



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
LICENCIATURA EN CIENCIA POLÍTICA Y  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**TESINA DE GRADO**

**“Capacidades institucionales para la  
implementación de un plan de gobierno.  
Caso: Facultad de Ciencias Exactas y  
Naturales”.**

---

**TESISTA: Mariana Sendra**

DIRECTORA: Mgter. Carmen Caballero

CODIRECTORA: Lic. María Belén Echegaray

Mendoza, Mayo de 2016

*“A mis padres, Adriana y Daniel  
por su apoyo incondicional”*

## **Agradecimientos**

---

*A mi Directora, Carmen Caballero, por la dedicación y el compromiso en el trabajo realizado.*

*A mi Codirectora, María Belén Echegaray, por el acompañamiento brindado.*

*Al Secretario de Relaciones Institucionales de la FCEN, Damián Berridy, por la valiosa colaboración prestada.*

*A las autoridades y personal de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales.*

*A la Universidad Pública.*

## Índice

---

Introducción.....	5
PARTE I .....	9
CAPÍTULO 1: PLANIFICACIÓN .....	10
1.1 Antecedentes de la planificación en América Latina.....	10
1.2 Aproximaciones conceptuales.....	12
1.3 Las Escuelas de planificación.....	15
1.3.1 La planificación tradicional .....	15
1.3.2 La planificación situacional.....	17
1.3.3 La Planificación Estratégica .....	22
1.3.4 La Planificación Prospectiva.....	25
CAPÍTULO 2: CAPACIDADES INSTITUCIONALES .....	27
2.1 Aclaraciones ontológicas .....	27
2.2 Enfoques .....	30
2.2.1 Enfoque gerencial.....	30
2.2.2 Enfoque neo institucionalista.....	32
2.2.3 Enfoque no gerencialista o político estratégico .....	34
2.3 Componentes y metodologías de análisis de la capacidad institucional ..	37
CAPÍTULO 3: CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA LA ADECUADA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE GOBIERNO.....	48
3.1 La relación entre planificación y capacidades.....	48
3.1.1 El Plan de gobierno .....	49
3.1.2 Planeamiento estratégico y planeamiento operativo o programático .....	51
3.1.3 La capacidad de gobierno.....	55
3.2 Operacionalización de las variables.....	57
3.2.1 Aspectos básicos de un plan de gobierno.....	58
3.2.2 Capacidades Críticas.....	59
3.2.3 Indicadores de la Relación Plan de Gobierno-Capacidades de Gobierno.....	61
PARTE II.....	69

CAPÍTULO 4: CAPACIDADES INSTITUCIONALES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SU PLAN DE GOBIERNO.....	70
4.1 Introducción.....	70
4.2 Descripción de la Facultad de Ciencia Exactas y Naturales – FCEN.....	71
4.2.1 Importancia de las Ciencias Básicas y creación de la FCEN .....	71
4.2.2 Historia de la institución .....	72
4.3 Capacidades Institucionales de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales para la implementación de su plan de gobierno.....	75
4.3.1 Aclaraciones metodológicas y técnicas.....	75
4.3.2 Descripción de las capacidades de gobierno de la FCEN.....	77
CONCLUSIONES .....	119
Valoraciones Preliminares .....	119
Conclusiones Finales.....	127
ANEXOS.....	132
I. Entrevistas.....	132
II. Plan de Desarrollo Institucional FCEN, 2013-2018 .....	152
Referencias Bibliográficas.....	189
Referencias Documentales.....	180

## Introducción

---

La crisis del modelo racional-burocrático planteó nuevos desafíos en los modelos mentales y materiales de las personas y de las organizaciones. Actualmente asistimos a la era del informacionalismo, la cual ha redefinido el sistema de ideas, el sistema de técnicas así como también los mecanismos institucionales imperantes.

Las organizaciones públicas y estatales no han sido ajenas a estos cambios, y hoy están atravesadas de forma heterogénea por nuevos paradigmas de gestión pública que plantean una nueva forma de gestionar las organizaciones para hacer frente a la complejidad y la incertidumbre, propias del nuevo mundo globalizado.

En este contexto, las organizaciones ya no pueden actuar sin contar con un plan, proyecto u hoja de ruta claros, que delimite el camino indicado para cumplir con éxito los fines y objetivos que se han definido como prioritarios y, al mismo tiempo, les permita hacer frente a los cambios y desafíos que les presenta su entorno.

Es así que la planificación se ha convertido en los últimos años en una herramienta necesaria y casi obligada para la gestión de las organizaciones. Cada vez más, las organizaciones han avanzado en cuantiosos esfuerzos por no dejar librado al azar el diseño de sus políticas públicas fundamentales, a través de la creciente aplicación de lo que se ha denominado “planificación estratégica”. En la última década, han proliferado la elaboración de planes estratégicos de gobiernos nacionales, provinciales y locales, de distintas organizaciones públicas como Universidades, entes descentralizados, sindicatos, e incluso de sectores específicos que agrupan actores de distintos ámbitos de la sociedad, como por ejemplo, el sector de ciencia y tecnología, el sector agrícola-ganadero, el sector turístico, etc.

No obstante, advertimos que este notable auge de la planificación a nivel organizacional, no se condice en la realidad con el accionar cotidiano de las organizaciones, debido a que frecuentemente pareciera que el desarrollo de las acciones no se realiza en función de lo que se planificó e incluso muchas áreas desconocen los objetivos que se persiguen. En síntesis, lo que ocurre es que la gestión no se encuentra en permanente sintonía con el plan de gobierno de la organización.

Existen numerosos sistemas de control que se encargan de realizar evaluaciones de resultados, pero no es habitual que se evalúe ex ante, si la organización en cuestión

cuenta o no, con las capacidades adecuadas para hacerse cargo de un plan, ejecutarlo y obtener los resultados buscados.

Los decisores determinan en forma sistemática qué es lo que quieren lograr, con qué recursos y a través de qué partida de gastos. Sin embargo, esto no garantiza que ello sea factible, no sabemos si el universo institucional que estará a cargo de la ejecución de los programas, tiene la capacidad de hacerlo. Pues, la implementación de un plan, puede conllevar por ejemplo la asignación a una o varias entidades determinadas, de funciones adicionales o modificadas, por lo cual, debería hacerse la pregunta de si el diseño institucional actual es compatible con ello, o si revela un déficit de capacidad para producir el nuevo resultado, sin necesariamente dejar de seguir cumpliendo correctamente sus funciones habituales.

Las brechas en las capacidades para implementar el plan no sólo se manifiestan desde el punto de vista técnico-administrativo, pues un plan de gobierno no sólo consiste en la formulación de un conjunto de estrategias y medios más adecuados a seguir, sino que también expresa aquellos valores, ideas y principios que identifican generalmente a quienes conducen o gobiernan la organización, y en este sentido, la dirección o el gobierno de la organización debe tener también la capacidad de transmitir esto al resto de los miembros, de manera que los mismos se empoderen del plan y estén convencidos de llevarlo adelante, desde una posición realmente comprometida.

Es por ello que, en algunos casos, los planes terminan transformándose en meros documentos declarativos de carácter voluntarista, cuya manifestación o ejecución es difícilmente identificable en la realidad.

En la reflexión en torno a lo público, frecuentemente académicos, intelectuales, funcionarios, políticos y la misma ciudadanía, se pregunta por qué las instituciones funcionan mal o no cumplen sus objetivos de la manera que se espera que se cumplan. Porqué asistimos muchas veces al fracaso sistemático de las políticas públicas, si supuestamente las mismas han sido planificadas por un equipo idóneo y profesional, se encuentran respaldadas por una férrea decisión política, se han establecido objetivos y metas como producto de un proceso de reflexión coordinado y participativo, se han desagregado los objetivos en programas y proyectos concretos, se han identificado las actividades y tareas a desarrollar, asignándolas a las áreas correspondientes, y se ha previsto el financiamiento necesario. Si se han dado estas condiciones ¿En qué radican entonces los fracasos o problemas que tienen frecuentemente las instituciones para cumplir con sus objetivos?

Esta situación nos conduce a la pregunta retórica de ¿Para qué planificamos? ¿Cuál es el sentido de la planificación? Carlos Matus sostiene que la planificación está inherentemente unida a la acción, no hay planificación sin acción. De este modo, es claro que, como corolario del proceso de planificación, adviene la ejecución, la aplicación, la implementación de las políticas, programas y acciones que conducen al logro de aquello que se identificó como deseable en el plan. Esta instancia puede, y continuamente ocurre, implicar cambios y nuevas “reglas de juego”, que requieran adecuaciones institucionales necesarias para lograr la sostenibilidad institucional del plan.

Frente a esto, las organizaciones deberían poder preguntarse, ex ante o concomitantemente a la definición de su plan de gobierno, si poseen la capacidad suficiente para llevar adelante su propio plan. Frente a ello además, definir si es en su propio proceso de planificación, donde deben plantearse como un objetivo en sí mismo, las formas de fortalecimiento de sus capacidades institucionales.

Estamos hablando de pensar a las organizaciones públicas y estatales, en su doble carácter de relación social y aparato institucional, como dispositivas de un conjunto de propiedades o capacidades que justamente son las que determinan su condición pública o estatal, y que deben ponerse en juego, es decir, deben ser objeto de reflexión por parte de los funcionarios, analistas y consultores, a la hora de decidir la implementación de un plan de gobierno.

Se trata de concebir la planificación en la organización, unida indisolublemente a la condición de existencia de capacidades institucionales adecuadas para tal fin, capacidad de quién y para qué.

En este marco, es que este trabajo de tesina se propone como objetivo general detectar las capacidades institucionales que resultan críticas para facilitar o entorpecer la implementación de un plan de gobierno, tomando como caso de estudio, el plan de gobierno de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales.

Asimismo, también es un objetivo para nosotros, explorar teóricamente el tema de las capacidades institucionales y de la planificación, identificando distintos enfoques y metodologías útiles para evaluarlas en el ámbito de la gestión pública.

El trabajo estará dividido en dos partes, la primera parte constituirá un marco teórico conformado por tres capítulos, el capítulo 1 tratará el tema de la planificación, donde presentamos las distintas escuelas que existen en torno a este tema, el capítulo 2 se



ocupará de las capacidades institucionales o estatales, realizando una sistematización teórica de los diferentes enfoques y conceptualizaciones; por último, en el capítulo 3, expondremos la relación que, a nuestro juicio, existe entre la planificación y capacidades institucionales cuando las llevamos al terreno de una institución determinada, estableciendo qué capacidades son las que resultan críticas para implementar la planificación a nivel organizacional.

En la segunda parte, en un único capítulo, desarrollaremos nuestro estudio de caso, donde en primer lugar, brindaremos una breve explicación de la unidad de análisis elegida y, en segundo lugar, efectuaremos el análisis de las capacidades institucionales que posee la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales para implementar su propio plan de gobierno. Por último, proponemos una serie de conclusiones y/o apreciaciones finales sobre el trabajo realizado.

El fundamento de la presente investigación reside en su valor teórico y práctico al mismo tiempo. Puesto que, por un lado, siendo las capacidades institucionales o estatales un campo de estudio clásico y vigente de la gestión pública, es que la exploración de este tema reviste gran relevancia para la Ciencia Política y, si bien existe una vasta y extensa bibliografía sobre este campo de conocimiento, hemos podido advertir que el plan de estudios de la carrera de Ciencia Política y Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales carece de programas o espacios curriculares que exhiban el tema en profundidad, por lo cual, la indagación y sistematización teórica que realizaremos puede constituir un aporte en la producción científico-académica de la carrera en lo relativo a capacidades institucionales y planificación.

Por otro lado, consideramos que también tendrá utilidad práctica, no sólo para el caso analizado, sino también para otras unidades académicas de similares características, como por ejemplo Facultades o Universidades que se encuentren en un proceso de planificación o que, teniendo un plan de gobierno establecido, pretendan incorporarlo adecuadamente en la institución.

# PARTE I

---

## MARCO TEÓRICO

### Planificación y Capacidades Institucionales

# CAPÍTULO 1

## PLANIFICACIÓN

---

### 1.1 Antecedentes de la planificación en América Latina

---

El primer país que aplicó la planificación a la conducción de la sociedad fue la ex URSS, donde en un proceso de transformación radical de una sociedad semi-feudal a una sociedad socialista, se instauró un modelo económico dirigido por expertos sociales y moldeado en función de metas nacionales establecidas por el Estado a través de una fuerte organización centralizada.

En América Latina, si bien varios países establecieron tempranamente oficinas de planificación nacional, Luis Lira (2006) afirma que su aceptación generalizada como instrumento para promover el desarrollo deriva de las resoluciones de la Carta de Punta del Este<sup>1</sup> en 1961, como mecanismo de la Alianza para el Progreso que, entre otras, condicionaba la ayuda internacional a la preparación e implementación de programas nacionales de desarrollo económico y social.

Entre los años cincuenta y sesenta se institucionalizó la planificación en la región de América Latina, con dos rasgos fundamentales que han tenido una influencia decisiva en la actualidad: el primero, consistió en identificar la planificación con un alto grado de intervencionismo económico y no simplemente con una racionalización de las decisiones; y el segundo, en vincularla con el desarrollo (Ibíd., p. 10).

Luego, durante la década de los ochenta prevaleció la idea de la denominada crisis de la planificación en América Latina y el Caribe. Los factores que dieron origen a esta crisis fueron la prevalencia del “plan-libro” sobre el proceso de planificación, la excesiva complejidad de estos planes-libro en desmedro de un enfoque estratégico y las

---

<sup>1</sup> La Carta de Punta del Este es el documento en el que los gobiernos miembros de la Organización de Estados Americanos formalizaron el día 17 de agosto de 1961 la constitución de una Alianza para el Progreso (programa de ayuda económica, política y social de EE.UU para América Latina), en la cual se convino en la necesidad de formular programas nacionales a largo plazo para ajustar a ellos el desarrollo económico y social.

dificultades de la inserción de la planificación en el aparato, tanto de la política como de la administración pública.

Con el fin de ayudar a resolver la separación entre planificación y administración, se crea en 1972 el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Su creación fue recomendada por la Asamblea General de las Naciones Unidas con la idea de establecer una entidad regional que tuviera como eje de su actividad la modernización de las administraciones públicas, un factor estratégico en el proceso de desarrollo económico y social. Sin embargo, este tipo de iniciativas no logró revertir la situación y en algunos países a fines de la década de los ochenta, se eliminó o se reestructuró el aparato nacional de planificación, tanto por la reasignación de las funciones económicas a los ministerios de hacienda, de economía y a los bancos centrales y, principalmente, por la prevalencia en toda la región de modelos neo-liberales. Estos asignaron al mercado un rol preponderante en la economía y el desarrollo, al ser considerado el mecanismo más eficiente en la asignación de recursos, decididos a través de un amplio conglomerado de actores individuales que persiguen metas individuales.

Esta nueva visión de la planificación se condice con la evolución que han tenido los enfoques sobre administración y gestión pública en el último siglo, pasando del modelo burocrático racionalista a un nuevo estilo postburocrático o gerencial (Oszlak y Malvicino, 2001). El documento del CLAD “Una nueva gestión pública para América Latina” (1998), habla de la “Reforma Gerencial”, a la cual define como una modificación estructural del aparato del Estado, la cual se trata no sólo de la implementación de nuevas formas de gestión, sino de cambiar los incentivos institucionales del sistema, de modo de transformar las reglas burocráticas más generales, permitiendo a los administradores públicos adoptar estrategias y técnicas de gestión más adecuadas.

Al mismo tiempo, también tiene su correlato en los cambios producidos en la concepción y aplicación de la planificación en el Estado y en las organizaciones públicas. En la década de los sesenta, la planificación surgió con el objetivo de promover el desarrollo de los países de América Latina. Esta fue una concepción vinculada a la del Estado de Bienestar donde predominó un modelo de planificación más bien tradicional, con estructuras rígidas y normativas, adjudicando al Estado un rol central y preponderante en el crecimiento y el desarrollo económico. El bienestar de la población se derivaría naturalmente del crecimiento económico que generaría empleos genuinos para amplios sectores, habilitándose en todo caso, la posibilidad de desarrollar políticas sociales focalizadas para los grupos indigentes. Luego, como expresan Tavares y Berreta

(2006), junto con la declinación del Estado de Bienestar, a partir de la segunda mitad de la década de los setenta, y hasta fines de los noventa, va a predominar la visión que considera que el eje dinámico del crecimiento económico es el sector privado y que asigna al Estado el rol de estabilizar las economías asegurando un marco de equilibrio macroeconómico. A la luz del Consenso de Washington, en los 90, se promueven políticas de “*downsizing*”<sup>2</sup> y traspaso a manos privadas de las empresas públicas. En forma paralela se proponían sistemas de modernización de la gestión pública con el enfoque de la Nueva Gestión Pública o *New Public Management*, con la nota de que estas reformas se produjeron en países con gobiernos de tendencias tanto de derecha como de izquierda.

Al inicio del siglo XXI, comienza a aceptarse en forma explícita que el crecimiento económico por sí sólo no alcanza para asegurar que se derrame bienestar en toda la población, con lo que se revaloriza nuevamente el papel del sector público en relación a diseñar e implementar estrategias que promuevan la incorporación de los sectores sociales a los beneficios del crecimiento económico aunque sin sustituir el rol central del sector privado como eje dinámico del crecimiento económico. Este nuevo rol del Estado lleva a revalorizar la herramienta de la planificación pero en un enfoque diferente al de los 60, ya que incorpora nuevos elementos como la preocupación fiscal a nivel macroeconómico, los instrumentos de la Nueva Gestión Pública (gestión por objetivos o gestión por resultados) e insiste en la visión centrada en el servicio al ciudadano. (Ibíd.,p.6).

## 1.2 Aproximaciones conceptuales

---

El ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social) define a la planificación como un método de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de los eventos; el cual, cuando se aplica a la conducción de la sociedad, está influido por las ideas que orientan tal sociedad y está limitado por las condiciones en que esta sociedad se desarrolla.

En 1965 se postulaba que la planificación se presenta a la vez como un esfuerzo de maximización de la racionalidad formal y como un intento de aumentar la racionalidad material o sustantiva. En su aspecto de factor de racionalización formal, la planificación significa básicamente la optimización de las relaciones entre medios y fines dados, es decir, la cuantificación y el rigor de las técnicas instrumentales utilizadas para sugerir formas alternativas de lograr más rápidamente y con menor costo los fines perseguidos.

---

<sup>2</sup> De acuerdo con la definición proporcionada por Cross y Travaglione (2004) “*downsizing*” es la reducción del tamaño y costos de la organización, así como el rediseño de los procesos de trabajo.

Por otro lado, en su aspecto de racionalidad sustantiva, la planificación apunta directamente hacia cuestiones de fondo, es decir, se enfoca a la problemática del conjunto de la sociedad y constituye un medio para la determinación de los objetivos últimos de la misma y de los cambios requeridos para asegurar su cumplimiento.

El ILPES señala que “hace 50 años la planificación enfatizaba la racionalidad en la acción. Pero hoy en día, sin descartar la racionalidad en la acción, la planificación se aproxima más a un proceso comunicacional en la que se involucra a todos los actores con el fin de conseguir consensos sobre los objetivos a seguir” (Lira. Op.cit., p. 16).

Por otro lado, a la hora de definir y reflexionar sobre planificación, debemos citar también al autor Carlos Matus<sup>3</sup>, quien ha reflexionado en forma sistemática sobre este tema produciendo una verdadera teoría de la acción social.

Para Matus, como cuerpo de teoría general, la planificación puede aplicarse a cualquier actividad humana donde es necesario un esfuerzo para alcanzar un objetivo. En su obra, “Política, Planificación y Gobierno”, expresa que planificar no es otra cosa que intentar someter a nuestra voluntad el encadenado de acontecimientos cotidianos que al final, fijan una dirección y una velocidad al cambio que inevitablemente se experimentará a causa de nuestras acciones.

*“Cuando decimos que planificar es intentar someter el curso de los acontecimientos a la voluntad humana, no dejar “que nos lleven” y tratar de ser “conductores” de nuestro propio futuro, nos estamos refiriendo a un proceso social. En este proceso social, el “hombre individuo” realiza un acto de reflexión superior y reconoce que solo la conciencia y fuerza frente a la corriente de los hechos hará desviar su curso hacia objetivos racionalmente decididos” (Matus, 1987).*

Pero en este proceso social de reflexión superior, el hombre que nos interesa no es el “hombre individuo” sino el “hombre colectivo”, el cual no es independiente del primero, ni tiene objetivos o intenciones homogéneas; sino más bien el “hombre colectivo”, como actor de un plan, debe necesariamente responder y estimular a la conciencia social de cada “hombre individuo”, ahora agrupado con muchos otros hombres con intereses y visiones más o menos comunes.

---

<sup>3</sup> Carlos Matus fue un economista chileno y ministro durante el gobierno de Salvador Allende. Ex Director del ILPES. Autor de numerosas obras referentes al tema del gobierno y la planificación.

*“El hombre colectivo, como agente de cambio y por medio del plan, se convierte en el contrapeso del vacío de dirección del proceso social que todos producimos como individualidades atomizadas”.*

En este marco, Matus define a la planificación como:

*“El cálculo que precede y preside la acción”.*

En esta definición encontramos dos elementos fundamentales: cálculo y acción, lo cual nos indica, por un lado, que para que la reflexión se identifique con la planificación debe relacionarse con la acción, debe construir una mediación entre el conocimiento que se logra con la investigación y la acción que se va emprender, pero al mismo tiempo, no cualquier reflexión puede atribuirse el carácter de planificación, sino aquella que constituye un cuadro situacional sistemático que relaciona el presente con el futuro y el conocimiento con la acción. De modo que, la reflexión que es inmediateista, tecnocrática y parcial no es planificación, y tampoco es planificación la reflexión que se aísla de la acción y deviene en manera de investigación sobre el futuro.

Además, cabe preguntarnos por qué es necesaria la planificación y cuál es su sentido, por qué es necesaria una reflexión con profundidad, alcance y sistematicidad. En este punto, Matus expone seis argumentos de la planificación:

1. *Se necesita una mediación entre el futuro y el presente:* El mañana incidirá sobre nosotros, afectándonos hoy, porque es hoy cuando podemos hacer algo para estar en condiciones de aprovechar las oportunidades de mañana o de evitar los problemas futuros. Por lo tanto, la exploración del futuro nos ayuda a decidir hoy más eficazmente.
2. *Se necesita prever cuando la predicción es imposible:* El futuro que nos afectara mañana e incide en la eficacia de nuestras decisiones de hoy depende en buena parte, de variables desconocidas. Si en ese espacio de posibilidades pueden ocurrir varias situaciones alternativas diversas, debemos realizar un acto de previsión que implica diseñar varios planes para enfrentarlas.
3. *Reacción veloz y planificada ante las sorpresas:* Lo que ocurrirá mañana puede estar fuera del espacio de posibilidades que hoy podemos considerar. En este caso se trata de prever cómo actuar mañana inmediatamente después de ser sorprendidos.

4. *Se necesita una mediación del pasado con el futuro:* Debemos prever la forma de aprender oportunamente del pasado reciente y poner ese conocimiento al servicio del resto de los argumentos.
5. *Se necesita una mediación entre el conocimiento y la acción:* Existe la necesidad de reflexionar antes de actuar, pero el plan no es obvio como instancia de conocimiento de la realidad y de diseño de la acción destinada a cambiarla. Es decir, no solo existen alternativas técnicas que deben ser exploradas en su eficacia según el juicio de los expertos, sino además existen distintas visiones o puntos de vista de los diversos actores sociales que coexisten en la situación y tiene injerencia en un problema determinado.
6. *Se necesita coherencia global ante las acciones parciales de los actores sociales:* Se requiere una racionalidad y acción central que persiga la coherencia global frente a las acciones parciales de los actores sociales, si es que queremos conducir el sistema social hacia objetivos decididos democráticamente por los hombres.

### 1.3 Las Escuelas de planificación

---

En su artículo del ILPES “Revalorización de la planificación para el desarrollo” (2006), Lira identifica al menos cuatro escuelas de planificación en América Latina:

1. Planificación Tradicional
2. Planificación Situacional
3. Planificación Estratégica
4. Planificación Prospectiva

Entre las últimas tres existen muchos elementos comunes, que reaccionan a los excesos de la planificación tradicional.

#### 1.3.1 La planificación tradicional

---

En su esencia, para la planificación tradicional hay una distinción entre el sujeto de la planificación (el planificador, oficina o ministerio) y el objeto de la intervención. Ello deriva de la aplicación del método científico positivista al conocimiento que precede y que preside las acciones. Para tal intervención, los planificadores u oficinas encargadas del proceso tienen que diagnosticar la situación actual y proponer una situación a futuro que escape de la situación tendencial. Su resultado principal es el plan (Lira. Op.cit., p. 17).

Para Matus, los textos tradicionales de planificación afirman que el planificador es un técnico al servicio de una fuerza social, y la profesión de planificador consiste en



dominar la técnica de hacer planes. Las técnicas de “hacer planes” abordan generalmente el problema por instancias. Se supone que el proceso comienza con el diagnóstico que hace el planificador de la realidad sobre la cual deberá intervenir. Al precisar el diagnóstico, el planificador puede decidir el año base del plan. Después que se conoce la realidad y se distinguen sus problemas y las causas que lo explican, el planificador define objetivos. Dichos objetivos son relativos al diagnóstico expresado en el año base del plan. Esta definición de objetivos tiene un carácter normativo y se desarrolla estrictamente en el plano del “deber ser”. Los objetivos, como propuestas generales, deben traducirse en metas de precisión, cuantitativas y cualitativas, las que permiten precisar el alcance del mismo.

La definición de los objetivos constituye lo que se llama una imagen objetivo, la cual debe cumplir ciertos requisitos; debe ser eficaz, coherente y posible. Además, el planificador tiene que seleccionar instrumentos o medios de acción, capaces de atacar los problemas identificados en el diagnóstico con la intensidad necesaria para alcanzar la imagen objetivo. Estos medios deben ser suficientes, necesarios, potentes, eficaces y coherentes (Matus.Op.cit., p.22)

Según Lira, el proceso de planificación tradicional tiene su origen y punto de partida en el proyecto político o en los acuerdos sociales mínimos a partir de lo cual debe especificarse la imagen-objetivo. Esta imagen-objetivo es un modelo, y como tal una simplificación voluntarista de la realidad, a construir en un determinado horizonte temporal. Al derivarse este modelo del proyecto político o de los acuerdos sociales, surge y se fundamenta en la ideología de los grupos involucrados en esos acuerdos y, por lo tanto, los planificadores deberán apoyarse en un marco teórico compatible con la ideología de aquellos.

A partir del contenido de la imagen objetivo, cuya viabilidad ya ha sido probada a través de las acciones involucradas en el proceso de diagnóstico, se pueden definir los objetivos a alcanzar en el horizonte de planificación que se postule. En la medida en que estos objetivos se expresen cuantitativamente y se asocie su logro a una determinada trayectoria temporal se hablará de una meta.

Cumplida la definición de objetivos y metas, la etapa que sigue es la formulación de la estrategia, la cual debe establecerse en el marco de viabilidad política y factibilidad técnica de las principales acciones que se requieren para alcanzar los objetivos; en su elaboración deben plantearse escenarios tendenciales y normativos para el análisis de la trayectoria de las principales variables consideradas.

Las líneas de acción estratégicas establecen el marco básico para la definición de las medidas fundamentales de políticas, las cuales constituyen los principios por medio de los cuales el gobierno usa su autoridad para orientar el comportamiento de los agentes privados y para ordenar a los organismos y funcionarios públicos.

La planificación tradicional tuvo una importante influencia en América Latina hasta los años setenta, siendo la base de la conformación de la mayor parte de las oficinas de planeamiento de la región. Pero este modelo de planificación ha sido discutido por su carácter tecnocrático y simplista, así como por su carácter apolítico del contexto en el cual se desenvuelve cualquier caracterización y modificación de la realidad (Bertranou J. , 2015).

### 1.3.2 La planificación situacional

---

La planificación situacional es el nombre dado por Carlos Matus a una temprana reformulación de la planificación que en su versión tradicional, desde los sesenta y hasta inicios de los ochenta, era catalogada como normativa, restringida a los actores gubernamentales, formalista y muy centrada en la etapa de diseño y poco en la etapa de ejecución.

Matus contradice esto al entender a la planificación como un tipo especial de acción humana; una acción intencional y reflexiva mediante la cual el productor de la acción espera conscientemente lograr determinados resultados en una situación de cooperación o conflicto con otros.

En su obra, el autor expresa que la planificación tradicional es prácticamente un proceso técnico de apoyo a la toma de decisiones, donde pareciera estar previamente resuelto el problema del poder político, el otro no existe. Pero en el sistema económico-social, lo que es bueno y normal para algunos, es malo y signo de deficiencia para otros. De manera que en el llamado diagnóstico hay una selección particular de problemas y una explicación de los mismos que no puede ser de consenso. Este aspecto conflictivo del diagnóstico está aludido en la planificación tradicional.

A partir de la crítica a la relación lineal: Diagnóstico  $\Rightarrow$  Fines  $\Rightarrow$  Medios, surge el mundo del gobierno y la planificación de procesos sociales con su enorme complejidad. Se desataca así un concepto de plan más rico y más amplio, donde la dimensión normativa del “deber ser” tiene que ser articulada con el plano estratégico del “puede ser” y el plano operacional en la coyuntura de la “voluntad de hacer”. En la práctica, el buen dirigente y el

buen planificador se liberan de las rigideces de la planificación normativa y de hecho hacen un cálculo estratégico (Matus, Política, Planificación y Gobierno, 1987).

*“A diferencia de la planificación normativa, que busca con el diagnóstico describir y explicar sobre la base de leyes del comportamiento social, la planificación situacional reconoce que los sistemas sociales no sólo siguen leyes sino que en su dinámica crean sus propias leyes...Los problemas sociales no tienen una solución correcta que es reconocida y aceptada como tal por las partes contendientes que son afectadas por el problema o que tienen opinión sobre él” (Lira. Op.cit., p. 22).*

Esta perspectiva sostiene que las técnicas y elementos de planificación se refieren fundamentalmente de acciones humanas, cuyos efectos se intentan producir en un sistema de gobernabilidad dado. En este sentido, el primer paso consiste en reconocer la existencia de oponentes, considerando al menos dos actores: yo y el otro. La planificación situacional asume la crítica a la planificación tradicional colocándose en la auto referencia del “hombre acción” que, en última instancia, debe resolver los problemas más complejos y, en función de ellos, juzgar la potencia y utilidad práctica de diversos enfoques de planificación. Por consiguiente, Matus habla de la planificación como herramienta de conducción o gobierno del proceso social en todas sus dimensiones.

Siendo la planificación una herramienta de gobierno, la capacidad de gobierno por consiguiente es en parte capacidad de planificación. En este punto, Matus también reflexiona sobre qué es la capacidad de planificación y con quién arregla el planificador el “comportamiento” de las variables que controla otro. En este punto volvemos a los argumentos de la planificación de Matus, pues la importancia de la “coherencia global” del sexto argumento radica en que si bien el principio de que la planificación y el gobierno de procesos son una capacidad potencial de todas las fuerzas sociales y de todos los hombres a partir de cualquier situación favorable o adversa, aquí Matus se enfoca en la planificación en el gobierno de instituciones donde es necesario generar una acción global que aúne otras fuerzas sociales que también gobiernan en espacios determinados del sistema social.

Pero, el proceso de gobierno no es único ni monopólico; sino que siempre se refiere a un ámbito que colinde con otros y donde no se tiene el poder absoluto de tomar decisiones. La teoría de la planificación, por consiguiente, no puede olvidarse de los otros actores que gobiernan y planifican en la situación y del conflicto que allí surge. El proceso de gobierno se gesta como una competencia entre los diversos actores sociales por producir las acciones que estiman conducentes al logro de sus objetivos. Existen tantos gobiernos como fuerzas sociales que luchan por el control de los centros de poder, sin

embargo, existe solo un gobierno con mayúscula que se ejerce desde el Estado. Entonces, “el proceso de planificación real, unido indisolublemente al de gobierno, se constituye como un cálculo incesante y permanente que precede y preside la acción de los actores en conflicto.

