



III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

TITULO DEL TRABAJO

**INNOVACIONES EN LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA FACULTAD DE
DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE
TUCUMÁN**

- AREA

INNOVACIONES EN LA GESTIÓN ACADÉMICA

- AUTORES

VISTALLI, Marta; GARROCHO, Ramiro; BUCCIANTTI, Pablo; BURGOS, Rodolfo

- INSTITUCIÓN

**FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE TUCUMÁN**

- DIRECCIÓN DE E-MAIL

marta.vistalli@derecho.unt.edu.ar

- ABSTRACT

En este trabajo, referido al tema Innovaciones en la Gestión Académica, abordamos el significado de los conceptos de gestión y gestión académica desde una perspectiva universitaria.

Utilizamos los conceptos de *lugar* y *no lugar* para aludir a las características que pueden asumir los espacios universitarios según como sea el *qué*, *el para qué* y *el cómo* de la gestión.

Planteamos los desafíos que deben afrontarse para generar innovaciones en la gestión y proponemos estrategias que aplicamos en nuestra práctica cotidiana a fin de generar un movimiento de cambio que tiene como herramienta principal al curriculum vigente desde el año 2000. Finalmente, damos cuenta de algunos resultados alcanzados al presente.



Universidad Nacional
de Mar del Plata



Universidad Nacional
de Tres de Febrero



Universidade Federal
de Santa Catarina

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

**INNOVACIONES EN LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA FACULTAD DE
DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE
TUCUMÁN**

Autores:

VISTALLI, Marta; GARROCHO, Ramiro; BUCCIANNTI, Pablo; BURGOS, Rodolfo

Partimos de una concepción amplia de gestión, entendida como actividad inherente -e insoslayable- en la vida cotidiana de las personas, los grupos y las instituciones. El diccionario define gestión como *acción y efecto de gestionar-administrar, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera*. Gestionar, entonces, es una práctica, un hacer, que en la vida cotidiana se realiza espontáneamente.

Sin embargo, cuando pensamos la gestión a nivel institucional nos situamos en otro plano, el de un hacer fundamentado que supone el manejo de herramientas teóricas y metodológicas orientadas intencional y sistemáticamente al **logro de la misión institucional**.

En el seno de las instituciones existe una representación tradicional de la gestión como actividad reservada para algunas personas, más precisamente aquellas que ejercen funciones directivas o de conducción. En un contexto más amplio y actualizado, pensamos que **la gestión debe entenderse como una práctica que atraviesa a todos los procesos, niveles y actores involucrados en la institución**.



III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Así, si tomamos por caso a la universidad, además de la gestión directiva o de conducción, hay gestión administrativa, gestión de la investigación y el conocimiento, del curriculum y la enseñanza/aprendizaje, de las comunicaciones, de los conflictos, del desarrollo y utilización de recursos humanos, por citar sólo algunos ejemplos.

La complejidad propia de la universidad ha llevado a agrupar áreas de gestión que, en general, se corresponden con las secretarías que conforman el gabinete: académica, de extensión, administrativa, estudiantil, de post grado, de planeamiento, entre otras.

A fin de aproximarnos al tema de discusión en el que debe centrarse este trabajo, definiremos a la gestión académica como aquella directamente vinculada con la **enseñanza**, actividad que conjuntamente con la investigación y la extensión constituye los pilares fundamentales sobre los que se asienta la universidad.

La **enseñanza institucionalizada**, a su vez, se realiza en marcos curriculares que generan prácticas pedagógico-didácticas, políticas y administrativas cuya complejidad se refracta directamente en la gestión académica que se presenta, de este modo, como un entramado de gestiones de diverso tipo.

