



CUADERNOS PRELIMINARES

UNIVERSIDAD ÁGIL Y
TRANSPARENTE

1. ¿Qué entendemos por Universidad ágil y transparente?

Una Universidad del siglo XXI requiere capacidades ambivalentes en la práctica y desarrollo de sistemas, normas y procesos transparentes y de calidad. Las transformaciones en sus distintas dimensiones precisan de una estructura y dinámica institucional que promueva y acompañe los procesos de cambios. Es por ello que la calidad de la organización universitaria, la mejora de las capacidades de gestión y de sus procesos resultan imprescindibles para el cumplimiento de los objetivos de la Agenda 2030. El reto de la transparencia universitaria replantea la organización en los procesos de desarrollo de información para su modernización, hacia la integración de nuevas tecnologías estableciendo normas ágiles para su control técnico, administrativo y de gestión. La formación del personal y la implementación de nuevos métodos y herramientas como puntos clave en la construcción de una organización abierta y comprometida.

Universidad ágil y transparente como modelo con capacidades de gestión posibles de garantizar y democratizar el derecho al acceso de la información hacia la comunidad académica y la sociedad en la que está inserta. En los términos de Gobierno Abierto, sustentada desde la perspectiva político-administrativa, para la modernización de su estructura y sus procesos burocráticos.

1.1. Lo formal y sus normas

Dimensión institucional la Universidad

La Universidad Nacional de Rosario (UNR) fue creada en 1968 a través de la Ley N°17.987. Se encuentra en la ciudad de Rosario y en su zona de influencia, alcanzando las ciudades de Zavalla y Casilda, donde están ubicadas las Facultades de Ciencias Agrarias y Ciencias Veterinarias y la Escuela Agrotécnica.

En el estudio de las *normas, valores y reglas* que estructuran la actuación de la organización, que incluye todas las regulaciones que la afectan como también el presupuesto con el que cuenta, y partiendo que en Argentina las instituciones universitarias están regidas por la Ley Nacional de Educación Superior N° 24.521, que declara la *autonomía universitaria*, su alcance y garantías, en la Universidad se ponen en marcha distintas estrategias para la planificación y coordinación de las diferentes actividades que constituyen la estructura de su política institucional.

El **Estatuto**, aprobado en junio de 1998, modificado en los meses de octubre de 2001 y de septiembre de 2007, es la norma suprema que regula el funcionamiento de la Universidad. En su artículo 5 establece que sus órganos de gobierno son la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y el Rector.

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

CONSEJO SUPERIOR

Rector
12 decanos
12 consejeros docentes
8 consejeros estudiantiles
2 consejeros graduados
2 consejeros nodocentes

CONSEJO DIRECTIVO

Decanos
10 consejeros docentes
8 consejeros estudiantiles
1 consejero graduado
1 consejero nodocente

Fuente: elaboración propia basada en el Estatuto de la UNR.

Ante el énfasis entre los diferentes entrevistados en poner en tema de discusión la configuración de gobierno de la Universidad, los actores tensionan sus diferentes racionalidades, ocupan diversos espacios, ejercen diferentes presiones y poseen intereses de los más variados. Por lo tanto, la Universidad no se plantea como un espacio uniforme ni homogéneo, en el cual existe un acuerdo continuo y una constante estabilidad sino, por el contrario, el accionar de sus actores produce en algunos casos tensiones al interior de la misma. La pluralidad de voces que la integran y la toma de decisiones están condicionadas por sus diferentes motivaciones.

La vida democrática de la UNR está condicionada por esta pugna de intereses en las relaciones del co-gobierno, desde la aplicación de sus normas y reglamentaciones hasta su gestión cotidiana como elemento fundamental para el funcionamiento del sistema universitario.