En este marco, es clave la noción de “triángulo de gobierno” que propone el autor, quien sostiene que gobernar exige articular constantemente tres variables:

1. Proyecto de gobierno
2. Capacidad de gobierno
3. Gobernabilidad del sistema

Estas tres variables constituyen el triángulo de gobierno, donde cada una depende de las otras:



Figura 1: Triángulo de Gobierno

El *proyecto de gobierno* se refiere al contenido propositivo de los proyectos de acción que un actor se propone realizar para alcanzar sus objetivos. La discusión sobre el proyecto de gobierno versa sobre las reformas políticas, el estilo de desarrollo, la política económica, etc. Lógicamente el contenido propositivo es producto no solo de las circunstancias e intereses del actor que gobierna, sino además de su capacidad de gobierno, incluida de esta última su capacidad para profundizar en la explicación de la realidad de proponer imaginativa y eficazmente respuesta y anticipaciones.

La *gobernabilidad del sistema*, es una relación entre las variables que controla y no controla un actor en el proceso de gobierno, ponderadas por su valor o peso de relación a la acción de dicho actor. Mientras más variables decisivas controla, mayor es su libertad de acción y mayor es para la gobernabilidad del sistema.

La *capacidad de gobierno*, es una capacidad de conducción o dirección y se refiere al acervo de técnicas, métodos, destrezas, habilidades y experiencias de un actor y su equipo de gobierno para conducir el proceso social hacia objetivos declarados, dadas la

governabilidad del sistema y el contenido propositivo del Proyecto de gobierno. En este sentido, el dominio de técnicas potentes de planificación es una de las variables más importantes en la determinación de la capacidad de un equipo de gobierno.

El triángulo de gobierno constituye entonces una categoría central para comprender la teoría de planificación situacional de Matus, para quien un modelo de planificación implica pensar en un sistema donde el grado de gobernabilidad depende esencialmente de “mi peso” (yo), es decir, quien planifica, frente al peso de “otro”, para producir las acciones que exigen el cumplimiento de los objetivos del planificador.

Finalmente, debe aclararse que los actores sociales planifican desde cualquier situación, pero con distintos métodos. La deficiencia del modelo tradicional, según este autor, es que éste no concibe a las técnicas de planificación como un problema teórico; se cree simplemente que el problema es buenas políticas de desarrollo, buenas políticas económicas, etc. con lo cual el triángulo de gobierno desaparece y se reduce a un punto parcial: el proyecto de gobierno, mientras que la gobernabilidad del sistema y la capacidad de gobierno quedan olvidadas.

Dado que la planificación debe y puede realizarse desde cualquier situación, las características del acto que lidera el proceso y el contenido propositivo que orienta su acción resultan en distintos métodos de planificación. Desde el momento en que asumimos que el otro también planifica, podemos sostener el principio general de que todos los actores sociales planifican, aunque con distintos grados de formalidad y sistematicidad.

El requisito de sistematicidad alude a la existencia de cuerpos ideológicos, teóricos y metodológicos que apoyan el cálculo que precede y preside la acción, los cuales le imprimen una coherencia y racionalidad particular a la acción del actor. Por consiguiente, la sistematicidad diferencia la planificación de la improvisación. El requisito de formalidad, en cambio, permite distinguir distintos métodos de planificación según el grado en que ellos estén regulados por procedimientos prácticos normatizados.

De esta forma, podemos distinguir entre:

- 1) El improvisador errático que actúa según las circunstancias y según un cálculo inmediatista que no establece una coherencia entre ideología, teoría y métodos que apoya su cálculo.

2) El planificador informal que hace un cálculo estratégico sistemático, pero no exigido ni está incluido a reproducir ese cálculo en un método de la planificación formalizado y,

3) El planificador formal que articula en distintos momentos el cálculo estratégico y la planificación formalizada.

Esto nos permite afirmar que la planificación es siempre sistemática, pero admite distintos grados de formalidad según la circunstancia. De manera que en un extremo del grado de informalidad tenemos el mero cálculo estratégico y en el otro extremo de la formalidad, tenemos la planificación formalizada.

El mero cálculo estratégico resulta ser una buena herramienta de conducción cuando se presentan las siguientes características:

- El arco direccional de planificación es relativamente corto.
- El peso de las variantes es muy fuerte. La variante es aquella alternativa frente a la cual el planificador no tiene el poder de decidir.
- El actor comanda una estructura jerárquica de organización y propósitos simples.
- La planificación directiva es más dominante y compleja que la planificación operacional.
- La planificación hacia el interior de la estructura jerárquica es poco significativa respecto de las planificaciones conflictivas con otras estructuras.

En cambio la planificación formalizada resulta imprescindible si existe una relación actor-situación como la siguiente:

- El arco direccional es relativamente largo.
- El peso de las variantes es equilibrado frente al peso de las opciones.
- El actor comanda una estructura jerárquica de organización y de propósitos complejos.
- La planificación directiva es la cabeza de una planificación operacional compleja.
- La planificación hacia el interior de la estructura jerárquica es muy significativa respecto de la planificación conflictiva con otras estructuras.

El cálculo estratégico y la planificación formalizada no son o no debieran ser excluyentes sino dos vías complementarias para abordar los problemas de gobierno según las circunstancias.

Matus advirtió sobre la necesidad de trabajar con un sistema de planificación pública que combine varios métodos según sea la jerarquía y la complejidad de los problemas a abordar. “No es adecuado ni práctico que todo el sistema organizativo trabaje con un mismo método de planificación, cualquiera que éste sea. Por el contrario, es necesario adoptar diversos métodos de acuerdo con: el nivel jerárquico que practica la planificación, la naturaleza del trabajo que se realiza, la complejidad particular de los problemas abordados, la trama de relaciones de la gestión, y la capacidad de gobierno” (Lira. Op.cit., p. 28).

No obstante la potencia de muchos de sus conceptos y elaboración intelectual, Lira observa que esta escuela encuentra serias dificultades en su aplicación práctica a pesar de los esfuerzos de capacitación que realizó su fundador y sus seguidores.

### 1.3.3 La Planificación Estratégica

---

La planificación estratégica es una vertiente que proviene principalmente del ámbito privado, teniendo su origen tanto en la administración del desarrollo como en las escuelas de negocios, cuyo principio fundamental sostiene que el entorno constituye a la organización y a su vez la organización genera su entorno, por lo cual ninguna organización tiene objeto sino tiene una misión orientada hacia el entorno.

La administración del desarrollo consiste en que la organización realice un proceso de planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes en una lógica estrictamente jerárquica al interior de las organizaciones. Así, el tipo y tiempo de planificación realizada por los administradores cambia a medida que éstos ascienden en la organización. Típicamente, los administradores de nivel inferior planean a corto plazo; los administradores de nivel medio planean a un plazo un tanto más prolongado; y los administradores de nivel superior planean a un plazo más prolongado.

La etapa crucial de la planificación estratégica es, como su nombre lo indica, la definición de la estrategia. Su origen se remonta a los ámbitos militares, el término “estrategia” proviene de la palabra griega *strategos*, que significa jefes del ejército, tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras. Para esta escuela, la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Pero no es sólo la elaboración de un plan, sino una herramienta de gestión cotidiana con una visión de futuro.

La planificación estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

1. ¿Dónde estamos hoy? Implica analizar la situación interna, el entorno y la competencia.
2. ¿Dónde queremos ir? Implica establecer objetivos y metas a largo plazo.
3. ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir? Implica diseñar las estrategias apropiadas.

Jorge Hermida (1993) habla de estrategia para la administración, a la cual define básicamente como la adaptación de los recursos y habilidades de las organizaciones al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. El autor indica que los elementos de la estrategia son:

1. Visión: se refiere a la visión que tiene el número uno de la organización del futuro de la misma, es decir, qué quiere que la organización sea en el futuro. Toda esta visión se complementará con una visión profunda y clara del entorno, nacional e internacional.

2. Posicionamiento: la estrategia debe elegir el posicionamiento requerido para la organización y sus productos o servicios en la mente del usuario o ciudadano.

3. Plan: la visión y el posicionamiento permiten fijar objetivos y metas. A partir de estos se puede elaborar un plan estratégico, que sería la forma de alcanzar la visión con el posicionamiento deseado.

4. Patrón integrado de comportamiento: todos los integrantes de la organización deben conocer la estrategia y trabajar en función de ésta.

Por su parte, Mintzberg propone las cinco Ps de la estrategia:

1. La estrategia como plan: Consiste en un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica.
2. La estrategia como pauta de acción: puede ser una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor.
3. La estrategia como patrón: es también un modelo de comportamiento, específicamente, un patrón en un flujo de acciones.
4. La estrategia como posición: Una forma de ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar el “medio ambiente”
5. La estrategia como perspectiva: constituye también una manera particular de percibir el mundo.



Son cada vez más crecientes los esfuerzos por tratar de asimilar y aplicar los conceptos y categorías de la escuela de planificación estratégica a problemas de la actividad pública en general. No obstante, además de su metodología compleja, un problema no menor para el sector público es la coordinación de equipos, ya que las normativas que rigen las estructuras y funciones en muchos casos la impiden. También es creciente la utilización de la planificación estratégica, con simplificaciones y modificaciones, al ámbito de las Organizaciones No Gubernamentales o de la Sociedad Civil y el llamado Tercer Sector (Lira. Op.cit., p. 37).

El autor Mario J. Krieger (2013) habla del Planeamiento Estratégico de Organizaciones Públicas (PEOP), al cual define como un proceso que se ha dado en un organismo público determinado para pensar y actuar estratégicamente, buscando definir su futuro y los procedimientos necesarios para alcanzarlo. Se traduce en programas estratégicos y proyectos con miras a resolver problemas de acuerdo con la misión establecida.

El autor resalta el carácter participativo de la planificación estratégica en las organizaciones públicas, entendiéndola como una herramienta que permite a éstas organizaciones alcanzar la visión de éxito gracias a la aplicación de un método sistemático de definición de acciones, sistema que a su vez auxilia en la generación de un consenso sobre la participación, el compromiso y su priorización en el proceso de gestión estratégica.

Krieger distingue distintos componentes del Planeamiento Estratégico de Organizaciones Públicas, agrupándolos en dos etapas: la estratégica y la operativa. A su vez, afirma que estas dos etapas deben estar necesariamente vinculadas si nos referimos concretamente a cómo la organización desarrolla e implementa específicamente los planes de acción para lograr objetivos estratégicos. Este es un aspecto que vale la pena rescatar, dado que es donde observamos la relación entre la etapa de formulación del plan y la estrategia y la etapa de implementación o ejecución de los mismos. En la reflexión académica, la diferenciación de estas dos etapas se extrapola a la discutida dicotomía entre política y administración, si asociamos la etapa de formulación con el ámbito de la política y la de ejecución con la administración. Esta distinción o dicotomía pareciera ser superada en la teoría de la planificación situacional, pues al admitir que la burocracia o las estructuras administrativas también se presentan como una particular arena de conflicto político y el proceso de planificación no escapa a los conflictos entre actores, sea cual sea la posición jerárquica que éstos ocupen, la separación entre la etapa de formulación y

ejecución del plan no debería estar explícitamente marcada, como sí se encuentra en otras escuelas.

Autores que se ubican en la escuela de la planificación estratégica advierten una debilidad crónica de las instituciones para vincular estas instancias. Makón (2000) por ejemplo, señala que el elemento donde más se refleja dicha debilidad es el presupuesto; afirma que "...el proceso presupuestario (tanto en su etapa de formulación como de ejecución) no se vincula con los planes estratégicos, cuando éstos existen. Como consecuencia, la formulación presupuestaria no toma en cuenta los objetivos estratégicos de la organización ni incluye la reflexión sobre los recursos necesarios para llevar adelante las políticas que la Alta Dirección propone..." (Ibíd., p. 2). Esto genera además que la Alta Dirección de las organizaciones públicas se halle abrumada por agendas dominadas de urgencias cotidianas que frustran la posibilidad de planificar estratégicamente el futuro.

#### 1.3.4 La Planificación Prospectiva

---

La planificación prospectiva postula que el único espacio sobre el cual los seres humanos pueden tener impacto es el futuro. Además, no hay un solo futuro, sino varios. Esta afirmación, según Lira, tiene una fundamentación conceptual que la separa tajantemente del positivismo, rector de la tradicional planificación del desarrollo basada sólo en métodos probabilísticos; pues hasta la década de los sesenta y aun en los setenta, en los estudios sobre el futuro todavía se advertía cierta esperanza científicista de poder elaborar una narrativa única sobre el porvenir.

La prospectiva se define como un conjunto de conceptos, teorías, metodologías y técnicas para analizar, prever, explicar y, especialmente, construir anticipadamente futuros posibles y deseables de la acción humana. La misma se relaciona directamente con una forma de pensamiento estratégico que es, como expresa Lira, "un pensamiento que supera al pensamiento científico, no excluyéndolo, sino integrándolo. El pensamiento estratégico tiene como objetivo buscar la capacidad de anticipación de los acontecimientos, visualizar un destino y construirlo, y alcanzar el futuro que se considera más conveniente para una persona, sociedad, empresa o nación. Es por ello que es intuitivo y está muy ligado al arte".

La diferencia con la planificación estratégica está en la revalorización del largo plazo que hace la prospectiva y el interés por la construcción de escenarios globales para esclarecer la elección de las opciones estratégicas y asegurar la perennidad del desarrollo".

Las preguntas fundamentales del proceso de reflexión prospectiva son:

1. ¿En dónde estamos?
2. ¿Hacia dónde vamos
3. ¿Hacia dónde queremos ir?
4. ¿Hacia dónde podemos ir?
5. ¿Qué hacer ahora?

Las técnicas asociadas a las escuelas de prospectiva son variadas y provienen de diferentes campos del conocimiento. Se pueden clasificar como técnicas de trabajo colaborativas aptas para el trabajo grupal y técnicas estadísticas para procesar información cualitativa. Las más conocidas son la técnica Delphi, el ábaco de Regnier, el análisis estructural, el análisis de los juegos de los actores, el método de los escenarios y otros.

## CAPÍTULO 2

# CAPACIDADES INSTITUCIONALES

---

### 2.1 Aclaraciones ontológicas

---

El tema de la capacidad institucional alberga numerosos enfoques y definiciones; es frecuente encontrar en el estado del arte existente, bibliografía que se refiere al mismo concepto con distinta terminología, vale decir, “capacidades institucionales”, “capacidades estatales”, “capacidades de gestión”, etc.

En este capítulo, no usaremos una única terminología de capacidad, ya que el objetivo es realizar una sistematización de los diferentes enfoques que existen sobre este tema, exponiendo las diferencias conceptuales, así como también las distintas concepciones respecto de sus componentes y metodologías de análisis.

La noción de “capacidad estatal” emergió fuertemente en el ámbito académico y de la gestión pública de América Latina y Argentina, a mediados y fines de la década del noventa como consecuencia del necesario fortalecimiento del Estado frente al fracaso de las políticas de ajuste estructural aplicadas por los gobiernos que siguieron los preceptos del Consenso de Washington y del paradigma neoliberal imperante. Abal Medina y Cao (2012) afirman que “la cuestión de las capacidades del Estado apareció como un tema dominante a raíz de los procesos de reforma administrativa que se implementaron a partir de mediados de los años noventa. En efecto, luego de un período signado por la hegemonía neoliberal en el que se postulaba el triunfo del mercado a expensas de reducir la maquinaria estatal a su mínima expresión, el rediseño de la acción pública se orientó principalmente a posicionar al Estado nuevamente como un agente fundamental en el logro de los equilibrios sociales”.

De manera que, el tema de la capacidad estatal o institucional se convirtió en un tema clásico de la gestión pública, y actualmente lo continúa siendo. Se ha interpretado y llevado a la práctica de diversas maneras y además, se ha asociado a diferentes fenómenos del Estado. Es así que, que durante la primera mitad de la década de 1980, según Rosas

Huerta (2008), las intervenciones que tenían por objeto mejorar las habilidades para cumplir las funciones del Estado se manifestaron por medio del concepto de fortalecimiento institucional, haciendo hincapié en las técnicas de reingeniería organizacional; esto es la construcción y mejoramiento de la estructura interna, sistemas y estrategias de la organización y cuadros técnico-burocráticos.

En la década de 1990, el énfasis en los aspectos técnicos-administrativos se deja de lado, y hay un nuevo consenso sobre la necesidad de fortalecer las instituciones públicas para avanzar hacia la agenda del desarrollo sostenible. *“Se reconoce que ni los mercados ni las democracias pueden funcionar bien a menos que los gobiernos sean capaces de diseñar y poner en marcha políticas públicas apropiadas”* (Ibíd., p.122). Surgen así los conceptos de “buen gobierno” y de “construcción de capacidad institucional” (*capacity building*), el cual “asume una visión más compleja y un enfoque de sistemas que ubica los problemas organizacionales dentro de un entorno con varios niveles, actores e influencias, y con importantes interdependencias entre éstos”. La construcción de capacidad, guiaría las intervenciones para promover el “buen gobierno” en los países en vías de desarrollo, y se definiría como un proceso a través del cual individuos, grupos, instituciones, organizaciones y sociedades mejoran sus habilidades para identificar y alcanzar los desafíos del desarrollo de una manera sostenible.

Actualmente, la capacidad institucional del sector público está relacionada con la gobernanza (*governance*). En esta visión, la capacidad institucional se refiere a la habilidad de las organizaciones para absorber responsabilidades, operar más eficientemente y fortalecer la rendición de cuentas. *“Esta capacidad se construye fortaleciendo a la organización a partir de su diversidad, pluralismo, autonomía e interdependencia con relación a otras organizaciones en el sistema”* (Ibíd., p.123).

Ahora bien, de qué hablamos cuando hablamos de capacidades. Para comenzar debemos decir que el Estado, en su doble carácter de relación social y aparato institucional, dispone de un conjunto de propiedades o capacidades que justamente son las que determinan la condición estatal” (J. M Abal Medina y H. Cao, 2012).

Este conjunto de capacidades constituye una condición previa para el logro de buenos resultados por parte del Estado y las instituciones. No obstante, la capacidad para alcanzar resultados no debe ser confundida con los mismos. Siguiendo a Julián Bertranou, entendemos que no puede hablarse de capacidad en abstracto, la capacidad es siempre para algo, para cumplir alguna finalidad. Es decir, “una organización tiene capacidad, no

porque logró tal o cual resultado, sino por las distintas dotaciones de factores de las que dispone para poder alcanzar esos resultados” (Bertranou J., 2015).

Esto explica que la noción de capacidad adoptada por la mayoría de los trabajos de autores nacionales e internacionales es de carácter instrumental o analítico y carece de un contenido sustantivo específico. Esto significa que se trata de un atributo que puede analizarse en función de cualquier finalidad a perseguir, pero que es analíticamente diferente de esta finalidad.

Otro aspecto a resaltar es que la capacidad sólo puede adjudicarse a un sujeto estatal. Es decir, la capacidad le corresponde a una organización o a un conjunto de organizaciones públicas y en este sentido, es necesario identificar claramente a este sujeto al momento de aplicar su función analítica.

Por lo tanto, el análisis de las capacidades institucionales o estatales siempre tiene como punto de partida la definición de la función o el objetivo central de la organización (capacidad para qué) y los destinatarios de esas funciones (capacidad para quién).

En su dimensión analítica e instrumental, se le ha atribuido a la noción de capacidad institucional distintas perspectivas. Rosas Huerta (2008) hace referencia a cuatro categorías: 1) capacidad indicada, 2) capacidad efectiva, 3) capacidad como producto o resultado de un proceso y 4) capacidad como proceso.

La *capacidad indicada* hace alusión al potencial para cumplir tareas, es decir, en palabras de Oszlak (2004), no es otra cosa que la disponibilidad y aplicación efectiva de los recursos humanos, materiales y tecnológicos que posee el aparato administrativo y productivo del Estado para gestionar la producción de valor público, sorteando las restricciones, condiciones y amenazas de su contexto.

La *capacidad efectiva*, hace referencia a la actuación del gobierno o su desempeño. En esta línea se encuentra la definición de Repetto, la cual hace alusión a la aptitud de las instancias gubernamentales de plasmar en las políticas públicas los máximos niveles posibles de valor social.

La *capacidad como producto o resultado* de un proceso tiene que ver con las habilidades producidas. Aquí se ubican Hilderbrand y Grindle, Land, Burns y Ospina, quienes la definen como la habilidad de desempeñar tareas apropiadas con efectividad, eficiencia y sustentabilidad.

Finalmente, la *capacidad como proceso*, alude a los esfuerzos por mejorar la capacidad. En esta línea se encuentran autores que ponen énfasis en la capacidad transformativa del Estado, entendiéndola como la habilidad para adaptarse a los shocks y las presiones externas.

## 2.2 Enfoques

---

Como se mencionó anteriormente, el tema de las capacidades institucionales ha sido abordado en diferentes debates y a partir de muy diferentes conceptualizaciones, dimensiones y componentes. En cada una de estas conceptualizaciones es posible advertir la prevalencia de una determinada concepción sobre el Estado y las instituciones, a pesar de que también puedan presentar elementos combinados al modo de una suerte de heterodoxia conceptual.

Claudia Bernazza y Gustavo Longo (2014) realizan una revisión de las más importantes producciones académicas referidas al tema agrupándolas, en forma más o menos delimitada, en torno a tres perspectivas: el enfoque gerencialista, el neo institucionalismo que combina elementos neo weberianos a partir de la noción de autonomía enraizada de Peter Evans y un enfoque que los autores denominan político-estratégico que presenta características novedosas respecto de los anteriores.

### 2.2.1 Enfoque gerencial

---

En este enfoque la capacidad estatal se vincula, desde los primeros estudios administrativos, a la racionalidad weberiana y a la profesionalización de los administradores, esto es, el apego a la técnica antes que a las dinámicas de conflicto y concertación política.

Aquí se destaca la definición de M. Grindle (1997), según el cual “la capacidad estatal es la habilidad por parte de las agencias estatales para realizar tareas con efectividad, eficiencia y sustentabilidad” (Alonso, 2007). Grindle sugiere que el enfoque de “buen gobierno” inmediatamente relaciona el problema de la capacidad del sector público con tres dimensiones: el desarrollo del recurso humano (sistemas y procesos de personal), el fortalecimiento organizacional (sistemas de gestión) y la reforma institucional (instituciones y sistemas a nivel macro). Ospina (2012) advierte que, de acuerdo con esta definición, si solamente se incluyen variables organizacionales en el horizonte de atención, se ignoran fuerzas importantes para entender la naturaleza de la capacidad institucional del sector público.

Grindle además plantea una clasificación de capacidades vinculadas a las distintas funciones que debe ejercer el Estado:

1. Capacidad institucional, en tanto, competencia del Estado para fijar y garantizar el cumplimiento efectivo del amplio espectro de reglas que rigen el conjunto de interacciones políticas y económicas.
2. Capacidad técnica, que atañe a la habilidad para el análisis y gestión de la macroeconomía y de las políticas públicas en general.
3. Capacidad administrativa, esto es la competencia de los estados para implementar la provisión de bienes y servicios.
4. Capacidad política, entendida como la habilidad estatal para procesar las demandas provenientes de la sociedad.

Por su parte, el CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) y el PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo) refuerzan esta tradición, pero asumen los aportes de la Nueva Gerencia Pública o New Public Management (NGP) cuando toman la lógica institucionalista clásica, a la cual “modernizan” superponiéndole la lógica del mundo de los “negocios”.

El manual del PNUD define capacidad como “la habilidad de los individuos, instituciones y sociedades para desarrollar funciones, resolver problemas, definir y alcanzar objetivos de forma sostenible” (PNUD, 2010).

El documento del CLAD “Una nueva gestión pública para América Latina” del año 1997, ha expresado que “la reconstrucción de la capacidad estatal es una condición esencial para que los países latinoamericanos enfrenten en forma más exitosa los problemas de la democratización, del desarrollo económico y de la distribución de la riqueza. En este contexto, la implementación de la Reforma Gerencial es un aspecto fundamental para mejorar la capacidad de gestión del Estado, así como para aumentar la gobernabilidad democrática del sistema político” (CLAD, 1997: 6).

Como autor latinoamericano que adscribe a este enfoque, podemos mencionar a Pedro Narbondo (2013) quien toma el concepto de capacidad estatal u organizativa, separándolo del de capacidad institucional, y la define como “la habilidad de las organizaciones para desempeñar sus tareas de manera eficaz, eficiente y sostenible” (Narbondo, 2013). Este concepto es más amplio que el de capacidad institucional, ya que en la capacidad estatal intervendrían tres tipos de capacidades o recursos: 1) las



institucionales relacionadas con las reglas formales e informales, 2) los recursos materiales y 3) los recursos humanos.

### 2.2.2 Enfoque neo institucionalista

---

Esta perspectiva enfatiza la calidad institucional, entendiendo a la misma como el producto de un entramado de reglas de juego, restricciones formales e informales, diseñado para moldear las conductas de los actores. Es decir, como expresan March y Olsen (1997), las instituciones son el conjunto de reglas y rutinas interconectadas que definen las acciones correctas en términos de relación entre rol y situación, siendo las rutinas pautas estables de conducta, las normas fundantes y un medio para estructurar el comportamiento político a nivel macro.

En este marco, Alonso (2007) explica que existe un proceso de institucionalización de las capacidades estatales que consiste en el desarrollo y consolidación de habilidades y rutinas por parte de las organizaciones que, al mismo tiempo, operan como marcos estables y predecibles para la interacción estratégica entre actores. “Las capacidades estatales son recursos de capacidad extractiva de intervención, regulación y mediación que el Estado desarrolla en el largo plazo... Las instituciones configuran códigos de resolución de complejidad por parte de los actores del juego y permiten reducir incertidumbre de tal modo de hacer posible la interacción bajo el supuesto de las expectativas recíprocas entre los jugadores de sujetarse a las reglas en el proceso de intercambio” (North, 1993 en Alonso, 2007).

Aquí podemos ubicar la propuesta teórica de Fabián Repetto, uno de los autores nacionales más citados en esta materia. Repetto entiende por capacidad estatal “la aptitud de las instancias de gobierno para plasmar, a través de políticas públicas, los máximos niveles de valor social, dadas ciertas restricciones contextuales y según ciertas definiciones colectivas acerca de cuáles son los problemas públicos fundamentales y cuál es el valor social específico que en cada caso debiese proveer la respuesta estatal a dichos problemas” (Repetto, 2004).

En palabras de Oszlak, “la capacidad de gestión estatal se manifiesta en el grado en que las organizaciones consiguen resolver las cuestiones socialmente problematizadas que componen su agenda” (Oszlak O. , 2004).

Repetto toma la clasificación de Grindle, agrupando los cuatro tipos de capacidades en dos grandes componentes fundamentales de la “capacidad estatal”, a saber:

- Capacidades políticas: entendida como la capacidad de los gobernantes de “problematizar” las demandas de los grupos mayoritarios de la población, tomando decisiones que representen y expresen los intereses y las ideologías de los mismos, más allá de la dotación de recursos que puedan movilizar en la esfera pública.

- Capacidades administrativas: limitadas al aparato organizacional, haciendo énfasis en el apartamiento y aislamiento de sus cuadros técnico-burocráticos de los grupos de interés, su entorno y la ciudadanía. En este concepto, el autor incluye los elementos informales de la administración pública (Claudia Bernazza, Gustavo Longo, 2014).

Siguiendo a este autor, la capacidad estatal estaría conformada por una compleja combinación institucionalizada de capacidad técnico-burocrática más capacidad política. Por sí mismas, cada una es “condición necesaria”, pero no “condición suficiente” para consolidar altos grados de capacidad de gestión pública, puesto que no alcanza con la construcción de administraciones públicas meritocráticas, bien incentivadas y hábiles para gerenciar, sino que el componente burocrático necesita complementarse con un denso entramado de reglas de juego (instituciones) que mejoren la organización y representación de los grupos sociales y sirvan para fomentar la coordinación y cooperación.

Otros autores retomarán la tipología de Repetto, pero centrando su atención en la dimensión política caracterizando la preeminencia de las capacidades estatales a la luz de conceptos neweberianos tales como el de “*autonomía enraizada*”<sup>4</sup> de Peter Evans (1995), asimilable también a la noción de “*poder infraestructural*”<sup>5</sup> de Mann (1984), resaltando la necesidad de configurar verdaderas burocracias enraizadas y autónomas para promover el crecimiento económico. Aquí se inscriben las definiciones de autores como Maximiliano Rey y Bertranou.

Rey comenta que el concepto “capacidad política” del Estado se pregunta más por la movilización de recursos sociales por parte del sistema de gobernación, para lograr sus objetivos políticos, que por las estructuras estatales per se (Rey, 2013:34). Por tanto, la capacidad del Estado tiene entre sus aspectos centrales la conectividad social, vale decir,

---

<sup>4</sup> La noción de autonomía enraizada o *embedded autonomy* de Evans alude a que las capacidades administrativas del Estado a modo de cuerpo burocrático weberiano ideal de gestión, deben estar presentes hacia afuera del propio Estado mediante el enraizamiento, es decir, deben estar en interacción mediante lazos sociales que comuniquen los cuerpos administrativos y técnicos en forma continua con los grupos sociales, imbricándose así con el ámbito privado (Alonso, 2007).

<sup>5</sup> Michael Mann propone el concepto de poder infraestructural para designar a la capacidad del Estado de penetrar en la sociedad civil e implementar sus acciones en todos sus territorios (Mann, 2105)

las redes externas que enlazan a los actores estatales con los sectores sociales (Evans, 1995).

En la misma línea, Julián Bertranou define la capacidad estatal como “la aptitud de los entes estatales para alcanzar los fines que le han sido asignados interna o externamente” (2013). Esta aptitud se desprende y se explica a partir de la existencia o accionar de un conjunto de factores que luego denomina, componentes de capacidad estatal, entre los que se encuentran sus dotaciones humanas, sus competencias legales y su legitimidad y sus recursos organizacionales y de acción interorganizacional, entre otros.

En suma, Alonso (2007) afirma que el papel que desempeñan las instituciones respecto de la “capacidad estatal”, tiene dos frentes. Por un lado, enmarca el accionar de los actores que pugnan por darle cierto carácter y dirección a las decisiones y acciones de quienes ejercen el manejo del Estado. Por el otro, cristaliza formas múltiples de los dos componentes fundamentales de la “capacidad estatal”: la administrativa y la política — según áreas, sectores o jurisdicciones.

Esto implica tomar en consideración que el Estado es más que el ente burocrático, representando también la arena política, en consonancia con el régimen político, en que se procesan intereses e ideologías internas y externas al entramado organizacional estatal. De modo que el análisis de las capacidades desde la óptica institucional, no puede estar desvinculado de cuestiones más amplias, propias de la perspectiva de relación entre las diversas esferas que articulan lo político con lo administrativo en un determinado contexto social, político, económico, cultural e internacional.

### 2.2.3 Enfoque no gerencialista o político estratégico

---

El enfoque neo institucionalista y neoweberiano denota una observación común de la mayoría de los autores mencionados en el apartado precedente que ha advertido que las capacidades administrativas se redefinirían e integrarían como condición necesaria pero no suficiente de las capacidades estatales. Por lo cual, se rescata la noción de capacidad política como capacidad de los gobernantes para problematizar las demandas de los grupos mayoritarios de la población, tomando decisiones que representen y expresen los intereses y las ideologías de los mismos, más allá de la dotación de recursos que puedan movilizar en la esfera pública.

Sin embargo, nuevas exploraciones teóricas plantean una visión distinta al considerar que las capacidades políticas no sólo se vinculan con el diálogo “hacia afuera” sino, y fundamentalmente, con la capacidad de gobierno y la idea de gobernabilidad.