La experiencia práctica de conducción de la Secretaría Académica de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Tucumán, nos permite proponer la siguiente categorización de gestiones inherentes a la gestión académica:

- a. **Gestión curricular.** Supone, entre otras cosas, implementación, evaluación y gestión de cambios curriculares; planificación de las actividades académicas (organización del cursado, administración del espacio-tiempo y de los recursos disponibles, asesoramiento pedagógico a las cátedras, organización de procesos de capacitación en servicio, evaluación de necesidades de recursos humanos y de infraestructura; búsqueda de estrategias para el mejoramiento de la calidad didáctica y profesional de la



Universidad Nacional
de Mar del Plata



Universidad Nacional
de Tres de Febrero



Universidade Federal
de Santa Catarina

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

formación; gestión de la producción de materiales didácticos, entre otras tareas).

- b. **Gestión Administrativa.** Se refiere a cuestiones como: tramitación de expedientes; organización y ejecución del calendario académico; elaboración de propuestas normativas y técnicas vinculadas con el curriculum; convocatorias a concursos, etc.
- c. **Gestión de relaciones intra e interinstitucionales.** Hacia adentro, la gestión académica comparte con las demás áreas de gestión la responsabilidad de mantener vínculos dinámicos y productivos entre las personas y organismos institucionales, generando circuitos de información y comunicación, procurando el trabajo en equipo y la construcción de visiones de conjunto que permitan realizar aproximaciones a la misión institucional.
Hacia afuera le corresponde fortalecer la presencia de la unidad académica en el medio, facilitar modalidades asociativas de trabajo, canalizar ofertas de servicios, etc.
- d. **Gestión de conflictos.** Otorgamos un lugar importante a esta actividad por cuanto los conflictos son propios de la vida institucional y su gestión merece tiempo, inteligencia práctica y esfuerzo. Se trata de un área estratégica de trabajo porque de ella depende el desenvolvimiento cotidiano de las actividades institucionales.

La gestión de conflictos requiere de habilidades para la mediación y negociación de significados y se orienta hacia el tratamiento y posible resolución de situaciones problemáticas que pueden tener impacto en la vida institucional.

Hasta acá, hemos definido el concepto de gestión académica y hemos presentado una categorización –construida desde la práctica- de los diversos tipos de gestión que se entranan en ella, adentrándonos así en el *qué* de la gestión académica, en los aspectos constitutivos que le serían propios.



III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

En un segundo nivel de aproximación al tema de discusión, *Innovaciones en la Gestión Académica*, nos interesa analizar el *cómo* y el *para qué* de la gestión académica, en relación con el contexto actual de las universidades nacionales argentinas.

Si retomamos ideas expuestas al principio, el *para qué* de la gestión académica no debiera agotarse en la ejecución técnica de las actividades inherentes a las diversas áreas descriptas. Todo lo contrario, debe entenderse como un conjunto de acciones estratégicamente orientadas hacia la consecución de la misión de la universidad. Sin embargo, las prácticas cotidianas no incorporan una dimensión reflexiva ni tampoco estratégica en relación con esta cuestión.

En los últimos años se han realizado variados esfuerzos institucionales por realizar diagnósticos de la tan mentada *crisis de la universidad*. Y está muy bien hacerlo, pero es necesario decir que no hemos avanzado demasiado en la toma de decisiones que, como universitarios, nos incumben para trascender los diagnósticos.

Vale la pena recordar que la misión originaria de las universidades públicas ha sido la de desarrollar el saber, la conciencia crítica, la libertad de pensamiento y expresión, la fuerza de las ideas como transformadoras del mundo. Hoy la universidad ha caído en un proceso de facticidad, en un pragmatismo que da respuestas coyunturales a las políticas de desfinanciamiento, desinterés y desatención a que las somete el Estado.

La Universidad pública ha modificado sus objetivos al punto que ya no aparecen con claridad. Las reglas del mercado internacional, la falta de identidad cultural –y por qué no institucional- ha generado un espacio de vacío y ha acercado a nuestras instituciones a espacios análogos a lo que el antropólogo francés Marc Augé describe como un *no-lugar*. “si el lugar se define como relacional, histórico y vinculado a una identidad, entonces, un espacio que **no pueda ser definido como**



Universidad Nacional
de Mar del Plata



Universidad Nacional
de Tres de Febrero



Universidade Federal
de Santa Catarina

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

relacional, histórico o vinculado a una identidad será un no-lugar.¹ (p. 128 Globalización).