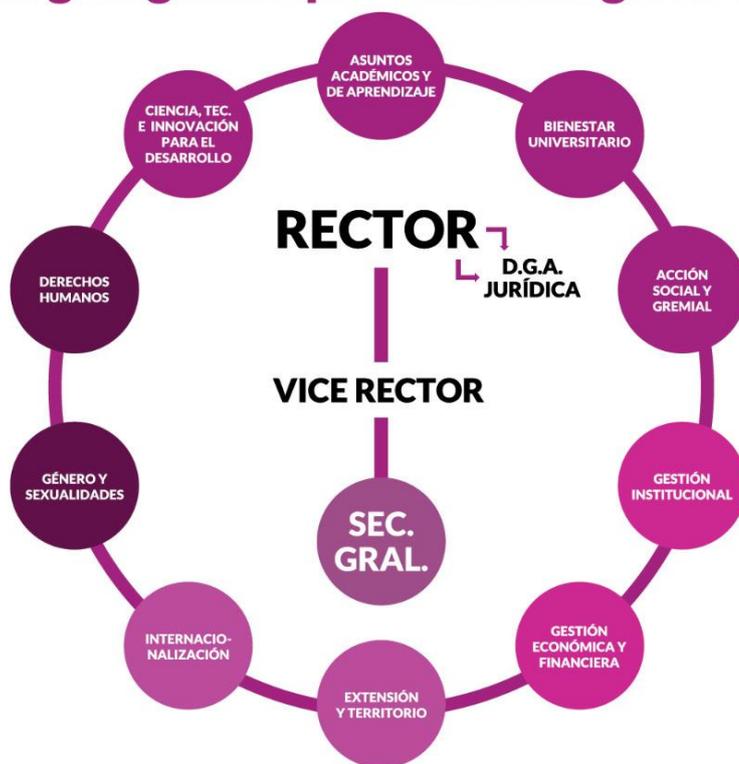
Ampliación de la ciudadanía universitaria

La ciudadanía universitaria constituye un conjunto de derechos y obligaciones adquiridos por la pertenencia a la comunidad universitaria, en este caso por ser parte de la UNR. En el año 2019, se impulsó desde Rectorado la libre elección de autoridades en los *institutos de enseñanza media* dependientes de la Universidad, con el anuncio de la convocatoria a asamblea universitaria en el Instituto Politécnico, en la búsqueda de lograr consolidar el proceso de democratización. La discusión de las escuelas en términos institucionales, y de reforma, presionan a reformas políticas que no sólo consagren la ciudadanía, sino también presten principal atención a la participación de la comunidad de las escuelas en la decisión de su programa pedagógico e institucional.

En cuanto a la **estructura orgánica funcional de rectorado**, el nuevo organigrama como instrumento formal que establece la relación entre las unidades que llevan a cabo las distintas actividades de la Universidad, se registra el acuerdo con las correspondencias jerárquicas existentes entre ellas y los recursos humanos asignados a cada una.

La estructura organizativa de gestión está diseñada en función de los objetivos trazados en el marco de su nueva planificación institucional.

Organigrama por áreas de gestión



¿DÓNDE ENCONTRAMOS LAS NORMAS DE LA UNR?

El Digesto Normativo → Dispositivo que compila las normas emanadas de la Universidad vinculadas a los fines de la institución.

→ Para acceder a lo actuado, sancionado y legislado en el tiempo, constituyendo el cuerpo de leyes, ordenanzas y reglamentaciones por las cuales se rige la actuación y las decisiones de la UNR.

→ En el año 2016, se comenzó la implementación del nuevo Digesto, a partir de la firma de un Convenio entre la UNR y la Universidad Nacional de Luján, con un nuevo programa y la posibilidad de agregar al mismo nuevas normas como Resoluciones y Dictámenes Jurídicos.

¿Es resguardo en formato digital de la documentación emitida?

Al año 2019, su estado de desactualización impide que cumpla con su finalidad, además de poner barreras en el aporte de transparencia en cuanto al acceso a la información por parte de la comunidad universitaria.

1.1.1. FINANCIAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD

En Argentina, el sistema universitario público se financia principalmente con recursos que provienen del presupuesto sancionado anualmente por el Congreso. Por esto, resulta destacable reconocer las formas de financiamiento de la UNR, analizar la evolución de los recursos públicos volcados a la institución y visualizar el impacto distributivo de estas erogaciones.

El presupuesto de la UNR para el año 2019 fue de \$6.078.240.120 (Apróx. 95% gastos operativos), un 30% mayor al de 2018. La inflación interanual de 2018 fue de un 47,6% según el INDEC. El 91,3% del presupuesto se destinó a pagar salarios, y el resto a gastos de funcionamiento.

Para sumar al análisis, se presentan los presupuestos 2018, 2019 y 2020 a partir de los datos obtenidos desde la página del Ministerio de Hacienda, Presupuesto Nacional, con los ítems determinados en el Anexo "Universidades."

