.							

4.7 Recursos Necesarios

Recursos Humanos: constituido por Autoridades de Rectorado, autoridades de las Unidades Académicas con asiento en la ciudad y Consejeros Superiores de la UNLPam. Estudiantes y graduados de las Unidades Académicas con asiento en la ciudad. Representantes de los estudiantes y graduados de los órganos colegiados de la universidad (Consejos Directivos de las facultades, Departamentos de carrera, etc.). Centros de Estudiantes universitarios. Personal Nodocente actual de la Delegación. Representantes de los Nodocentes de los Consejos Directivos de las facultades con asiento en la ciudad. Autoridades municipales, representadas en el Programa “Cabildo XXI” y representantes del Consejo Social. Conferencistas. Personal de soporte técnico, difusión y logística (técnicos en Gestión y Administración Universitaria,

informáticos, comunicadores, camarógrafos, editores) y toda otra persona que de una forma u otra se encuentre involucrada en la ejecución del proyecto.

Recursos Materiales: infraestructura (aulas, auditorios), mobiliarios, tecnológicos (equipos de audio, proyección y filmación, pc, notebook) pizarras, materiales de oficina.

Recursos Económicos: para la concreción de la nueva estructura orgánica funcional, la cual supondrá el nombramiento de nuevo personal. Asimismo se requieren recursos suficientes para las etapas anteriores, concretadas en el punto 5.5 del presente proyecto de intervención.

4.8 Indicadores

En función de los objetivos trazados, es necesario evidenciar el nivel de cumplimiento de lo propuesto en el presente proyecto de intervención. Para ello, es imperioso establecer los indicadores de evaluación.

Objetivo	Indicador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proponer la creación mediante un acto resolutorio del Consejo Superior la Delegación de Rectorado de la UNLPam, sede General Pico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resolución de aprobación del Consejo Superior de la UNLPam
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proponer el diseño de la estructura orgánica funcional de la Delegación de Rectorado de la UNLPam, sede General Pico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resolución de aprobación del Consejo Superior de la UNLPam
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formular un proceso de reflexión y de planificación institucional con la participación de la comunidad universitaria para la creación de la Delegación de Rectorado de la UNLPam, sede General Pico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Numero de medios en los cuales se difunde la convocatoria ▪ Número de asistentes a las jornadas de trabajo e intercambio. ▪ Porcentaje de 1) autoridades, 2) estudiantes, 3) graduados de órganos colegiados, 4) estudiantes de órganos colegiados, 5) Centro de Estudiantes, 6) autoridades

	<p>municipales que participan en la elaboración de los lineamientos de acción</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje entre los asistentes y los previstos ▪ Listado de problemáticas que forman parte de la agenda común. ▪ Nivel de satisfacción de los participantes de las jornadas ▪ Nivel de aceptación y repercusión de la propuesta.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar el documento preliminar <i>Primer Documento Base para elaboración de un Organigrama de misiones y funciones de la Delegación de Rectorado de la UNLPam, sede General Pico.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de participantes en la elaboración del Documento. ▪ Nivel de satisfacción de los participantes. ▪ Nivel de aceptación de la propuesta y repercusiones. ▪ Alcance de difusión del documento. ▪ Numero de medios afectados a la difusión de las jornadas institucionales. ▪ Cantidad de participantes en las Jornadas Institucionales. ▪ Porcentaje de participantes en los talleres de las áreas estratégicas señaladas. ▪ Construcción del documento base. ▪ Nivel de aceptación de la propuesta y repercusiones
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentar al Consejo Superior un proyecto de resolución con las misiones y funciones de los puestos de trabajo, del sector Nodocente, de la Delegación de Rectorado de la UNLPam, sede General Pico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resolución de aprobación del Consejo Superior de la UNLPam

CONCLUSIONES

“La importancia de nuestras tareas tiene que ver con la seriedad con que las llevamos a cabo, con el respeto que tenemos al ejecutarlas, con el respeto por los otros para quienes las realizamos, con la lealtad al sueño que esas tareas representan. Tiene que ver con el sentido ético que debe 'empapar' a las tareas, con nuestra competencia para desempeñarlas, con el equilibrio emocional con que las realizamos y con el coraje con que luchamos por ellas”.

Paulo Freire

La universidad, en tanto organización compleja, enfrenta en el contexto actual un profundo proceso de mutación de su entorno y nuevos desafíos. Estos cambios- políticos, económicos, sociales, culturales- producto de la sociedad del conocimiento y la globalización, han generado nuevos paradigmas que llevan a la necesidad de repensar las estructuras tradicionales de la Universidad.

Como afirma Burton Clark (1998), las universidades del mundo han entrado en un tiempo de intranquila agitación, de profunda “turbulencia⁸” (Hermida y otros, 1996) que parece no tener un fin a la vista ya que han perdido su anterior estabilidad y no pueden lograr un nuevo estado de equilibrio.

En este entramado turbulento es en donde se desarrolla la gestión universitaria, se entrecruzan, se unen, se rechazan, se oponen aspectos relativos a la organización institucional, a las relaciones, a las comunicaciones, a las vinculaciones externas, a los tiempos, a las presiones internas y externas, a los intereses y tensiones, a los conflictos de poder, a la cultura institucional.

Es por ello, que en este marco, tal como lo afirma Obeide (2009), el tema de la gestión universitaria aparece como un elemento prioritario y estratégico para conducir procesos de cambio en la universidad.