Néstor García Canclini, por su parte, considera el *no-lugar* como una suerte de *desterritorialización* en tanto supone “la pérdida de la relación natural de la cultura con los territorios geográficos y sociales” (p. 229 Culturas híbridas).

Si ambos conceptos se aplican a la situación actual de la Universidad pública podemos sostener que ésta ha modificado su identidad como producto de los cambios culturales; esta situación provoca ambigüedades que se traducen en una mixtura o hibridación de propuestas que se apartan de la misión originaria y se identifican con criterios del Estado y del mercado internacional.

La Universidad, desde nuestra perspectiva, ha dejado de ser un espacio **relacional, histórico e identitario**.

Las funciones de enseñar y aprender se ejecutan casi de modo tecnocrático. Se está desvaneciendo la idea de que *enseñar es una práctica humana que compromete moralmente a quién la realiza o a quién tiene inciativas respecto a ella* (José Contreras Domingo, p.16).

El profesor, en términos generales, no se identifica como parte de un cuerpo y desconoce la misión esencial de su tarea. El sentimiento de pertenencia a una *comunidad universitaria* está desesemantizado, se ha vaciado de contenidos. El estudiante, por su parte, transita por un espacio universitario que no lo identifica ni lo relaciona, y que en muchas ocasiones le es hostil.

Dentro de este marco, la gestión funciona como un complejo mecanismo burocrático que se mueve sin visión de conjunto, un organismo desarticulado que responde a criterios de inmediatez, rutinización, pragmatismo, fragmentación, carácter ambiguo y contradictorio de sus fines. Se ha instalado la racionalidad instrumental como el argumento más fuerte para planificar y organizar la acción, con la consiguiente pérdida de entidad de los principios éticos y morales en tanto

¹ La negrita es nuestra



III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

criterios que guían la acción. He aquí nuestra imagen del panorama que, en general, presenta *el cómo* de la gestión universitaria y la gestión académica, en particular.

¿Cuáles son, entonces, los desafíos que se nos presentan?

Para nosotros, frente al estado de situación descrito, es imperioso recuperar para la universidad la condición de *lugar*, de espacio relacional, histórico e identitario. Para ello, y situándonos específicamente en el tema de este trabajo, se hace imprescindible pensar a la gestión desde enfoques superadores de la acción tecnocrática, que otorguen tiempos para la reflexión y la crítica transformadora, para el diseño y la implementación de estrategias innovadoras que permitan atender a las urgencias cotidianas sin descuidar la misión, el para qué, la esencia de la universidad.

¿Qué innovar en la gestión académica?

Innovar supone partir del reconocimiento de nuestras carencias, de la necesidad de transformaciones y de la voluntad política para implementarlas. Los variados diagnósticos de la crisis universitaria que se han realizado en la última década permiten reconocer claramente nuestras carencias y necesidades de transformación, pero la voluntad política para implementar acciones superadoras que dependen de nosotros ha sido débil. Por eso, proponemos dos medidas centrales para generar y sostener innovaciones:

- a) **Saber y querer tomar decisiones en un marco de ejercicio democrático de la autoridad.**



Universidad Nacional
de Mar del Plata



Universidad Nacional
de Tres de Febrero



Universidade Federal
de Santa Catarina

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

- b) **Garantizar continuidad en las innovaciones**, más allá de la periódica renovación de autoridades que es propia del sistema de gobierno universitario.

Aseguradas las medidas precedentes, proponemos cuatro estrategias innovadoras en la gestión que, a nuestro juicio, ayudarían a recuperar la universidad como espacio relacional, histórico e identitario.

1. **Construcción de visiones de conjunto** que permitan esclarecer la misión institucional y las líneas prioritarias de acción, con su consecuente organización operativa para que el trabajo responda a los objetivos planteados.