CUADRO 1. PRESUPUESTO UNR AÑO 2018, 2019, 2020.

| PRESUPUESTO UNR | Salud | Educación y Cultura | Ciencia y Técnica | TOTAL |
|-----------------|------------|---------------------|-------------------|---------------|
| 2018 | 38.013.682 | 4.637.885.546 | 6.874.362 | 4.682.773.590 |
| 2019 | 47.470.834 | 6.023.894.924 | 6.874.362 | 6.078.240.120 |
| 2020 | 76.383.291 | 9.528.100.724 | 29.541.948 | 9.634.025.963 |

Fuente: elaboración propia basada en Anexo Universidades de los Presupuestos Nacionales.

Como parte de las respuestas a la Segunda Autoevaluación Institucional realizada en 2018, se realizó una fuerte crítica a la falta de transparencia en el financiamiento de los distintos ítems señalados en el Presupuesto Nacional. Entre ellos, la escasa información del equipamiento total de la Institución.

1.1.2 INFRAESTRUCTURA UNIVERSITARIA

El Área de Infraestructura de la UNR está compuesta por un número aproximado de 200 edificios con una superficie edilicia de 168.000 m², distribuidos en diferentes sectores de la ciudad rosarina y otras localidades de la región metropolitana como son las Facultades de Ciencias Agrarias en la ciudad del Zavalla y la Facultad de Ciencias Veterinarias y la Escuela Agrotécnica en la ciudad de Casilda.

La UNR divide a los inmuebles en 4 áreas:

- Centro Universitario Área Salud (CUAS)
- Ciudad Universitaria Rosario (CUR)
- Centro Universitario Área Central (CUAC)
- Centro Universitario Área Productiva (CUAP).

Según la Segunda Autoevaluación Institucional desarrollada en el año 2018, durante los años 2010-2015 se proyectaron y construyeron obras en las diferentes áreas mencionadas anteriormente y se lograron adquirir nuevos espacios para la universidad a través de convenios con otras instituciones, siendo un caso representativo el Espacio Cultural Universitario (ECU), donde actualmente se realizan diferentes actividades culturales. En el año 2010, se iniciaron un total de 13 obras en la universidad por un total de 7.740 m².

Desde el año 2017, la ex Secretaría de Infraestructura está ejecutando el "Programa de Seguridad y Conservación de Edificios", plan general de obras que abarca las 4 áreas y pretende resolver las dificultades edilicias que afectan los espacios físicos donde se desarrolla la actividad educativa. Se priorizaron las obras referidas a la infraestructura de edificios, accesibilidad a los mismos, protección contra factores climáticos, reformas, refacciones y acondicionamientos ajustados a la observación de

normas de higiene y seguridad.

Monto asignado 2017: \$45.000.000

Monto asignado 2018: \$60.000.00

Monto asignado 2019: \$84.000.000

Desde la opinión de los actores se registran grandes deficiencias edilicias para el desarrollo de las tareas universitarias, tanto para la docencia y la investigación como para el desarrollo de las tareas de administración general de la Universidad a las distintas dependencias y unidades académicas.

¿Y el equipamiento de la UNR?

Parte del presupuesto UNR es destinado a cada unidad o dependencia académica, y sus autoridades definen qué porcentaje del mismo corresponde a equipamiento. Consultado a los actores por su conformación, dieron cuenta que principalmente se distribuye de la siguiente manera:

- Cada unidad académica define prioridades y establece los criterios para compra y adquisición de materiales e infraestructura científica, tecnológica y administrativa;
- Gran parte del equipamiento obtenido es resultado de la compra por distintas contrapartes que se vinculan a trabajos o proyectos con la Universidad;
- Un menor porcentaje del equipamiento de la Universidad es comprado por cooperadoras o diferentes organizaciones de la Casa de Estudios por medio del cobro de servicios brindados (congresos, cursos, capacitaciones, etc.).