En este sentido, la presente propuesta de intervención, partió del imperativo de potenciar la planificación, y dentro de ella, su dimensión estratégica; desde un posicionamiento que la entiende como un proceso participativo, sistemático, crítico y autocrítico e integral, estructurado en varios momentos o fases, que permite formular, entre otros, objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo, que necesita información externa e interna, responde a las demandas del entorno y de la propia institución, y cuyos resultados requieren de seguimiento y evaluación (Almuiñas, 1999, 15). A través de ella, se entiende que la universidad debe estar orientada hacia el entorno, siguiendo su rumbo cambiante. Y se enfatiza en el futuro institucional y su construcción desde el presente.

8

Se define turbulencia como “el conjunto de factores que traen inestabilidad, diferencias en las conductas y en los sucesos con relación al pasado, y por sobre todo termina con las simplificadas relaciones donde cada suceso tenía su correlación con el diagnóstico y la receta aplicada en el pasado cada vez que esto había ocurrido”

De esta manera, la planificación estratégica permite tomar decisiones, teniendo en cuenta la adaptación de los recursos y habilidades de la organización, a las exigencias del cambiante contexto en el que estamos inmersos, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos, en función de los objetivos de la institución

A partir de esta consideración, y concibiendo a los protagonistas de la Institución como un elemento fundamental para pensar alternativas de gestión, se propusieron líneas concretas de acción estratégica para la Delegación de Rectorado, de la UNLPam.

Para ello fue preciso realizar un minucioso diagnóstico, que permitiera un conocimiento real y concreto de la situación, para luego poder pensar mecanismos de mejora o solución.

El resultado del mismo, arrojó un estado de situación complejo, denotando diversos problemas tales como: escaso personal, superposición de tareas, descuidado aprovechamiento de recursos humanos, áreas de vacancia, falta de comunicación, escaso reconocimiento institucional, fuerte centralización en la sede principal, desconocimiento de las potencialidades institucionales, entre otros.

Frente a ello y teniendo en cuenta los objetivos principales del trabajo, que suponen la creación de la Delegación por medio de acto resolutivo del Consejo Superior y el establecimiento del organigrama, con las misiones y funciones correspondientes, se diagramaron una serie de propuestas que, en coherencia con la Misión y Visión de la UNLPam, como así también de las metas estratégicas definidas en el Plan Estratégico, tienden al alcance de los mismos.

No es utópico pensar que esta propuesta de intervención se concrete en la realidad. Las voces de las autoridades de la Universidad, de los representantes del sector Nodocente y los protagonistas directos de la organización dan cuenta de la necesidad imperiosa de repensar e innovar, en términos de Krotzsch, la Institución.

Para finalizar y entender la gestión universitaria en el marco de la globalización, informatización de la sociedad y el surgimiento de nuevos

paradigmas pedagógicos y organizacionales, es que el proyecto de intervención ha tratado de repensar los modos actuales de la UNLPam, en tanto organización. Esto supone no solo un enfoque complejo sino que también constituye un gran desafío histórico, en tanto son necesarias organizaciones flexibles e innovadoras, es decir, organizaciones con una gestión inteligente que contribuyan a un funcionamiento más dinámico, y logren la valoración adecuada del personal y su integración a la institución.

Como afirman Di Doménico y de Bona (2005, 85) “ahora más que nunca la clave del éxito y la excelencia organizacional se centra en las personas y su gestión. Las Instituciones de Educación Superior deberán darse cuenta de que, más allá de las tecnologías y de los procesos, son los conocimientos y el saber de su personal, cada vez más preparados, los que aportan el valor agregado a la organización”.

BIBLIOGRAFÍA

- AGOSTO, G. (2010). El proceso de descentralización en la República Argentina. Si Somos Americanos, Revista de Estudios Transfronterizos, vol. X, núm. 1, 2010, pp. 81-101. Universidad Arturo Prat Santiago, Chile. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337930337005>
- ALMUIÑAS, José L. (1999). *La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior*. Tesis de doctorado en Ciencias de la Educación. Universidad de La Habana. Cuba.
- _____ (2001). *Introducción a la planificación y dirección estratégica en la educación superior*. Material expositivo e impreso. En:

Maestría en Ciencias de la Educación Superior. Escuela Latinoamericana de Medicina. La Habana. Cuba.

