

GESTION INSTITUCIONAL 2010-2014.

FUNDAMENTOS PARA CONSTRUIR UNA PROPUESTA DE GESTION ESTRATEGICA PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL.

INTRODUCCION.

Tanto la vida personal como institucional necesitan fijar rumbos y reconocerse en los mismos, para asegurar una dinámica endógena en la organización y funcionamiento y no quedar atrapada en mandatos externos que pueden resultar alienantes en relación a la propia esencia.

Para establecer rumbos hacia los que orientar la propuesta de fines, objetivos y acciones de la Universidad como institución social, resulta indispensable tener en cuenta dos cuestiones centrales: por un lado, identificar y comprender las señales de los contextos sociohistóricos en los que se desenvuelve la humanidad hoy y, por otro lado, lograr un trabajo comprometido de la comunidad universitaria en vinculación con el reconocimiento del estado de situación institucional, en tanto punto de partida, y con la definición de una propuesta estratégica en relación con las diferentes funciones de la Universidad y con los distintos procesos, de organización y administración, que se derivan del desarrollo de las mismas.

Identificar, analizar y comprender las señales de los contextos sociohistóricos hoy, nos remite a centralizar nuestra atención en la diversidad de problemáticas emergentes que configuran un escenario marcadamente complejo, que ha dado lugar a profundos cambios tanto externos como al interior de las instituciones y que ha llevado a la propia institución universitaria a interrogarse acerca de cómo resignificar sus funciones en estos nuevos contextos.

En nuestros días *lo que aparece en crisis es la idea misma de formación* y resulta un claro aporte (Mazzola, I. 2008; 68) definir la crisis como una amenaza objetiva y perentoria a la integridad del sujeto o comunidad que la experimenta, experiencia que implica la decisión y capacidad del sujeto o la comunidad para sobreponerse o sucumbir a la amenaza.

DIMENSIONES DE ANALISIS PARA PENSAR UNA PROPUESTA DE GESTION ESTRATEGICA.

Con el propósito de sobreponernos a la actual crisis que atraviesa a las instituciones universitarias, podríamos preguntarnos qué factores aparecen en el contexto social global, en tanto cambios que operan como reales desafíos en la definición, a nivel institucional, de las decisiones a tomar para reposicionarnos socialmente como institución, con claro nivel de pertenencia al medio, local,

regional, y nacional, y con total conciencia de las señales y exigencias de la educación superior a nivel nacional, regional e internacional.

- *El proceso de globalización y algunas de sus consecuencias*, la internacionalización de la educación superior y el desarrollo del trabajo en red de las instituciones universitarias, marca nuevas posibilidades y, al mismo tiempo, genera nuevos desafíos en esfuerzos de integración que, simultáneamente, aseguren la identidad cultural de pertenencia.

- *Los nuevos modos de producción y difusión del conocimiento*, de lo que, a su vez, se derivan nuevas oportunidades y diferentes posicionamientos en cuanto a posibilidades de acceso a los mismos, así como el impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en los procesos sociales en general y en el educativo en particular, conllevan nuevas demandas en relación con los modos de organizar y desarrollar los procesos de formación.

- *Los nuevos modelos de producción, las características que exhibe el mercado de trabajo* con nuevas demandas de formación y de empleo así como *las posibilidades de insertarse y lograr permanencia en los mismos*, interpelan a la institución universitaria en vinculación con el interrogante ¿cómo significar los procesos de formación, sin renunciar a una clara conceptualización del mismo como un proceso de formación integral, y *en la necesidad de producir una revisión de su oferta de formación*. Habermas (en Naishtat y otros, 2008;84) considera que entre los cambios a ser tenidos en cuenta, uno de los más importantes es el que se da en la comprensión de la idea y la práctica de la teoría científica y su correspondiente praxis, lo que supone un compromiso ético, un actuar responsable.

- *El crecimiento exponencial en la producción de conocimiento y la complejidad de los contextos sociohistóricos, y económicos* vuelven patente la necesidad de replantear los procesos de formación en torno del mandato social de asegurar la educación permanente.