1.2 Gestión universitaria

dimensión organizacional

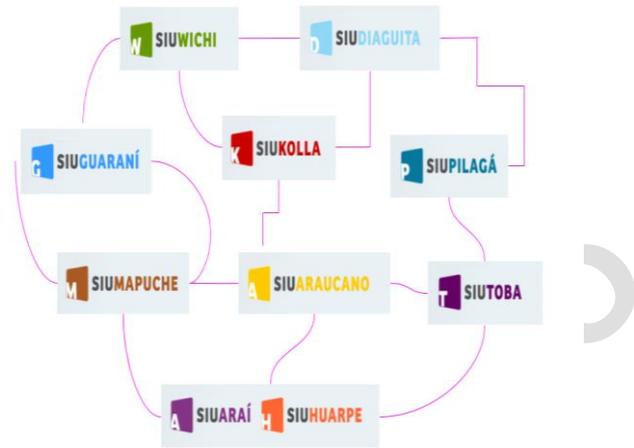
Las capacidades organizacionales de la UNR subsisten y se complementan unas con otras y se observa aún más acentuadamente en el desarrollo de las funciones correspondientes a la organización de la información. Sus normativas y reglamentaciones se cumplen mediante rutinas administrativas relativamente estandarizadas. Los entrevistados, de manera unánime, reconocen que los procedimientos se encuentran extremadamente burocratizados, lentos y muchas veces discrecionales y poco transparentes. En el mismo sentido, de manera urgente requieren la utilización de estructuras informáticas que mejoren el diseño y transparencia de los procesos.

1.2.1. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Los sistemas de información de la UNR representan la incorporación de varios de los módulos del Sistema de Información Universitario (SIU) del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), entre los de producción propia. A continuación, se realizó un relevamiento de las **soluciones SIU actualmente vigentes** y se basó en las descripciones señaladas en la última autoevaluación institucional de la Universidad.

Actualmente, la UNR cuenta con 10¹ soluciones SIU en implementación y funcionamiento².

“Estos sistemas experimentan grandes dificultades en su implementación, que impiden la calidad del dato y la transparencia de la información universitaria”.



A continuación, se presentan los sistemas SIU que posee la Universidad con su distribución en dependencias y unidades académicas. Los datos fueron elaborados a partir de la Segunda Autoevaluación Institucional 2018 y actualizado desde la consulta al personal de informática UNR.

Cuadro 2. Distribución sistemas SIU según dependencia y unidad académica al 2019.

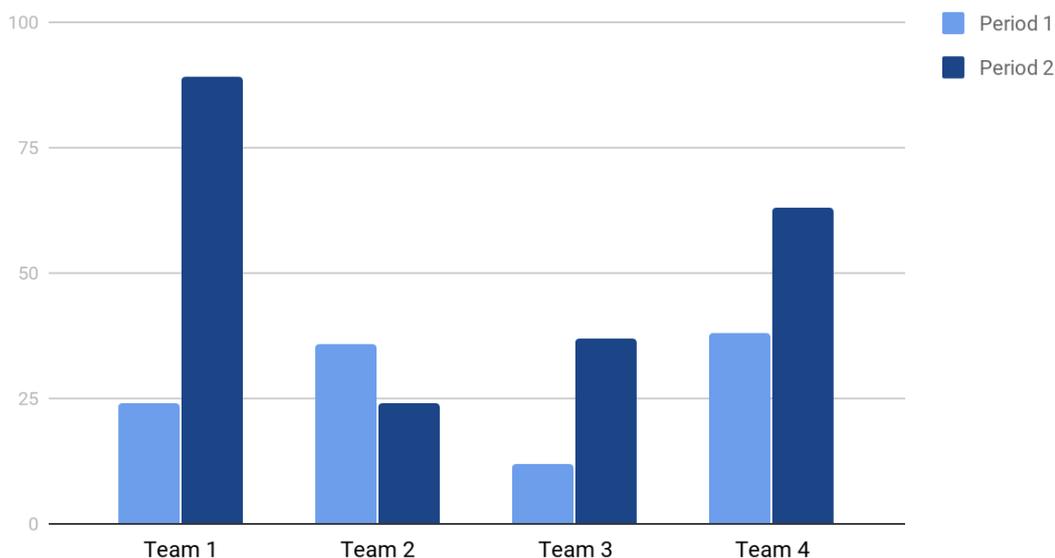
| SIU- | Araucano: sistema de gestión estadística de alumnos | Diaguita: sistema de gestión de compras y patrimonio | Guarani: Sistema de gestión de alumnos | Mapuche: Sistema de Gestión de RRHH | Pilagá: Sistema de gestión económico- financiera | Araí- SIU Huarpe: sistema de proveedore s | Wichi: sistema de gestión gerencial | Querandíes: gestión edilicia |
|---|---|--|---|--|--|---|--|---------------------------------|
| Rectorado / Sede | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Arquitectura | NO | Sí | Sí | NO | Sí | NO | Sí | S/D |
| Cs. Agrarias | NO | Sí | Sí | NO | Sí | NO | Sí | S/D |
| Cs. Bioquímicas y Farmacéuticas | NO | Sí | Sí | NO | Sí | NO | Sí | S/D |
| Cs. Económicas y Estadística | NO | Sí | Sí | NO | Sí | NO | Sí | S/D |
| Cs. Exactas, Ingeniería y Agrimensura | NO | Sí | Sí | NO | Sí | NO | Sí | S/D |
| Cs. Médicas | NO | Sí | Sí | NO | Sí | NO | Sí | S/D |
| Cs. Política y RRII | NO | Sí | Sí | NO | Sí | NO | NO | S/D |
| Cs. Veterinarias | NO | Sí | Sí | NO | Sí | NO | Sí | S/D |
| Derecho | NO | Sí | Sí | NO | Sí | NO | Sí | S/D |
| Humanidades y Artes | NO | Sí | Sí | NO | Sí | NO | NO | S/D |
| Odontología | NO | Sí | Sí | NO | Sí | NO | Sí | S/D |
| Psicología | NO | Sí | Sí | NO | Sí | NO | NO | S/D |
| Superior de Comercio | NO | Sí | Sí (terciario) | NO | Sí | NO | NO | S/D |
| Politécnico | NO | Sí | Sí (terciario) | NO | Sí | NO | NO | S/D |
| Agrotécnica | NO | Sí | Sí (terciario) | NO | Sí | NO | NO | |