- ALTBACH, Ph. G. y Mc Gill Peterson, P. (2000) Educación Superior en el Siglo XXI: Respuesta Nacional. Buenos Aires, Biblos.
- ALVAREZ COLLAZO, A. y Chica Velez, S. (2008). Gestión de las Organizaciones Públicas. Escuela Superior de Administración Pública.
- ASTORGA, Sergio y VIDAL, Agustín (Comp.) (2015) Aportes hacia una nueva planeación estratégica en la UNLPam. Voces del personal de apoyo académico. Santa Rosa, La Pampa – UNLPam.
- BRUNNER, J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. University governance: typology, dynamics and trends. *Revista de Educación*, 355, 137-159.
- _____ Educación Superior en América Latina. Camios y desafíos. Fondo de Cultura Económica. Chile
- CLARK, B. (1991) El Sistema de Educación Superior – Una visión comparativa de la Organización Académica. México, Nueva Imagen/UNAM.
- CROZIER, M. y FRIEDBERG, E. (1990). El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva. México: Alianza Editorial Mexicana. Capítulo 2 (Págs. 54-75)
- DEAL, T. y KENNEDY, A. (1985) Las empresas como sistemas culturales. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.
- DIAZ, M y FERRE, Y. (1995) Desarrollo Organizacional: una estrategia de cambio para la Gerencia Social. Serie Lecturas N° 14. Caracas.
- DE BONA, Graciela y DI DOMÉNICO, Adriana, 2005, “Activos intangibles en organizaciones de Educación Superior: Medición e indicadores de Capital Intelectual” en Aportes al debate sobre la gestión universitaria I, Efrón, Marcelo y Pérez Lindo Augusto (compiladores), Buenos Aires: De los cuatro vientos editorial.
- ETKIN, J. (2000) Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Buenos Aires, Prentice Hall.
- FERNANDEZ LAMARRA, N. (2002) La educación Superior en la Argentina. IESALC-• UNESCO. Borrador, Buenos Aires.
- _____ (2002) La educación Superior en la Argentina en debate. Buenos Aires, Eudeba.
- _____ (2004) La Gestión universitaria en la Argentina. Una aproximación a partir de la evaluación institucional externa. Artículo publicado en Colossi, Nelson y Dias de Souza Pinto, Marli (Organizadores), Estudos e Perspectivas em Gestão Universitaria, INPEAU-UFSC, Nova Letra, Blumenau-SC.
- GARCIA DE FANELLI, A.M. (1998) Gestión de las Universidades Públicas: La • experiencia internacional. Buenos Aires, Serie Nuevas Tendencias, Ministerio de Cultura y Educación, Secretaría de Políticas Universitarias.
- HALL, Richard (1996) Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. 6ta. Ed. México: Prentice-Hall, Hispanoamericana.
- KLIKSBURG, Bernardo (1990), El pensamiento organizativo -De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial, Bs. As., Ed. Tesis. Capítulo 3
- KROTSCH, Pedro. Educación superior y reformas comparadas. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes Ediciones, 2001.

- LÓPEZ, A. (2003) La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual, Documento de Trabajo Serie I N° 68, INAP-DEI, Buenos Aires (26 páginas)
- LÓPEZ SEGRERA, F. (2009). Educación superior y producción del conocimiento en el marco de la globalización. Documento Seminario Educación Superior Internacional Comparada, UNCuyo, 2014.
- MARTINEZ NOGUEIRA, R. (2000) La evaluación de la gestión universitaria, • CONEAU, www.coneau.edu.ar/que_es/document/publicaciones/Evaluacion_gestion_universitaria.PDF
- _____ (2000) “La gestión pública: del diálogo crítico a la evaluación de la diversidad”, en Revista Política y Gestión N° 1. Rosario, Homo Sapiens.
- _____ (2002) La reforma de la gestión Estatal y la calidad de las instituciones: Cuestiones y aprendizajes.
- MINTZBERG, H. (1997a) Diseño de organizaciones eficientes. La Burocracia • Profesional. Buenos Aires, El Ateneo.
- _____ (1997b) Planeamiento estratégico, La ideología y la Organización visionaria. Buenos Aires, El Ateneo.
- MORIN, E. (1998). Sobre la Reforma de la Universidad. En: Gaceta de Antropología N° 25/1, 2009. Universidad de Granada.
- OBEIDE, S. (2002) El planeamiento universitario. En: II Encuentro Nacional La Universidad como Objeto de Investigación. Centro de Estudios Avanzados (1997: Centro de Estudios Avanzados de la Universidad de Buenos Aires). Buenos Aires: Equipo NAYa, 2002.
- OSSORIO, A. (2002) Planeamiento estratégico. INAP. Buenos Aires.
- PEREZ LINDO, A., Camos, C., Darin, S., Trottini, A.M. y otros (2005) Gestión del Conocimiento. Un nuevo enfoque aplicable a las organizaciones y la universidad. Buenos Aires, Norma
- POLLO CATTANEO, M. F. (2008). Organigramas. Apuntes de cátedra de la materia Sistemas y Organizaciones de la Universidad Tecnológica Nacional de la Facultad Regional Buenos Aires.
- VEGA, R. (2009): *La gestión de la universidad. Planificación, estructuración y control*. Editorial Biblos, Buenos Aires.
- _____ (2010): *Decisiones en la Universidad Pública*. Eudem, Buenos Aires.

Documentos

- Anuarios Estadísticos UNLPam 2013, 2014 y 2015.
- Autoevaluación Institucional 2017 UNLPam.
- Informe Final de Evaluación externa Coneau UNLPam, UNLar, UNRN, UNNOBA, UNSL y UNPA.
- Plan Estratégico y Proyecto de Desarrollo institucional 2016-2020 UNLPam.

ANEXOS

Entrevista realizada a personal Nodocente, Secretaría de Cultura y Extensión.

¿Me podrías contar cómo cambió esa Delegación que conociste cuando ingresaste a trabajar con respecto a lo que es hoy en día la Institución?

(La idea acá es recuperar la historia y las formas de trabajo, si es suficiente el personal, cómo es el clima laboral, pensar las áreas de vacancia...)

Ingresé a trabajar como como nodocente en la Delegación de Rectorado en diciembre de 1994, dependiendo de la Secretaría de Bienestar Universitario, meses antes se había otorgado el traslado a una compañera a la sede Santa Rosa, más precisamente a la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria, con lo cual se hacía necesario cubrir las tareas la misma desempeñaba.

En ese momento el Rectorado tenía cargos docentes por lo cual el personal de deportes correspondía a la mencionada planta, no como en la actualidad que hay personal de planta nodocente y personal contratado para dicho área.

En cuanto al área de salud las tareas que hoy se concentran en un solo personal en ese momento estaban distribuidas en distintas personas, había un médico que se encargaba exclusivamente de reconocimientos médicos, otro de ellos era el encargado del Epsa y además de atender las consultas de los estudiantes en su propio consultorio, y un médico Psiquiatra con cargo docente que realizaba el servicio de apoyo psicológico conocido como SapSi.