- *La conceptualización de la educación*, en el contexto de globalización de la economía, como un servicio que queda incluido entre aquellos comprendidos en el Acuerdo General de Comercio de Servicios (GATS) obliga a redoblar esfuerzos en torno a generar los espacios necesarios para que la Universidad se piense a sí misma, fortalezca su autonomía, reafirme su posicionamiento como institución social centrada en la producción de conocimiento y el desarrollo de procesos de formación educativa de calidad, entendida la educación como un bien social público (Conferencia Mundial de Educación Superior; UNESCO 1998) al tiempo que asegure la igualdad de acceso y apoye la permanencia y el egreso de los estudiantes con la clara intencionalidad de reforzar el principio de inclusión social.

Esta interpelación se redobla desde factores ya mencionados: los nuevos modos de producción y difusión del conocimiento, y el vertiginoso desarrollo del conocimiento científico y tecnológico en otras instituciones sociales, que han puesto en crisis el lugar de exclusividad que se le reconoció históricamente a la institución universitaria.

- *El desafío de redefinir los procesos de formación desde una perspectiva comprensiva*, enfrenta a la Universidad con una responsabilidad, hasta ahora asumida tangencialmente, que es el de hacerse cargo, diseñar y desarrollar acciones concretas de articulación con los demás niveles del sistema educativo, de modo tal de hacer realidad el avance sostenido en torno al mejoramiento de la calidad educativa, entendido este fin como un proceso gradual y permanente.

A su vez, este desafío se deriva, hacia el interior de la Universidad, en una multiplicidad de cuestiones cuya organización y desarrollo constante debe ser ponderado como prioritario, en una mirada prospectiva que asuma las debilidades y proyecte su superación, en un ámbito de propuesta de utopías de incuestionable realización.

LOS NUEVOS ESCENARIOS Y LOS NUEVOS DESAFIOS INSTITUCIONALES.

Las señales presentes en los nuevos escenarios de organización y funcionamiento de la institución universitaria exige asumir ciertas previsiones vinculadas con la necesidad de asegurar:

- Para el sector docente:

una oferta permanente de perfeccionamiento en el área disciplinar específica y formación para la docencia y la investigación en el nivel universitario; existencia y aplicación del reglamento de evaluación de las trayectorias académicas que asegure la calidad de la docencia y la estabilidad y promoción docente: equilibrio en la constitución de los equipos cátedras en relación con las características y exigencias que presentan los procesos de formación; la posibilidad de concretar procesos de revisión e innovación curricular de la totalidad de ofertas académicas institucionales; el fortalecimiento de la investigación educativa para la producción de conocimiento que fundamente procesos de mejoramiento de la calidad de las prácticas académicas de formación de pre-grado y de grado; la capacitación docente en uso didáctico de las nuevas tecnologías de comunicación tanto para posibilitar la extensión de las ofertas educativas con el uso de la plataforma virtual, como para fortalecer el trabajo en red con otras universidades del país y de otros países de América Latina, en la configuración de ofertas que integren, en los procesos de formación, a otras comunidades docentes; la formación docente en el uso de otro idioma; investigaciones educativas orientadas a identificar las características del sujeto de la educación del nivel superior en sus nuevos procesos de

configuración identitaria, en tanto conocimiento esencial para lograr la adecuación de las prácticas educativas; la construcción de nuevas ofertas curriculares que atiendan a las nuevas demandas de grupos poblacionales que buscan formación de carácter técnica, de pre-grado, para una pronta inserción laboral; capacitación en el uso de recursos bibliográficos informatizados;

- Para el Sector Estudiantes:

Que la Universidad articule de manera permanente, desde lo disciplinar y lo pedagógico con los dos últimos años del nivel secundario de modo de apoyar el proceso de transición y favorecer una adecuada inserción en el nivel superior; la posibilidad de que en las prácticas educativas sean “asumidos” en sus nuevas identidades y orientados en sus procesos de formación hacia competencias de pensamiento crítico y creativo, que les abra las posibilidades de inserción social, desde el ejercicio de una ciudadanía responsable y con perspectivas individuales de formación continua; que tengan alternativas de trayectorias diferenciadas en el recorrido de las propuestas curriculares de formación; funcionamiento permanente de un sistema tutorial que permita apoyar las trayectorias académicas de los estudiantes y, en consecuencia, fortalecer los niveles de retención y egreso; formación orientada a la inserción en el ámbito profesional.