Fuente: elaboración propia basada en la Segunda Autoevaluación Institucional.

¹ En la imagen no se encuentra el SIU Querandíes, ya que es un sistema que utiliza específicamente uno de los miembros del sector inmuebles de Sede de gobierno UNR.

² El SIU Toba para la UNR es una herramienta de desarrollo, no un sistema, de software libre que permite crear sistemas transaccionales utilizando tecnología open-source.

Points scored



Según el personal entrevistado, se requiere una fuerte inversión en equipamiento para resolver situaciones inmediatas y planificar el mediano plazo asegurando una actualización de los sistemas adecuada para garantizar la disponibilidad de los servicios. La renovación tecnológica para la continuidad de las operaciones con obsolescencia de servidores y de equipamiento se torna un desafío indiscutible.

APARTADO

¿QUÉ SUCEDE CON LA CALIDAD DE GESTIÓN INSTITUCIONAL?

Programa de Implementación y Certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) según la Norma ISO 9001 en la UNR, en el ámbito del Área de Gestión de la Calidad.

El Área de Gestión de la Calidad ha formalizado la implementación del SGC y la certificación del mismo por parte del IRAM, organismo de certificación de representación nacional. Su intención es implementar y certificar el sistema en el mismo alcance en todas las Facultades.

En el año 2018, se empezó con la implementación/certificación del SGC en la Facultad de Arquitectura, Planeamiento y Diseño.

Con el objetivo de fortalecer las capacidades de gestión de las estructuras administrativas centrales de la UNR se crea en 2015, a partir de la Resolución N°2809/15, el Sistema de Documentación Controlada (SDC). El propósito del SDC es ordenar la gestión de procedimientos documentados que permitan precisar con suficiente grado de detalle las funciones generales enunciadas en las normas de orden superior sancionadas por los órganos de gobierno de la UNR.