En este sentido, Aníbal Sotelo Maciel (2013) recuperaba la definición de Fabián Repetto pero insistiendo sobre la importancia de la *capacidad política*, señalando que “lo que deviene necesario no es la capacidad burocrática, cuyo fortalecimiento forma parte del programa neoweberiano, sino, por el contrario, lo que resulta imprescindible es la capacidad política... La capacidad política comporta una dimensión crucial que no se resuelve solamente con la respuesta y representación adecuada de las demandas e intereses sociales, sino que implica la solvencia y la disposición de los cuadros de gobierno para el direccionamiento estratégico y la gestión de los conflictos...Es necesario redescubrir una dimensión que estuvo explícitamente negada por el gerencialismo y soslayada en la heterogénea producción neoweberiana: la política, en tanto acción” (Maciel, 2013).

Este enfoque, que Bernazza y Longo denominan “político-estratégico”, se basa principalmente en los postulados del politólogo Daniel García Delgado y el pensamiento teórico de Carlos Vilas y Carlos Matus.

García Delgado habla de un tercer desafío del Estado que tiene que ver con consolidar un modelo de gestión pública de carácter político estratégico que presenta, en primer lugar, una visión más activa y presente del rol del Estado como articulador de las demandas y movimientos de la sociedad desde un enfoque de derechos; y por otro lado, una no estricta separación entre la orientación política de transformación y la implementación técnica de la misma<sup>6</sup>.

Los autores identifican también como base teórica a la concepción de política de Carlos Vilas, para quien, en su obra “El Poder y la Política” (2013) expresa que la política *“es la actividad práctica que se desarrolla cuando el procesamiento o la resolución del conflicto sobre el modo de organización del conjunto social, o la transacción de las diferencias al respecto, requieren del ejercicio del poder. Su efecto específico es la ordenación de la sociedad y su orientación hacia determinados fines garantizando, si es necesario por la fuerza, la unidad del conjunto en medio de las tensiones y los conflictos que inevitablemente nacen de la pluralidad social”*.

Es así que para Vilas la acción política y su naturaleza específica, no refieren solamente a la actuación del Estado “hacia afuera” de sus fronteras, sino que impregna todos sus mecanismos de actuación. Vilas pone en duda “verdades” naturalizadas respecto de los indicadores de capacidad estatal. Por ejemplo, en el caso del profesionalismo de los

---

<sup>6</sup> García Delgado (2013) en Bernazza, C y Longo, G (2014), Debate sobre capacidades estatales en Argentina. Un Estado del Arte. Revista Estado y Políticas Públicas.

agentes de la administración comenta que *“ante las resistencias, inercias, “desganos”, ineficiencias de la cadena formal de mandos y de los mecanismos institucionales preexistentes, el gobernante apela a las relaciones y jerarquías informales, con las que intenta suplir, a través de la lealtad y la disciplina propiamente políticas, las limitaciones y los escollos de la institucionalidad formalizada. Estas relaciones permiten acceder a información, ganar tiempo, consolidarse en espacios institucionales considerados estratégicos de acuerdo con la propia concepción de lo que debe hacerse, fortalecer el poder asignado por el voto ciudadano, llevar adelante el proyecto de gobierno, ante todo en su dimensión mínima de consolidación política y mantenimiento de las posiciones de poder institucional”* (Vilas, 2013).

La concepción de capacidad que se resalta aquí es la propuesta por Carlos Matus en su teoría de planificación situacional donde a partir del postulado de que la planificación no es sólo un mero cálculo estratégico, sino también una actividad propia del *arte de gobernar*, y del principio de que el ejercicio de la planificación debe sortear la resistencia de los otros, es que la capacidad de gobierno, la capacidad de conducción estratégica, la virtud de generar y conducir acciones, aparece como una Facultad tecnopolítica que puede ser prédica de los gobiernos.

Matus afirma *“para vencer esa resistencia con la fuerza limitada que posee, el conductor debe demostrar capacidad de gobierno”*.

La capacidad de gobierno es una de las variables que conforma el “Triángulo de Gobierno” de Matus, según el cual, el conductor dirige un proceso hacia los objetivos que elige y cambia las circunstancias (su proyecto), sorteando los obstáculos que le ofrece un medio que no es pasivo, sino activamente resistente (governabilidad del sistema); y para vencer esa resistencia con la fuerza limitada que posee, el conductor debe demostrar capacidad de gobierno (Matus, 1987).

La capacidad de gobierno se define entonces como capacidad de conducción o dirección y se refiere al acervo de técnicas, métodos, destrezas, habilidades y experiencias de un actor y su equipo de gobierno para conducir el proceso social hacia objetivos declarados, dadas la gobernabilidad del sistema y el contenido propositivo del Proyecto de gobierno. En este sentido, el dominio de técnicas potentes de planificación es una de las variables más importantes en la determinación de la capacidad de un equipo de gobierno. Sotelo Maciel (2013, p. 54-55) señala que la capacidad de gobierno puede ser ampliada a través de técnicas y métodos de planificación estratégico situacional, lo cual es

imprescindible para ampliar el campo de gobernabilidad de los proyectos que se plantean transformaciones y objetivos exigentes.

En su obra, Matus hace hincapié especialmente en la capacidad de gobierno como medio para precisar proyectos eficaces de gobierno y aumentar la gobernabilidad del sistema. Es decir, que a mayor capacidad de gobierno, mayor será su capacidad para poder planificar. Esta capacidad de gobierno depende del capital intelectual acumulado por los equipos dirigentes y está conformado por capital teórico, capital instrumental y capital experiencia. Estos tres aspectos son recursos que caracterizan a los dirigentes por su capacidad de liderazgo, es decir, la capacidad de ser reconocidos como conductores y su destreza para concebir y ejecutar estrategias eficaces para resolver problemas y aprovechar oportunidades.

## 2.3 Componentes y metodologías de análisis de la capacidad institucional

---

Para exponer las metodologías de análisis de capacidad institucional, hacemos mención en primer lugar al término “componente”, esto se debe a que el componente es aquel factor de la capacidad que nos permite captar dimensiones constitutivas y observables de la misma. La noción de componente, según Bertranou, se refiere a alguna dimensión constitutiva de la capacidad, que pueda ser observable y que incluso, pueda ser detectada a través de indicadores cuantitativos y cualitativos. Los componentes de la capacidad entonces responden a preguntas tales como: ¿Dónde radica la capacidad estatal? ¿Dónde está depositada? ¿Dónde puede observarse y medirse? ¿De qué manera se fortalece la capacidad?

A los efectos de representar las distintas perspectivas, hemos seleccionado tres propuestas metodológicas que se identifican con cada uno de los enfoques sobre capacidad desarrollados.

Dentro del enfoque gerencialista o del New Public Management, el manual del PNUD (2010) considera que existen cuatro “pilares clave” del desarrollo de capacidades, a partir de los cuales se ensaya una suerte de enumeración de indicadores que estarían dando cuenta de su presencia:

1. Arreglos institucionales: procesos racionalizados, clara definición de funciones y responsabilidades, mecanismo de valoración de méritos, mecanismo de coordinación.

2. Liderazgo: formulación clara de la visión, estándares de comunicación, herramientas de gestión, entre otros
3. Conocimiento: mecanismos para vincular investigación, demanda y suministro; estrategias para captar y retener cerebros, mecanismos y herramientas para la gestión del conocimiento.
4. Rendición de cuentas: sistemas de auditoría y normativas de prácticas, mecanismo de planificación participativa, mecanismo de retroalimentación de las partes, entre otros.

El liderazgo es entendido aquí como un liderazgo tecnocrático, capaz de estabilizar la gestión frente a los embates de la política y las contingencias, ya que para el PNUD, las burocracias deben estar orientadas a resultados, por lo cual se debe asumir un liderazgo capaz de evitar las “interferencias políticas en los procesos técnicos u operativos” (PNUD, 2010).

También podemos mencionar brevemente aquí la Metodología SADCI (Sistema de Análisis de Capacidad Institucional), un desarrollo conceptual elaborado por el Dr. Alain Tobelem, en su desempeño como consultor del Banco Mundial (BIRF). El objetivo del sistema SADCI es la identificación de “Déficits de Capacidad Institucional”, ya sea en la ejecución de un determinado proyecto o en la gestión rutinaria de una organización, y por consiguiente, la formulación de un “Componente de Desarrollo Institucional” como una respuesta de fortalecimiento e intervención organizacional para la superación de esos déficits (Oszlak O. y., 2001). Los tipos de déficits que se identifican como más relevantes son:

- a. Déficit relacionado con leyes, reglas, normas y “reglas de juego”.
- b. Déficit relacionado con relaciones interinstitucionales.
- c. Déficit relacionado con la estructura organizacional interna y distribución de funciones.
- d. Déficit relacionado con la capacidad financiera y física de las agencias ejecutoras.
- e. Déficit relacionado con políticas de personal y sistema de recompensas.
- f. Déficit relacionado con la capacidad individual de los participantes en las agencias involucradas en el proyecto.

Dentro del enfoque neo institucionalista, Guillermo Alonso nos propone analizar “brechas de capacidad” y señala que, para abordar el análisis de capacidades, debe identificarse claramente el universo institucional encargado de la implementación de los

objetivos o políticas públicas determinadas. Luego, debe evaluarse las capacidades de ese universo institucional, para establecer si éstas son o no suficientes para lograr los objetivos. El estudio debe ser desagregado en dos niveles de análisis: por un lado, un nivel analítico que coloque a la organización en su respectivo entorno macro-institucional atendiendo al entramado de reglas de juego formales e informales que regulan su accionar, o cuya construcción debe operar como la condición de posibilidad para su funcionamiento de acuerdo a los objetivos establecidos, en este nivel, lo central del análisis puede ser la detección de la ausencia total o parcial de la trama institucional necesaria. Por otra parte, es necesario incorporar un nivel de análisis micro-institucional que atienda a la dimensión de las capacidades organizacionales necesarias para alcanzar los objetivos prefijados.

Al interior de estos niveles de análisis, podemos encontrar brechas de capacidad, que el autor conceptualiza de la siguiente manera:

Dentro del nivel macro-institucional, encontramos:

- Brechas político-institucionales: tienen que ver con el régimen de gobierno, constitución, legislación y marcos regulatorios, así como también las reglas de juego informales que, basadas sobre rasgos culturales, pueden funcionar como restricciones o facilitadoras, según sea el tipo de cambio institucional. El análisis de estos factores lograría evitar la atribución de roles y tareas a distintas áreas cuando no existen las bases normativas que hagan viable su ejecución.
- Brechas en las relaciones interinstitucionales: Alude a que la asignación de responsabilidades de implementación puede hacerse sin ajustarse a las responsabilidades funcionales realmente existentes en el universo institucional involucrado, o pueden ocurrir problemas de superposición de funciones entre diversas áreas. Las fallas de articulación en las redes interorganizacionales involucradas en la implementación de una determinada política implican además un ineficiente uso de los recursos y situaciones de bloqueo en el desarrollo de las actividades.

Por otro lado, dentro del nivel micro-institucional, pueden darse las siguientes brechas de capacidad:

- Brechas referidas a organización interna: son todos los factores de capacidad que están bajo control directo de la propia organización. Una vez que los niveles de decisión política facultan a la misma con roles funcionales y le imputan los recursos necesarios, ésta debe alcanzar el modo de organizarse



más eficientemente para realizar sus objetivos. Una de las brechas posibles desde el análisis organizacional se manifiesta a través de la distancia creciente entre la organización formal, estructurada por el organigrama, y la red de relaciones informales que pueden ser los canales más habituales en el proceso de toma de decisiones. Otro de los factores que influyen en esta brecha es el grado de legitimación del que disponga entre los involucrados, la política en cuestión, así como la existencia o no de una cultura organizacional que estimule el sentido de pertenencia entre sus miembros.

- Brechas referidas a habilidades y conocimientos: En algunos casos pueden observarse situaciones en que parte del staff a cargo de la implementación, así como los destinatarios de determinada política carecen de la información, el conocimiento y las habilidades básicas necesarias para asumir las tareas que se les adjudiquen, o bien para enfrentar los reajustes que las nuevas reglas de juego pueden exigir (Alonso, 2007).

Aquí también podríamos ubicar el trabajo de Bertranou (2015), para quien son tres los componentes de capacidad estatal, de los cuales se desprenden subcomponentes y dimensiones analíticas y empíricas. Estos tres componentes son:

- Autorizaciones legales y de legitimidad
- Organización y medios de acción
- Capital de acción interorganizacional

#### 1. Autorizaciones legales y de legitimidad

Comprende dos aspectos:

-En primer lugar, si la unidad gubernamental tiene autorización legal para realizar las acciones que pretende llevar a cabo, autorización que es conferida por un instrumento normativo como una ley, un decreto u otra norma administrativa emanada del órgano correspondiente;

-En segundo lugar, si la unidad gubernamental tiene legitimidad político-institucional para llevar adelante estas acciones, legitimidad conferida por actores del sistema político-institucional y por actores no gubernamentales.

#### 2. Organización y medios de acción

Este componente comprende principalmente las dotaciones, atributos y posibilidades de una organización para la acción directa, o expresado de otra manera, los

medios organizacionales de los que dispone una unidad gubernamental para llevar a cabo sus objetivos.

Pueden considerarse como subcomponentes los siguientes:

- Personas (niveles operativos y gerenciales)
- Cultura organizacional
- Medios financieros
- Estructura y procesos organizacionales
- Sistemas de información y gestión
- Infraestructura y equipamiento
- Otros medios de acción

## 2. Capital de acción inter-organizacional

Este componente comprende el capital social de acción inter-organizacional de que dispone la unidad gubernamental. La capacidad de una organización depende también del uso de este recurso de acción conjunta con otras organizaciones.

Este capital de acción conjunta inter-organizacional puede subdividirse en los siguientes subcomponentes:

- Capital de acción intergubernamental (en la misma jurisdicción)
- Capital de acción interjurisdiccional (por ejemplo, la relación de acción conjunta entre los niveles nacional y provincial, o provincial y municipal)
- Capital de acción público-privado

Finalmente, el Documento de Trabajo de FLACSO *“Evaluando en clave pública: guía de instrumentos e indicadores para la medición de capacidades estatales”* (2015) da cuenta del enfoque político-estratégico, partiendo de la perspectiva teórica de Matus y el enfoque de “clave pública” de García Delgado, y proporciona una serie de indicadores que permiten identificar la capacidad de gobierno en una organización, a través de distintos componentes y fuentes de datos a relevar. Los más significativos son:

- 1. Proyecto de gobierno:** Matus lo define como “el contenido propositivo del programa o del plan de gobierno”. En este sentido, los Estados se vuelven capaces de lograr resultados en cuanto cuentan con un proyecto que da direccionalidad a sus actividades y con estrategias para enfrentar las resistencias y conflictos que se originan (Bernazza, Longo, & Comotto, 2015).

Los componentes del proyecto de gobierno con sus respectivos datos y fuentes de relevamiento son:

- **Definiciones político-ideológicas:** Los ideales, las ideas y convicciones que expresan las autoridades son el fundamento de la acción política y, por lo tanto, dan sentido al proyecto de gobierno.

<b>Dato a relevar</b>	<b>Instrumentos y fuentes de relevamiento</b>
Definiciones político-ideológicas	-Recopilación y análisis de declaraciones de prensa, plataformas electorales, discursos, discurso de apertura de sesiones ordinarias, documentación institucional. -Entrevistas a autoridades institucionales.

Fuente: Bernazza, C., Longo, G., & Comotto, S. (2015). Evaluando en clave pública: guía de instrumentos e indicadores para la medición de capacidades estatales. Buenos Aires: FLACSO.

- **Proyecto Institucional:** pueden presentarse como planes, programas, agendas o acciones que reconocemos como políticas públicas, en tanto expresión de decisiones transformadoras sobre un determinado problema. Para conocer su real implicancia en la vida institucional (es decir, que no sea una pieza meramente declamativa), deberá evaluarse si los resultados institucionales obtenidos se corresponden, en calidad, cantidad y alcance, a los objetivos expresados.

<b>Dato a relevar</b>	<b>Instrumentos y fuentes de relevamiento</b>
Plan integral o plan sectorial	-Declaraciones o documentos que refieran a un plan de acción integral y/o sectorial. Alusión a un plan de tipo integral en el plan sectorial de la institución. -Alusión al plan integral y/o sectorial en programas y proyectos institucionales. -Aprobación del plan integral y/o sectorial, o de alguno de sus componentes, a través de leyes o actos administrativos del organismo. -Alusión al plan integral y/o sectorial en piezas comunicativas gráficas o audiovisuales diseñadas por la institución. -Alusión al plan integral/sectorial en piezas comunicativas o normas emanadas del poder Ejecutivo u otros organismos.
Bienes y servicios brindados en relación con las competencias institucionales y el plan expresado.	-Relevamiento de bienes o servicios efectivamente brindados. -Relación de estos bienes y servicios finales con las competencias institucionales y los objetivos del plan previsto. Cantidad, calidad y alcance o cobertura territorial. -Observación y entrevistas a destinatarios de estos bienes o servicios (en productos intermedios, los destinatarios pueden ser oficinas del propio Estado; en productos finales, los destinatarios serán los colectivos sociales definidos en las competencias o en el plan).

Fuente: Bernazza, C., Longo, G., & Comotto, S. (2015). Evaluando en clave pública: guía de instrumentos e indicadores para la medición de capacidades estatales. Buenos Aires: FLACSO.

- **Agenda de gobierno:** Según Matus (1987), la agenda del dirigente cumple tres funciones principales: a) expresa la utilización del tiempo del gobernante; b) constituye el “medio de selección de los problemas de mayor valor”, de acuerdo a la situación y c) es un mecanismo de comunicación con el gobernante. En este sentido, la postulación de una agenda de gobierno y, fundamentalmente, su diseño y adecuación permanente para incidir en la agenda pública, aumentan la capacidad de gobierno del sistema.

<b>Dato a relevar</b>	<b>Instrumentos y fuentes de relevamiento</b>
Agenda de gobierno	-Piezas escritas, gráficas o audiovisuales conteniendo la agenda. - Realización de reuniones periódicas de elaboración y consolidación de la agenda del gobernante. - Realización de reuniones de equipos de áreas operativas y de comunicación para el chequeo de la agenda.
Equipos afectados al diseño y ejecución de la agenda de gobierno (sala de situación).	Conformación del equipo. Análisis de integrantes, periodicidad de reuniones, rutinas de trabajo, resultados obtenidos.
-Temas de la agenda de gobierno en la agenda pública.	Relevamiento del temario de la agenda pública. Análisis de la incidencia de la agenda de los medios. Análisis de la presencia de temas de la agenda de gobierno.

Fuente: Bernazza, C., Longo, G., & Comotto, S. (2015). Evaluando en clave pública: guía de instrumentos e indicadores para la medición de capacidades estatales. Buenos Aires: FLACSO.

- **Políticas públicas y proyectos especiales:** Según Carlos Vilas, “las políticas públicas constituyen la materia propia de la función de gobierno, una función que guarda una relación de adecuación al proyecto de poder de las fuerzas políticas a cargo del gobierno, pero que generalmente mantiene una cierta autonomía operativa respecto de éste como condición para un desempeño eficaz de su cometido específico”. A su vez, existen programas o proyectos denominados “especiales”, los que, por alguna razón de oportunidad o relevancia, dependen directamente de la autoridad máxima del organismo y son una clara expresión de sus principales preocupaciones. La formulación de proyectos especiales es un indicador de capacidad, al generar un orden de prioridades que organiza la propia tarea y orienta a aliados y destinatarios.

<b>Dato a relevar</b>	<b>Instrumentos y fuentes de relevamiento</b>
Políticas Públicas. Proyectos especiales.	-Expresiones públicas referidas a políticas o proyectos prioritarios del organismo. -Documentos alusivos a las políticas o proyectos. -Normas de aprobación de políticas o proyectos especiales emanados del propio organismo o autoridad superior. -Piezas comunicativas, gráficas, o audiovisuales que presenten la política/el proyecto. -Piezas de comunicación y normas que aludan en forma indirecta a la importancia de la política o del proyecto.

Bienes y servicios producidos	-Productos intermedios o finales obtenidos a partir de la puesta en marcha del proyecto especial. -Evaluación cuantitativa y cualitativa, alcance, cobertura territorial o de poblaciones destinatarias e impacto.
-------------------------------	---

Fuente: Bernazza, C., Longo, G., & Comotto, S. (2015). Evaluando en clave pública: guía de instrumentos e indicadores para la medición de capacidades estatales. Buenos Aires: FLACSO.

- **Ámbitos de concertación:** Revisten de suma importancia, aquellas técnicas de negociación, mediación y, en general, la habilidad del planificador para establecer canales de diálogo, participación y conciliación, tanto con los equipos de trabajo como con actores y sectores externos. A estos fines, existen una cantidad de fórmulas para el diálogo y la participación: foros, asambleas, mesas barriales, gabinetes y mesas de trabajo o concertación.

Dato a relevar	Instrumentos y fuentes de relevamiento
Apertura de ámbitos de diálogo y concertación con los actores internos y externos vinculados al proyecto, convocados periódicamente.	-Actas de convocatoria a reuniones o foros de diálogo y/o concertación. -Actas y/o registros de acuerdos alcanzados en dichos ámbitos. -Número de reuniones, duración, participantes. -Utilización de la información obtenida de las mesas de concertación en piezas comunicativas, normas y discursos institucionales.-Relevamiento de ámbitos abiertos en el pasado, cuya continuidad fue interrumpida. Causales de dicha interrupción.

Fuente: Bernazza, C., Longo, G., & Comotto, S. (2015). Evaluando en clave pública: guía de instrumentos e indicadores para la medición de capacidades estatales. Buenos Aires: FLACSO.

## 2. Liderazgo

Matus (1987) expresa que la noción de capacidad de gobierno tiene que ver con la habilidad de conducción o dirección, que comprende técnicas, métodos, destrezas y experiencias del líder y de su equipo para dirigir el proceso social hacia determinados objetivos. El liderazgo puede darse en instancias tanto políticas como técnicas, por lo cual, a mayor presencia de liderazgos político-técnicos al servicio de la concreción del proyecto de gobierno, la capacidad estatal será mayor.

Los componentes del liderazgo con sus respectivos datos y fuentes de relevamiento son:

- **Motivación:** Es necesario identificar la capacidad del líder para comprometer a su equipo con el proyecto, capacidad que está ligada a sus virtudes para comunicar.

Dato a relevar	Instrumentos y fuentes de relevamiento
Motivación individual y grupal	-Participación de los agentes en la elaboración del plan, las estrategias y la toma de decisiones. -Asunción de responsabilidades crecientes por parte de los miembros del equipo.

	-Propuestas de delegación para negociaciones, intercambios o gestiones especiales. -Propuestas de representación del organismo ante terceros.
Aplicación de técnicas de negociación, mediación y conciliación. Realización de trabajo.	-Realización de entrevistas con los miembros del equipo. Reuniones de trabajo. -Participación en reuniones de mediación y negociación interna.

Fuente: Bernazza, C., Longo, G., & Comotto, S. (2015). Evaluando en clave pública: guía de instrumentos e indicadores para la medición de capacidades estatales. Buenos Aires: FLACSO.

- **Reconocimiento con el liderazgo y compromiso con el proyecto:** La percepción de los pares y de los miembros del equipo de las capacidades del líder constituye el origen de la autoridad. El reconocimiento del liderazgo por parte de los miembros del equipo está íntimamente vinculado con el compromiso de éstos con el proyecto. Éste suele tener una relación directa con el presentismo y la participación activa en proyectos especiales, aumentando notablemente la capacidad estatal.

Dato a relevar	Instrumentos y fuentes de relevamiento
Fuente del liderazgo.	Relevamiento de normas de designación y de asignaciones de hecho de funciones. Observaciones in situ.
Reconocimiento del liderazgo por los pares y por los integrantes del equipo.	Entrevistas, sociogramas. Encuesta de pares. Observaciones.
Índice de ausentismo	Relevamiento de los registros de asistencia del personal, análisis de series históricas.

Fuente: Bernazza, C., Longo, G., & Comotto, S. (2015). Evaluando en clave pública: guía de instrumentos e indicadores para la medición de capacidades estatales. Buenos Aires: FLACSO.

- **Conformación de equipos:** La existencia y expresión clara de un fin común y la asignación de roles son elementos que nos indican que un grupo se ha transformado en un equipo de trabajo.

Dentro de estos equipos, los líderes cuentan con la capacidad de hacer que otros hagan, es decir, guiar la conducta de los demás hacia un resultado esperado. El líder impulsa la definición del programa concreto de trabajo que transforma los deseos en metas, recursos, roles y funciones destinados a materializar los objetivos comunes.

Dato a relevar	Instrumentos y fuentes de relevamiento
Conformación de equipos en el marco de proyectos y programas institucionales.	Relevamiento de planes/proyectos y equipos afectados.
Asignación de roles y funciones.	-Relevamiento de organigramas, competencias asignadas y equipos conformados. Grado de formalización - consolidación. -Observación y análisis.

Fuente: Bernazza, C., Longo, G., & Comotto, S. (2015). Evaluando en clave pública: guía de instrumentos e indicadores para la medición de capacidades estatales. Buenos Aires: FLACSO.

- **Clima y cultura institucional:** Se espera que el líder sea capaz de incidir sobre el clima, en el corto plazo, y la cultura institucional, en el largo plazo, en función de las estrategias que está dispuesto a desplegar para sostener y respaldar el proyecto del que forma parte.

Dato a relevar	Instrumentos y fuentes de relevamiento
Cambios en el clima institucional a partir de la actuación del líder.	Observaciones. Entrevistas.
Incidencia del líder sobre la cultura institucional.	Relevamiento de rutinas históricas y nuevos procesos. Peso relativo de cada uno.

Fuente: Bernazza, C., Longo, G., & Comotto, S. (2015). Evaluando en clave pública: guía de instrumentos e indicadores para la medición de capacidades estatales. Buenos Aires: FLACSO.

### 3. Diseño estructural:

Para viabilizar su accionar, el gobierno requiere de un marco normativo que le confiera legalidad y de una estructura organizativa que ponga en acción sus proyectos, así como de los recursos que le permitan hacerlos realidad. El diseño estructural, además, constituye la expresión política de una determinada concepción de las organizaciones. Por lo tanto, “a mayor coherencia entre el proyecto de gobierno y el diseño estructural, mayor será la capacidad estatal”. (Bernazza, Longo, & Comotto, 2015).

Este indicador presenta los siguientes componentes:

- **Estructura al servicio del proyecto de gobierno:** Si un tema se declara de alta prioridad, su jerarquía dentro de la estructura, dirá si esta relevancia se sostiene en términos estructurales. Esta estructura no sólo abarca a jerarquía, sino también la denominación, las competencias asignadas y la relación con otras unidades orgánicas.

Dato a relevar	Instrumentos y fuentes de relevamiento
Relación ente el diseño estructural y el proyecto de gobierno.	-Normas de aprobación de los organigramas o relevamiento de estructuras informales. -Análisis de organigramas.

Fuente: Bernazza, C., Longo, G., & Comotto, S. (2015). Evaluando en clave pública: guía de instrumentos e indicadores para la medición de capacidades estatales. Buenos Aires: FLACSO.

- **Estructura al servicio de la gobernabilidad:** Matus entiende la Gobernabilidad como una relación entre las variables que controla un actor en el proceso de gobierno, ponderadas por su valor o peso en relación a la acción de dicho actor. Mientras más variables decisivas controla, mayor es su libertad de acción y mayor es para él la gobernabilidad del sistema (Matus, Política, Planificación y Gobierno,

1987). Al analizar capacidades estatales para la concreción de un plan de gobierno, se deben distinguir las unidades orgánicas que responden a la gobernabilidad.

Dato a relevar	Instrumentos y fuentes de relevamiento
-Naturaleza y dimensiones (en términos de los recursos humanos y financieros que administra) de la estructura al servicio de la gobernabilidad. -Actores presentes en la estructura estatal.	-Análisis de organigramas, nóminas de personal y del presupuesto del organismo. -Mapeo de actores que ocupan la estructura orgánica. Relación de los mismos con el proyecto de gobierno.

Fuente: Bernazza, C., Longo, G., & Comotto, S. (2015). Evaluando en clave pública: guía de instrumentos e indicadores para la medición de capacidades estatales. Buenos Aires: FLACSO.

- Estructura subordinada a la carrera profesional:** Resulta importante conocer el origen de los cargos y, fundamentalmente, qué criterios se tuvieron en cuenta para su ocupación, si sólo se consideraron los antecedentes curriculares y la antigüedad, ello denotará una mayor debilidad en la estructura, de lo contrario, si además se evaluó el proyecto presentado y su compatibilidad con el proyecto institucional, la fortaleza de la estructura será mayor.

Dato a relevar	Instrumentos y fuentes de relevamiento
Naturaleza y dimensiones (en términos de los recursos humanos y financieros que administra) de la estructura institucional al servicio del ascenso de los agentes.	-Análisis de organigramas, nóminas de personal y del presupuesto del organismo. -Relevamiento de criterios empleados para la cobertura de cargos de dirección.

Fuente: Bernazza, C., Longo, G., & Comotto, S. (2015). Evaluando en clave pública: guía de instrumentos e indicadores para la medición de capacidades estatales. Buenos Aires: FLACSO



# CAPÍTULO 3

## CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA LA ADECUADA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE GOBIERNO

---

### 3.1 La relación entre planificación y capacidades

---

En los capítulos anteriores se expuso una sistematización teórica de las diferentes escuelas de pensamiento y enfoques existentes sobre los temas de planificación y capacidades institucionales; vale aclarar que la misma para nada pretende agotar todas las teorías que se han producido sobre esta área de conocimiento.

En este capítulo trataremos de relacionar estos dos conceptos preguntándonos cuáles son aquellas capacidades institucionales que condicionan o serían claves en una organización o institución determinada para una adecuada implementación de la herramienta de la planificación. En particular, abordamos la planificación que emana desde los niveles jerárquicos de una institución, es decir, en la manera en que el equipo de gobierno o equipo directivo es capaz de trasladar al resto de la organización su plan de gobierno, para llevarlo a cabo y alcanzar los objetivos buscados.

Referirnos a la implementación del plan, implica enfocar nuestro análisis principalmente en la etapa de ejecución del mismo, más que en la etapa de diseño o planeamiento per se; en el ámbito académico, muchos autores denominan esta etapa como planificación táctico-operativa o programática. Partimos del supuesto de que para ejecutar las acciones planificadas será indispensable contar con la organización y la dirección adecuada. Por un lado, es una tarea de buena administración, donde la organización deberá estar estructurada de manera conveniente; existir una división del trabajo racional, estar bien definidas las líneas de autoridad y asesoría, tener precisadas las funciones de personal, hecha la descripción de puestos, sistematizados los procedimientos y métodos, instaladas convenientemente las oficinas, etc. Pero por otro, es fundamental también contar con una dirección acertada: la dirección debe tener una orientación definida,

conocer a fondo el sentido y alcance del plan, tener capacidad para tomar oportunamente las decisiones, tener una conducta directiva y unitaria. Se trata de que el plan esté inmerso y ligado a la toma de decisiones operativas, de manera que pueda guiar todos los pasos de la organización, y en función de éste se adecuen los procesos administrativos, la estructura y la cultura organizacional.

Es por ello que, diversos autores sostienen que la incorporación de un proceso de planificación al interior de una organización de gestión pública, requiere necesariamente un análisis y revisión de sus capacidades. Si bien es claro que la correcta y suficiente dotación de todas las capacidades que caracterizan a las organizaciones públicas influirá positivamente en este tipo de proceso, resulta interesante identificar aquellas capacidades que puedan llegar a tener una injerencia mayor en el resultado final cuando se analizan a la luz de una perspectiva funcional al instrumento de la planificación.

### 3.1.1 El Plan de gobierno

---

Consideramos que es necesario formular y responder algunos interrogantes sobre cómo se manifiesta concretamente en una institución la implementación de un plan de gobierno, es decir, de dónde surge, quiénes están involucrados, qué forma tiene y/o requiere, cómo afecta a la estructura interna de su organización así como también a sus relaciones externas. Para responder a estas preguntas, en primer lugar cabe aclarar qué entendemos por “plan de gobierno”, haciendo referencia a la noción de plan, pero también a un concepto que puede tener múltiples acepciones como es el de gobierno.