A mi ingreso el personal nodocente de Bienestar Universitario era más que insuficiente, dado que una sola persona era la encargada de llevar la asistencia del personal, colaborar con reconocimientos médicos, encargarse de todo lo referente al Epsa, y realizar todo los procedimientos para el otorgamiento de becas, que en ese entonces eran de ayuda económica (No recuerdo si estaban implementadas ya las de comedo).

Para becas se contaba con un informático y una asistente social que prestaba servicios tanto en Santa Rosa como en General Pico, la cual era la encargada de hacer las visitas en los domicilios de los estudiantes que estuvieran en condiciones de recibir dicho beneficio para la constatación de datos por ellos suministrados. Con el tiempo se incorpora a la planta nodocente de la delegación un asistente social para realizar el trabajo antes mencionado.

Una vez construidas las residencias universitarias en General Pico durante la gestión del Rector del Ing. Carlos Abel ARENZO, se incorporan a la ya

existentes las becas de residencia. Las mismas eran y son administradas desde la Secretaría de Bienestar Universitario y como consecuencia de ello la planta nodocente en la delegación de rectorado se incrementa al incorporar una persona encargada del mantenimiento de ellas. Con el tiempo se incorpora a la planta nodocente de la delegación un asistente social para realizar el trabajo antes mencionado.

En lo que respecta a la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria contaba con un solo personal nodocente encargado de realizar todas actividades correspondientes a la mencionada secretaría dentro de la Delegación de Rectorado. Principalmente las actividades que en ese momento se llevaban a cabo era ciclo de cine en los barrios, difusión de oferta de carreras cubriendo exposiciones rurales y otros eventos a los cuales era invitada la institución dentro y fuera de la provincia. En ese entonces también se comienza a participar de las actividades de difusión convocada por el Municipio local, hoy conocido como Foro de Educación Superior dependiente del Programa Cabildo XXI perteneciente al Concejo Deliberante de la Municipalidad de General Pico.

Otras de las actividades que se implementaron en ese momento fue la difusión interna convocando a todos los colegios locales, del norte de la provincia de La Pampa, Sur de San Luis, Sur de Córdoba, Oeste de la Provincia de Buenos Aires, con la finalidad que tomaran conocimiento de las carreras existentes en la UNLPam, como así también brindarles las posibilidades de conocer sus distintas instalaciones, actividad que fue suspendida durante la primer gestión como Rector del Lic. Sergio Maluendres, y que en la actualidad se ha recuperado a través de la Comisión de Difusión de la UNLPam.

Dentro de otras de las actividades correspondientes a la Secretaría de Cultura se encontraba el Taller de Teatro, cuya persona a cargo también formaba parte del plantel docente de Rectorado. Este taller se mantuvo por la pujanza e idoneidad de su docente a cargo la prestigiosa Gloria Bonany. Si bien en General Pico no existieron los talleres como grupos estables, se les solicitaba a los concurrentes cierto grado de responsabilidad y compromiso en

su asistencia, puesto que se trabajaban durante todo el año en proyectos no solo de interés teatral sino también de interés social y comunitario.

En oportunidades el grupo era demandado para la creación de puestas que tenían que ver con momentos puntuales que la sociedad piquense vivía, tal fue el caso del “Cólera” donde era preciso alertar y concientizar a la población en la prevención del mismo o cuando comienza a dar sus primeros pasos la Planta de Reciclado de Residuos Urbanos de *General Pico* (RRU) con la finalidad de brindar información sobre el tratamiento de los residuos en pos de contribuir al mejoramiento del medioambiente. Diversas obras fueron trabajadas con el detalle y profesionalismo que destacaba a la docente, participando con las puestas del festival Provincial del Teatro, llegando a otros puntos de la provincia como de provincias vecinas. El Teatro universitario de General Pico gozaba de sello propio y era reconocido tanto por teatreros conocedores del género como festejado por el público. El taller era conformado por un grupo numeroso de estudiantes, pero además se habían incorporado otras personas ajenas a la comunidad universitaria que hacían sus aportes en cuanto a la elaboración de la utilería y confección de la vestimenta, esto hacía que un gran equipo excelentemente liderado alcanzara buenos resultados y críticas elogiosas.

En cuanto al taller de folclore surge por inquietud de los propios estudiantes gestándose el grupo en la Facultad de Ciencias Veterinarias, a cargo del mismo se encontraba un estudiante con voluntad y vocación de hacerlo cosa que desempeñó ad honorem hasta el momento de su graduación.

Por pedido del mismo grupo el taller se institucionalizó y se contrató profesor para realizarlo tal como funciona hasta nuestros días.

Otras de las actividades que se destacaban en el plano cultural era el taller de Coro universitario, el cual ha estado a cargo hasta su suspensión por distintos directores, los cuales participaban de los Octubres Corales, que se realizaban en distintos puntos de la provincia, como así también el grupo hacía de anfitrión en nuestra ciudad al recibir coros de localidades vecinas. Los directores de los coros también pertenecían por entonces a la planta docente. El último director fue el musicólogo Guillermo GIONO, quien también

participaba activamente con los arreglos musicales del taller de teatro, una combinación de dos talentos que lamentablemente se perdieron con la gestión del Lic Maluendres como Rector, cuando decide dar de baja los cargos docentes del Rectorado, quedando de esta manera desmembrado los talleres más importantes con los que se poseía. Estas no fueron las únicas bajas en cuenta actividades, también se dejó de hacer la difusión de carreras internas de la institución y de participar de las exposiciones rurales donde anualmente se asistía con el stand con los cuales se abarcaba una zona de influencia importante desde donde provenían y provienen estudiantes a realizar sus estudios universitarios, principalmente a las facultades de Agronomía y Ciencias Veterinarias.