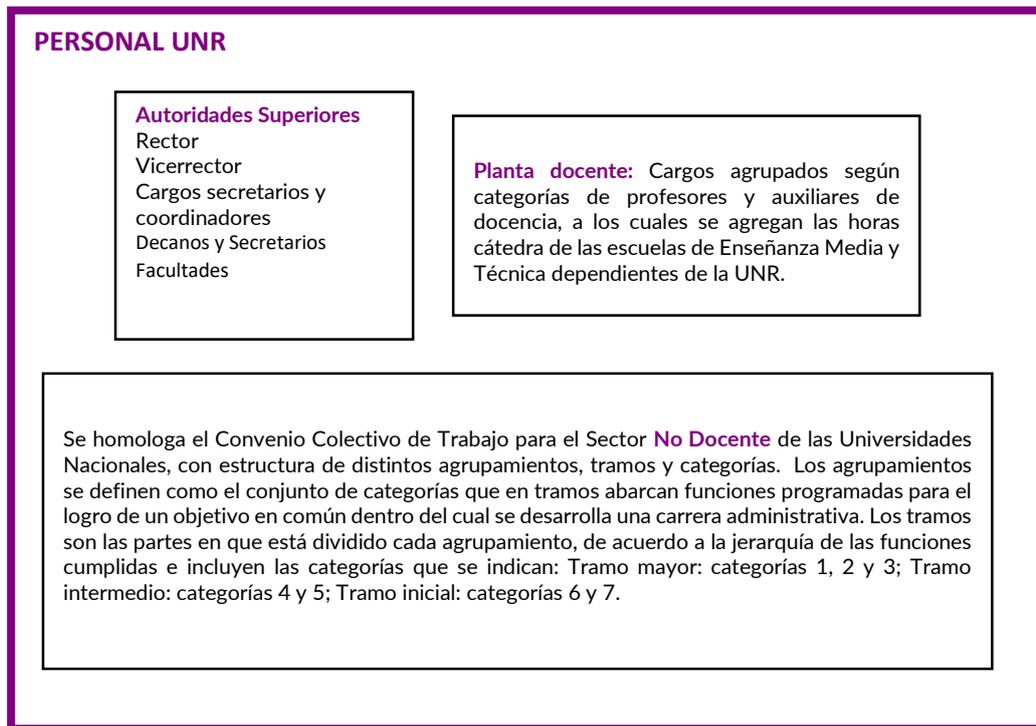
2019: los actores esperan que siga en funcionamiento el programa.

RRHH y capacidades

dimensión personal

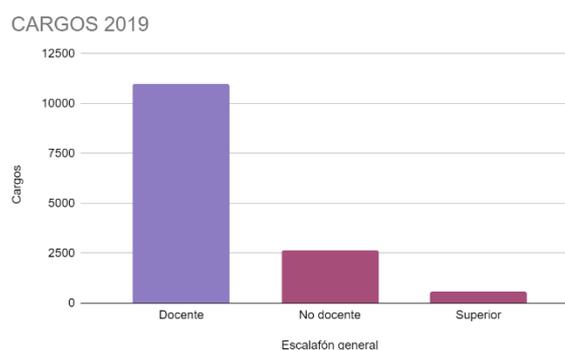
En términos del capital social de la organización, el componente humano moviliza a los distintos espacios de gestión y capacidades de la Universidad y entiende que los procesos de incorporación, desarrollo, motivación y evaluación del personal se define el funcionamiento actual de la Institución.

Los recursos humanos de la UNR se encuentran organizados en personal docente, personal no docente y autoridades superiores.



La siguiente información es elaborada en base a datos extraídos del SIU-Wichi, sistema gerencial de gestión versión 6.5.0 Indicadores a Agosto de 2019.

La Universidad Nacional de Rosario emplea a más de **10500** personas. Hay **7.825 Docentes** (4.212 mujeres y 3.613 hombres), **2.625 No Docentes** (1340 mujeres y 1285 hombres) y **564 cargos superiores** (226 mujeres y 338 hombres).



Fuente: elaboración propia basada en datos Wichi 6.5.0.

Capacitación de los No Docentes

Actualmente, el desenvolvimiento y la capacitación administrativa, de mantenimiento y técnica del personal no docente de la Universidad está centrada en el Área de Acción Social y Gremial, que se encarga de organizar diferentes actividades que contribuyen a la formación integral y académica no formal del no docente: talleres,

charlas sobre RCP y primeros auxilios, jornadas de discapacidad y accesibilidad académica, además de vincular acciones en conjunto con la Asociación del Personal de la Universidad de Rosario (APUR). El área de Calidad también realiza formación y actualización para el personal de diferentes facultades, desde el año 2014. Más allá de las capacitaciones específicas que puedan existir por área, los actores ponen en tensión la necesidad de una constante formación destinada al mejoramiento del funcionamiento cotidiano de la Universidad.

Desde el año 2006, se lleva adelante la carrera de Técnico Universitario en Administración Pública creada por Resolución C.S. N° 605/2006 a propuesta de la Facultad de Ciencia Política y RRH (Resolución CD N° 1288/06). Tiene como objetivo formar técnicos que participen estratégicamente de la administración de instituciones del sector público. Se pretende que desarrollen sus habilidades para administrar los recursos de la organización, estimulando su capacidad para revisar críticamente los procedimientos establecidos. Desde su inicio, han obtenido el título de Técnico Universitario en Administración Pública 128 no docentes de la UNR. En el corriente año, empezó la carrera de Licenciatura en Gestión Universitaria para el personal no docente.