Ya hemos asentado que la planificación es el cálculo que precede y preside la acción, pero ¿qué es un plan? Podríamos aseverar que el plan constituye una suerte de resultado que surge de la planificación, que puede ser participativo o surgir únicamente de un círculo de gobierno más reducido, puede ser formal, un cálculo estratégico sistemático pero que no está formalizado o un ejercicio meramente improvisado y errático. En esencia, se trata de un plan de acción para el futuro, un complejo conjunto de objetivos y acciones, donde se han fijado metas a la conducta, integradas y compatibles entre sí, dentro de un plazo determinado, y con la asignación precisa de medios en función de los objetivos. Pueden ser estratégicos (de largo plazo) u operacionales (de corto plazo, donde se supone que los objetivos ya son conocidos).

Siguiendo a Martner (1977), encontramos que como antesala del plan de gobierno, existe la definición de una política determinada, es decir, el plan se confecciona a partir de

ciertos supuestos y lineamientos que fija la política gubernativa de la institución, y una vez elaborados dan al gobierno un punto de referencia para formular políticas concretas.

A su vez, las metas generales fijadas en el plan son expresadas con mayor detalle en la formulación de “programas”, y si es necesario en sub programas, de mediano plazo. Luego los programas pueden desmembrarse en “proyectos” concretos, en los que se asignan los recursos necesarios a las actividades específicas. Lo ideal es que los planes sean de largo plazo, los programas de mediano plazo y los proyectos específicos, registrados por el gobierno en la distribución de recursos financieros en el presupuesto anual.

Diferenciando del concepto de plan, un programa es entonces el resultado del desmembramiento del primero en un conjunto de objetivos y acciones de menos complejidad, volviéndose este mucho más operativo, y un proyecto es la descripción de una actividad limitada en el tiempo y en el espacio, con la finalidad de cumplir un objetivo específico, con una determinada cantidad de recursos, que se intercala entre los objetivos de un programa y en última instancia del plan.

Hemos definido el plan y sus implicancias, pero aún resta indagar de dónde o de quiénes emanan estos lineamientos políticos, planes, programas, etc. En efecto, el plan de gobierno hace referencia justamente al plan “del” gobierno, es decir, a aquel equipo, cumbre estratégica o conjunto de autoridades que tienen a su cargo la dirección de la institución y el establecimiento de las políticas y objetivos generales más importantes a cumplir, así como su transmisión al resto de las personas involucradas. Entonces es necesario aclarar qué se entiende por “gobierno” y más específicamente cuál es o quienes integran aquel gobierno que planifica. Incorporamos aquí la categoría de Marcelo Buffachi (2015), de “Alto Gobierno” según la cual, se puede considerar dentro del Alto Gobierno, a las autoridades y órganos superiores del Poder Ejecutivo, encargados del diseño, desarrollo e implementación de políticas públicas, en ejercicio de la función gubernamental. Se puede incluir también a los grupos, gabinetes u órganos de apoyo técnico, administrativo y asesoramiento político.

El autor explica que, a fin de lograr sus objetivos, el Alto Gobierno no podrá depender sólo de las capacidades y conocimientos técnicos de sus integrantes sino tener capacidad para analizar las políticas y el impacto que su desarrollo e implementación tendrán en la organización y en la sociedad.

*“Por lo tanto se exige a la dirección superior de una organización la suma de dos importantes competencias, que son: capacidad estratégica y capacidad de coordinación y coherencia. Estas dos capacidades requieren de una visión integral del desarrollo e implementación de un plan y de una visión transversal en la coordinación de programas, impidiendo el funcionamiento de compartimentos estancos, evitando así el dispendio de tiempo y recursos” (Buffachi, 2015).*

De esto se desprende que para que el Alto gobierno implemente con éxito su plan de gobierno, *“es fundamental reforzar la cooperación y coordinación inter e intrajurisdiccional, contando con el apoyo de estructuras burocráticas formales pero flexibles y eficientes e integrando las estructuras de asesoramiento técnico y político informales al funcionamiento del conjunto, como puede ser su transformación en unidades de estrategia, evitando de esa manera la disociación entre los espacios de toma de decisiones y la realidad cotidiana de la sociedad” (Ibíd. p 13).*

### 3.1.2 Planeamiento estratégico y planeamiento operativo o programático

Hemos descripto anteriormente el plan de gobierno desde un punto de vista conceptual y mayormente genérico, pero nos interesa también indagar acerca de qué formas, metodologías, diseños, denominaciones, etc. adquieren estos planes en la realidad cotidiana de las organizaciones públicas. En este sentido, la formulación de “planes estratégicos” en los organismos de gestión pública se ha convertido en los últimos años en una práctica cada vez más frecuente y profesionalizada, en el marco del surgimiento y expansión de las nuevas formas de gestión por resultados y objetivos. En Argentina, la Ley N° 24.629/96 y el Decreto N° 928/96 sentaron las bases preliminares de un instrumento de gestión por resultados al instituir la obligatoriedad del diseño de planes estratégicos por parte de los organismos descentralizados.

Felcman y otros (2013) definen al “Plan Estratégico” como la denominación del producto final de un proceso participativo que, impulsado por el Estado, convoca a todos los actores de un sector determinado para que, de manera ordenada y sistemática, siguiendo una metodología predefinida, y en ámbitos especialmente diseñados al efecto, elaboren un plan con el fin de generar una visión compartida de futuro y un proyecto colectivo.

Autores de la Oficina Nacional de Innovación de Gestión (2007) señala que los planes estratégicos surgen como herramientas viables para obtener resultados y sustentar

el mecanismo de toma de decisiones en un diagnóstico científicamente fundado de la situación existente.

Existen distintas etapas o instancias en la elaboración de este tipo de planes, pero, sin perjuicio de que estas instancias sean parte de un proceso continuo no lineal y de que, como hemos afirmado anteriormente, el cálculo estratégico es permanente, distinguiremos aquí dos momentos principales: el momento estratégico y el momento táctico-operacional.

El momento estratégico consiste en, en base a la indagación y construcción conceptual de una situación problemática (momento explicativo) y la configuración de cómo debería ser la realidad (momento normativo), diseñar la o las estrategia/as que plantearán operaciones tendientes a cerrar la brecha entre la situación inicial y la situación deseada.

Todo este proceso implica la definición de una misión y visión, construida en base a valores compartidos, y el análisis del contexto y escenarios presentes y futuros posibles. Los mismos autores citados anteriormente definen estos elementos de la siguiente manera (2007):

El **escenario** constituye el contexto externo de la situación, en el que se articulan y despliegan los demás factores y actores sociales.

La **misión** es la razón de ser de una organización. Está formalizada en los antecedentes jurídicos de su creación (decreto, resolución, inscripción en el registro de personas jurídicas). En el proceso de planeamiento estratégico está presente como un elemento conceptual al que habrá que recurrir para comparar lo que formalmente debe ser la organización y lo que ella es y hace en realidad.

La **visión** es un objetivo idealizado que expresa en forma óptima la situación deseada. En ella están presentes las condiciones externas e internas anheladas en plenitud. Es un modelo aspirativo que puede provocar, sumado a la expresión de los valores, la mística de la organización.

Los **valores compartidos** son juicios o criterios de aceptación común que constituyen una matriz normativa de comportamientos, que inciden en la selección de problemas y prioridades y, en consecuencia, en el arco de decisiones posibles.

Un último pero no menos importante elemento a tener en cuenta en el momento estratégico es el **Mapa de Actores Sociales**. Toda planificación supone la existencia de actores, ya que ellos forman parte de la realidad que se intenta transformar. Los actores sociales son dinámicos y operativos, se mueven e interaccionan en diferentes contextos y situaciones, adoptando posiciones y estrategias, como aliados u oponentes, expresando insatisfacciones o acuerdos y problematizando aquellas situaciones que les interesan o afectan de modo particular y desestimando otras.

Un proceso de planeamiento que pretenda ser estratégico y participativo, deberá estudiar y esclarecer el mapa de actores y sus estrategias desplegadas en el juego social. *“Este estudio deberá incluir necesariamente el análisis de la historia de sus actuaciones. Esto no es otra cosa que un seguimiento de la trayectoria de este actor, revisando e identificando el conjunto de capacidades de producción de dicho actor y sus invariancias”* (Felcman, 2013). Pero la construcción del mapa de actores no se agota en la mera identificación de los mismos, es preciso contemplar los recursos de intervención (de poder) con que cuenta cada actor, especial los recursos críticos para el plan en cuestión (Matus, Teoría del Juego Social, 2007).

El momento táctico-operacional consiste en diseñar las acciones a emprender para alcanzar los objetivos planteados. Unifica pensamiento y acción, y responde a la siguiente pregunta: ¿qué acciones tengo que implementar para alcanzar la situación deseada?

*“En su conjunto las acciones constituyen el plan operativo, que sistematiza las operaciones que se van a desarrollar en el organismo para ejecutar las apuestas y alcanzar la situación objetivo”* (Oficina Nacional de Innovación de Gestión, 2007).

El plan operativo desagrega y especifica campos de actividades que se deducen del plan estratégico, y establece los programas y recursos presupuestados para llevar a cabo las acciones. En concordancia con la programación presupuestaria, escalona las etapas a través de las cuales se desarrollan las acciones institucionales y define las metas parciales que permiten evaluar si se avanza paulatinamente hacia los objetivos.

En el momento táctico-operacional debe tenerse en cuenta la **arquitectura organizativa**. Ésta es un conjunto de unidades orgánicas dispuestas en orden decreciente de acuerdo con los grados de autoridad y responsabilidad conferidos a los agentes públicos. Se trata de una división del trabajo que pauta las líneas de comunicación (horizontales, verticales y transversales) y las relaciones jerárquicas y funcionales que estructuran la organización.

En las formas tradicionales de organización las estructuras orgánicas se establecen por dos métodos (Ibíd., p 63): La *factorización*, que consiste en la descomposición del objetivo global en objetivos particulares contribuyentes, y de éstos, a su vez, en sub-objetivos, hasta llegar por esta vía a los medios necesarios para alcanzarlos en cada nivel. Y el método de *agregación*, que consiste en una integración sucesiva de tareas elementales que se agrupan por afinidad hasta configurar las funciones.

La arquitectura de la organización es uno de los aspectos a contemplar en el análisis de las capacidades institucionales para implementar el plan de gobierno, pues ésta forma parte de la disposición de las fuerzas institucionales definida en la estrategia.

Además del proceso de estructuración organizacional, es necesario que exista una correlación entre la estructura presupuestaria y la estructura organizacional, con el fin de asegurar la cohesión entre los distintos parámetros de diseño. En definitiva, debe haber unidad de criterio para articular todas las variables organizativas de una institución.

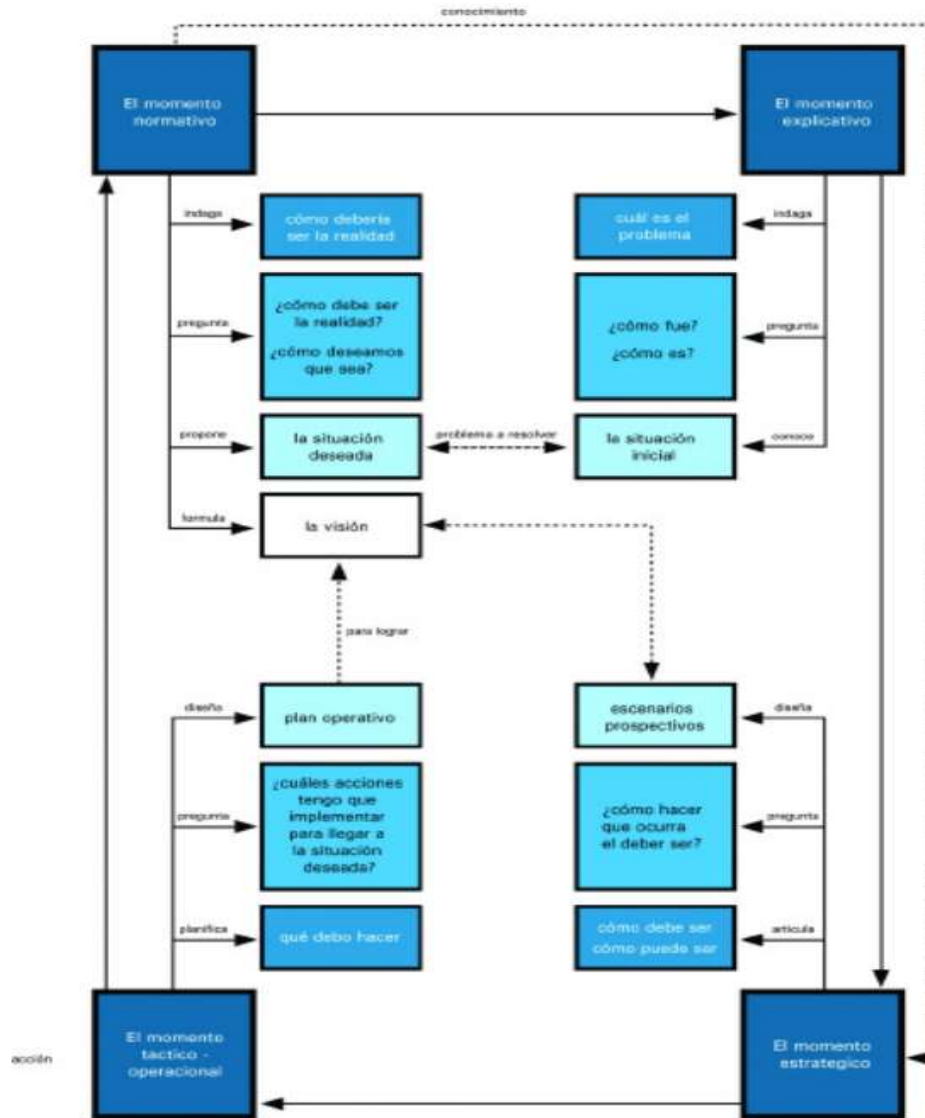
Esta segunda condición tiene que ver con la **programación presupuestaria**. La programación es la previsión y ubicación en tiempo y espacio de las decisiones, las prioridades, las acciones y los recursos requeridos por el plan. La técnica del presupuesto por programas vincula a la programación con los recursos de tipo financiero, humano y materiales, entre otros, constituyendo una metodología que vincula a los interrogantes de la acción, "qué hacer" y "cómo", con las respuestas a "con cuáles recursos" y "con cuánto".

Cada uno de los componentes del Plan Estratégico y del Plan Operativo se refleja en la programación presupuestaria, instalándola como una valiosa herramienta de gestión. *El presupuesto por programas es así la expresión ordenada de los recursos asignados a las actividades del plan en un período determinado. Constituye el correlato cuantitativo de la instrumentación del Plan: el plan en cifras*" (Ibíd. p 64)

Existe otra instancia en el proceso que no desarrollaremos extensamente aquí pero que sí debemos mencionar dado que reviste una especial importancia para una ejecución exitosa del plan. Se trata del **Monitoreo y Evaluación**. El monitoreo es un seguimiento permanente que tiene por objeto que los decisores y formuladores de políticas obtengan información permanente sobre el grado de ejecución de los programas, los estándares de calidad, el cumplimiento de los compromisos, la forma de empleo de los recursos disponibles y el alcance de resultados.

Cada instancia de monitoreo es complementada por la evaluación, que permite unificar en una síntesis la información sobre el desempeño institucional y determinar las brechas que existen entre lo planificado y lo ejecutado en términos de productos, resultados y calidad de gestión.

### La metodología del proceso de planeamiento



Fuente: Oficina Nacional de Innovación de Gestión. Subsecretaría de Gestión Pública de la Nación, (2007).

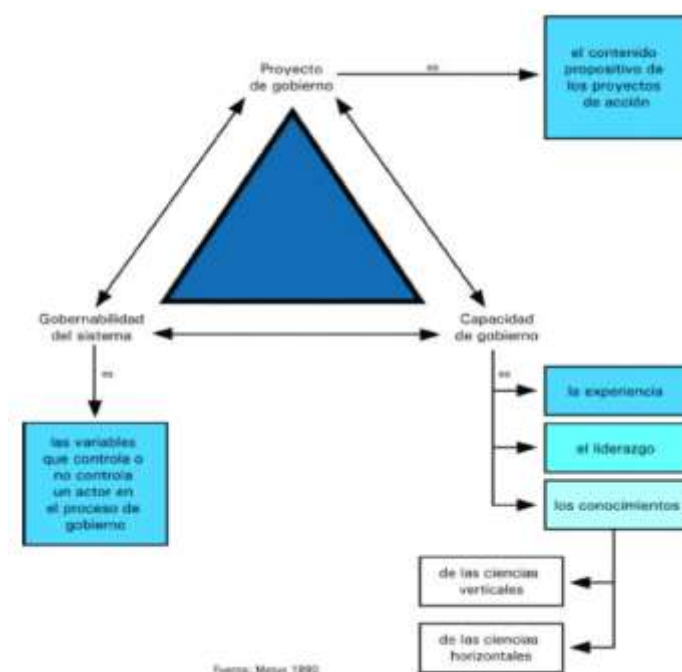
### 3.1.3 La capacidad de gobierno

En primer término, consideramos adecuado tomar como punto de referencia teórico la perspectiva de Carlos Matus, la cual constituye intrínsecamente una teoría de la acción, dado que lo que aquí nos interesa es la propia acción de los sujetos sociales que son parte de una institución.



Para Matus (1987) planificación y gobierno son prácticamente sinónimos, puesto que el principio fundamental de su teoría es que todos los actores sociales en todo momento planifican su acción; claro que, como hemos visto, al interior de las instituciones, encontramos un mayor nivel de formalidad y sistematicidad en los procesos de planificación.

Abal Medina y otros autores, en su obra de la Oficina Nacional de Innovación de Gestión (2007), aportan que el planeamiento estratégico y operativo tienen por finalidad fortalecer las capacidades teóricas, metodológicas y técnicas de los organismos públicos, para que puedan definir, instrumentar y actualizar sus actividades en función de su misión institucional. De este modo, su acción de gobierno articulará tres vértices de un sistema complejo, que está constituido por el proyecto de gobierno, la gobernabilidad y la capacidad de gobierno.



Fuente: Oficina Nacional de Innovación de Gestión. Subsecretaría de Gestión Pública de la Nación, (2007).

El Triángulo de Gobierno nos permite relacionar fácilmente dos categorías centrales para nuestro trabajo: proyecto de gobierno y capacidad de gobierno, y encontrar el porqué de la importancia de la capacidad. El Proyecto de Gobierno, la Gobernabilidad del Sistema y la Capacidad de Gobierno conforman un sistema de relaciones sobre las cuales descansa la eficacia del Plan de Gobierno. Cada elemento del triángulo es relativo a los otros. No obstante, el Plan de Gobierno sólo puede ser eficaz si la dirección superior del gobierno ejerce activamente el liderazgo del proceso mediante directivas de planificación y un sistema incesante de seguimiento y evaluación de las situaciones. Aparece aquí el

alcance de la capacidad. Pues, no basta con tener un sólido proyecto de gobierno para gobernar, sino que además se necesita demostrar capacidad de gobierno, que no es otra cosa que capacidad de conducción y dirección expresada en un conjunto de técnicas, métodos, destrezas, habilidades y experiencias de un actor y su equipo de gobierno para conducir el proceso social hacia objetivos declarados.

Una baja capacidad de gobierno, junto a una alta gobernabilidad del sistema causada por abundancia de recursos y desorganización de las fuerzas sociales opositoras, permite un proyecto de gobierno poco conflictivo y poco renovador, pero suficientemente eficaz para mantener la estabilidad del sistema. Entonces, si la gobernabilidad del sistema es alta y el proyecto de gobierno es poco exigente, la baja capacidad de gobierno es a veces suficiente para producir resultados exitosos. Sin embargo, la baja capacidad de gobierno resulta un factor severamente limitante en el caso de sistemas poco gobernables por su escasez de recursos o por la naturaleza de sus estructuras políticas.

De manera que, si consideramos el proyecto de gobierno y la gobernabilidad del sistema como dados, la capacidad aparece como un elemento que siempre condiciona a los conductores; y donde planificación y gobierno aparecen casi como equivalentes y se confunden en la coyuntura cotidiana de las decisiones, la mayor capacidad de gobierno se traduce en mayores posibilidades de planificar exitosamente; pues la presencia misma de técnicas y métodos de planificación, es considerada como constitutiva de la capacidad de gobierno.

Ahora bien, cómo identificamos la capacidad de conducción y dirección necesarias para planificar y llevar adelante el proyecto de gobierno, cuáles son estas técnicas o habilidades, o dicho de otra forma, cuáles son los atributos, susceptibles de observación, que expresan la presencia de capacidad de gobierno. Matus nos da una respuesta aproximada, pero no se explaya demasiado en los detalles, al señalar que *“la capacidad de gobierno se expresa en capacidad de dirección, de gerencia y de administración y control.”* (Ibíd. p 75).

## 3.2 Operacionalización de las variables

---

Anteriormente, hemos podido determinar y fundamentar la relación entre la capacidad y la planificación; donde la planificación aparece cómo una técnica al servicio del arte de gobernar y la capacidad, como una condición sine qua non para precisar proyectos eficaces de gobierno. Deducimos entonces que la capacidad de gobierno es, en parte, capacidad de planificación. Es de hecho, según Matus, un sistema de dirección y

planificación expresado en capacidad de dirección, gerencia, administración y control, que viene a completar el tercer vértice del triángulo de gobierno. Es así que, al volver sobre nuestro problema inicial sobre cuáles son las capacidades necesarias para una exitosa implementación de un plan de gobierno, podemos afirmar, en principio, que necesitamos fundamentalmente Capacidad de Gobierno, sin perjuicio de que ésta a su vez, podrá manifestarse y descomponerse en distintas dimensiones de capacidad.

Para identificar y describir estas dimensiones, debemos saber qué necesita el plan de la institución, es decir, cuáles son aquellas funciones, fuerzas o arreglos institucionales que deben activarse, reforzarse o potenciarse en la utilización de esta herramienta y por consiguiente, a qué tipo de capacidades nos estamos refiriendo.

Nos interesa no sólo determinar la relación existente entre estas dos variables, sino esbozar un conjunto de indicadores, confiables y asequibles de escutar, que den cuenta de la misma, es decir, intentaremos operacionalizar esta relación, tratando de dilucidar concretamente qué capacidades institucionales expresan la capacidad de gobierno que se requiere para cumplir con las funciones básicas que demanda la adecuada implementación del plan de gobierno.

### 3.2.1 Aspectos básicos de un plan de gobierno

---

A tal fin, en primer lugar sintetizamos, en base a todo lo expuesto en relación a ello, las siguientes funciones o aspectos básicos del plan de gobierno:

1. **Concertación Estratégica:** Tiene que ver con el momento estratégico donde se establece la misión y la visión de la institución, pero también incluimos aquí la búsqueda de consensos tanto formales como informales. Esto requerirá capacidad de dirección, con visión de largo plazo para construir el proyecto de gobierno, pero también de liderazgo para lograr el apoyo necesario. Para ello es fundamental contar con capacidad política.
2. **Programación táctico-operacional:** Los objetivos de todo plan de gobierno deben traducirse en programas y/o proyectos que los contengan y aseguren su efectiva implementación, con equipos, recursos, estructura, etc. Para ello, debe existir en la organización capacidad de administración.
3. **Evaluación:** se trata del monitoreo y seguimiento del plan de gobierno, programas y proyectos, orientado a resultados, y el establecimiento de un

sistema de indicadores de desempeño. El ILPES (2006) advierte que el proceso de evaluación involucra dos dimensiones, una dentro del propio aparato gubernamental, y otra de manera más general, en su relación con la ciudadanía o destinatarios beneficiarios de los servicios que brinda la institución. Para ello, se requerirá contar con la capacidad de control, es decir, capacidad de instalar, o si ya existieren, poner en funcionamiento, los dispositivos y mecanismos suficientes de seguimiento de los resultados obtenidos en la ejecución de funciones y proyectos de la organización.

4. Por último, consideramos necesario agregar una cuarta función que reviste un carácter casi transversal al resto de las funciones que es la **Coordinación**, la cual alude a la articulación e interacción que debe existir para asegurar la implementación del plan. Aquí también se admiten dos dimensiones principales: una, la interacción de la organización con otras esferas institucionales, y otra, la coordinación que debe realizarse al interior, tanto a nivel vertical como horizontal, para alcanzar en tiempo y forma los objetivos trazados (Ibíd. p 62).

### 3.2.2 Capacidades Críticas

Hemos establecido las funciones básicas que, a nuestro criterio, requiere un plan de gobierno en relación a la organización. Por otro lado, hemos propuesto, a partir de los postulados de Matus, que en relación a la planificación, la capacidad debe ser eminente y fundamentalmente, capacidad de gobierno. Esta capacidad de gobierno se compone de distintas dimensiones de capacidad. En estas funciones o aspectos claves, podemos identificar inmediatamente las respectivas capacidades que resultan críticas para asegurar la implementación del plan de gobierno; so la capacidad de gobierno está compuesta por tres dimensiones:

Cuadro 1  
Relación entre Plan de Gobierno y Capacidades

Planificación/ Plan de Gobierno	Capacidades de Gobierno
Funciones Básicas	Dimensiones
Concertación Estratégica y Coordinación	Capacidad Política
Programación Táctico-Operacional	Capacidad Administrativa
Evaluación	Capacidad de Control

Fuente: elaboración propia

La **Capacidad Política**, entendida en términos de Repetto y otros autores similares, como la habilidad para captar y resolver las cuestiones y demandas socialmente

problematizadas que se entrecruzan con el proyecto de gobierno, a lo que sumamos la capacidad de dirección y gerencia que, en términos de Matus, tiene que ver más con el liderazgo y las técnicas de conducción para el direccionamiento estratégico y la gestión del conflicto y la incertidumbre, hacia el interior de la institución; es decir, es si se quiere la capacidad política interna, mientras que la primera definición alude mayormente a lo externo, es decir, la relación con el entorno y los actores sociales.

La **Capacidad Administrativa**, redundante en el aparato organizacional técnico-burocrático, es decir, las dotaciones, atributos y posibilidades de una organización para la acción directa, o expresado de otra manera, los medios organizacionales (personas, recursos financieros, estructura y procesos organizacionales, sistemas de información, infraestructura y equipamientos, etc.) de los que dispone una unidad gubernamental para llevar a cabo sus objetivos (Bertranou J. , 2015), de los grupos de interés, su entorno y la ciudadanía.

La **Capacidad de Control** podría incluirse como un componente de la Capacidad Administrativa si tenemos en cuenta que se manifiesta en un conjunto de medios materiales organizacionales, y a la vez, también podríamos incluirla dentro de la Capacidad Política, si se la considera como una verdadera decisión del alto gobierno de revisar continuamente su plan y otorgar a su vez, mayor participación de los actores en la valoración de los resultados, lo cual requiere la capacidad del alto gobierno de “problematizar” correctamente las demandas de los grupos y destinatarios mayoritarios, tomando decisiones que representen y expresen sus intereses, más allá de la dotación de recursos que puedan movilizar. Sin embargo, consideramos necesario presentarla aquí como una dimensión diferenciada, debido a que, deviene más que relevante su existencia para la implementación de un plan de gobierno. Amaya (2015) afirma que no se puede concebir la planificación sin la evaluación... *“Es la relación entre conocimiento y acción. Es necesario integrar y articular planificación, gestión y evaluación. Además de incidir en la calidad institucional en términos de resultados, la evaluación integrada a la planificación ordena los diferentes aspectos de la gestión, por ejemplo, el desempeño de las personas”*. La evaluación es central para obtener información en tiempo real y de primera mano de posibles desviaciones en la ejecución del plan de gobierno. Aporta la autora que genera conocimiento, análisis crítico, proceso de reflexión, permite mejoras y agrega valor.

La capacidad de control implica una práctica integral de construcción, análisis y comunicación de información útil para mejorar tanto los procesos como los resultados del plan. Se manifiesta en la incorporación gradual a la rutina institucional de dispositivos y

procesos de evaluación en el proyecto institucional, que permitan una práctica habitual de evaluación continua, el intercambio crítico sobre aciertos y errores y el ejercicio permanente de aprendizaje, pertinentes para la formulación, implementación y/o retroalimentación del plan de gobierno.

Por último y habiendo establecido nuestras dimensiones de la capacidad de gobierno, podemos asignar a continuación a estas dimensiones distintos componentes, a modo de una suerte de indicadores que den cuenta y adviertan de la presencia, ausencia y/o intensidad de estas capacidades en la organización. A su vez, estos componentes estarán conformados por un conjunto de elementos o subcomponentes susceptibles de observar y analizar a tal fin.

### 3.2.3 Indicadores de la Relación Plan de Gobierno-Capacidades de Gobierno

---

#### **CAPACIDAD POLÍTICA**

Los componentes de la Capacidad Política son:

##### **Proyecto de Gobierno**

Es el contenido propositivo de los proyectos de acción que un actor se propone realizar para alcanzar sus objetivos.

Subcomponentes:

- Definiciones político- ideológicas: los ideales, las ideas y convicciones que expresan las autoridades son el fundamento de la acción política y, por lo tanto, dan sentido al proyecto de gobierno.
- Proyecto institucional: puede presentarse como planes, programas o acciones, en tanto expresión de decisiones transformadoras. Para conocer su real implicancia en la vida institucional (es decir, que no sea una pieza meramente declamativa), deberá evaluarse si los resultados institucionales obtenidos se corresponden, en calidad, cantidad y alcance, a los objetivos expresados.
- Agenda de gobierno: Según Matus (1987), la agenda del dirigente cumple tres funciones principales: a) expresa la utilización del tiempo del gobernante; b) constituye el “medio de selección de los problemas de mayor valor” y c) es un mecanismo de comunicación con el gobernante. En este sentido, la postulación de una agenda de gobierno y, fundamentalmente, su diseño y adecuación permanente para incidir en la agenda pública, aumentan la capacidad de gobierno del sistema.

- Políticas públicas y proyectos especiales: Constituyen la materia propia de la función de gobierno, que guarda una relación de adecuación al plan de gobierno de las fuerzas políticas a cargo del gobierno. Las políticas públicas generalmente mantienen una cierta autonomía operativa, mientras que los proyectos especiales dependen directamente de la autoridad máxima y son una clara expresión de sus principales preocupaciones, su formulación genera un orden de prioridades que organiza la propia tarea y orienta a los involucrados.
- Mapa de Actores: El proyecto de acción de un gobierno debe contemplar, identificar y caracterizar a los actores que intervendrán en el proceso de elaboración y ejecución del mismo. Para ello, debe considerarse la formulación de escenarios futuros probables en función de la correlación de fuerzas y motivaciones que pueden establecerse a partir de la existencia de varios actores vinculados directa o indirectamente con el proyecto (Felcman, 2013). Para ello, revestirá de suma importancia los ámbitos de concertación y habilidad de negociación del planificador para establecer canales de diálogo, participación y conciliación, con su mapa de actores, esto incluye tanto a su equipo de trabajo como a los agentes de su medio externo.

### **Liderazgo**

Consiste en la habilidad de dirección y motivación que no solo se asienta en la legitimidad político institucional conferida por los actores del sistema, sino también por elementos formales que la garantizan.

Subcomponentes:

- Legitimidad político-institucional: Legitimidad político-institucional de la unidad gubernamental para llevar adelante estas acciones, otorgada por actores del sistema político-institucional y por actores no gubernamentales.
- Motivación: Capacidad del líder para comprometer a su equipo con el plan de gobierno expresada en la participación de los agentes en los proyectos, tanto individual como grupal.

### **Coordinación institucional**

Consiste en la articulación de actores, a través de mecanismos de acción conjunta en torno a proyectos comunes, a la formulación, construcción y ejecución colectiva de programas, proyectos y acciones que involucran iniciativas, recursos, potencialidades e

intereses compartidos. La capacidad de una organización para implementar el plan depende del uso del recurso de acción conjunta con otras organizaciones, para lo que también se requiere que existan canales adecuados de comunicación.