La Delegación de Rectorado, denominada en sus Bienestar Estudiantil, contaba con un “delegado” que fue mutando, durante la gestión del Ing. Arenzo el cargo era político y el responsable a cargo era el encargado de coordinar las actividades de las dos secretarías que en ese momento funcionaban como la de Bienestar Universitario y la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. Durante esta gestión el cargo de delegado pasó a la órbita de un nodocente que realizaba su actividad en la secretaría de Cultura y Extensión Universitaria como único personal a cargo de esa secretaría en la delegación, situación esta última que se mantiene hasta la actualidad. Si bien, dos nodocentes más pertenecen a dicha secretaría lo hacen específicamente cumpliendo funciones para el Centro de Producción Audiovisual (CPA) incorporado a la estructura en el año 2015.

Al ser el delegado un nodocente realizaba funciones administrativas dejando de lado el carácter de cargo político, concursando con posterioridad el cargo de Director de Administración que dependía de la Secretaría Administrativa cuyas tareas versaban en el manejo de caja chica, pago a proveedores y de becas de ayuda económica, control de la asistencia del personal, al mismo tiempo que debía ser el nexo entre el resto del personal y las secretarías del rectorado.

Al concursarse el cargo de Director de Administración se produce la vacancia del cargo en la Secretaría de Cultura y Extensión, el cual concursé y en el cual permanezco actualmente. Esto provoca una nueva vacancia en la Delegación de Rectorado, más precisamente en el área de la Secretaría de Bienestar

universitario, lo cual motiva el pase de una nodocente que se desempeñaba en el Comedor Universitario a esta área respectiva. De igual modo la cantidad de personal seguía siendo reducida. Más aún se habían dejado sin efecto los contratos de dos médicos, quedando uno de ellos a cargo de la atención psicológica, reconocimientos médicos y Epsa, respectivamente. Pasado un par de años y dada la necesidad de fortalecer el servicio de apoyo psicopedagógico se incorpora primeramente una psicopedagoga y a la renuncia de la misma ingresa a planta no docente una Lic. en psicología.

Entre medio se incorpora a la Delegación de Rectorado la figura de coordinador, cargo político creado en la Gestión del Lic. Maluendres. En esta oportunidad el coordinador era el nexo entre los secretarios y el personal mientras que el Director de Administración solo tenía funciones administrativas. El cargo de coordinador de la Delegación se mantuvo hasta las elecciones pasadas. No obstante y a pesar de la sucesión de coordinadores no existía superposición entre las actividades que este desempeñaba con las del personal nodocente, a excepción de los últimos cinco años y medio donde sí se suscitó este tipo de situación dado que en el contrato firmado por la coordinadora figuraban actividades y responsabilidades que solo podían ser ejercidas por el personal nodocente, desvirtuándose así la verdaderas funciones de un coordinador de cargo político. En el año (2006-2007) el Director de Administración fue trasladado a otra dependencia de la universidad más precisamente al Laboratorio de Control de Calidad de Alimentos Pampeanos LabCap para el cumplimiento de funciones exclusivamente administrativas.

Con dicho traslado la Delegación de Rectorado pierde su Dirección de Administración, cargo que aún no ha sido recuperado, la situación fue en parte subsanada por las autoridades del momento con un pase de Rectorado del área de personal, perteneciente a la Secretaría Administrativa. Las funciones tenían que ver con asistencia del personal, pago a proveedores, trámites de índole legal y todas aquellas emanadas y requeridas por dicha secretaría, cargo que fue cubierto hasta que la persona responsable comienza a gozar de su correspondiente jubilación. Ello trae como consecuencia una nueva pérdida de cargo para la Delegación de Rectorado, dado que no se

cubre con otro personal nodocente, haciéndose cargo de estas actividades la coordinadora. Nuevamente se produce un pase desde la Secretaría Administrativa a la Delegación de Rectorado, pero no con la categoría correspondiente, por lo cual dicha categoría también se pierde.

Tiempo antes también se había producido otra baja de personal al recibir su jubilación el médico que formaba parte del SapSi, al principio fue cubierto por otro profesional hasta que el mismo concursara y pasara a formar parte de la planta permanente, no obstante si bien las actividades fueron cubiertas, el cargo y categoría fue otra de las nuevas pérdidas que sufre la Delegación de Rectorado.

En el área de deportes se incorpora a planta permanente uno de los profesores contratados quedando a cargo de la coordinación de todas las actividades que se desarrollan en General Pico.

Hoy el personal es escaso, se escucha decir y tomar con naturalidad el "todos hacen todo" este ha sido el lema tan breve que encubre una situación profunda y anómala desde hace mucho tiempo. Si bien en la práctica esto se ha institucionalizado ello va en detrimento de nuestro propio trabajo. Es necesario que en los cargos donde se han producido vacancias sean ocupados a través de concursos por personal idóneo para el mismo y que sean cubiertas con incorporación de personal las áreas que no tienen personal responsable y que son sostenidas por la planta nodocente existente que hoy posee la Delegación, donde prevalece la voluntad de no dejar en evidencia las carencias de personal y de las cuales no se han ocupado hasta el momento las distintas gestiones que se sucedieron.

Haciendo una retrospectiva en cuanto a la forma de trabajar desde mi ingreso, en mi opinión se han producido cambios profundos. Mi aprendizaje en cuanto a la realización de las tareas lo aprendí de mis compañeros, no existiendo manual de procedimiento alguno a tal fin, esto último aún no se ha modificado a pesar de la necesidad de contar con este recurso que nos permita realizar las cosas con mayor precisión y unificación de criterio, al tiempo de ser de gran utilidad cuando hay que realizar tareas por ausencia de un compañero de trabajo.