3. TEMAS CENTRALES

3.1.- Gobierno, democratización y transparencia

Pensar a la Universidad desde nuevas configuraciones de poder, rediscutiendo su estructura política, institucional e histórica y las lógicas de funcionamiento del sistema de gobierno vigente. Esto permite garantizar el pleno ejercicio de la ciudadanía universitaria, concediendo la apertura de los debates constructivos, democráticos y transparentes que la comunidad demanda.

¿Qué incluye?

- Diseño de una nueva ingeniería de la política institucional.
- Ampliación de la ciudadanía universitaria.
- Desarrollo y fortalecimiento de nuevos sistemas transparentes de gestión.

3.2.- Renovación y desarrollo del equipamiento tecnológico y de apoyo y gestión

Modernización del equipamiento para los procesos técnico-administrativos, comprendiendo también la renovación de las infraestructuras de manera integral, con una idónea incorporación tecnológica, una vez analizada y entendida la obsolescencia en diferentes dependencias y unidades académicas.

¿Qué incluye?

- Diseño y puesta en funcionamiento de nuevas infraestructuras integradas.
- Adquisición de nuevos equipamientos tecnológicos.

3.3.- Organización en red y digitalización

El relacionamiento cotidiano de los actores de gestión de la UNR genera la necesidad de continuas adaptaciones y reordenamientos que impactan en su articulación, constituyéndose esencial la organización en red para su coordinación, comunicación y funcionamiento. La transformación de la administración universitaria requiere de la digitalización como garantía de agilidad y calidad, junto al desarrollo de TIC's, una vez construidas las habilidades, los procedimientos y las técnicas que permitan manejarlas operativamente, para lograr un mayor efecto, siendo soporte de apoyo en la toma de decisiones.

¿Qué incluye?

- Desarrollo de estructuras reticulares entre las unidades académicas y con la administración central.
- Digitalización de los procesos administrativos, hacia una red de información dinámica y transparente.
- Mecanismos estratégicos de comunicación institucional y de gestión en el entorno.
- Establecimiento de estándares de calidad administrativa.

3.4.- Desarrollo de personal

El desarrollo del personal no docente resulta central y estratégico como propuesta de acciones y definiciones reales y efectivas que posibiliten un trabajo profundo respecto al potencial de sus trabajadores, pensando en una visión plural, enriquecida y multidimensional de la Universidad. Profundizar su accionar a través de una batería de capacidades puestas en práctica, que posibiliten el bienestar del personal, su comunicación y la resolución de los objetivos institucionales. Su perfeccionamiento y desenvolvimiento hacen a una formación de excelencia y calidad.

¿Qué incluye?

- Puesta en funcionamiento de un sistema de ingreso, desarrollo y promoción de los trabajadores.
- Perfeccionamiento de las capacidades del personal no docente.
- Promoción de entornos de trabajo saludables.

3.5.- Puesta en valor de la infraestructura y del patrimonio histórico-natural

La oportunidad de revalorizar los bienes de la Universidad está ligada a la decisión de protegerlos. La transformación de las condiciones edilicias de la infraestructura universitaria son fundamentales para alojar a los diferentes claustros mediante acciones de diferentes calibres. La recuperación del patrimonio promueve su identidad y su difusión cultural para su perdurabilidad.

¿Qué incluye?

- Protección del patrimonio natural y construido.
- Recuperación, recualificación y mejoras de la infraestructura edilicia.

4. Bibliografía

Díaz, C.; Grandinetti, R.; Nari, P. (2002) "Dimensiones de capacidad institucional". Grupo Política y Gestión. Universidad Nacional de Rosario. Rosario, Argentina.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas (ONU). Disponible en:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Oszlak, O. (2013). "Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública". Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe – Red GEALC - Colección de documentos de trabajo sobre e-Gobierno N° 5.

Oszlak, O. (2019). La gestión Pública en la "era exponencial": desafíos para los países emergentes. Trabajo presentado en la XV Conferencia Anual de INPAE. Santiago de Chile, abril de 2019.

SDSN Australia/Pacific (2017). Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector. Australia, New Zealand and Pacific Edition. Sustainable Development Solutions Network – Australia/Pacific, Melbourne.

Universidad Nacional de Rosario (2019). Página web, disponible en: <https://www.unr.edu.ar/>

Universidad Nacional de Rosario (2018). Segunda Autoevaluación Institucional. Disponible en: <https://unr.edu.ar/noticia/12688/informe-autoevaluacion-institucional>