Esto se puede lograr en la medida en que el equipo de gobierno realice un plan de gestión estratégica y lo haga público, asuma claramente las responsabilidades que le competen, conforme equipos de trabajo comprometiendo a distintos actores institucionales, facilite la circulación de información fehaciente y evite la concentración de poder en determinadas personas. La voluntad política debe orientarse a que esto se cumpla, se evalúe periódicamente y se mejore sobre la marcha.

2. **Profesionalización de los R.R. H.H.**. En gestión universitaria existe una tradición de aprendizaje por inmersión, en la práctica. Sin embargo, la complejidad del campo requiere formación específica que la universidad en su conjunto debería ofrecer a fin de profesionalizar la gestión, contemplando tanto al personal de carrera como a los funcionarios políticos. Esto permitiría, entre otras cosas: a) superar gradualmente el clientelismo y reemplazarlo por otros sistemas de estímulo y promoción de las personas; b) identificar y desarrollar liderazgos positivos para la institución; c) generar compromisos individuales y grupales en relación con el plan de gestión estratégica; d) mejorar la gestión en términos cualitativos y cuantitativos.

3. **Generación periódica de espacios de encuentro y aprendizaje** orientados a la reflexión, evaluación y elaboración de propuestas de gestión compartidas.



III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

4. **Registro escrito de la historia de la gestión**, a fin de posibilitar a quiénes la sucedan el acceso a información empírica imprescindible para la toma de decisiones y para dar continuidad a las acciones de gobierno.

Pensamos que la aplicación de las estrategias precedentes facilita la construcción de espacios relacionales, históricos e identitarios. Su implementación no sólo abre oportunidades para que las personas se relacionen e involucren en proyectos, sintiendo que son partes articuladas entre sí y orientadas hacia determinadas metas, sino que –y sobre todo- ayudan a recuperar el sentido de pertenencia a la universidad.

De la teoría a la práctica. Una experiencia de gestión académica innovadora

La experiencia que presentamos da cuenta de avances realizados en la **Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Tucumán**, al definir líneas de gestión académica centradas en el curriculum como herramienta de cambio.

Toda experiencia innovadora lo es en una determinada circunstancia. Por tal motivo interesa presentar -aunque sea brevemente- el contexto de realización del caso que traemos a esta mesa de discusión.

Desde el año 1983 en adelante existió en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Tucumán la preocupación por llevar a cabo una reforma curricular. Se hicieron diecinueve de modificación del plan de estudios vigente desde 1977, que en términos de concepción curricular y de formación profesional no se diferenciaba sustancialmente del plan de estudios original de la Facultad.

Cabe mencionar, a propósito de la avanzada edad de los planes de estudio de facultades de Derecho de universidades nacionales, las dificultades que presentan los procesos de reforma curricular: se abren espacios de participación muchas veces no ocupados, se invierten años de trabajos en comisión, se avanza y



Universidad Nacional
de Mar del Plata



Universidad Nacional
de Tres de Febrero



Universidade Federal
de Santa Catarina

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

retrocede en la búsqueda de consenso para llegar, finalmente, al fenómeno de *abandono por cansancio*, mientras se pondera la necesidad de implementar cambios en la formación.

La gestión de los cambios suele ser infructuosa, tanto porque se desvirtúa el sentido de la participación democrática -valuarte de nuestras universidades que defendemos firmemente- como porque existen debilidades a la hora de tomar decisiones que pueden afectar intereses sectoriales. Se pierde de vista, tal vez, que los conflictos también son necesarios para crecer...

Con plena conciencia de estos riesgos, a partir de 1999 se inició en nuestra facultad un proceso de reforma curricular que implicaba avanzar hacia la toma de decisiones apoyadas en los resultados de la autoevaluación de la UNT.

Se diseñó una estrategia de trabajo centrada en la organización continua de "Jornadas y Seminarios sobre Enseñanza del Derecho Y Reforma Curricular" que dieron origen a un amplio debate epistemológico y pedagógico. Hubo diversas instancias de participación en la elaboración de borradores, que fueron discutidos internamente y sometidos a consideración de consultores externos. La reforma se concretó rápidamente. El nuevo currículum fue aprobado por el Honorable Consejo Directivo a fines de 2000 y por el Honorable Consejo Superior a principios de 2001, año en el que comenzó su implementación.