En mis inicios las tareas administrativas se desarrollaban en un alto porcentaje en forma manual, no se contaba con los Sistemas SIU como en la actualidad. Al mismo tiempo nuestras primeras capacitaciones en el manejo de PC las realizábamos a través del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) y otras en capacitaciones brindadas en el CERET. Podríamos decir que los primeros aprendizajes adquiridos fueron transmitidos por los mismos compañeros y que en la medida que transcurrió el tiempo y a través de capacitaciones fui aportando mi impronta al trabajo que debía realizar.

Igualmente en el año que ingresé no existía condicionamiento profesional para acceder a un concurso, también debo aclarar que ingresar a la universidad como personal nodocente no constituía, como si lo es hoy en día, algo atractivo, ya que los sueldos eran inferiores a los de provincia.

Con el transcurrir del tiempo las actividades se fueron incrementando. La creación de nuevas secretarías en el ámbito del Rectorado repercutió en el acrecentamiento de actividades en la Delegación de Rectorado, en la cual debíamos y debemos dar respuesta a las demandas de cada una de ellas, dado que no todas tienen personal directo con la asignación de las responsabilidades pertinentes.

Las demandas y exigencias hacia la forma de desempeñarse del nodocente han ido creciendo, ello se ha dado no solo por el avance de la tecnología sino también a partir de la implementación del Convenio Colectivo de Trabajo, en el cual se asignan funciones que se deben saber desempeñar según categoría y agrupamiento al cual se pertenezca. Esto hace que el nodocente deba capacitarse en forma permanente si quiere mantenerse a la altura de las demandas de una organización cada vez más compleja.

Hoy acceder a un cargo nodocente dentro de la institución se ha transformado en algo apetecible, por otra parte la planta de nuestro sector se ha ido profesionalizando ya sea por requerimiento de la propia institución o por la necesidad de trabajo estable que existe en la sociedad donde diversos profesionales están fuera del sistema laboral y se presentan a concursar un abultado número de personas, situación que lleva a la institución a la

incorporación de personas cada vez más capacitadas para desempeñar su trabajo.

Como visión individual creo que hoy se produce un quiebre generacional en la institución, dado por aquellos que ingresaron sin profesión alguna y los que en la actualidad ingresan con dicho recurso, esto hace que coexistan distintas formas de trabajar y distintas concepciones acerca del trabajo. Por una parte está el personal que hace las cosas de manera mecánica, repetitiva y no se adapta a los cambios que se han venido generando, por otra parte aquellos jóvenes profesionales con otra impronta para efectuar la labor diaria. Esta situación puede generar cambios en los climas laborales no favorables para las personas involucradas, y acrecentar diferencias si los inmediatos superiores no ponen sus miradas en estas situaciones.

En lo que respecta a la Delegación de Rectorado en mis 23 años de antigüedad, los climas laborales han variado acorde a la persona responsable del personal, pasando de climas de armonía a climas de intolerancia.

En lo personal subrayo como mal clima laboral los últimos cinco años, donde los conflictos y fricciones entre compañeros se daban intermitentemente. El hecho que la persona responsable no fuera componedora de las relaciones interpersonales y al mismo tiempo se apropiara de funciones exclusivas del personal docente, generaba en la mayoría situaciones de disconformidad, percepción de anulamiento, con la consecuencia de provocar en cada uno apatía, desmotivación, fastidio y hasta cierto grado de rebeldía al haber perdido el agrado por el trabajo. En mi visión sentí vulnerado mi sentido de pertenencia de un ámbito que se había construido con relaciones humanas basadas en acuerdos tácitos de lo que se pretendía de ese espacio laboral.

**¿Cómo percibís la relación que se mantiene con Rectorado Central?
¿Hay comunicación fluida, decisiones claras, por ejemplo?**

La percepción que tengo en cuanto a la relación entre la Delegación de Rectorado y Rectorado Central a través de sus distintas secretarías, es de una relación forzada, despreocupada y desentendida por lo que en nuestro lugar de trabajo ocurra. La comunicación no solo no es fluida sino que en la mayoría de los casos la comunicación es inexistente. Las posibilidades de recursos

comunicativos existentes hace que este tipo de situaciones se tornen inadmisibles con lo cual se incrementan mis sospechas de desinterés por nuestra sede al que poco se considera como parte de la misma universidad.

Esta falta de ser tenidos en cuenta lo percibo como un disvalor al trabajo que desempeñamos día a día, donde no se hace una reflexión, quizás porque no se lo vea como problema, que la falta de comunicación interna afecta y resquebraja la imagen institucional, porque el que no se pueda dar respuesta a las necesidades de otros por desconocimiento se despersonaliza, y pasa a ser una característica de un determinado lugar, en este caso de la Delegación de Rectorado, según nos perciben.

En más de una oportunidad he tenido que atender a personas que necesitaban de respuestas de actividades, eventos, convocatorias que no nos habían sido notificadas, debiendo ser nosotros mismos quienes debíamos averiguar como si fuésemos extraños o personal ajeno a la institución. Esto también es desencadenante de un mal clima laboral. No se trata aquí de rivalidad entre ciudades como comúnmente se dice minimizando la problemática cada vez que es planteada, se trata de un problema existente en la organización que debe ser atendible y resuelto con la seriedad y compromiso que merece.