- Para el Sector Administrativo de Apoyo:

Capacitación permanente en vinculación con las tareas específicas de responsabilidad del área de trabajo; capacitación en el uso de las nuevas tecnologías de comunicación; espacios de reflexión acerca de las dinámicas comunicacionales en el área de trabajo; aplicación de la normativa de evaluación de desempeño como base para la determinación de promoción de categoría.

- En el Sector Recursos Materiales:

Disponibilidad de recursos didácticos (cañón; notebook) en cantidades suficientes en las aulas, con conexión a Internet, de modo que se posibilite su uso por parte de las diferentes cátedras; fortalecimiento de la disponibilidad de recursos bibliográficos, con la producción de avances hacia una gestión informatizada y la correspondiente capacitación de personal de biblioteca y de docentes al respecto.

- En vinculación con los procesos de gestión institucional.

Asegurar la producción de planes de trabajo anuales y la evaluación de los mismos, en relación con los distintas funciones y diferentes ámbitos y sectores de gestión institucional; la permanente actualización de la web de la Universidad, para la socialización de los cursos de acción de los ámbitos y funciones institucionales; la gestión de espacios y procesos para la socialización de los avances disciplinares; el acrecentamiento de vínculos inter-institucionales para apoyar la movilidad estudiantil de grado y los estudios de posgrado de graduados recientes y de los docentes; la promoción de la actividad editorial a nivel institucional, como actividad orientada a la publicación de libros y revistas impresas y electrónicas.

En relación con la función de Investigación:

Activar la investigación en áreas de vacancia que resulten prioritarias tanto en relación con la realidad intra-institucional como en vinculación con las prioridades del contexto provincial y regional; fortalecer la inter vinculación de los proyectos enfocados al estudio de las mismas problemáticas en el contexto de programas institucionales; fortalecer la participación en redes de investigación inter-institucional a nivel nacional e internacional; organizar y potenciar el área editorial de la Universidad, tanto a nivel impreso como electrónico; apoyar la producción de publicaciones a partir del desarrollo de los proyectos de investigación.

En vinculación con la función de Extensión y Transferencia:

Instalar una dinámica comunicacional ida-vuelta Universidad - Medio Social, para definir lineamientos de política de extensión y transferencia, en relación con las funciones esenciales de la universidad, y diseñar un sistema para gestionar el seguimiento y evaluación de esta vinculación en función de criterios de calidad y pertinencia.

La Universidad debe asumir el desafío de pasar de prácticas reactivas, como prácticas instituidas en la realidad de los centros de educación superior universitaria, a un proceso instituyente de prácticas proactivas frente a los nuevos condicionamientos socioestructurales, de modo de consolidar una dinámica endógena, pero no endogámica, ante los mandatos de eficiencia y eficacia con los que es asediada desde las necesidades que se derivan de la racionalidad propia del sector económico.

En tal sentido, para marcar sus propios rumbos y afianzar su autonomía con responsabilidad institucional, la Universidad debe organizar y gestionar un proceso de autoevaluación institucional que comprenda todas sus funciones y la totalidad de procesos que las mismas implican.

Para comprometer, de manera genuina, la participación de toda la comunidad académica en el Proceso de Autoevaluación Institucional, resulta imprescindible dinamizar talleres previos que nos aproximen al diagnóstico del estado de situación actual y generen el compromiso en la definición y puesta en práctica del Proceso de Autoevaluación Integral.