A partir de la firme decisión política de convertir el nuevo currículum, conocido como Plan de Estudios 2000, en una herramienta de cambio de las prácticas institucionales se diseñó un plan de gestión académica sustentado en las estrategias mencionadas anteriormente: 1) Construcción de visiones de conjunto; 2) Profesionalización de los RR HH; 3) Generación periódica de espacios de encuentro y aprendizaje; 4) Registro de la historia de la gestión.

Estamos en el tercer año de implementación del plan de estudios. A partir de evaluaciones que realizamos periódicamente, podemos dar cuenta de avances que consideramos importantes en nuestro contexto institucional.



III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Destacamos los siguientes logros:

a) Hemos llevado a cabo procesos de socialización del Plan de Estudios 2000 y de los nuevos enfoques teóricos y metodológicos que supone. Esto se hizo a través de trabajos en taller -que involucran a docentes y no docentes- y reuniones Inter-cátedras para la discusión de contenidos de enseñanza y renovación de programas. Estos espacios comunes de interacción generan no sólo la posibilidad de conocer a otros, co-responsables de la formación del estudiante y del funcionamiento de la unidad académica, sino también de superar la tradicional fragmentación y aislamiento entre las personas.

b) El Plan de Estudios 2000 otorga un lugar importante al aprendizaje en Talleres, que se incorporan desde primer año junto a las asignaturas. La implementación de dichos talleres se realizó de manera consecuente con las intencionalidades y hemos logrado ofrecer espacios alternativos a la masividad, por cuanto se trabaja en grupos de no más de cuarenta estudiantes. Además, se favorecen aprendizajes comprensivos, prácticos e integradores que abonan el camino hacia un perfil de egresado competente para analizar y transformar la realidad.

c) Hemos avanzado en la formación para el desempeño de nuevos roles docentes a través de procesos de capacitación que, además, fortalecen la estrategia de construir visiones de conjunto y permiten detectar -y comprometer- liderazgos positivos para el crecimiento institucional.

d) A medida que se implementa el curriculum diseñamos -con instancias de participación- normativas imprescindibles para garantizar su adecuado desarrollo, con el compromiso explícito de respetar lo acordado a fin de que las normas no terminen convirtiéndose en la excepción.



Universidad Nacional
de Mar del Plata



Universidad Nacional
de Tres de Febrero



Universidade Federal
de Santa Catarina

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

e) Los avances realizados en la informatización del sistema de registro de alumnos nos permiten, en este momento, elaborar un plan de seguimiento sistemático de los estudiantes. Pretendemos tener acceso a información que de cuenta –sobre un total de 16.000 estudiantes- del comportamiento de la matrícula, del rendimiento en los exámenes, de las dificultades que ofrece el plan de estudios y el propio sistema de cursado, entre otras.

f) Estamos incorporando la evaluación como herramienta para elaborar información sistemática que oriente en la toma de decisiones para el mejoramiento de las prácticas institucionales.

Estos logros son, en el contexto de nuestra facultad, fruto de innovaciones en la gestión académica que se derivan de la decisión política de llevar adelante un movimiento de cambio. Pensamos que cuando esto se pone en marcha es difícil volver atrás; los movimientos de cambio sostenidos en el compromiso de las personas que se involucran construyen vínculos, identidad e historia. Trascienden a las gestiones que los inician y permiten recuperar el sentido de la palabra *lugar* tal como lo planteamos en este trabajo.

Bibliografía

- Canclini, Néstor (1989) Culturas híbridas- Ed. Grijalbo, Méjico
- Contreras Domingo, José (1991) Escuela, Curriculum y Profesorado- Ed. Akal, Málaga
- Plan de Estudios 2000- Facultad de Derecho y Ciencias Sociales – Universidad Nacional de Tucumán
- Thomlinson, Jhon (2001) Globalización y cultura- Universidad de Oxford, Méjico



**III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur**

**LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003**