En lo referente a las decisiones pueden llegar a ser claras en sus orígenes pero por motivos comunicacionales llegan con interferencias o ruidos a nuestra mesa de trabajo. Ya se ha transformado en hábito el dudar de toda decisión que se tome y antes de ejecutarlas somos nosotros quienes buscamos los medios de comunicación necesarios para cerciorarnos de hacer lo correcto y debido.

¿Qué reflexión te merece que la Delegación no exista en ningún documento oficial? Y en el caso de que se la nombre, como en el último Plan estratégico, sea sólo para mencionarla 2 veces en lo que respecta a infraestructura, afirmando que ha sufrido una mejora edilicia respecto a la anterior.

Como lo manifesté con respecto a la comunicación considero que el hecho que la Delegación de Rectorado no exista en ningún documento oficial no se

visibiliza como una problemática, porque no hay la percepción de existencia. Considerar dentro de un Plan Estratégico por primera vez, teniendo en cuenta la implicancia que tiene un Plan Estratégico para una organización, y mencionarla al pasar solo por el cambio de espacio físico es la prueba más contundente e irrevocable que se puede tener que no está contemplada dentro de su planificación, en consecuencia con este pensamiento puedo decir que es exactamente igual nombra a la delegación que haber mencionado un terreno baldío donde el punto concurrente es el vacío. Esto no es más que el producto de la fuerte centralización del Rectorado tan arraigada y naturalizada, al mismo tiempo tan dañina para con la misma institución dado que niega sus propias estructura que aunque inexistentes en los documentos tienen existencia real.

¿Crees que existe la necesidad de potenciar la Delegación, descentralizándola? De contestar positivo, ¿Qué beneficios habría?

Potenciar la Delegación, “nuestro lugar de trabajo”, ser considerados, valorados, es un viejo anhelo de aquellos que ya llevamos varios años de nuestras vidas dentro de ella. Realmente creo que hay sentido de pertenencia de todos los que formamos parte de este lugar, eso se trasluce en que en momentos de soledad, porque así lo he sentido, y a pesar de nuestras diferencias como grupo humano, nos hemos unido para dar soluciones.

Muestra de ello ha quedado plasmado en el proceder que como grupo tuvimos frente a los candidatos a rector y vicerrector de las tres listas que se presentaron, nuestro reclamo fue consensuado por todos previamente tuvo relación directa con la idea de “jerarquizar” la delegación de rectorado, sintiéndonos creo que en la totalidad de los compañeros apesadumbrados porque a pesar de los esfuerzos por no dejar decaer la imagen de nuestro lugar de trabajo, no lo habíamos conseguido. Viendo que ya no estaba en nuestras manos esta posibilidad pedíamos inminentes cambios, y casi se transformaba en súplica el hecho que posaran su mirada y atención hacia la Delegación, considerando que ella es el eslabón primordial para la unificación de las dos sedes.

Descentralizar su funcionamiento sería lo deseable, los beneficios serían múltiples, desde la celeridad en la toma de decisiones, el poder resolver acorde

a una sociedad que tiene su identidad y que difiere de la ciudad de Santa Rosa, por lo cual estoy convencida que no todo lo que se propone sirve tomarlo como réplica, de allí la importancia de atender a las diferencias y actuar consecuentemente.

Descentralizar no significa la independencia del Rectorado, sino una modificatoria necesaria para una mayor practicidad, para dar respuestas más efectivas y con un ritmo acorde a las demandas del medio. Es una forma también de poder conectarnos con las unidades académicas que asientan en nuestra ciudad, ellas también se han visto descuidadas desde la centralidad del Rectorado.

Descentralizar implica que se pueda tener mayor inserción en la comunidad y de poder profundizar en sus necesidades, significa estar presente como institución y abrir sus puertas para que la sociedad la sienta como propia porque a ella y solo a ella pertenece.

¿Consideras que una de las formas de llevar adelante lo previsto en la pregunta anterior sería estableciendo un organigrama propio, que sea debatido y producto de una construcción colectiva? ¿Qué beneficios significaría?

Parte de la descentralización burocrática tiene que ver con la elaboración y concreción de su propio organigrama, el cual debería ser y anhelo que así sea, ideado colectivamente, discutido, reflexionado y consensuado por todos los que somos parte de ella. Tener una visión que apueste a su crecimiento futuro. Haciendo un análisis minucioso de lo que se consideren tanto fortalezas como debilidades.

Considero que la información se encuentra en las bases, en lo operativo, y es precisamente a partir de la información como se puede llevar a cabo la construcción de una estructura.

Los docentes de la Delegación de Rectorado y lo digo con todo orgullo porque es lo que verdaderamente siento por este espacio de trabajo, debemos ser artífices y constructores, creo que contamos con los cimientos sólidos, parodiando a que sólo se considera a la Delegación como infraestructura, que

es el capital humano, y las ansias necesarias para potenciar nuestro lugar, hacerlo visible, fuerte y proyectado. Idear lo mejor no debe ser una utopía cuando es una realidad que puede estar en nuestras propias manos.

Entrevista realizada a personal Nodocente, Secretaria Administrativa

Teniendo en cuenta que tu trayectoria laboral se ha desarrollado en las dos sedes de la Universidad ¿crees que existen diferencias en las formas de trabajo? ¿Qué percepción tenías de la Delegación, cuando estabas en Santa Rosa? ¿Coincidió cuando comenzaste a trabajar acá? (La idea acá es recuperar las representaciones de la Institución, las formas de trabajo, si es suficiente el personal, cómo es el clima laboral, pensar las áreas de vacancia...)