Para este componente, otros puntos de vista podrían considerar que debería incluirse dentro de la capacidad administrativa, puesto que también tiene que ver con los modos de organización y funcionamiento de la institución y la manera en que éstos logran articularse en el marco de una determinada estructura orgánica. Pero, para nosotros la coordinación institucional cobra relevancia dentro de la capacidad política debido a que cuando hablamos de un trabajo articulado para la ejecución del plan de gobierno, es primordial la capacidad del gobierno de transmitir y comunicar correctamente sus propósitos al resto de los miembros de la organización y del entorno.

Subcomponentes:

- Capital de acción interinstitucional: La capacidad depende del uso del recurso de acción conjunta a nivel:
  - Interorganizacional: Coordinación entre las unidades orgánicas afectadas a la ejecución del plan, dentro de una misma institución.
  - Intergubernamental: Coordinación entre distintas jurisdicciones o niveles de gobierno, por ejemplo, entre los niveles nacional y provincial, o provincial y municipal, así como también consejos federales y/o nacionales.
  - Público-privado: Coordinación con organizaciones de la sociedad civil, sociales, económicas, empresas públicas o de gestión público-privada.
  
- Plan de comunicación institucional: Sin comunicación eficaz entre los que componen los equipos de gestión, no hay posibilidad de llevar adelante las acciones planificadas. El plan de comunicación institucional, si existiere, debe contemplar:
  - Comunicación interna: Existencia de canales de comunicación hacia el interior de la institución, no solo formales, son también, aquellas instancias informales que otorgan mayor dinamismo e inmediatez a la comunicación.
  - Comunicación externa: Previsión de dispositivos de participación, con un enfoque multimedial y eficacia en las respuestas.



## **CAPACIDAD ADMINISTRATIVA**

Componen la Capacidad administrativa:

### **Diseño Estructural**

Para viabilizar su accionar, el gobierno requiere de un marco normativo que le confiera legalidad y de una estructura organizativa que ponga en acción sus proyectos, así como de los recursos que le permitan hacerlos realidad. A mayor coherencia entre el proyecto de gobierno y el diseño estructural, mayor será la capacidad.

Subcomponentes del Diseño Estructural:

- **Marco Normativo:** Autorizaciones legales de la unidad gubernamental para realizar las acciones que pretende llevar a cabo, conferidas por un instrumento normativo como una ley, un decreto u otra norma administrativa emanada del órgano correspondiente. También podemos denominarlas Reglas del Juego, comprendidas por: sistema de gobierno, constitución, legislación (general y particular), reglamentaciones y modelos culturales (Tobelem, 1993).
- **Arquitectura Organizativa:** Se trata de analizar si el diseño estructural responde a los lineamientos del proyecto institucional en marcha. Este análisis abarca la denominación de unidades orgánicas, la jerarquía, las competencias asignadas, organigramas, nóminas de personal, etc.

### **Gestión Financiera y de Recursos**

Es necesario que exista una correlación entre la estructura presupuestaria y la provisión de recursos y el plan de gobierno; se debe garantizar que el uso de los recursos se corresponda con los planes y prioridades de gobierno. El presupuesto viene a ser el instrumento de planificación de los recursos financieros que sustentan las acciones de las organizaciones, permitiendo contar con información que relaciona la producción de bienes y servicios con la asignación de recursos financieros (Bernazza, Longo, & Comotto, 2015).

Subcomponentes de la Gestión Financiera y de Recursos:

- **Agenda de gobierno expresada en términos financieros:** Expresa la coherencia entre el plan institucional y la asignación de gastos o partidas presupuestarias para cada área o programa.

- Ejecución presupuestaria: Se trata de medir la ejecución presupuestaria de los organismos versus la devengada, para cumplir con los objetivos de política, es decir, observar si los resultados responden a los niveles programados.
- Infraestructura al servicio de la gestión institucional: Es la infraestructura existente y proyectada, tanto en términos macro (edificios, obras de ingeniería) como micro (equipamiento informático, de telecomunicaciones, mobiliario, etc.), en relación a los programas previstos.

### **Política de Personal**

La capacidad se expresa en una relación consistente entre la institución empleadora y el personal, fundada en la valoración de competencias integrales, que abarquen el compromiso con el plan de gobierno.

Subcomponentes de la Política de Personal:

- Política de personal y proyecto institucional: En términos generales, los alcances y cobertura territorial de los programas previstos incidirán en el número de agentes que son necesarios en la dotación de la institución, mientras que los objetivos a cumplir exigirán ciertas destrezas y habilidades específicas. Se analizará la dotación de personal vis a vis proyecto institucional, así como los regímenes y políticas de empleo vigentes.
- Sistema de selección y promoción: Los sistemas de selección de personal no solo deben tener en cuenta los antecedentes técnico-profesionales, sino también las competencias ético-institucionales en el marco de un proyecto institucional. Implica analizar:
  - Principios que orientan el sistema de carrera normado: concepto de mérito e idoneidad, permanencia en el cargo, movilidad.
  - Modelos de carrera/trayectoria y de concursos que se implementan efectivamente y/o se postulan para el futuro.
  - Criterios para la cobertura de cargos/funciones jerárquicas, tipo de competencias evaluadas y duración en dicho cargo/función.
- Formación: Determinar la existencia de un sistema de capacitación o formación continua como tal, cuáles son sus características y jerarquía dentro de la

organización (a mayor jerarquía, mayor será la fortaleza), y cuán alineado se encuentra el plan de capacitación con el proyecto institucional.

## **CAPACIDAD DE CONTROL**

La Capacidad de Control se compone de:

### **Sistemas de evaluación**

El enfoque, tipo y metodología adoptada de evaluación dependerá de si la misma se basa exclusivamente en la supervisión y la rendición de cuentas, o si se prefiere una evaluación integral a través de estrategias de involucramiento y participación de los diferentes actores relacionados con el plan y los programas evaluados. *“La integralidad de la evaluación, superando las clásicas evaluaciones de desempeño del personal, alienta un mayor involucramiento con el proyecto”* (Bernazza, Longo, & Comotto, 2015).

Subcomponentes de los Sistemas de Evaluación:

- **Evaluación Externa:** Presencia de evaluadores o instancias de evaluación externos a la intervención y a la organización responsable.
- **Evaluación Interna:** Existencia de mecanismos y/o acciones de evaluación tanto en la formulación como en la ejecución del proyecto institucional realizada por miembros de la organización afectados a la intervención.
- **Evaluación Participativa:** Particularmente, dispositivos y medios de evaluación que permiten la participación de todos los actores involucrados, en especial, los destinatarios de las acciones.

**Cuadro 2**  
**Capacidades para la implementación de un plan de gobierno**

<b>Planificación (Funciones básicas)</b>	<b>Capacidades de Gobierno (Dimensiones)</b>	<b>Componentes</b>	<b>Subcomponentes</b>
Concertación Estratégica y Coordinación	Capacidad Política	1. Proyecto de Gobierno	1.1 Definiciones político-ideológicas 1.2 Proyecto institucional 1.3 Agenda de gobierno 1.4 Políticas Públicas y Proyectos especiales. 1.5 Mapa de Actores
		2. Liderazgo	2.1 Legitimidad político-institucional. 2.2 Motivación
		3. Coordinación Institucional	3.1 Capital de acción interinstitucional 3.2 Plan de comunicación institucional: interna y externa.
Programación Táctico-operacional	Capacidad Administrativa	4. Diseño Estructural	4.1 Marco Normativo 4.2 Arquitectura Organizativa
		5. Gestión Financiera y de Recursos	5.1 Agenda de gobierno expresada en términos financieros 5.2 Ejecución presupuestaria 5.3 Infraestructura al servicio de la gestión institucional.
		6. Política de Personal	6.1 Política de personal y proyecto institucional 6.2 Sistema de promoción 6.3 Formación
Evaluación	Capacidad de Control	7. Sistemas de evaluación	7.1 Evaluación Externa 7.2 Evaluación Interna 7.3 Evaluación Participativa

Fuente: Elaboración propia

La elección de cada uno de estos componentes y subcomponentes se sustenta en el texto inicial de este apartado que, junto con los capítulos primero y segundo, fundamenta nuestra hipótesis de trabajo. Es decir, hemos postulado cuáles serían aquellos componentes de la capacidad de gobierno que, como una suerte de indicadores, expresan una mayor o menor presencia de la misma en relación a la planificación en la organización.

Por otro lado, debemos aclarar que el establecimiento de enlaces o correspondencia entre las dimensiones, componentes y subcomponentes, está en todo momento orientado e influido por la observación de las premisas de la planificación organizacional y el fin último, que es visualizar algunas condiciones necesarias para la utilización de esta herramienta. Es por ello que, las categorías construidas no pretenden ser exhaustivas ni mucho menos.

Finalmente y en el mismo sentido, consideramos que cada componente puede adecuarse para cada situación y necesidad de análisis, lo que dependerá de las circunstancias particulares de cada unidad o realidad institucional a observar, donde algunos aspectos cobrarán mayor pertinencia y otros, tal vez, deberán ser desestimados.

# PARTE II

---

## ESTUDIO DE CASO

### Unidad de análisis:

**Facultad de Ciencias Exactas y  
Naturales – UNCuyo.**

## CAPÍTULO 4

# CAPACIDADES INSTITUCIONALES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SU PLAN DE GOBIERNO

---

### 4.1 Introducción

---

La implementación del plan de gobierno conlleva muchas veces resistencias y desafíos al interior de una institución, por lo cual, es fundamental analizar, evaluar y fortalecer las capacidades que resultan críticas y relevantes para su consecución.

En los capítulos precedentes hemos intentado dilucidar la relación entre la planificación y las capacidades estatales o institucionales, estableciendo y describiendo aquellas capacidades necesarias para desarrollar e implementar un plan de gobierno en una organización pública.

Hemos advertido que la capacidad fundamental que buscamos para la ejecución exitosa de un plan de gobierno es la Capacidad de Gobierno, la cual se expresa en capacidad política, capacidad de administración y capacidad de control.

En este marco, es que analizaremos y evaluaremos las capacidades que presenta la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, en adelante FCEN, para la implementación de su plan de gobierno. La FCEN resulta un caso pertinente de análisis debido a que la misma se encuentra en un proceso interesante de crecimiento como institución, tanto académica como orgánicamente, dado que al ser creada en el año 2014, la misma aún no posee la estructura tradicional formal que el resto de las Facultades que integran la Universidad, pero al mismo tiempo, su crecimiento no solo radica en un proceso de adecuación a la normativa y regímenes establecidos por el Estatuto Universitario, sino que además viene acompañado de una serie de características innovadoras en cuanto a su organización académica, la modalidad de trabajo de su equipo de gestión, diseños procedimentales, entre otros.

Debemos mencionar además que la existencia y creación de la FCEN responde a una decisión política y estratégica de las autoridades de dar mayor impulso a estas ciencias, no sólo en pos de ampliar la oferta académica de la Universidad, sino también con miras a la necesidad de fortalecer el sector de Ciencia y Tecnología, entendiendo que depende de este sector la posibilidad del crecimiento, el desarrollo y la generación de mejores condiciones de vida para la población.

Atentos a esto, en las páginas siguientes trataremos de indagar, en primer lugar, si la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales cuenta con un plan de gobierno, o en su defecto, si ha encarado un proceso de planificación más o menos formalizado con el objeto de trazar las líneas de acción que le permitan cumplir con sus objetivos. Posteriormente, buscaremos identificar y describir cuáles son las capacidades institucionales con las que cuenta la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales para la correcta y exitosa ejecución de su plan de gobierno, y si estas capacidades son las suficientes o adecuadas para tal fin.

## 4.2 Descripción de la Facultad de Ciencia Exactas y Naturales – FCEN

---

### 4.2.1 Importancia de las Ciencias Básicas y creación de la FCEN

---

Se ha mencionado que la creación de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales responde a una decisión política de adjudicar un carácter estratégico a estas ciencias. Pues, en la actualidad todos los países perciben la necesidad de fortalecer su sector de Ciencia y Tecnología dado que entienden que depende de este sector la posibilidad de crecer y generar mejores condiciones de vida para su población.

Es así que uno de los objetivos particulares del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación ARGENTINA INNOVADORA 2020 es: “Fortalecer aspectos fundamentales del SNCTI (recursos humanos, infraestructura, organización, procedimientos, articulación y coordinación) a fin de dotarlo de capacidad suficiente para atender las demandas productivas y sociales como asimismo de potenciar su eficacia y eficiencia operativa a través de la generación de mayores complementariedades, reducir contradicciones y optimizar la utilización de recursos”.

En este sentido, una casa de estudios que albergue y cultive las ciencias exactas y naturales, con sus funciones de docencia, investigación, y extensión, constituye una fuente de recursos humanos de excelencia para formar el plantel de futuros profesionales de ciencias, de donde pueden derivarse las investigaciones aplicadas a distintas áreas del saber y la tecnología.



Para ello, resulta de gran importancia la función de investigación básica en las Universidades. Esta importancia radica en la necesidad de promover un ámbito o espacio del saber engendradora de creatividad del conocimiento teórico y de los espacios de producción, es decir, desarrollo del saber y del hacer, constituyendo la producción científica original uno de los signos más elocuentes de la madurez alcanzada por el desarrollo intelectual de un país.

Así lo expresaba ya en el año 1949 el entonces Rector Ireneo Fernando Cruz, con motivo de la creación del Departamento de Investigaciones Científicas, *...“la investigación científica tiene importancia fundamental para el desarrollo y engrandecimiento de un pueblo moderno, importancia que se destaca tanto desde el punto de vista cultural como del material”* (Ord. 12/92-C.S).

En el marco de esta concepción, es que se crea en 1992 el Instituto de Ciencias Básicas y luego en 2014, reconociendo la importancia categórica de este campo del saber, se le otorga al instituto entidad de Facultad, entendiendo que las ciencias exactas y naturales; Biología, Física, Matemática y Química, constituyen Ciencias Básicas, sobre las que se asientan saberes tecnológicos e interdisciplinarios.

Por lo tanto, la creación de la FCEN radica principalmente en la necesidad de estimular la investigación básica, fomentar la excelencia de las carreras de grado y posgrados en estas disciplinas y recrear un permanente clima de discusión, reflexión crítica y estudio sobre los temas fundamentales del saber científico.

#### 4.2.2 Historia de la institución

La Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, en adelante FCEN, pertenece a la Universidad Nacional de Cuyo, ubicada en Mendoza, República Argentina, fundada en el año 1939, a través de un decreto del Poder Ejecutivo Nacional.

La FCEN fue creada por la Asamblea Universitaria en el año 2014, la misma exhibe características particulares no sólo por su reciente creación sino también porque presenta antecedentes institucionales de larga data, a través de los cuales su estructura, fines y objetivos se han ido reconfigurando de manera sucesiva.

Las Ciencias Exactas y Naturales comenzaron a desarrollarse en la Universidad Nacional de Cuyo a fines de los años 40, cuando un grupo de profesores universitarios organizó el Centro de Estudios Físico Matemáticos de la Universidad, el que tuvo intensa actividad entre 1948 y 1950. Este centro constituyó la base fundamental para la creación

en 1949, del Departamento de Investigaciones Científicas – D.I.C. (Ordenanza N° 147/49 – R.) por parte del Rector Dr. Ireneo Fernando Cruz, órgano que en su corta vida dio un importante impulso a la investigación.

En 1957 las actividades del DIC fueron interrumpidas a raíz de su disolución por decisión de la intervención en la Universidad. Así, el desarrollo de las Ciencias Básicas en la región quedó limitado a las Universidades Nacionales de San Juan y de San Luis, creadas en 1973, dejando a la Universidad Nacional de Cuyo sin actividades específicas de docencia e investigación en Biología, Física, Matemática, Química o en Ciencias de la Tierra y de la Atmósfera, con excepción del Instituto Balseiro, que en colaboración con la Comisión Nacional de Energía Atómica, ha producido un destacado desarrollo de la Física.

En 1992, por Ordenanza N° 12/92-C.S, a partir del impulso del Rector Ing. Armando Bertranou, atendiendo a la necesidad de desarrollar en la Universidad a las Ciencias Básicas, el Consejo Superior creó el Instituto de Ciencias Básicas (ICB), hoy Facultad de Ciencias Exactas y Naturales (FCEN)-, como una unidad de investigación de carácter interdisciplinario con el objetivo de:

- Promover la investigación en ciencias básicas
- Coordinar la labor interdisciplinaria de dichas ciencias
- Promover la formación de recursos humanos de alto nivel
- Desarrollar la excelencia y modernización en la enseñanza de estas ciencias en el pregrado y posgrado (Ord. N° 12/92-C.S).

En respuesta a los resultados obtenidos de las evaluaciones de la Universidad que arrojaban un déficit existente en la UNCuyo de oferta académica de carreras relacionadas a las ciencias básicas y naturales, el Plan Estratégico 2004 aprobado por Ord. N° 84/2003-CS, incorporó entre sus objetivos la elaboración de una propuesta de Licenciaturas y Profesorados Universitarios en esta materia. A raíz de esto, el ICB propuso un Programa de Educación Superior en Ciencias Básicas que fue aprobado a instancias de la Rectora Dra. María Victoria Gómez de Erice, por Resolución N°514/04-C.S. Por Resolución N° 167/2006-C.S, fue incorporada su implementación al Plan de Mejoramiento de la Universidad Nacional de Cuyo y la responsabilidad académica de su ejecución fue asignada al Instituto de Ciencias Básicas.

Este programa previó la creación de carreras de grado y el desarrollo de actividades de investigación, extensión y posgrado, propendiendo así a un desarrollo armonioso de las disciplinas incluidas en las Ciencias Exactas y Naturales. Al crearse las carreras de Licenciatura y Profesorado de Grado Universitario en Ciencias Básicas en el

ámbito del ICB mediante Ordenanzas N° 128/04-C.S. y 130/04-C.S., se incorporaron explícitamente funciones de docencia de grado que se sumaron a las de fomento de la investigación, desarrolladas desde su creación. Los planes de estudio de Licenciatura y de Profesorado Universitario se estructuraron con una clara intención de favorecer la formación interdisciplinaria y la movilidad estudiantil, a través de un ciclo inicial común y ciclos orientados por disciplina.

En el año 2005 ingresaron los primeros alumnos de estas carreras y al finalizar el ciclo lectivo 2009, el ICB tuvo sus primeros egresados como Licenciados y Profesores de Grado Universitario en Ciencias Básicas.

A comienzos del año 2009, las actividades del ICB se trasladaron al Espacio de la Ciencia y la Tecnología - ECT, ubicado en el Parque General San Martín de la ciudad de Mendoza, donde la institución dispuso finalmente de aulas, laboratorios e infraestructura propia para el desarrollo de sus funciones.

Por otra parte, con el objetivo de expandir la oferta académica al resto de la extensión territorial de la Provincia de Mendoza, la Universidad creó en 2007, mediante Ordenanza N° 26/07-CS, un Ciclo General de Conocimientos Básicos en Ciencias Exactas y Naturales (CGCB-CEN), siguiendo el esquema organizativo de las carreras de Licenciatura y de Profesorado Universitario. Esta modalidad fue implementada en distintos departamentos como San Martín, Malargüe y General Alvear, bajo la responsabilidad del ICB y en el marco del Eje de Territorialización del Programa de Mejoramiento de la Universidad Nacional de Cuyo, aprobado por Ordenanza N° 167/05-C.S. y financiado por el Programa FUNDAR.

El CGCB-CEN comenzó a desarrollarse en 2008, previéndose su articulación con las carreras de Licenciatura y Profesorado en Ciencias Básicas del ICB y con las carreras de Ingeniería que se desarrollan en las distintas Unidades Académicas de la Universidad, cumpliendo funciones de Ciclo Inicial Común.

En atención a sus objetivos en el área de investigación, en el año 2008 el ICB recreó en su ámbito el Departamento de Investigaciones Científicas (DIC) recuperando y reivindicando esta denominación histórica. El mismo alberga actualmente trece grupos de investigación en diversas disciplinas y en áreas interdisciplinarias que involucran a las Ciencias Básicas. Posteriormente, el DIC fue propuesto por la Universidad como Unidad Ejecutora de doble dependencia UNCUYO/CONICET, con el aval del CCT-Mendoza.

En 2013, por ordenanza del Consejo Superior se estableció que la conducción de las actividades de grado y posgrado, de investigación y extensión del ICB estén a cargo de un Consejo Académico integrado por representantes elegidos por los miembros de todos los claustros (Ord. N° 11/2013-C.S). Realizados los actos eleccionarios para la conformación del mismo y, aprobados los resultados por el Consejo Superior, el Consejo Académico fue puesto en funciones a partir de junio de 2013.

En el mismo año, la Asamblea Universitaria reconoció estatutariamente el carácter de Unidad Académica del ICB en su artículo 5° (Ord. N° 1/2013-AU). Y finalmente, el 31 de marzo de 2014, a instancias del Consejo Académico y del Rector Ing. Agr. Arturo Somoza, el ICB fue transformado en Facultad de Ciencias Exactas y Naturales (FCEN) por Ordenanza N° 02/2014 de la Asamblea Universitaria.

La oferta académica de la Facultad se compone actualmente de 9 títulos de grado: Licenciatura y Profesorado de Grado Universitario en Ciencias Básicas con orientación en cuatro disciplinas: Biología, Física, Química o Matemática, y Licenciatura en Geología. Las carreras comienzan con un Ciclo Básico de dos años de duración, común para todas las orientaciones y finalmente un Ciclo Orientado de tres años de duración.

El Ciclo Básico está articulado con carreras de la Facultad de Ingeniería, Facultad de Ciencias Aplicadas a la Industria, Facultad de Ciencias Agrarias e Instituto Balseiro de la UNCUYO.

La sede central de la FCEN continúa funcionando en las instalaciones del ECT, y posee también 4 (cuatro) extensiones áulicas ubicadas en los Departamentos de General Alvear, Malargüe, San Martín y Tupungato.

## 4.3 Capacidades Institucionales de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales para la implementación de su plan de gobierno

---

### 4.3.1 Aclaraciones metodológicas y técnicas

---

El presente capítulo tiene como por objetivo exponer el tratamiento empírico que se realizará de nuestras dos variables de estudio: capacidades institucionales y planificación. Previo a su desarrollo, es necesario hacer referencia a que la información que se presenta aquí surge como resultado del procesamiento, interpretación y análisis de la información relevada. Asimismo, el análisis ha sido elaborado con base en el desarrollo teórico expuesto en la primera parte.

En este capítulo nos proponemos identificar y describir la existencia, ausencia, debilidad y/o fortaleza de las capacidades institucionales con las que cuenta la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales-FCEN, para la implementación de su plan de gobierno. Para ello, nos valdremos del Cuadro 2 “Capacidades para la implementación de un plan de gobierno” expuesto en el capítulo 3, del cual tomaremos dos subcomponentes por cada componente de las dimensiones de capacidad política, administrativa y de control.

### **1. Capacidad Política**

#### **Componente 1.1 Proyecto de Gobierno**

*Subcomponente 1.1.1 Proyecto Institucional*

*Subcomponente 1.1.2 Agenda de Gobierno*

#### **Componente 1.2 Liderazgo**

*Subcomponente 1.2.1 Legitimidad político-institucional.*

*Subcomponente 1.2.2 Motivación*

#### **Componente 1.3 Coordinación Institucional**

*Subcomponente 1.3.1 Capital de acción interinstitucional*

*Subcomponente 1.3.2 Comunicación institucional: interna y externa.*

### **2. Capacidad Administrativa**

#### **Componente 2.1 Diseño Estructural**

*Subcomponente 2.1.1 Marco Normativo*

*Subcomponente 2.1.2 Arquitectura Organizativa*

#### **Componente 2.2. Gestión Financiera y de Recursos**

*Subcomponente 2.2.1 Agenda de gobierno expresada en términos financieros*

*Subcomponente 2.2.2 Infraestructura al servicio del proyecto institucional.*

#### **Componente 2.3. Política de Personal**

*Subcomponente 2.3.1. Política de personal y proyecto institucional*

*Subcomponente 2.3.2 Formación*

### **3. Capacidad de Control**

#### **Componente 3.1 Sistemas de evaluación**

*Subcomponente 3.1.1 Evaluación Externa*

*Subcomponente 3.1.2 Evaluación Interna*

De acuerdo a lo establecido metodológicamente, en esta descripción utilizamos como principales fuentes de información:

- Observación directa
- El análisis del marco normativo de la FCEN, principalmente la Ley de Educación Superior N° 24.521, el Estatuto Universitario de la UNCuyo, Ordenanzas del

Consejo Superior que regulan funciones de la FCEN, y ordenanzas y resoluciones del Consejo Directivo y Decano de la FCEN, especificadas a pie de página en el desarrollo siguiente.

- El análisis de información documental, a saber: el Plan de Desarrollo Institucional 2013-2018, la Autoevaluación Institucional 2013-2014, la Autoevaluación Institucional para el reconocimiento de la Licenciatura en Geología del año 2015, el Plan Estratégico 2021 de la UNCuyo, el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación-Argentina Innovadora 2020, artículos y/o notas periodísticas publicados en la página web de la Universidad y de la FCEN y versiones taquigráficas de sesiones de la Asamblea Universitaria sobre la Reforma del Estatuto.
- Entrevistas abiertas a informante clave: Secretario de Relaciones Institucionales y Comunicación Pública, Lic. Damián Berridy.
- Entrevistas abiertas a las siguientes autoridades de la FCEN: Vicedecano, Dr. Néstor Ciocco, Secretaria Académica, Lic. María Florencia Tarabelli, Secretario de Relaciones Institucionales y Comunicación Pública, Lic. Damián Berridy y Subsecretaria de Gestión Académica, Lic. María Belén Echegaray.

#### 4.3.2 Descripción de las capacidades de gobierno de la FCEN

---

### **CAPACIDAD POLÍTICA**

#### **Componente 1.1 Proyecto de Gobierno**

##### **Subcomponente 1.1.1 Proyecto Institucional**

*“Puede presentarse como planes, programas o acciones, en tanto expresión de decisiones transformadoras”.*

En primer lugar, el proyecto institucional de la FCEN se enmarca en la misión institucional de la Universidad, expresada en el Estatuto Universitario, en los Objetivos del Plan Estratégico 2021 de la Universidad (Ord. N° 75/2012-CS) y en los objetivos y requerimientos del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación ARGENTINA INNOVADORA 2020 – LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS 2012-2015.

En consonancia con estos lineamientos, en el año 2013, el Consejo Académico del ICB, hoy Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, analizó y aprobó por Resolución N° 1/2013-CA, el “Plan de Desarrollo Institucional”, en adelante PDI, que fija los objetivos generales de la Unidad Académica para el período 2013-2018 y los proyectos específicos para alcanzarlos.

Si bien en marzo de 2014 el ICB fue transformado en Facultad, adquiriendo otra figura jurídica, la FCEN continua referenciándose en su labor con los objetivos y proyectos que establece el PDI, y el mismo se encuentra actualmente en un proceso de actualización e incorporación de modificaciones propuestas por la nueva gestión del Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la Universidad.

En líneas generales, en el PDI se plantearon objetivos atendiendo a necesidades académicas, de investigación y de desarrollo científico y tecnológico. En lo referente al área académica, la Facultad se propone el diseño, desarrollo y ejecución de acciones tendientes a la actualización, ampliación y mejora de la oferta de grado, sosteniendo la calidad y la pertinencia social incorporando nuevas disciplinas y campos de aplicación, modalidades, sedes, ciclos y mecanismos de articulación con otras instituciones de educación superior.

Acciones asociadas al cumplimiento de los objetivos mencionados son, el proceso de acreditaciones de las carreras, el fortalecimiento del Ciclo General de Conocimientos Básicos, el fortalecimiento y mejora del cuerpo docente y la incorporación de tecnología de la Información y de la Comunicación en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Asimismo, el PDI define proyectos, objetivos y acciones que pretenden consolidar capacidades de investigación y desarrollo tecnológico en la FCEN y la creación de carreras de postgrado. A tal fin se prevé la necesidad de fortalecer el Departamento de Investigaciones Científicas (DIC), fortaleciendo su rol unidad ejecutora de doble dependencia UNCUYO/CONICET.

El Plan de Desarrollo Institucional 2013-2018 fija como objetivo general:

*“Consolidar al Instituto de Ciencias Básicas como Unidad Académica comprometida con la misión y visión de la Universidad, dedicada al cultivo de las Ciencias Exactas y Naturales y sus aplicaciones interdisciplinarias y tecnológicas en los planos de la docencia de grado y posgrado, la investigación, la extensión y la vinculación institucional, social y tecnológica, con infraestructura, equipamiento y estructura de gestión adecuados”.*

Su desarrollo consta de tres subprogramas que contienen diferentes objetivos, a los cuales corresponden a su vez, proyectos específicos desagregados en componentes. Por tanto, las categorías programáticas del PDI son: Subprograma, Objetivo, Proyecto y Componente. Se presenta a continuación una síntesis del PDI. El documento completo se encuentra en el Anexo II de la presente investigación.

**PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2013-2018- FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES**

SUBPROGRAMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
<p><b>Subprograma I:</b> ACTUALIZACIÓN, AMPLIACIÓN Y MEJORA DE LA OFERTA DE GRADO DEL ICB</p>	<p><b>Objetivo 1:</b> <i>Asegurar la calidad de las carreras de Licenciatura y de Profesorado Universitario en Ciencias Básicas en todas sus orientaciones disciplinares.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Proyecto 1.1</b> Actualización y ampliación de la oferta educativa en Ciencias Básicas.</li> <li>▪ <b>Proyecto 1.2</b> Mejora de la calidad de la carrera de licenciatura en ciencias básicas. Acreditación de sus titulaciones.</li> </ul>
	<p><b>Objetivo 2:</b> <i>Asegurar la calidad de la propuesta académica de la carrera de Profesorado Universitario en Ciencias Básicas y su pertinencia con relación a las demandas y necesidades sociales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Proyecto 2.1</b> Mejora de la carrera de profesorado universitario en ciencias básicas. Acreditación de sus titulaciones.</li> </ul>
	<p><b>Objetivo 3:</b> <i>Fortalecer la estructura de la propuesta académica del ICB, con un Ciclo General de Conocimientos Básicos en Ciencias Exactas y Naturales – CGCB-CEN, común a una familia de carreras afines, y Ciclos Orientados a cada una de las disciplinas específicas que definen los diferentes títulos de grado.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Proyecto 3.1</b> Fortalecimiento del ciclo básico común a las carreras del ICB.</li> <li>▪ <b>Proyecto 3.2</b> Consolidación del ciclo general de conocimientos básicos en el territorio de Mendoza y su articulación con carreras afines con las ciencias exactas y naturales de otras unidades académicas.</li> <li>▪ <b>Proyecto 3.3</b> Desarrollo de un proyecto pedagógico para la expansión de la actividad académica en el territorio, incorporando nuevas tecnologías de información y comunicación.</li> </ul>



	<p><b>Objetivo 4<sup>7</sup>:</b>  <i>Promover la inclusión y la formación integral de los estudiantes.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Proyecto 4.1</b> Igualdad de oportunidades en el ingreso a las carreras del ICB.</li> <li>▪ <b>Proyecto 4.2</b> Acompañamiento a los alumnos de primer año en su ambientación en la vida universitaria.</li> <li>▪ <b>Proyecto 4.3</b> Acompañamiento a los alumnos del ciclo básico en su progresiva inserción en los ámbitos de investigación y docencia y en su elección de recorridos hacia las diferentes titulaciones.</li> <li>▪ <b>Proyecto 4.4</b> Desarrollo de competencias lingüísticas y prácticas comunicativas.</li> <li>▪ <b>Proyecto 4.5</b> Espacio para el desarrollo del compromiso social de los estudiantes.</li> <li>▪ <b>Proyecto 4.6</b> Acciones de apoyo y seguimiento de los egresados.</li> </ul>
	<p><b>Objetivo 5:</b>  <i>Acercar la ciencia a la sociedad con el propósito de contribuir a la apropiación social del conocimiento, estimulando las vocaciones científicas y tecnológicas en los jóvenes y promoviendo la cultura científica e innovadora de la población.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Proyecto 5.1</b> Popularización de la ciencia y difusión de la actividad científica.</li> </ul>

---

<sup>7</sup> Las acciones se desarrollarán como parte del Programa de Acompañamiento a las Trayectorias Estudiantiles (TRACES) de la Secretaría Académica de la Universidad.