En mi caso particular, antes de obtener el traslado a Gral. Pico me desempeñaba como auxiliar administrativo en Tesorería, dentro de la Sec. Económico Administrativa de Rectorado en Santa Rosa. La percepción que existía allí de la Delegación entre los nodocentes en general, era una mezcla de desconocimiento sobre las tareas que se desarrollaban en esa dependencia y el prejuicio de que tenían una cantidad menor de trabajo.

Por otro lado, era común que se generara cierta “molestia” al recibir consultas o reclamos tanto de la Delegación como de cualquier otra dependencia en Gral Pico, por el motivo principal de que dichas consultas telefónicas, la mayoría de las veces eran sobre cuestiones muy simples; la sensación era que se interrumpía varias veces el trabajo diario por atender solicitudes de información básicas (por ejemplo si un proveedor había cobrado). Al ser centralizada la administración, y no disponer en la Delegación de un sistema SIU con usuario de consulta, o Comdoc con acceso para el personal nodocente, el seguimiento de cualquier trámite o procedimiento, es aún hoy imposible de hacer desde Rectorado en General Pico sin consultar a un compañero en Santa Rosa.

Luego de mi traslado mi percepción personal de la Delegación empeoró, el primer impacto fue visual al momento de conocer el lugar físico en sí (desordenado, malas condiciones de higiene). Luego se sumó la forma de

trabajo tan distinta a la que estaba acostumbrada, ya que aquí en Delegación tuve que desempeñar funciones sin lineamientos claros de algún superior, sin respaldo respecto de las decisiones a tomar, prestando servicio a dos secretarías distintas, realizando tareas fuera del horario de trabajo no remunerado, etc. La lista de incomodidades es larga, desde mobiliario y computadoras viejas, hasta el hecho de tener que pagar por el agua que se toma (cuando en Santa Rosa hace diez años que la institución se hace cargo de este servicio). Claramente se trabaja en condiciones muy diferentes.

¿Cómo percibís la relación que se mantiene con Rectorado Central? ¿Hay comunicación fluida, decisiones claras, por ejemplo?

La falta de acceso a la información desde Delegación es clara. Lo percibía así trabajando en Tesorería y hoy lo confirmo trabajando aquí. Las decisiones que se toman en Santa Rosa y que nos involucran, rara vez son consultadas y muchas otras veces ni siquiera son siquiera informadas. Esto nos pone comúnmente en la posición incómoda de tratar de resolver una consulta o inquietud de un alumno, docente o proveedor desde la falta total de información sobre lo que nos consulta. Por ejemplo fechas de apertura de licitaciones, inscripciones a becas de investigación o tutorías, etc. Es común que resolvamos esta falencia consultando la página web de la Universidad, o las redes sociales de prensa, o sea, informándonos por el mismo medio que el público en general.

Creo que se dificulta el trabajo diario por la falta de unidad de mando y de una jerarquía administrativa en la cual nos podamos respaldar como nodocentes. Sumado a que no contamos con personal de todas las secretarías en Pico, y suplimos desde otras áreas las tareas a resolver. En este sentido, no podemos responsabilizar a nuestros compañeros de Santa Rosa por la falta de comunicación, creo que se trata de una decisión política desde la cual baje una forma de trabajo más dinámica y organizada, donde el rectorado en Pico ocupe un lugar de mayor prestigio con una estructura acorde a ello.

¿Qué reflexión te merece que la Delegación no exista en ningún documento oficial? Y en el caso de que se la nombre, como en el último Plan estratégico, sea sólo para mencionarla 2 veces en lo que respecta a

infraestructura, afirmando que ha sufrido una mejora edilicia respecto a la anterior.

Que la Delegación no exista en ningún documento oficial es la representación más clara de la consideración que ha tenido en los últimos años la Delegación, de la misma manera que está prácticamente ausente en los documentos oficiales, lo ha estado en general. No creo que se trate de un descuido o una casualidad, se está reflejando de una manera muy gráfica cuánto se ha tenido en cuenta a la Delegación últimamente.

¿Crees que existe la necesidad de potenciar la Delegación, descentralizándola? De contestar positivo, ¿Qué beneficios habría?

Creo que es muy necesario potenciar la Delegación de rectorado en Gral. Pico, son muchas las cuestiones que se atienden aquí a diario y dejar que esté en el estado que está es de algún modo una falta de respeto a los alumnos, docentes y público en general de esta ciudad. La Universidad es una, y así debería reflejarse en todas sus dependencias, quizás cada área puede tener naturalmente su propia impronta pero aquí estamos hablando de abandono y de abuso de la buena predisposición del agente nodocente para resolver en condiciones inferiores a las de sus compañeros en Santa Rosa. La descentralización podría ser una buena opción porque además de acabar con el problema de falta de comunicación en trámites sencillos de trabajo diario, permitiría que se gestione desde aquí, que surjan proyectos y trabajos generados en Gral. Pico.

¿Consideras que una de las formas de llevar adelante lo previsto en la pregunta anterior sería estableciendo un organigrama propio, que sea debatido y producto de una construcción colectiva? ¿Qué beneficios significaría?

Pienso que la necesidad de un organigrama propio es urgente, aún sin hablar de descentralización. Aunque siguiéramos con la forma de administración centralizada, un organigrama para la Delegación sería muy valioso, y sin dudas debería desarrollarse de manera conjunta, con el aporte de quienes trabajamos aquí.

Considero que la falta de un organigrama influyó directamente en parte de la desorganización sufrida en el trabajo diario (ausencia de superiores jerárquicos claramente delineados, funciones confusas). Y sin dudas, también contribuyó en la desaparición de las categorías más altas y el achatamiento de la planta docente en la Delegación de Rectorado.