<b>Subprograma II:</b> INVESTIGACIÓN, DESARROLLO, INNOVACIÓN Y POSGRADO EN CIENCIAS BÁSICAS	<p><b>Objetivo 6:</b>  <i>Desarrollar y consolidar las capacidades de investigación científica y tecnológica de la Unidad Académica, con énfasis en actividades de tipo interdisciplinario.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Proyecto 6.1</b> Fortalecimiento del departamento de investigaciones científicas (DIC).</li> <li>▪ <b>Proyecto 6.2</b> Reconocimiento del DIC como unidad ejecutora de doble dependencia UNCUYO/CONICET. <b>Proyecto 6.3</b> Fortalecimiento de las líneas de investigación en educación en ciencias y tecnología.</li> <li>▪ <b>Proyecto 6.4</b> Colaboración con unidades ejecutoras de múltiple dependencia UNCUYO/CONICET.</li> <li>▪ <b>Proyecto 6.5</b> Desarrollo de actividad universitaria de investigación y extensión en ciencias exactas y naturales en el territorio de la provincia de Mendoza.</li> <li>▪ <b>Proyecto 6.6</b> Aseguramiento de la calidad y pertinencia de las líneas de investigación.</li> </ul>
	<p><b>Objetivo 7:</b>          Ofrecer estudios de posgrado en Ciencias Exactas y Naturales, acompañando el desarrollo de las capacidades de investigación científica, educativa y tecnológica de la Unidad Académica y propiciando un enfoque interdisciplinario de los trabajos de tesis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Proyecto 7.1</b> Creación de la carrera de doctorado en ciencias (exactas y naturales).</li> <li>▪ <b>Proyecto 7.2</b> Fortalecimiento de la participación del ICB en el doctorado en ciencias biológicas – PROBIOL.</li> <li>▪ <b>Proyecto 7.3</b> Fortalecimiento de la participación del ICB en el doctorado de ciencias de la educación.</li> <li>▪ <b>Proyecto 7.4</b> Creación de un programa de grado avanzado y posgrado en aplicaciones interdisciplinarias y tecnológicas de las Ciencias Básicas.</li> <li>▪ <b>Proyecto 7.5</b> Programa de formación continua en Ciencias Básicas para docentes de nivel primario y secundario.</li> </ul>

<b>Subprograma III: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL<sup>8</sup></b>	<b><u>Objetivo 8:</u></b> Generar una estructura de gestión y mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación de la gestión institucional del ICB.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementación de una estructura de gestión académica, administrativa y económica acorde con una unidad académica dedicada a la docencia, la investigación, la extensión y la vinculación tecnológica en ciencias básicas y sus aplicaciones interdisciplinarias.</li> <li>▪ Definición, implementación y evaluación de un Plan de Gobierno 2013-2014, enmarcado en el PE-UNCUYO y el Plan de Desarrollo Institucional del ICB 2013-2018.</li> </ul>
	<b><u>Objetivo 9:</u></b> Contribuir al desarrollo integral de la comunidad en los ámbitos local, nacional y regional, atendiendo con pertinencia y compromiso las necesidades y demandas sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de un ámbito institucional en el que el ICB pueda interactuar con organismos públicos y privados, orientado a identificar e intentar dar respuesta a demandas y necesidades sociales relacionadas con las disciplinas que son de competencia del ICB.</li> <li>▪ Adhesión a las acciones que la Universidad realice con el objeto de fomentar y fortalecer su participación en la definición, implementación y evaluación de políticas públicas. Para ello, el ICB fortalecerá el área de Relaciones Institucionales en el organigrama de gestión.</li> <li>▪ Adhesión a las acciones que la Universidad realice con el objeto de fomentar y fortalecer su participación en la definición, implementación y evaluación de políticas públicas. Para ello, el ICB fortalecerá el área de Relaciones Institucionales en el organigrama de gestión.</li> </ul>
	<b><u>Objetivo 10:</u></b> Acceder a infraestructura edilicia y equipamiento adecuado para el desarrollo de las actividades de docencia, investigación y extensión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ampliación de la infraestructura edilicia en el Espacio de la Ciencia y la Tecnología, para el desarrollo de las actividades de docencia, investigación y extensión.</li> </ul>

<sup>8</sup> Los objetivos de este subprograma no poseen proyectos específicos pero proponen una serie de líneas de trabajo, asociadas a las líneas estratégicas del Plan Estratégico 2021 de la UNCuyo, sobre las cuáles poder elaborar futuros proyectos.

## **Subcomponente 1.1.2 Agenda de Gobierno**

*“La agenda de gobierno constituye el medio de selección de los “problemas de mayor valor” que ocupan el mayor tiempo del gobierno”*

Al ser consultados por la agenda de gobierno, las principales autoridades que dirigen la FCEN coincidieron en que las cuestiones que están priorizadas o que tienen mayor importancia para ellos actualmente son:

- La normalización de la Facultad, que se relaciona directamente con el rol organizador del Decano y Vicedecano, dentro del cual tienen como prioridad otorgar a la Facultad y a sus integrantes, ciudadanía plena en términos electivos y representativos.
- La nueva carrera de Ciclo Superior en Licenciatura en Geología con sede en Malargüe.
- Mecanismos de ingreso, debido a que las carreras de la FCEN no presentan tanta demanda como otras, por lo cual la dirección pone énfasis actualmente en el contacto con las escuelas secundarias lo más tempranamente posible y, en implementar mecanismos de ingreso que fomenten la expansión de su matrícula. En esa línea, se encuentran actualmente desarrollando un Ciclo Propedéutico para el Ingreso<sup>9</sup>.
- La consolidación del Ciclo General de Conocimientos Básicos en Ciencias Exactas y Naturales en el territorio, con la nueva sede en Tupungato.

## **Componente 1.2 Liderazgo**

### **Subcomponente 1.2.1 Legitimidad Político-Institucional**

*“La unidad gubernamental debe tener legitimidad para llevar adelante su plan de gobierno, ésta es otorgada por actores del sistema político-institucional y por actores no gubernamentales”.*

En cuanto a la legitimidad político-institucional de la Facultad en sí misma, antes de su creación, el ICB se fue insertando y siendo paulatinamente reconocido por los distintos estamentos de la Universidad como una unidad académica con características

---

<sup>9</sup> El Ciclo Propedéutico es un ciclo de preparación en el que los ingresantes son considerados estudiantes de la Facultad, y cuyos módulos de Matemática, Física, comprensión de textos y ambientación universitaria, pueden ser cursados hasta ser aprobados. Se dictará dos veces en el año, de agosto a febrero y de marzo a junio.

compartidas con el Instituto Balseiro. Es así que en el año 2013, fue incluido dentro del artículo 5 del Estatuto Universitario como una unidad académica más de la UNCuyo.

Finalmente, en el año 2014 a instancias del Director, el Consejo Académico y el Rector, el ICB fue transformado en Facultad de Ciencias Exactas y Naturales por aprobación de la Asamblea Universitaria de modo unánime. Durante el desarrollo de la Asamblea, todos los oradores se expresaron a favor de la transformación y compartieron la creciente necesidad de crear una unidad académica con la figura jurídica correspondiente para impulsar en la UNCuyo el desarrollo de las ciencias básicas y la investigación aplicada en este campo.

*“Las grandes Universidades nacionales tienen sus Facultades dedicadas a estas disciplinas prácticamente desde su creación, la nuestra también la tuvo y se merece volver a tenerla”<sup>10</sup>*, así se pronunciaba el por entonces director del ICB, hoy Decano Organizador, Dr. Manuel Tovar.

Por otro lado, el ejercicio de las autoridades actuales de la FCEN, se encuentra legitimado formalmente por el Consejo Superior quien, a través de la Resolución N° 177/2014-C.S, después de la transformación del ICB en Facultad, decidió designar como Decano, Vicedecano y Consejeros Directivos Organizadores, a las personas que se encontraban ejerciendo los cargos de Director, Vicedirector y Consejeros Académicos del ICB respectivamente, hasta tanto la FCEN normalizara su situación político-institucional. En este sentido, la FCEN aún no cumple con una legitimidad total, desde el punto de vista formal-legal, de las autoridades de gobierno, ya que el Estatuto Universitario establece que deben ser elegidos en forma directa por todos los claustros de la Facultad.

No obstante, tanto hacia dentro como hacia afuera de la unidad académica, las autoridades están altamente legitimadas, sobre todo la figura del Decano, ya que es una persona que ha estado muy presente en el ámbito académico universitario. Hay una identificación automática y directa del ICB, hoy FCEN, con el Dr. Tovar. También es muy clara la identificación y el reconocimiento de su autoridad por parte de los docentes, estudiantes, y personal de apoyo académico, a pesar de no haber sido electo aún.

### **Subcomponente 1.2.2 Motivación**

*“Capacidad del líder para comprometer a su equipo con el plan de gobierno, expresada en la participación de los agentes en los proyectos, tanto individual como grupal”.*

---

<sup>10</sup> Fuente: Noticias UNCuyo, 27 NOV 2013, “Apertura del acto de la 4ta Colación de Grado del ICB”.

A partir de las entrevistas realizadas y la observación directa del ambiente de trabajo, se puede advertir que, como consecuencia de que la unidad académica es relativamente nueva en su carácter de Facultad y está sufriendo cambios permanentemente; que tienen que ver principalmente con un proceso de crecimiento continuo, el personal se muestra entusiasmado y abierto a aportar a estos cambios, y no oponen resistencia a las distintas propuestas que emanan del núcleo estratégico.

Para aquellos que les toca llevar adelante distintos proyectos, resulta motivante participar porque tienen responsabilidades importantes y además, las tareas no son repetitivas ni mecanizadas, sino que requieren en muchos casos, creatividad y pro actividad.

En general, el equipo está comprometido con la FCEN, y con su plan de gobierno, trabaja en forma alineada con los objetivos, participa de los programas que se implementan y muestra capacidad e interés para generar nuevos proyectos.

### **Componente 1.3 Coordinación Institucional**

#### **Subcomponente 1.3.1 Capital de acción interinstitucional <sup>11</sup>**

*“La capacidad depende del uso del recurso de acción conjunta a nivel interorganizacional, intergubernamental y público-privado”.*

En este componente analizaremos principalmente el capital de acción intergubernamental y público-privado, debido a que, pese a sus extensos antecedentes institucionales y la significativa cantidad de títulos que ofrece, la FCEN es actualmente una unidad académica de pequeñas dimensiones, por lo que la coordinación entre unidades o áreas dentro de la misma organización no reviste de una gran relevancia para nuestro análisis.

El capital de acción intergubernamental consiste en la coordinación entre distintas jurisdicciones o niveles de gobierno, por ejemplo, entre el nivel nacional y provincial, o provincial y municipal, mientras que el capital de acción público-privado alude a la coordinación con organizaciones de la sociedad civil, sociales, económicas, empresas públicas o de gestión público-privada.

---

<sup>11</sup> Para este subcomponente se observaron adicionalmente los distintos diseños académicos y procedimentales de la FCEN, como por ejemplo el CGBC-CEN, Trayectorias Académicas Estudiantiles en Ciencias Básicas, Proyecto de Territorialización de la educación superior, entre otros.

La Universidad Nacional de Cuyo posee su propio sistema de organización, por lo cual el capital de acción intergubernamental se analizará dentro del ámbito de la UNCuyo, teniendo en cuenta sus niveles de gobierno, y el resto de los organismos serán tomados como actores que son parte de la relación público-privada de la FCEN.

Podríamos afirmar que en general, la FCEN, a través de sus funciones de docencia, investigación y gestión, se ve en la necesidad permanente de desarrollar relaciones de coordinación con otras Facultades, con instituciones del sector científico y tecnológico, con los municipios, con el gobierno de la Provincia de Mendoza, empresas y organizaciones sociales, las cuales se reflejan en convenios, intercambios de alumnos y docentes, acuerdos de formación, participación en proyectos interinstitucionales y en posgrados dictados en conjunto con otras Unidades Académicas de la UNCuyo.

Desde el punto de vista formal, en el año 2013 se creó dentro de su estructura de gestión, una Coordinación de Relaciones Institucionales y Comunicación Pública, la cual tiene por misión propiciar la interacción de la FCEN con la comunidad. Al mismo tiempo, debe entender en las acciones de vinculación con otras unidades académicas, Universidades, organismos de Ciencia y Técnica y otras instituciones del Estado y de la sociedad civil.

**Capital de acción intergubernamental:**

- Consejo Superior: El artículo 14 del Estatuto Universitario establece que los Decanos de las Facultades son miembros del Consejo Superior. Por lo cual, el Decano Organizador de la FCEN participa de las comisiones y sesiones plenarias del Consejo Superior con voz y voto.
- Rectorado:
  - Participación de las autoridades de la FCEN en las reuniones de Decanos convocadas por el Rector.
  - Participación en los Consejos o Comisiones asesoras de las diferentes Secretarías del Rectorado, a través de delegados o representantes.
  - Secretaría Académica: Participación en el Programa TRACES - Trayectorias Académicas Estudiantiles, en el marco del cual, la FCEN desarrolla, desde el año 2012, un proyecto institucional denominado “Acompañamiento a las Trayectorias Académicas de los Estudiantes de Ciencias Básicas”.
  - Secretaría de Bienestar: La FCEN promueve la utilización por parte de los alumnos de los diferentes programas de becas otorgados por esta secretaría,

como por ejemplo: Programa BIPU (Beca de Ingreso y Permanencia Universitaria), Programa de Discapacidad, Beca de Jardín Maternal, etc.

- Secretaría de Ciencia, Técnica y Posgrado: Becas de Estímulo a las Vocaciones Científicas de la Secretaría de Ciencia, Técnica y Posgrado (SeCTyP) en el marco del “Plan de Fortalecimiento de la Investigación Científica, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación en las Universidades Nacionales”.
  - Consejo Social: Participación en el Consejo Social de la UNCUYO, como ámbito de encuentro con el sector privado, estatal y organizaciones sociales.
  - Consejo de Comunicación del CICUNC: La FCEN participa de este órgano a través de un representante donde se deciden y acuerdan políticas generales en materia de comunicación y difusión para todas las unidades académicas y la Universidad en general.
- Unidades Académicas:
    - Reuniones con otros Decanos y entre Secretarías Académicas.
    - Mecanismos de articulación de carreras de grado entre la FCEN y las Facultades de Ingeniería, de Ciencias Aplicadas a la Industria y de Ciencias Agrarias. Ej. Acta de Compromiso entre Facultad de Filosofía y Letras, FCEN y Rectorado para formar recursos humanos que se especialicen en la Educación en Ciencias Básicas.
    - Acuerdos de estancias de formación y becas pre profesionales firmados con la Facultad de Ingeniería y el Instituto Balseiro, con el objetivo de promover la realización de actividades formativas, complementarias a la formación académica en los alumnos.
    - Colaboración con las Facultades de Ciencias Médicas y de Ciencias Agrarias en el dictado de PROBIOL (Programa de Posgrado en Biología).
    - Participación del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Facultad de Filosofía y Letras.
    - Acuerdo con Liceo Agrícola y Enológico Sarmiento, y con su dependencia “Museo de Ciencias Naturales José Lorca”, con el fin de acrecentar la cooperación relativa a los intercambios de conocimiento, de educación y de difusión en el área de la biología.

### **Capital de acción público-privado**

Estatutariamente las unidades académicas no están Facultadas para firmar convenios individualmente, sólo lo hacen las máximas autoridades de la Universidad. El



Estatuto Universitario establece que los convenios deben ser suscriptos por el Consejo Superior, y cuando la duración de los mismos es inferior a un año pueden ser firmados por el Rector.

La Ord. 47/2008-C.S. regula los procedimientos para la suscripción de convenios marco y establece los mecanismos para la delegación de atribuciones en las unidades académicas para la firma de acuerdos específicos relacionados, en ese marco normativo se ubica la celebración de acuerdos por parte de la FCEN.

- Municipios:
  - La FCEN suscribe Acuerdos específicos con municipios de Malargüe, San Martín y Tupungato en vistas de cooperar para el desarrollo del Proyecto Académico de expansión de la oferta educativa de la UNCUYO en el territorio de la provincia, materializados en el Ciclo General de Conocimientos Básicos en Ciencias Exactas y Naturales (CGCB-CEN), aprobado por Ord. N° 27/2007- C.S, a través de extensiones áulicas en los mencionados departamentos. El CGCB-CEN se constituyó con el objeto de favorecer la inclusión de los jóvenes de comunidades alejadas del campus central de la UNCUYO, ofreciendo la posibilidad de iniciar los estudios universitarios cerca de su lugar de nacimiento y/o residencia. Los acuerdos facilitan el acceso a aulas y a laboratorios necesarios para el dictado de los espacios curriculares del Ciclo Básico que se dictan en San Martín, Malargüe y Tupungato (en Gral. Alvear se dictan en instalaciones de la Escuela de Agricultura de la UNCUYO).
  - Acuerdo con el Museo de Historia Natural de San Rafael (Municipalidad de San Rafael, Mendoza), con el propósito de acrecentar la cooperación relativa a los intercambios de conocimiento, de educación y de difusión en el Área de la Biología.
  - Acuerdos de estancias de formación y becas pre profesionales firmados con el Instituto Pierre Auger del departamento de Malargüe.
  - Acuerdo Específico con la Municipalidad de Malargüe, con el objeto de implementar una Carrera de Licenciatura en Geología, en dicho departamento.
- Organismos provinciales:
  - La FCEN desarrolla actividades de articulación con el Nivel de Educación Secundaria en colaboración con el Centro de Desarrollo del Pensamiento Científico en Niños y Adolescentes (RECREO).

- Lleva a cabo acciones de formación para docentes del nivel medio en disciplinas e interdisciplinas vinculadas a la Biología, la Química, la Física y la Matemática.
- Promueve las vocaciones científicas de niños y adolescentes, mediante encuentros, visitas a colegios, actividades recreativas, apoyo a la organización de Olimpíadas de Ciencias, etc.
- Actividades desarrolladas en conjunto por el Laboratorio de Dinosaurios, con su laboratorio escuela, en torno a la preservación y rescate de restos fósiles en obras que implican remoción de suelos, tareas vinculadas a la Dirección de Patrimonio de la Provincia.
- Organismos Nacionales:
  - Participación en los programas de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT) (PICTs, PME, PRAMIN, PRODEQ, PRH-PIDRI, PRH-PFDT y otros), dependiente del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación.
  - Vinculación con la Comisión Nacional de Energía Atómica y sus autoridades superiores, a través del Decano, investigador de este organismo.
  - Implementación del DIC (Departamento de Investigaciones científicas) como Unidad Ejecutora de doble dependencia UNCUYO/CONICET en el marco del Convenio CONICET-UNCUYO- Provincia de Mendoza.
  - Participación en el Programa INTER-U de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) del Ministerio de Educación de la Nación, para la integración de la educación superior a nivel nacional.
  - Acuerdo específico con la Universidad Nacional del Litoral y de Lanús para estancias de formación.
- Organismos Regionales:
  - Participación en órganos académicos colegiados de promoción de las Ciencias Exactas y Naturales: CUCEN (Consejo Universitario de Ciencias Exactas y Naturales), FODEQUI (Foro de Decanos de Química), CIPEB (Consejo Interuniversitario para la Enseñanza Superior de la Biología, AFA (Asociación Física Argentina), ANFHE (Asociación de Facultades de Humanidades y Educación), entre otros.
- Organismos Internacionales:
  - Acuerdo de cooperación académica y científica con ICES-Centro Internacional de Estudios de la Tierra, con el objetivo de implementar acciones tendientes a desarrollar proyectos de carácter académico,

científico y tecnológico en el campo de las Ciencias de la Tierra y de la Atmósfera.

- Acuerdo cooperativo con San Diego State University (SDSU) en materia de intercambios académicos, desarrollo de programas culturales y de educación.
- Empresas:
  - Acuerdo de Confidencialidad entre FCEN y YPF Tecnología S.A. para el desarrollo en conjunto de actividades vinculadas a la *Ciencias de la Tierra, la Química Analítica, Simulaciones Numéricas y Ambiente*.
  - Convenio Marco entre la Universidad Nacional de Cuyo y la Sociedad Anónima Estatal Dioxitek S.A. para implementar acciones tendientes a desarrollar, en forma conjunta, proyectos de carácter académico y científico para beneficios de ambas partes.
- Otros organismos:
  - Acuerdo Específico entre la Fundación Universidad Nacional De Cuyo y la FCEN, cuyo objeto es la Administración de fondos y apoyo a la gestión administrativa por parte de la FUNC de las actividades que realice la FCEN.
  - Organización de ciclos de charlas y conferencias referidas a la computación y la tecnología en conjunto con el Instituto para la Tecnología de la Información y Comunicación (ITIC).

### **Subcomponente 1.3.2 Comunicación institucional: interna y externa**

*“Sin comunicación eficaz entre los que componen los equipos de gestión, no hay posibilidad de llevar adelante las acciones planificadas”.*

- Plan de comunicación institucional:

No existe como tal en la FCEN un plan de comunicación institucional formalizado. Sin embargo, el Plan de Desarrollo Institucional sí contiene, en sus distintos objetivos y proyectos, componentes relacionadas con la comunicación y la difusión.

Existe formalmente en el organigrama de la Facultad, un área responsable de la comunicación, denominada “Secretaría de Relaciones Institucionales y Comunicación Pública”. El equipo que compone esta Secretaría, al comienzo y a la mitad del año de gestión, planifica algunos objetivos y metas, que no están aprobados formalmente, pero que guían el funcionamiento de la Secretaría.

Esta Secretaría participa del Consejo de Comunicación de la Universidad, un órgano creado en el ámbito del CICUNC (Centro de Información y Comunicación de la UNCuyo), integrado por un representante de cada unidad académica de comunicación o responsable designado a tal fin, donde se transmiten temas de agenda, se comunican decisiones generales que toma la Universidad sobre comunicación y se reciben demandas de las unidades académicas sobre las actividades que van a realizar y sus necesidades de colaboración y acompañamiento por parte del rectorado en materia de recursos de difusión. En este Consejo además, se acuerdan políticas generales de comunicación y difusión, se discuten los diseños de marca, diseños de sitios web, aplicaciones utilizables para todas las unidades académicas, etc.

- **Comunicación Externa:**

En cuanto a la comunicación externa, podemos decir que la FCEN cuenta con tres canales de comunicación a través de los cuales comunica hacia afuera todas las actividades, funciones y servicios que ofrece la Facultad.

Página Web propia: La página contiene información sobre la oferta académica que brinda la Facultad en sus distintas sedes, así como también de los programas de investigación vigentes. También aquí se difunden las actividades que se realizan en la FCEN, tales como charlas, conferencias, seminarios, etc. a través de mensajes de tipo avisador. Igualmente se publican noticias sobre cuestiones relativas a la gestión que sean trascendentes, por ejemplo, firmas de acuerdos de cooperación entre unidades académicas u otros organismos. Además, el sitio posee un Aula Virtual donde los docentes se comunican con los estudiantes.

Facebook oficial: La FCEN participa en redes sociales a través de una página oficial de Facebook donde se replican muchas de las noticias que se difunden en la página web, se da a conocer la agenda externa que le puede interesar a los estudiantes y todas aquellas cuestiones de interés que no son naturalmente ubicables en el sitio web.

Correo Electrónico del Área de Prensa: este canal es de uso más bien doméstico para enviar avisos de interés específicos que la Dirección de Alumnos quiere comunicar a los estudiantes, para lo cual se cuenta con una base de datos de los estudiantes. Asimismo, también se utiliza para avisar a los docentes sobre vencimientos de plazos, llamados a concursos, convocatorias para proyectos de ciencia y técnica, etc.

Además, la FCEN cuenta con un becario de comunicación, estudiante de la Facultad, que se encarga de elaborar informes para la página “Universidad” referido a temas de interés que puede proponer el rectorado o la unidad académica. Estos informes contienen una serie de notas o artículos, videos y fotos, que se hacen con el objetivo de publicar información sobre temas que la unidad académica considera importante difundir, siempre en acuerdo con el área de comunicación de la Universidad.

De modo excepcional se utilizan los medios de comunicación masiva como diarios locales para la difusión de las actividades de la Facultad, por ejemplo, dictado de cursos, conferencias y convocatorias a concurso.

El Secretario de Relaciones Institucionales y Comunicación Pública explica que éstos son canales externos e internos al mismo tiempo, ya que no solo la comunidad externa a la Facultad ingresa a la página para buscar información, sino también los alumnos y docentes lo hacen para consultar el calendario académico, horarios de consulta y de cursado, novedades sobre cursos y conferencias, uso del aula virtual, etc. Por otro lado, también se utiliza el correo electrónico para enviar mensajes a la prensa externa y periodistas, por ejemplo para solicitar difusión de ciertas actividades.

En cuanto a comunicación externa, debemos afirmar que la FCEN concentra la mayoría de sus esfuerzos por difundir su oferta académica y tratar de despertar vocaciones científicas, con el propósito de atraer a más jóvenes a estudiar en la unidad académica. Para ello, no sólo utiliza las redes sociales y su sitio web, sino también otros medios de difusión tales como:

- Expo Educativa: La FCEN participa activamente de la feria de exposición educativa que organiza todos los años la Dirección General de Escuelas de la Provincia, junto con la UNCuyo y otras Universidades de Mendoza. Su participación consiste en la colocación de un stand en dicha feria, entrega de material impreso, a veces se proyectan videos explicativos y se realizan charlas específicas sobre las carreras.
- Visitas a escuelas: Grupos de profesores y estudiantes de la FCEN visitan las escuelas secundarias de los departamentos donde la Facultad tiene sedes (San Martín, Malargüe y General Alvear) para brindar una pequeña charla sobre la oferta académica que allí pueden encontrar y tratar de despertar vocaciones científicas.
- “Maleta Científica”: Consiste en llevar a las escuelas, como su nombre lo indica, una maleta científica con materiales para hacer experimentos, luego se entrega folletería y se invita a que los jóvenes de 4to y 5to año a que se inclinen por estas carreras.

- Visitas de escuelas a la FCEN: Se invita a las escuelas a visitar las instalaciones de la Facultad, principalmente el Laboratorio de Dinosaurios, los laboratorios de química, etc. y se aprovecha para entregar folletería y fomentar el interés por alguna de las carreras que se ofrecen.
- “Libremente Ciencia”: Talleres destinados a niños de entre 7 y 12 años para que puedan convertirse en “pequeños científicos”. Esta propuesta busca despertar el interés por las ciencias a través del juego y la experimentación para despertar vocaciones científicas tempranamente.

El Secretario también señaló que la FCEN tiene proyectado crear una subsecretaría dentro de la Secretaría Académica, donde se pueda organizar y unificar todas las acciones referentes a difusión y comunicación para despertar vocaciones científicas, de modo que todos aquellos programas que están destinados a niños, adolescentes y jóvenes respondan a una misma área y a un mismo perfil de decisión política educativa sobre hacia dónde apuntar, qué decir y cómo decirlo. La Secretaria de Comunicación está acompañando este proceso en materia de diseños, herramientas de difusión, etc. con el fin de que esos programas y actividades tengan más impacto y alcance en la sociedad.

- Comunicación Interna: Aquí tomamos como referencia el ámbito de la gestión de la FCEN.

En primer lugar, todos aquellos asuntos principalmente internos que se resuelven a través de una decisión del Decano o del Consejo Directivo se plasman en una resolución u ordenanza que se da a conocer mediante su publicación en el digesto administrativo online del Rectorado de la Universidad. Respecto de toda la normativa que aprueba el Consejo Directivo, la Secretaria del Consejo se encarga de enviar por correo electrónico a todos los consejeros y docentes, un archivo de Excel con todas las novedades de aprobaciones; esto permite que se genere una especie de seguimiento de las decisiones que se toman sobre los distintos temas, mostrando la evolución de lo decidido por el Consejo en cada sesión.

En segundo lugar, existen también distintas formas de comunicación en el trabajo concreto de gestión. Al inicio de cada año, se realizan reuniones con el Decano y su equipo de gestión, donde el primero comenta el estado de situación actual e informa cuáles son los ejes a trabajar durante el año, muchos de los cuales generalmente se encuentran en consonancia con el Plan de Desarrollo Institucional. Cuando surgen temas importantes por

tratar en otros momentos del año, el Decano convoca a reuniones específicas con los involucrados en el tema.

En la cotidianeidad del trabajo de gestión, adquiere gran relevancia la comunicación de tipo informal vía oral, para facilitar y agilizar el funcionamiento de toda la organización, alertando sobre las cuestiones más importantes a resolver en el transcurso del día o la semana, lo que es más importante a difundir, etc.

En cuanto a la difusión del Plan de Desarrollo Institucional de la FCEN, podemos decir que el mismo está aprobado y formalizado en una resolución del Consejo Directivo, es decir, que en principio no ha quedado reservado únicamente al ámbito del Decanato y de su equipo de gestión, sino que el Consejo tomó conocimiento del PDI y lo avaló.

Asimismo, el PDI se comunicó al Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la gestión rectoral anterior y se dio a conocer a la actual gestión, de la cual surgieron modificaciones que están siendo incorporadas.

Por otro lado, la Secretaría de Comunicación de la FCEN tiene intenciones de preparar para este año un documento resumido, en soporte papel, de los principales ejes del PDI para entregarlo a las personas de la Facultad y la Universidad que estén interesados en leerlo y conocerlo.

## **CAPACIDAD ADMINISTRATIVA**

### **Componente 2.1 Diseño Estructural**

#### **Subcomponente 2.1.1 Marco Normativo**

*“Hay reglas del juego que condicionan el accionar de la unidad gubernamental para realizar las acciones que pretende llevar a cabo; por lo general, son conferidas por un instrumento normativo”*

El marco normativo de la FCEN está compuesto por:

- La Ley Nacional de Educación Superior N° 24.521 que ordena de forma general la organización de todas las instituciones de formación superior.
- El Estatuto Universitario de la UNCuyo, es la norma máxima de la UNCuyo, cuya función esencial es la de regular el funcionamiento de la institución. Establece los fines, estructura, forma de gobierno y sistema electoral, así como también las actividades que desarrolla la Universidad en materia de investigación, becas y premios, extensión universitaria y acción social.

- Ordenanzas de la Asamblea Universitaria:
  - Ord. Nº 1/2013-A.U: Incluye al ICB entre las unidades académicas de la Universidad Nacional de Cuyo (Art. 5).
  - Ord. Nº 2/2014-A.U: Transforma al ICB en Facultad de Ciencias Exactas y Naturales.
- Ordenanzas del Consejo Superior:
  - **Ord. Nº 12/1992-C.S:** Creación del Instituto de Ciencias Básicas.
  - **Ord. Nº 128/2004-C.S:** Creación de la Licenciatura en Ciencias Básicas con orientación en Matemática, Física, Química y Biología.
  - **Ord. Nº 129/2004-C.S (Plan 2004 para todas las orientaciones):** Aprobación del Plan de Estudio de la carrera de Licenciatura en Ciencias Básicas con orientaciones alternativas en Biología, Física, Matemática y Química.
  - **Ord. Nº 130/2004-C.S:** Creación del Profesorado en Ciencias Básicas con orientación en Matemática, Física, Química o Biología.
  - **Ord. Nº 131/2004-C.S:** Aprobación del Plan de Estudio de la carrera de Profesorado en Ciencias Básicas con orientaciones alternativas en Biología, Física, Matemática o Química.
  - **Ord. Nº 26/2007-C.S:** Creación del Ciclo General de Conocimientos Básicos en Ciencias Exactas y Naturales, CGCB-CEN.
  - **Ord. Nº 27/2007-C.S:** Aprobación del Plan de Estudios CGCB-CEN.
  - **Ord. Nº 2/2008-R, ratificada por Ord. Nº 20/2008-C.S:** Creación del Centro de Desarrollo del Pensamiento Científico en Niños y Adolescentes –RECREO.
  - **Ord. Nº 37/2011-C.S:** Incluir al ICB entre las unidades académicas que tienen delegación de atribuciones para celebrar acuerdos específicos con organismos públicos o privados.
  - **Ord. Nº 39/2011-C.S (Plan 2011 para la Orientación en Química):** Modificatoria del Plan de Estudios 2004 - Ciclo Básico y Licenciatura en Ciencias Básicas con orientación en Química.
  - **Ord. Nº 14/2012-C.S:** Reformulación Plan de Estudios del Doctorado en Ciencias de la Educación.
  - **Ord. Nº 11/2013-C.S:** Creación del Consejo Académico del ICB.



- **Ord. N° 34/2013-C.S (Plan 2013 para la Orientación en Biología):** Modificatoria del Plan de Estudios 2004 – Ciclo Básico y Licenciatura en Ciencias Básicas con orientación en Biología o en Química.
- **Ord. N° 177/2014-C.S:** Designa como Decano, Vicedecano y Consejo Directivo Organizador de la FCEN al Director, Vicedirector y Consejo Académico del ICB respectivamente.
- Resoluciones y Disposiciones del Consejo Académico del ICB:
  - **Disp. N° 25/2006-C.A:** Establece el régimen de regularidad de las carreras del ICB y las condiciones de alumno.
  - **Disp. N° 57/2013-CA:** Condiciones de Admisibilidad para el Ingreso 2014 en las Carreras de Licenciatura y Profesorado de Grado Universitario en Ciencias Básicas y el Ciclo General de Conocimientos Básicos en Ciencias Exactas y Naturales CGCB-CEN del Instituto de Ciencias Básicas.
  - **Res. N° 1/2013-C.A:** Aprobación del Plan de Desarrollo Institucional 2013-2018 del ICB.
- Resoluciones y Disposiciones del Director del ICB:
  - **Disp. N° 11/2008-D:** Creación del Departamento de Investigaciones Científicas (DIC).
  - **Disp. N° 23/2012-D:** Establecimiento de la estructura transitoria de gestión del ICB.
  - **Res. N° 31/2013-D:** Establece la modalidad “*Articulación con carreras de Ingeniería Civil*” del Ciclo General de Conocimientos Básicos en Ciencias Exactas y Naturales, CGCB-CEN.
  - **Res. N° 32/2013-D:** Establece la modalidad “*Articulación con carreras de Ingeniería Industrial*” del Ciclo General de Conocimientos Básicos en Ciencias Exactas y Naturales, CGCB-CEN.
  - **Res. N° 33/2013-D:** Establece la modalidad “*Articulación con carreras de Ingeniería en Petróleos*” del Ciclo General de Conocimientos Básicos en Ciencias Exactas y Naturales, CGCB-CEN.
- Normativa emanada de los Consejos Directivos de otras Unidades Académicas:
  - **Ord. N° 12/2012-C.D (Facultad de Ciencias Aplicadas a la Industria):** Establece la modalidad “Articulación con carreras de Ingeniería de la FCAI” para el Ciclo General de Conocimientos Básicos en Ciencias Exactas y Naturales, CGCB-CEN.

- **Res. N° 318/2013-C.D (Facultad de Ingeniería):** Establece “acreditación por “Articulación” los trayectos académicos que realizan los alumnos en el Instituto de Ciencias Básicas (ICB), para las carreras de Ingeniería”.
- Resoluciones de CONEAU-Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria:
  - **Res. N° 678/2013-CONEAU:** Acreditación por seis (6) años de la Licenciatura en Ciencias Básicas con orientación en Química.
  - **Res. N° 734/2013 -CONEAU:** Acreditación Doctorado en Ciencias Biológicas, categoría “A”.
  - **Res. N° 596/2014-CONEAU:** Acreditación por tres (3) años de la Licenciatura en Ciencias Básicas con orientación en Biología.

### **Subcomponente 2.1.2 Arquitectura Organizativa<sup>12</sup>**

*“Abarca la denominación de unidades orgánicas, la jerarquía, las competencias asignadas, organigramas, nóminas de personal, etc.”*

En este caso, distinguiremos el análisis de la estructura de gobierno de la FCEN por un lado, y por otro, de la estructura de gestión. Debemos aclarar además que, debido a su reciente creación, la FCEN se encuentra actualmente en un proceso de organización y normalización institucional.

En cuanto a su estructura de gobierno, el ICB contaba anteriormente con un Director, Vicedirector y Consejo Académico, este último creado por Ord. N° 11/2013-C.S. Con la creación de la FCEN, las personas titulares de estos cargos fueron designadas por resolución del Consejo Superior como Decano, Vicedecano y miembros del Consejo Directivo respectivamente, cumpliendo estas autoridades el rol de “organizadoras” de la institución (Res. N° 177/2014-C.S), hasta tanto se adecue su estructura a las exigencias del Estatuto Universitario y la Ley Nacional de Educación Superior N° 24.521.

El Decano es la máxima autoridad administrativa de la Facultad y el responsable de la gestión de la misma. El Vicedecano por su parte participa de la gestión de la Facultad y reemplaza al Decano en caso de vacancia. Otras de las atribuciones del Decano, establecidas por el Estatuto Universitario (Ord. N° 2/2013-A.U) son<sup>13</sup>:

---

<sup>12</sup> Fuente: Disposición N° 23/2012-D (establecimiento de la estructura transitoria de gestión del ICB) y Resolución N° 177/2014-C.S (designación de autoridades organizadoras)

<sup>13</sup> Art. 40 EU(Ord. 2/2013-A.U)

- Convocar y presidir las sesiones del Consejo Directivo.
- Asumir la representación y gestión de la Facultad.
- Dar a conocer al Consejo Directivo los nombramientos y remociones de los funcionarios con rango de secretario que de él dependan.
- Ordenar la expedición de matrículas, permisos, certificados de exámenes y de promoción de estudiantes, de acuerdo con las ordenanzas respectivas.
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de las autoridades que le sean superiores y del Consejo Directivo.
- Proponer el plan de desarrollo institucional de la unidad académica y su actualización, e informar en sesión convocada al efecto, al menos una vez al año, sobre su cumplimiento.

El Consejo Directivo está integrado por el Decano, cuatro miembros elegidos entre sus profesores titulares y asociados efectivos, dos entre sus profesores adjuntos efectivos, uno entre sus docentes auxiliares efectivos, dos egresados, tres estudiantes y un representante del personal de apoyo académico. Algunas de sus atribuciones son<sup>14</sup>:

- Resolver, en cada caso, el procedimiento para cubrir los cargos de profesores.
- Proponer al Consejo Superior la designación de profesores honorarios, eméritos y consultos.
- Crear, suprimir o modificar áreas, departamentos o institutos de la unidad académica, con ratificación del Consejo Superior.
- Reglamentar las obligaciones del personal y de los estudiantes de acuerdo al régimen establecido por el Consejo Superior.
- Enviar al Consejo Superior el anteproyecto de presupuesto anual de gastos en la época que el mismo determine.
- Considerar y enviar al Consejo Superior un informe anual sobre los avances del Plan Estratégico en el ámbito de la unidad académica.
- Aprobar el plan de desarrollo institucional de la unidad académica y realizar, al menos, una sesión anual para analizar su cumplimiento y disponer su adecuación.

En relación a la estructura de gestión de la FCEN, la misma no está reflejada aún en un organigrama formal aprobado por la norma correspondiente. Pero sí podemos apreciar el organigrama real o funcional, donde la antigua disposición de Secretarías, Subsecretarías y Direcciones que tenía el ICB, aprobado por Disposición N° 23/2012-D, se

---

<sup>14</sup> Art. 34 EU(Ord. 2/2013-A.U)

ha ido reacomodando en función de las necesidades del propio proceso de organización institucional de la Facultad.

Actualmente, funcionan en la FCEN dos secretarías: Secretaría Académica y Secretaría de Relaciones Institucionales y Comunicación.

La **Secretaría Académica** tiene como misión entender en todo lo referente al desarrollo de la enseñanza en la Unidad Académica, especialmente planes de estudio, programas de enseñanza y cursos de perfeccionamiento. Otras de sus funciones son:

- Participar en la elaboración de normas correspondientes a las actividades de docentes y alumnos.
- Entender en la tramitación y expedición de diplomas y en el reconocimiento de estudios y títulos.
- Asistir en lo atinente al llamado y sustanciación de concursos, a la designación del personal docente y a su evaluación de desempeño.
- Supervisar la gestión del área de atención de alumnos, de los servicios de apoyo a la docencia y de orientación a los estudiantes.
- Coordinar y supervisar las actividades de las Direcciones de Carrera y de las Comisiones de Seguimiento de las carreras.
- Supervisar la gestión de las actividades académicas en el territorio de la provincia.
- Supervisar la gestión de las actividades académicas de posgrado.
- Planificar el desarrollo y realizar el seguimiento de los planes de estudio.
- Confeccionar el plan de labor del cuerpo docente.
- Implementar programas de seguimiento de los procesos de aprendizaje de los alumnos para definir estrategias que permitan un mayor nivel de inclusión.
- Entender en el estudio de la expansión de la oferta educativa de la Unidad Académica.

A su vez, de la Secretaría Académica dependen dos subsecretarías, Subsecretaría de Gestión Académica y Subsecretaría de Asuntos Estudiantiles; y dos coordinaciones, Coordinación de Ingreso y Coordinación de Trayectorias Académicas Estudiantiles-TRACES.

#### Secretaría Académica

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| ▪ Subsecretaría de Gestión Académica     | ▪ Coordinación de Ingreso |
| ▪ Subsecretaría de Asuntos Estudiantiles | ▪ Coordinación de TRACES  |

La Secretaría de **Relaciones Institucionales y Comunicación**, recientemente creada, tiene como misión propiciar la integración e interacción de la Unidad Académica con la sociedad, así como su participación activa en los planes de la Universidad en lo relativo a la comunicación institucional.

Algunas de sus funciones son:

- Organizar y supervisar actividades que propendan al mejoramiento de la vinculación de la Unidad Académica con el contexto institucional, cultural, gubernamental, económico y social, a través de programas y proyectos orientados a la extensión en el campo social y a la vinculación tecnológica.
- Realizar el seguimiento de los graduados de las carreras de la Unidad Académica.
- Generar y propiciar ámbitos de encuentro y participación de los egresados en las actividades de la Unidad Académica.
- Diseñar y coordinar acciones relativas a la Difusión de la Ciencia, de las actividades científicas de la Unidad Académica y de su oferta académica en Ciencia y Tecnología.
- Entender en las acciones de vinculación de la Unidad Académica con otras Facultades, Universidades, organismos de Ciencia y Tecnología y con otras instituciones del Estado y de la sociedad civil.
- Diseñar e implementar estrategias de comunicación interna de la Unidad Académica.

Existe una **Subsecretaría de Posgrado** que depende directamente del Decano, la cual entiende en todo lo relacionado con las actividades de posgrado de la Unidad Académica. Algunas de sus funciones son:

- Organizar, registrar y certificar las actividades académicas de posgrado de la Unidad Académica.
- Organizar la oferta de actividades de capacitación y perfeccionamiento destinadas a los egresados de la Unidad Académica.
- Participar en las actividades académicas de posgrado compartidas con otras unidades académicas.
- Representar a la Unidad Académica ante la Secretaría de Ciencia, Técnica y Posgrado de la Universidad en todo lo referido a las actividades de posgrado e integrar las comisiones asesoras o consejos que se establezcan en su seno.

- Implementar en la Unidad Académica los programas de apoyo a las actividades de posgrado instrumentados desde la Secretaría de Ciencia, Técnica y Posgrado de la Universidad.

Existen además dos unidades que dependen directamente del Decano:

- Coordinación de Infraestructura tecnológica y,
- Delegaciones de Ciencia y Técnica y Posgrado de la Universidad.

Finalmente, la estructura orgánica se completa con tres direcciones que son transversales a toda la institución:

- Dirección Administrativa
- Dirección de Alumnos, Clases y Exámenes y,
- Dirección Económico-Financiera

Por otra parte, existen en la FCEN unidades de carácter *ad-hoc*, que no pertenecen a la estructura formal de la organización, pero sí se vinculan estrechamente con la misma. Estas son: las Direcciones de Carrera, una por cada una de las carreras y una Comisión del Ciclo Básico (CGCB-CEN). En muchas Facultades, los Directores de carrera son elegidos a través del voto directo por los estudiantes, pero en el caso de la FCEN, tanto los Directores de Carrera como el Coordinador de la Comisión del Ciclo Básico, son designados por el Decano y dependen funcionalmente de éste.

Las principales funciones de las Direcciones de Carrera son:

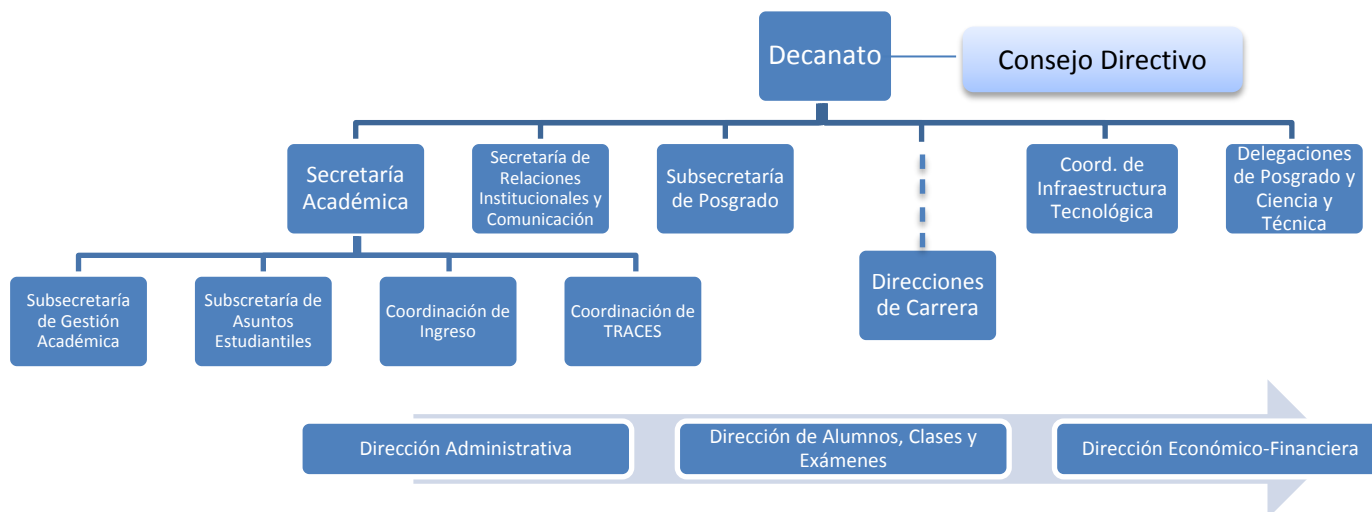
- Actualización de los Planes de Estudios de las carreras para adecuarlas a los estándares de acreditación.
- Elaboración, junto a la Secretaría Académica, del Plan de Labor Anual de docentes (asignación de responsabilidades en los espacios curriculares correspondientes a cada área disciplinar).

En cuanto a la Comisión del CGCB-CEN, su misión es colaborar con la Secretaría Académica en la organización, coordinación y supervisión de las actividades relacionadas con el Ciclo.

Tanto las Direcciones de Carrera como la Comisión del CGCB-CEN, son secundadas por Comisiones de Seguimiento, con participación de la Secretaría Académica y de docentes designados por el Consejo Directivo, cuyo objetivo fundamental es realizar el seguimiento académico de la implementación del Plan de Estudio y del CGCB-CEN, respectivamente.

Por último, cada extensión áulica ubicada en los departamentos donde la FCEN dicta el CGCB-CEN, cuenta con un Coordinador Académico, otra figura *ad-hoc*, que organiza las actividades académicas de dicha extensión y mantiene la vinculación con las autoridades de la Facultad.

Si pudiéramos graficar el organigrama real o funcional de la estructura de gestión de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, es decir, la estructura que actualmente se encuentra en funcionamiento, el mismo quedaría expresado de la siguiente forma:



Fuente: Elaboración propia

## Componente 2.2. Gestión Financiera y de Recursos

### Subcomponente 2.2.1 Agenda de gobierno expresada en términos financieros

*“¿Es el presupuesto corriente, satisfactorio y suficientemente flexible para responder a los requerimientos del plan de gobierno, desagregado en programas, proyectos y actividades?”*

En sus inicios el ICB contaba con un escaso presupuesto y un dispar direccionamiento de sus recursos en el tiempo, donde los fondos provenientes del presupuesto ordinario fijo se utilizaban, en un comienzo, para financiar becas, adquisición de bibliografía, organización de encuentros científicos y apoyo a proyectos de investigación. Pero, a partir de 2005, al aprobarse la creación del Programa de Educación Superior en Ciencias Básicas, éste se debió redireccionar para atender las necesidades más urgentes asociadas al desarrollo de las carreras de grado.

Los salarios docentes para las carreras de grado en la sede Mendoza fueron cubiertos por el Proyecto de Desarrollo de las Ciencias Básicas del Programa de Mejoramiento de la Universidad Nacional de Cuyo, financiado por FUNDAR. Se inició en 2005, y en 2009, el presupuesto fue consolidado con cargos específicos asignados al ICB.

Los salarios docentes para el CGCB-CEN de las sedes Malargüe y General Alvear fueron cubiertos por el Proyecto de Territorialización del Programa de Mejoramiento de la Universidad Nacional de Cuyo, financiado por FUNDAR.

Durante los años 2013 y 2014, y como consecuencia de la transformación del ICB en Facultad, el presupuesto de la FCEN se mantuvo en sus valores históricos (con la actualización salarial correspondiente). Ese presupuesto permitió la atención de las carreras de licenciatura y de profesorado en Biología, Física, Matemática y Química con los planes de estudio 2004.

En dicho período la actividad del CGCB-CEN continuo siendo financiada desde la Secretaría de Relaciones Institucionales y Territorialización del Rectorado, y a partir del ciclo lectivo 2015 este presupuesto (y las erogaciones correspondientes) fueron transferidos a la Facultad.

Por otra parte, el financiamiento para las actividades de investigación fue reforzado a través de la consolidación de los cargos previstos en el Programa de Recursos Humanos (componente PIDRI).

Actualmente, todos los cargos docentes del CGCB-CEN en sede central y extensiones se encuentran garantizados por Presupuesto Ordinario de la Facultad y por dos Convenios Programas suscriptos entre la UNCUYO y el Ministerio de Educación de la Nación, a través de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) que significaron un importante refuerzo presupuestario (aproximadamente del 50%) y permitió el fortalecimiento del CGCB-CENN y del Ciclo Superior. Estos son: Convenio Programa N° 150/2014-ME y Convenio Programa N° 151/2014-ME.

El Convenio-Programa N° 150/2014, destinado en forma específica al desarrollo de los *“Ciclos de Formación Básica en el Territorio”*, se implementó en el marco del Convenio N° 1090/2013-ME suscripto entre la Universidad Nacional de Cuyo, el Ministerio de Educación de la Nación y el Gobierno de la Provincia de Mendoza (aprobado por Res. N° 123/2014-CS), cuyo objetivo general es “aumentar y mejorar la oferta de Educación Superior en el interior de la Provincia de Mendoza”, permitiendo el financiamiento de:

- La apertura de una nueva extensión áulica en Valle de Uco, ubicada en el Campus Universitario de Tupungato.



- La consolidación del Ciclo General de Conocimientos Básicos en Ciencias Exactas y Naturales (CGCB-CEN), permitiendo la designación de la totalidad de los equipos docentes en las cuatro extensiones áulicas: San Martín, General Alvear, Malargüe y Tupungato.
- Refuerzo de los equipos docentes de los espacios curriculares del CGCB-CEN de sede central, responsables de la programación y coordinación de las actividades en todas las extensiones áulicas.
- Fortalecimiento de las actividades de extensión e investigación en territorio a partir de un aumento en dedicaciones de cargos, otorgadas mediante un concurso de proyectos.

Respecto a las designaciones docentes para cubrir el Ciclo Superior, estas se encuentran aseguradas por el Convenio Programa N° 151/2014 ME, cuyo objetivo es la expansión de la Oferta Académica de la Universidad a través de la creación de nuevas carreras con pertinencia social.

En cuanto a los salarios del personal de apoyo académico, éstos son financiados parcialmente con presupuesto ordinario de la FCEN, complementado con el Programa FUNDAR.

En resumen, son tres las fuentes de financiamiento que posee la FCEN para dar cumplimiento a sus objetivos: Presupuesto Ordinario, Fondos del Ministerio de Educación de la Nación a través de convenios específicos para ampliación y mejora de oferta académica en formación básica y Fondos de la UNCuyo, principalmente Programa FUNDAR (Fondo Universitario para el Desarrollo Regional) dirigidos al desarrollo de líneas estratégicas de políticas públicas para el sistema universitario.

Si bien la cobertura de los cargos requeridos para el correcto funcionamiento de las carreras está en su mayor parte prevista, las autoridades de la Facultad consideran que aún es necesario avanzar sobre el financiamiento genuino de la planta de personal de gestión (Decano, Vicedecano, Secretarios, Directores de Carrera, Coordinadores Académicos locales en Territorio), así como también de la planta del personal de apoyo académico para el cumplimiento acabado de todas sus funciones como Unidad Académica plena. Para este último caso, se hace necesaria también la regularización de los cargos ocupados por organizadores ejecutores, coordinadores de gestión, docentes auxiliares y becarios con prestación de servicios que cumplen funciones administrativas y/o técnicas de laboratorio. Esta necesidad se encuentra planteada como Objetivo 8 del PDI.

A partir de esta necesidad, se ha solicitado al gobierno de la Universidad que, mediante un Convenio Programa con la Secretaría de Políticas Universitarias, se fortalezca la estructura de cargos administrativos y técnicos de la FCEN, en tanto Facultad de reciente creación, y se asigne a la institución un presupuesto equivalente al de los cargos previstos en el Modelo de Asignación Presupuestaria elaborado por el Consejo Interuniversitario Nacional – CIN (Presupuesto Normativo), para una unidad de las características de la FCEN.

### **Subcomponente 2.2.2 Infraestructura al servicio del proyecto institucional**

*“La implementación del plan puede verse perjudicada por la falta de espacio físico suficiente, de equipamientos adecuados y relevantes, de mobiliario y otras restricciones similares”.*

La FCEN desarrolla sus actividades en una sede central ubicada en la Ciudad de Mendoza, y cuatro extensiones áulicas ubicadas en los departamentos de San Martín, Malargüe, General Alvear y Tupungato, en donde se dicta el Ciclo General de Conocimientos Básicos, que es el ciclo común a las 9 titulaciones que ofrece en la actualidad la Facultad.

La sede central funciona en las instalaciones del ECT (Espacio de Ciencia y Tecnología "Elvira Calle de Antequeda", Ex-Eureka) ubicadas en el parque Gral. San Martín, próximo al campus universitario. Al momento del traslado del ICB a este espacio, se elaboró un proyecto de ampliación del uso del edificio que implicó la construcción de entresijos para situar allí las aulas actuales de la FCEN, se incluyeron además oficinas y laboratorios. El proyecto previó también la construcción de un auditorio con entresijo para utilizarlo al mismo tiempo como aula para los cursos masivos de primer año. Hasta ahora, solo se ha dispuesto el espacio con las características adecuadas desde el punto de vista físico y acústico para utilizarlo como auditorio. El edificio cuenta también con Buffet, dos salas de lectura y sanitarios amplios y cómodos.

Respecto de las extensiones áulicas, la FCEN ha gestionado la utilización de diversos espacios para llevar adelante el CGCB-CBN en el territorio, tanto en lo que corresponde al uso de aulas y espacios físicos similares, como en el uso de laboratorios para actividades prácticas. La forma en la que se han concretado esas gestiones es a través de convenios con otras instituciones. Algunos de los convenios vigentes son:

- Convenio Marco entre la UNCuyo y la Municipalidad de Malargüe (Res. N° 1181/2007-R), con el objetivo de establecer la colaboración para la radicación en el departamento de Malargüe del CGCB-CBN de FCEN a partir del ciclo lectivo

- 2007, comprometiéndose el Municipio a facilitar espacio físico para aulas e infraestructura necesaria.
- Convenio entre la UNCUYO y la Dirección General de Escuelas (DGE) de la Provincia de Mendoza (Res. N° 593/2008-C.S), por el cual la DGE se compromete a facilitar el uso de los laboratorios y equipamiento de la Escuela Secundaria Técnica Industrial, Química y Minera "Gral. Manuel Nicolás Savio" N° 4-018 de Malargüe, para la realización de los Trabajos Prácticos de Laboratorios de Ciencias de la Tierra Biología, Física y Química, en días y horarios a convenir entre la FCEN y la citada Escuela.
  - Convenio Específico celebrado en el año 2015 con la Municipalidad de Malargüe para la implementación del Ciclo Superior de Geología en este departamento, a partir del cual el Municipio se compromete a facilitar aulas e infraestructura.
  - Convenio Marco entre la Universidad Nacional de Cuyo y la Municipalidad de San Martín (Res. N° 1319/2007-R), para la implementación del CGCB-CBN de la FCEN en el departamento de San Martín y, Acuerdo Específico entre el Municipio y la FCEN, por el cual el primero se compromete a la disposición de espacios físicos: aulas, oficinas, laboratorio, biblioteca.
  - Convenio Marco entre la UNCuyo y la Municipalidad de General Alvear (Res. N° 721/2007-R) a través de la cual se plantea el objetivo de colaboración para la radicación en el departamento de General Alvear del CGCB-CBN dependiente de FCEN a partir del ciclo lectivo 2007. El Municipio, entre otras cosas se compromete a la provisión de infraestructura.
  - Convenio Marco entre la UNCuyo y la Municipalidad de Tupungato (Res. N° 372/2015-C.S) y Convenio Específico con FCEN, para la implementación del CGCB-CBN en el Centro Universitario del mencionado departamento, donde se pondrán a disposición el espacio físico e infraestructura necesaria para el desarrollo de las actividades pertinentes.
  - Convenio con la DGE (Res. N° 593/2008-C.S) para habilitar el uso de laboratorios de la Escuela Domingo F. Sarmiento del departamento de Tupungato, para la realización de trabajos prácticos de laboratorios de Ciencias de la Tierra, Biología, Física y Química y para facilitar un espacio físico para la guarda de los materiales e insumos provistos pro FCEN.

La extensión áulica de General Alvear funciona en el predio de la Escuela de Agricultura de la UNCuyo. Allí comparten aulas, laboratorios y biblioteca, la Escuela Secundaria, la Facultad de Ciencias Aplicadas a la Industria y la FCEN. Si bien el uso

compartido del campus resulta adecuado y funcional a las actividades de cada institución, el gobierno de la FCEN considera que es necesario disponer de espacios diferenciados que brinden identidad a la actividad de nivel universitario.

Para las extensiones áulicas de San Martín, Tupungato y Malargüe, la FCEN posee una sala de video conferencia para agilizar la comunicación. Por otro lado, los municipios ofrecen sus propios campus universitarios y las necesidades actuales de aulas están cubiertas. Para el uso de laboratorios, existen convenios, como los anteriormente citados, de uso con Escuelas Técnicas locales y, a través del Presupuesto de la Facultad (básicamente Fondo Universitario) se llevan a cabo mejoras y adquisición de elementos para la docencia.

Cabe rescatar además que existe una Coordinación de Infraestructura Tecnológica, que se encarga de la gestión de toda la infraestructura relacionada a telecomunicaciones, redes de internet, equipamiento tecnológico de aulas, etc.

### **Componente 2.3. Política de Personal<sup>15</sup>**

#### **Subcomponente 2.3.1. Política de personal y proyecto institucional**

*“Los programas y proyectos previstos en el plan incidirán en el número de agentes que son necesarios en la dotación de la institución, así como también exigirán ciertas destrezas y habilidades específicas”.*

Debemos distinguir dos clases de personal existente en la FCEN, por un lado el cuerpo docente y por otro, el personal de apoyo académico.

#### **Cuerpo Docente**

Según el Estatuto Universitario, integran el cuerpo docente de la Universidad y por consiguiente de cada una de las unidades académicas, quienes cumplen funciones docentes, de investigación o artísticas, en las categorías de Profesor Titular, Asociado o Adjunto, o Auxiliar Jefe de Trabajos Prácticos, Ayudante de Primera y Segunda Categoría. Además existen categorías extraordinarias de Profesor Emérito, Consulto, Honorario, Invitado y Libre.

Asimismo, los docentes se pueden encontrar en las siguientes condiciones laborales: Efectivo, Interino, Reemplazante o Contratado<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Fuente: Ord. N° 23/2010-C.S y Ord. N° 3/2008- C.S.

<sup>16</sup> Art. 46 EU (Ord. N°2/2014-A.U)

Como se mencionó anteriormente, todos los cargos docentes del CGCB-CEN en sede central y extensiones áulicas se encuentran garantizados por Presupuesto Ordinario de la Facultad y por dos Convenios Programas suscriptos entre la UNCUYO y el Ministerio de Educación de la Nación, a través de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU).

La búsqueda y reclutamiento del cuerpo docente se realiza por medio de diversos mecanismos: el principal es el **Registro Permanente de Postulantes (RPP)** a cargos docentes, y complementariamente, se hacen convocatorias por medio del **Programa de Recursos Humanos (PRH-PIDRI)**, ofrecido en forma articulada entre el Ministerio de Educación y el de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.

En cuanto al proceso de selección, cualquiera sea el caso, y aunque los cargos sean interinos, todos los docentes se designan a partir de Concursos Públicos de Antecedentes (y de oposición para Profesores y casos necesarios de auxiliares) convocados por el Consejo Directivo conforme al procedimiento reglamentado mediante Ord. N° 4/2015 CD. La convocatoria del Consejo define las características del cargo a cubrir, el área disciplinar, el perfil del mismo, los requerimientos específicos y los plazos máximos para la inscripción y presentación de antecedentes en el Registro Permanente de Postulantes. Los plazos son difundidos, conjuntamente con el perfil de docente requerido, en la página web de la FCEN y mediante correo electrónico en instituciones académicas del ámbito local, regional e incluso nacional e internacional, a modo de convocatoria.

La evaluación de antecedentes, las entrevistas personales y/o las clases de oposición o coloquios son realizadas en una primera instancia por una Comisión Asesora *ad-hoc* (compuesta por tres miembros titulares y al menos un suplente) designada para cada concurso por el Consejo Directivo, que propone una terna de candidatos en orden alfabético, proponiendo un orden de mérito que se eleva a la Secretaría Académica. La Secretaría Académica informa sobre la adecuación de los candidatos propuestos a las necesidades institucionales y el Consejo Directivo resuelve la designación interina en última instancia.

Por otro lado, la política de personal de la FCEN tiene como principal misión normalizar la planta docente a través de los concursos efectivos. En 2014, el Consejo Directivo aprobó un cronograma de concursos efectivos (Res. N° 55, 56 y 57/2013-C.A) a realizar durante los ciclos lectivos 2014, 2015 y 2016. Pero, ante el proceso de efectivización resuelto en el último Convenio Colectivo de Trabajo de la UNCuyo, se adoptó la medida de no innovar en concursos, por lo cual quedaron postergados hasta tanto culmine el proceso de efectivización de la Universidad. Finalmente, en abril de 2016, se

llevó a cabo un proceso de efectivización a raíz de que el último Convenio Colectivo de Trabajo (año 2015) acordara la efectivización de docentes interinos con 5 (cinco) años de antigüedad en el cargo. Por lo que, a partir de las resoluciones del Consejo Superior, se efectivizaron más de 80 cargos docentes de la FCEN.

Finalmente, la FCEN también cuenta con dotación de docentes en las siguientes categorías:

- Profesores Extraordinarios: La Ord. N° 72/1994-C.S regula la designación de Profesores Eméritos, Consultos, Honorarios, Invitados y Libres, en el ámbito de toda la Universidad. Es utilizada por la FCEN para la designación de Profesores Invitados, categoría prevista por el Artículo N° 46 del Estatuto Universitario para “personas de reconocida competencia a quienes se convoca para realizar actividades universitarias de especial interés”. La FCEN ha designado por este mecanismo a profesores procedentes de Universidades vecinas, investigadores del CCT CONICET Mendoza y del Instituto Balseiro.
- Adscriptos: La Disposición N° 28/2009-C.A. rige la incorporación de Adscriptos en los espacios curriculares de la FCEN. Esta categoría es utilizada para incentivar la formación científica y docente de recursos humanos.
- Ayudantes Alumnos *ad honorem*: Su designación forma parte de la política de formación de recursos humanos de la FCEN y se realiza mediante concurso convocado semestralmente por Resoluciones de Consejo Directivo.

### **Personal de Apoyo Académico**

El Estatuto Universitario establece que los cargos del personal de apoyo académico deben proveerse por concurso y es el Consejo Superior quien reglamenta el escalafón y el procedimiento para su designación, de acuerdo a factores de capacidad, estudios, dedicación y antigüedad<sup>17</sup>.

En la FCEN, el personal de apoyo académico ha sido seleccionado mediante concursos reglamentados por la Ord. N° 3/2008-C.S, tomando en cuenta los antecedentes (título, experiencia profesional, antigüedad), aspectos actitudinales y, en determinados casos, prueba de oposición.

La planta de personal de apoyo académico de la institución ha tenido un aumento significativo en la evolución de los años, incrementando por ejemplo su cantidad de personal de planta, pasando de tener 5 personas al año 2008, a tener a 10 en el 2013.

---

<sup>17</sup> Art. 72, 73 y 74 EU (Ord. N°2/2014-A.U)

También se incorporaron becarios para apoyo, que luego se pudieron incorporar a la planta como auxiliares de gestión.

Además, en cada extensión áulica se cuenta un Coordinador Académico, una asistente administrativa (capacitada para cumplir funciones administrativas y de atención de alumnos) y un miembro del equipo del Servicio de Apoyo Pedagógico y Orientación al Estudiante (SAPOE).

No obstante poseer una estructura de personal con la cual se han logrado desarrollar todas las actividades propuestas, el gobierno de la FCEN considera que la dotación de personal de apoyo académico todavía es insuficiente, tanto por la cantidad como por sus jerarquías y estabilidad laboral (sólo siete de los cargos son efectivos, el resto son adscripciones temporarias, auxiliares de gestión y técnicos en áreas académicas contratados con cargos docentes).

### **Subcomponente 2.3.2 Formación**

*“No sólo es fundamental la existencia de un sistema de capacitación o formación continua como tal, con jerarquía dentro de la organización, sino que debe observarse cuán alineado se encuentra el plan de capacitación con el proyecto institucional”*

Por ser la FCEN una institución educativa, las políticas de formación y capacitación de personal se encuentran fuertemente asociadas al ascenso en la carrera académica que realiza el personal, por lo cual las políticas de formación incluyen el fomento de los estudios de posgrado, cursos y especializaciones, tanto para el personal de apoyo académico como para los docentes, agregando a estos últimos la función de investigación.

En relación a las políticas de capacitación docente, la FCEN adhiere a la política general de la UNCUYO en lo referente a la actualización y el perfeccionamiento del docente, elaborada en cumplimiento del Artículo 64 del Estatuto Universitario (Ord. 1/2013 AU): *“La Universidad garantizará la actualización y perfeccionamiento de sus docentes mediante la asistencia a cursos o actividades equivalentes. Dicho perfeccionamiento no se limitará a la capacitación en el área científica o profesional específica y en los aspectos pedagógicos, sino que incluirá también el desarrollo de una adecuada formación interdisciplinaria. El Consejo Superior fijará el número mínimo de cursos y de otras actividades por realizar dentro los períodos prefijados. Igualmente se alentará el intercambio de personal docente con otras Universidades.”*<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Art. 64 EU (Ord. N°2/2014-A.U)

Para el cumplimiento de este mandato estatutario la UNCUYO dispone de varias herramientas institucionales:

- Políticas específicas para la promoción de capacitación docente:
  - Programa Integración

La Ord. N° 16/2009-C.S. regula su funcionamiento en cada Unidad Académica, creado por Ord. N° 4/92-R. Este programa, organizado por la Secretaría de Relaciones Institucionales y Territorialización (SRIyT) de la Universidad, está destinado a promover y colaborar con el perfeccionamiento y capacitación en el país y en el exterior de docentes, personal de apoyo académico, alumnos y egresados que participen en programas institucionales de las Unidades Académicas.

Los fondos correspondientes a la FCEN son afectados principalmente a gastos asociados al traslado y participación en cursos y congresos científicos de docentes, alumnos y personal de apoyo académico. Se destina también a gastos de profesores visitantes para el dictado de conferencias y cursos en el marco de proyectos de intercambio de personal docente con otras Universidades.

- Programa de Recursos Humanos, componente PFDT

Se trata de un programa de formación de doctores en Áreas Tecnológicas Prioritarias ofrecido por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT) a las Universidades Nacionales. En la UNCUYO es organizado a través de la SeCTyP, en colaboración directa de la FCEN, que ha sido una de las unidades académicas más activas en cuanto a su participación en el Programa, a través del otorgamiento de becas de tiempo completo destinadas a la realización de estudios de doctorado.

- Talleres especiales de actualización científica con el Instituto Balseiro

Anualmente se organizan talleres de capacitación en los que participan alumnos y docentes de la FCEN. Los últimos talleres desarrollados fueron, un Taller de “Óptica” en la ciudad de Mendoza, y un curso intensivo sobre “Método y Conceptos Básicos en Termodinámica” en la ciudad de Bariloche.

- Política de posgrado

En el año 2004 por Resolución N° 514/04-C.S., se crea el Programa de Educación Superior en Ciencias Básicas de la Universidad Nacional de Cuyo, asignando a la FCEN la



responsabilidad académica de su ejecución. Este programa promueve la creación de carreras de grado y el desarrollo de actividades de investigación, extensión y posgrado.

Actualmente, la identificación, definición e impulso de nuevas carreras de posgrado es responsabilidad del Decano, la Secretaria Académica y la Subsecretaría de Posgrado en coordinación con la Secretaría de Ciencia, Técnica y Posgrado de la Universidad.

En este sentido, en su Plan de Desarrollo Institucional la Facultad se propone en su objetivo 7: *Ofrecer estudios de posgrado en Ciencias Exactas y Naturales, acompañando el desarrollo de las capacidades de investigación científica y tecnológica de la Unidad Académica y propiciando un enfoque interdisciplinario de los trabajos de tesis.*

Actualmente, la FCEN se encuentra abocada al diseño e implementación de una propuesta de Doctorado en Ciencias y Tecnología, que admita propuestas de tesis doctoral en Biología, Física, Matemática y Química así como en áreas interdisciplinarias, tales como Geología, Ciencia de Materiales, Ciencias de la Tierra y de la Atmósfera, Educación en Ciencias y Tecnologías. También se ha propuesto diseñar e implementar un programa de posgrado relacionado con Aplicaciones Interdisciplinarias y Tecnológicas de las Ciencias Básicas.

Asimismo, también participa junto a la Facultad de Ciencias Médicas y de Ciencias Agrarias, y la Facultad de Filosofía y Letras, en el Programa de Posgrado en Biología (PROBIOL) y el Doctorado en Ciencias de la Educación, respectivamente.

Es un fuerte convencimiento de las autoridades de la FCEN, manifestado por el propio Decano, el posibilitar la oferta de carreras de posgrado para el perfeccionamiento docente que no sean aranceladas, tal como se establece en el Plan Estratégico de la Universidad. En esta dirección, se ha gestionado a través del Programa de Recursos Humanos, el otorgamiento de becas PFDT (programa de formación de doctores en áreas tecnológicas) con componentes que permiten cubrir aranceles de otras Universidades.

Además, los docentes e investigadores de la FCEN participan del Programa de Becas de Posgrado para personal de la UNCUYO que se encuentre realizando estudios de Doctorado en Universidades del extranjero, regido por Ordenanza N°17/2007-C.S. y del Programa de Becas para la realización de Estancias Posdoctorales financiados por la SECTYP UNCUYO.

Se destaca también el otorgamiento de licencias para la participación en cursos o estancias de mediana duración en centros nacionales o internacionales. Este mecanismo, se dirige especialmente a docentes jóvenes, a través del Programa de Movilidad Académica, que ofrece la Secretaría de Relaciones Internacionales de la Universidad.

- Actualización y perfeccionamiento en aspectos pedagógicos.

La FCEN está llevando adelante un programa de formación pedagógica, a través del Centro de Formación Continua, de los docentes de las distintas carreras que se dictan en la misma, mediante la organización de cursos de actualización pedagógica, que se dictan en diferentes unidades académicas, a saber, la Especialidad en Docencia Universitaria de la Facultad de Filosofía y Letras, entre otros.

En cuanto a las políticas de formación del Personal de Apoyo Académico, la FCEN participa activamente del Programa de Becas de Posgrado para Personal de la Universidad Nacional de Cuyo que esté realizando estudios de posgrado en carreras de Especialización, Maestría y Doctorado, regido por Ordenanza N° 108/2003-CS.

Por otro lado, la Universidad brinda numerosos cursos para el personal de apoyo académico, mientras que la FCEN otorga licencias y permisos como un mecanismo para fomentar y promover su formación continua. Los cursos dictados incluyen temas sobre salud y seguridad en el lugar de trabajo, evacuación de edificios, atención al público, protocolo, estatuto universitario, estadística, manejo de bases de datos y sistemas, entre otros. El Personal de Apoyo Académico de la FCEN realiza cursos de capacitación en forma regular, algunos ejemplos de cursos tomados en los últimos años son: Ceremonial y Protocolo, Análisis e interpretación del Estatuto de la Universidad, Procedimientos Administrativos, Análisis estadísticos o funcionamiento del sistema SIUGUARANI, Sistema de gestión del consorcio SIU (Pilagá, Mapuche, Diaguaita, Kolla) y otros de sistemas que planean implementarse en la Universidad para la gestión de infraestructura y de graduados.

## **CAPACIDAD DE CONTROL**

### **Componente 3.1 Sistemas de evaluación<sup>19</sup>**

#### **Subcomponente 3.1.2 Evaluación Interna**

---

<sup>19</sup> Fuente: Ley N° 24.521 y Ordenanza N° 91/2014 del Consejo Superior.

*“Existencia de mecanismos y/o acciones de evaluación tanto en la formulación como en la ejecución del proyecto institucional realizada por miembros de la organización afectados a la intervención”.*

Los tres principales mecanismos de evaluación interna de la FCEN son: la evaluación de desempeño docente, el seguimiento académico de los estudiantes y la autoevaluación institucional. De este modo, tres aspectos fundamentales de la institución son objetos de evaluación: la labor docente, el rendimiento de los estudiantes y la gestión en cuanto a los avances del proyecto institucional.

### Evaluación de Desempeño Docente

El Estatuto de la UNCuyo fija una política de evaluación al prever en su artículo 44 que todos los docentes, cualquiera sea su categoría, condición y dedicación, estarán sujetos a evaluaciones periódicas, de acuerdo con la normativa que dicte el Consejo Superior<sup>20</sup>.

Luego en su artículo 62 define las características generales del control de desempeño de los docentes para cada unidad académica:

*“Es obligación de cada Unidad Académica realizar un control de desempeño de sus docentes cada cuatro años desde la designación de cada docente efectivo en el cargo, a partir de la ordenanza general que dicte el Consejo Superior. Sobre la base del resultado debidamente fundamentado de las evaluaciones, el Consejo Directivo podrá disponer cambios en la función y/o la dedicación del docente. Para producir los cambios mencionados, se requerirá el voto de los dos tercios de la totalidad de los miembros del Consejo Directivo. Cuando se trate de profesores efectivos, la resolución será elevada al Consejo Superior. Para modificar aquella decisión se requerirá mayoría de dos tercios. La existencia de dos evaluaciones consecutivas o tres acumuladas que revelen desempeño no satisfactorio será causal de juicio académico, a fin de decidir sobre la permanencia del docente en los cargos que ocupe<sup>21</sup>.”*

La evaluación de desempeño constituye fundamentalmente una instancia de reflexión del docente sobre sus propias prácticas y por tanto, de mejora cualitativa de la educación. Ésta se implementó en la UNCuyo desde 1993, y hoy está reglamentada por la Ordenanza N° 91/2014 del Consejo Superior.

---

<sup>20</sup> Art. 44 EU (Ord. N°2/2014-A.U)

<sup>21</sup> Art. 62 EU (Ord. N°2/2014-A.U)

Esta ordenanza habilita a las Unidades Académicas a establecer reglamentaciones complementarias a la misma y a dictar las normas necesarias para el control y evaluación del desempeño de los docentes interinos y reemplazantes.

En este marco, la FCEN cuenta con un mecanismo de control y evaluación del desempeño docente aprobado por Ord. N° 6/2015- CD, que actualiza y completa el mecanismo implementado por la Facultad mediante Ord. N° 2/2013- CA.

En la Ordenanza se toman en cuenta las actividades de docencia, investigación, extensión y vinculación, servicios a la comunidad universitaria, participación en la gestión institucional, actualización y perfeccionamiento de su formación académica, siempre en relación a la obligación horaria asociada a la dedicación de sus cargos.

La evaluación de desempeño docente consta de dos etapas: control y evaluación propiamente dicha. En ambas etapas, el Consejo Directivo podrá disponer la postergación de las mismas en casos particulares, atendiendo a causas debidamente justificadas, tales como licencias o el ejercicio de otras funciones.

El control de desempeño se realiza anualmente, por medio de la presentación de informes de actividades académicas los cuales tendrán carácter de declaración jurada, informes de los profesores responsables de los espacios curriculares y encuestas realizadas a los alumnos sobre el dictado y funcionamiento global de las cátedras. Todos los informes son analizados por los Directores de Carrera.

La evaluación en tanto es bienal, correspondiendo la primera evaluación de cada docente en el año calendario de su ingreso. La Secretaría Académica presenta a una Comisión Evaluadora un listado de los docentes a evaluar, con información relativa a cada uno y al área en la cual se desempeña, así como la documentación entregada por los docentes. La Comisión Evaluadora puede incorporar una instancia de entrevista personal y/o requerir ampliación y/o aclaraciones de la documentación aportada, cuando lo considere necesario.

Luego de analizar y valorar estos elementos, la Comisión Evaluadora sugerirá el resultado como “Satisfactorio” o “No satisfactorio”, con su correspondiente fundamentación. Asimismo puede realizar observaciones para destacar la labor desarrollada por el docente o señalar aspectos que deberá mejorar o deficiencias a superar en las distintas dimensiones consideradas.

Cuando la calificación del desempeño docente sea “No Satisfactorio” o “Satisfactorio con observaciones de aspectos que deberá mejorar o deficiencias a superar consideradas graves”, el Consejo Directivo puede, excepcionalmente, renovar la designación del docente, requiriendo una nueva evaluación al cabo de un año. En la misma, deberá dar cuenta del cumplimiento de las recomendaciones realizadas por la Comisión Evaluadora.

Sobre la base del resultado de las evaluaciones, el Consejo Directivo podrá definir cambios en la función y/o en la dedicación del docente.

#### Seguimiento académico de los estudiantes

A través del sistema SIU Guaraní, la FCEN cuenta con un medio de información que permite detectar alumnos que se encuentren en riesgo académico (con rendimiento negativo o mínimo) como así también conocer las tasas de rendimiento académico, la conformación de la matrícula y la duración real de las carreras, entre otros indicadores y datos de interés institucional.

El apoyo y seguimiento académico a los alumnos tanto del Ciclo Básico como del Ciclo Orientado se realiza además en forma permanente a través del Servicio de Apoyo Pedagógico y Orientación al Estudiante (SAPOE).

También se llevan a cabo revisiones permanentes a través de análisis cuantitativos y cualitativos sobre el impacto de las diferentes políticas académicas que se aplican para determinar su continuidad o no, o su reformulación, tales como TRACES (Trayectorias Académicas Estudiantiles), becas de estudio, becas de investigación, etc.

#### Autoevaluación Institucional

La Ley Nacional de Educación Superior establece que las instituciones universitarias deberán asegurar el funcionamiento de instancias internas de evaluación institucional, que tendrán por objeto analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus funciones, así como sugerir medidas para su mejoramiento<sup>22</sup>.

La UNCuyo realiza regularmente una Autoevaluación Institucional cada cuatro años para conocer los logros y dificultades de la Universidad en el cumplimiento de sus funciones, como así también el grado de avance en relación a los objetivos planteados en el Plan Estratégico 2021.

---

<sup>22</sup> Art. 44 Ley N° 24.521

En este sentido, las unidades académicas son instadas a realizar su propio proceso de autoevaluación, que consiste en analizar los avances logrados en torno a su Plan de Desarrollo Institucional si es que existiere, cuyo resultado formará parte del informe de autoevaluación integral e integrado de toda la Universidad. El Área de Planeamiento, Seguimiento y Evaluación del Rectorado se encarga de coordinar este trabajo y guiar a las unidades académicas en la realización del mismo.

En este marco, la FCEN emprendió un proceso de actualización de su Plan de Desarrollo Institucional, guiado por la SPSyE, a partir de la elaboración de un pre diagnóstico y la construcción de algunos indicadores para medir grado de avance, pero este mecanismo de monitoreo aún no está consolidado y actualmente se encuentra interrumpido.

### **Subcomponente 3.1.1 Evaluación Externa**

*“Presencia de evaluadores o instancias de evaluación externos a la intervención y a la organización responsable”*

La Ley de Educación Superior señala también en el artículo 44 que las autoevaluaciones se complementaran con evaluaciones externas que se harán como mínimo cada seis (6) años, en el marco de los objetivos definidos por cada institución. Estas evaluaciones externas abarcaran las funciones de docencia, investigación, extensión y gestión institucional; y estarán a cargo de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) o de entidades privadas constituidas con ese fin.

Por otro lado, en el régimen de títulos, la ley determina que cuando se trate de títulos correspondientes a profesiones reguladas por el Estado, cuyo ejercicio pudiera comprometer el interés público poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad, los derechos, los bienes o la formación de los habitantes, se requerirá que las carreras respectivas sean acreditadas periódicamente por la CONEAU o por entidades privadas constituidas con ese fin debidamente reconocidas<sup>23</sup>.

En este sentido, la FCEN ha sometido a procesos de evaluación externa de la CONEAU dos de sus carreras: Licenciatura en Ciencias Básicas con orientación en Química y Licenciatura en Ciencias Básicas con orientación en Biología.

- Orientación en Química: Luego del proceso de evaluación que comenzó en el año 2011, a partir de la subsanación de los déficits detectados por un Comité

---

<sup>23</sup> Art. Nº 43 Inc. b Ley Nº 24.521.

de Pares de la CONEAU, el órgano evaluador decidió acreditar la carrera de Licenciatura en Ciencias Básicas con orientación en Química por un período de seis (6) años por Res. Nº 678/2013 , con las siguientes recomendaciones:

- Consolidar el cuerpo docente de la carrera de las extensiones áulicas y aumentar sus dedicaciones a los fines de desarrollar actividades de investigación, extensión y vinculación con el medio.
  - Concentrar la realización de las actividades prácticas de la carrera en la menor cantidad de ámbitos posible.
- Orientación en Biología: EL proceso de evaluación comenzó en 2013. A partir de las respuestas satisfactorias a los requerimientos y recomendaciones efectuados, el órgano evaluador decidió acreditar la carrera de Licenciatura en Ciencias Básicas con orientación en Biología por un período de tres (3) años por Res. Nº 596/14, con la siguiente recomendación:
- Continuar con la implementación de las acciones de apoyo y seguimiento académico comenzadas en 2013 a fin de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje aumentando la retención y disminuyendo el desgranamiento en los primeros años de la carrera.

Por último, actualmente se encuentra en proceso de evaluación para su acreditación, el ciclo superior de la carrera de Licenciatura en Geología y el Doctorado en Ciencia y Tecnología.

## CONCLUSIONES

---

### Valoraciones Preliminares

---

De lo descrito en los capítulos precedentes, derivamos a continuación una serie de valoraciones para cada componente y subcomponente de las dimensiones de la capacidad de gobierno.

Luego, elaboramos una conclusión final sobre la capacidad de gobierno de la FCEN, que intentaremos contrastar al mismo tiempo, con las percepciones extraídas de las entrevistas realizadas a algunos integrantes de lo que consideramos como el núcleo estratégico o equipo de gobierno de la FCEN, del cual emanan los principales lineamientos del plan de gobierno.

En primer lugar, debemos advertir como primera observación del análisis realizado, que el componente “Proyecto de Gobierno” con sus subcomponentes “Proyecto Institucional” y “Agenda de Gobierno” puede tomarse como base para analizar si el resto de los subcomponentes indican que la FCEN posee capacidad de gobierno. Es decir, por un lado, la existencia de un proyecto institucional y una agenda de gobierno determinada dan cuenta de la existencia de un proyecto de gobierno, ergo expresan parte de la capacidad política de la FCEN, y por otro, identificamos al proyecto de gobierno como el plan de gobierno de la FCEN, expresado principal aunque no únicamente, en su Plan de Desarrollo Institucional 2013-2018. A partir de ello, es que algunas de las apreciaciones vertidas respecto de la presencia de los componentes y subcomponente que indican capacidad, se formularán en relación a los objetivos del PDI, enfocándonos en los más pertinentes para cada caso.

Los objetivos que tomamos en consideración se resumen en:

1. Asegurar la calidad de las carreras de Licenciatura y de Profesorado Universitario en Ciencias Básicas en todas sus orientaciones disciplinares.
2. Fortalecer la estructura de la propuesta académica del ICB, con un Ciclo General de Conocimientos Básicos en Ciencias Exactas y Naturales – CGCB-CEN.
3. Promover la inclusión y la formación integral de los estudiantes.



4. Acercar la ciencia a la sociedad con el propósito de contribuir a la apropiación social del conocimiento, estimulando las vocaciones científicas y tecnológicas en los jóvenes y promoviendo la cultura científica e innovadora de la población.
5. Desarrollar y consolidar las capacidades de investigación científica y tecnológica de la Unidad Académica, con énfasis en actividades de tipo interdisciplinario.
6. Ofrecer estudios de posgrado en Ciencias Exactas y Naturales, acompañando el desarrollo de las capacidades de investigación científica, educativa y tecnológica de la Unidad Académica y propiciando un enfoque interdisciplinario de los trabajos de tesis.
7. Generar una estructura de gestión y mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación de la gestión institucional del ICB.
8. Contribuir al desarrollo integral de la comunidad en los ámbitos local, nacional y regional, atendiendo con pertinencia y compromiso las necesidades y demandas sociales.
9. Acceder a infraestructura edilicia y equipamiento adecuado para el desarrollo de las actividades de docencia, investigación y extensión.

En síntesis, tomando como base el Cuadro 2 “Capacidades para la implementación de un plan de gobierno”, colocamos una valoración para cada componente y subcomponente. Posteriormente, se presenta una conclusión para cada dimensión de la capacidad de gobierno y por último, proponemos algunas recomendaciones, en aquellas capacidades donde se han percibido déficits, para mejorarlas o fortalecerlas.

Cuadro 3. Valoración de capacidades para la implementación del plan de gobierno de la FCEN

Planificación (Funciones básicas)	Capacidades de Gobierno (Dimensiones)	Componentes	Sub- componentes	Valoración del subcomponente	Valoración general del componente
<p align="center"><b>Concertación Estratégica y Coordinación</b></p>	<p align="center"><b>Capacidad Política</b></p>	<p align="center"><b>1. Proyecto de Gobierno</b></p>	<p align="center"><b>1.1 Proyecto institucional</b></p>	<p>Plan de Desarrollo Institucional 2013-2018: La denominación de los objetivos, proyectos y componentes es precisa y, a la vez, lo suficientemente abarcativa para agregar dentro de sus lineamientos, proyectos nuevos que aparecen sobre la marcha y que responden a la dinámica propia de crecimiento de la FCEN. Sin embargo, no se cuantifican los resultados esperados en aquellos aspectos que son susceptibles de cuantificar. La desagregación de las categorías programáticas sigue un orden lógico, describiendo los componentes necesarios para lograr cada proyecto, así como los proyectos propuestos para lograr cada objetivo. Este Plan se encuentra en estrecha relación con las líneas y objetivos que establece el Plan Estratégico 2021 de la UNCuyo, que le da un marco de acción y de definiciones político-ideológicas donde moverse.</p>	<p>El contenido propositivo de los proyectos de acción que el alto gobierno de la FCEN se propone realizar para alcanzar sus objetivos, es conocido por todo el equipo de gestión y por la mayoría del resto de los miembros de la organización.</p>
			<p align="center"><b>1.3 Agenda de gobierno</b></p>	<p>La Agenda de gobierno coincide en gran parte con los objetivos del PDI y es conocida y compartida por el equipo de gestión.</p>	

		<b>2. Liderazgo</b>	<b>2.1 Legitimidad político-institucional</b>	<p>El gobierno de la FCEN se encuentra completamente legitimado, tanto a nivel interno, por los miembros de la organización, como a nivel externo por los actores del sistema político-institucional, que incluye el Consejo Superior, Rectorado, Decanos y Consejos Directivos de otras Facultades.</p> <p>También lo está su plan de gobierno, cuyos objetivos son compartidos y reconocidos por la mayoría del personal de la organización.</p>	<p>El liderazgo de las máximas autoridades, principalmente del Decano, es ampliamente reconocido, tanto desde lo formal como informal.</p> <p>La máxima autoridad está comprometida con el proyecto y su accionar está direccionado en ese sentido, lo que hace que la motivación del personal sea alta. Hay un alto grado de centralización en el núcleo estratégico (principalmente en la figura del Decano y la Secretaria Académica). Por lo que, la participación del personal en la toma de decisiones de la segunda línea para abajo, es escasa.</p>
			<b>2.2 Motivación</b>	<p>Se percibe armonía interna y consenso generalizado en el contenido del plan de gobierno y los proyectos pensados por el gobierno. El personal se encuentra identificado con los objetivos. Las tareas requieren de innovación e iniciativa, por lo cual el personal se siente motivado para sumarse a las propuestas de trabajo y sienten que tienen participación en la implementación y ejecución de las mismas.</p>	
		<b>3. Coordinación Institucional</b>	<b>3.1 Capital de acción inter-institucional</b>	<p>Por los diseños procedimentales propuestos en sus proyectos, existe una toma de conciencia sobre la necesidad de una red explícita de relaciones interinstitucionales más allá del ámbito de la FCEN.</p> <p>Existen bases legales vigentes y claras (acuerdos formales) para que las relaciones funcionen como han sido descritas.</p> <p>Las relaciones con entidades que tienen un papel</p>	<p>Hay un alto grado de coordinación institucional, esto se debe en parte al tamaño de la FCEN, ya que se trata de una estructura de pequeñas dimensiones que posibilita la comunicación y las relaciones interinstitucionales fluidas. No obstante ello, es notable en la organización, la preeminencia de la coordinación en torno a la construcción y ejecución colectiva de</p>

				<p>que desempeñar en relación al objetivo de fortalecer el CGCB-CEN en el territorio y con las demás Facultades, se muestran coordinadas, concertadas y suficientes.</p>	<p>proyectos que son comunes a distintas áreas dentro de la FCEN, y a distintos niveles gubernamentales de la Universidad, como Facultades, Rectorado, etc.</p>
			<p><b>3.2 Comunicación institucional: interna y externa.</b></p> <p>La FCEN presenta una comunicación interna fluida; el personal está al tanto de lo que debe hacer y los resultados que se esperan. La comunicación externa se realiza a través de canales claros y reconocibles. La comunicación es transversal a todos los objetivos del PDI, contribuyendo indirectamente en su ejecución.</p>		
<p><b>Programación Táctico-operacional</b></p>	<p><b>Capacidad Administrativa</b></p>	<p><b>4. Diseño Estructural</b></p>	<p><b>4.1 Marco Normativo</b></p>	<p>No se observan dificultades u obstáculos reales del cuerpo legal que rige todo el funcionamiento de la Facultad, para el cumplimiento del plan de gobierno. Ninguna normativa impide la ejecución de cualquiera de las tareas, actividades y proyectos que emanan del plan de gobierno. La legislación de la FCEN no contradice la legislación general de la Universidad. Las ordenanzas se encuentran reglamentadas en forma clara, adaptadas a la organización, en diferentes temas como concursos públicos, régimen de regularidad, evaluación docente, etc.</p>	<p>Se observa una coherencia relativa entre el proyecto de gobierno y el diseño estructural. Puesto que, la mitad de los objetivos del PDI se relacionan con la función propiamente académica y, en ese sentido, la estructura académica de la FCEN es la más fortalecida, habiendo incorporado mayor personal y recursos. Pero, no se observa en el diseño estructural, unidades o áreas que atiendan a las necesidades que se desprenden de objetivos relacionados a la gestión y planificación institucional, difusión de la ciencia, y/o contribución al desarrollo integral de la sociedad. No obstante, esto no significa que las actividades propuestas</p>

			<p><b>4.2 Arquitectura Organizativa</b></p> <p>La estructura existente no cubre todas las necesidades del plan de gobierno. Si bien se conocen cuáles son las funciones necesarias para lograr los objetivos, algunas de ellas aún no existen formalmente en la estructura orgánica o se encuentran en proyecto de creación a futuro, como por ejemplo, la creación de un Centro de Investigaciones propio o de una Secretaría de Extensión.</p> <p>Advertimos una concentración de funciones en la Secretaría de Relaciones Institucionales y Comunicación Pública.</p>	<p>que se enmarcan en estos fines, dejen de realizarse.</p> <p>Si bien la estructura real está legitimada en la organización y funciona plenamente, no se encuentra respaldada de manera cabal por normas legales, por ejemplo, no existe resolución de aprobación de organigrama.</p>
		<p><b>5. Gestión Financiera y de Recursos</b></p>	<p><b>5.1 Agenda de gobierno expresada en términos financieros</b></p> <p>El presupuesto de la FCEN guarda relación con la mayoría de los objetivos del PDI.</p>	<p>Para llevar adelante el Plan de Gobierno, existe una gestión financiera y de recursos propia de la FCEN. Sin embargo, es complementada y/o reforzada en muchos casos, por fuentes externas.</p>
			<p><b>5.2 Infra-estructura al servicio de la gestión institucional</b></p> <p>Hay un auto-reconocimiento del déficit existente en este componente, al incorporar como objetivo en sí mismo del PDI, el poder acceder a infraestructura edilicia y equipamiento adecuado.</p> <p>La infraestructura actual, tanto en términos macro como micro, parece ser suficiente para atender las necesidades básicas de los objetivos</p>	

				académicos de la FCEN, entre los que incluimos también el fortalecimiento del CGCB-CEN en las extensiones áulicas. No así, en relación al fortalecimiento de las capacidades de investigación, científicas y tecnológicas. Pero se detecta que este déficit está en vías de solución a partir de la existencia de proyectos de obras y solicitudes de financiamiento en curso.	
		<b>6. Política de Personal</b>	<b>6.1 Política de personal y proyecto institucional</b>	<p>En lo que refiere a las fuentes de reclutamiento docente, la FCEN presenta una política de personal propia, a partir del Registro Permanente de Postulantes (RPP) y el Programa de Recursos Humanos (PRH-PIDRI), la que se encuentra en consonancia con los objetivos del plan de gobierno respecto a funciones docentes en materia de mejora de la oferta académica, desarrollo de las capacidades de investigación y los estudios de posgrado.</p> <p>El proceso de efectivización docente realizado recientemente contribuye a que los docentes se comprometan con el plan.</p> <p>La aplicación de concursos públicos de mérito y antecedentes se encuentra en consonancia con el objetivo de asegurar la calidad de la propuesta académica de las licenciaturas y profesorados en ciencias básicas.</p>	<p>La política de personal se encuentra en gran sintonía con el cumplimiento del plan de gobierno. La capacidad técnico-profesional es adecuada, lo que parece complementarse con algunos elementos actitudinales y ético-institucionales, es decir, predisposición a encarar proyectos y resolver escollos, como también asunción y expresión de valores compatibles con el plan de gobierno.</p> <p>La FCEN se encuentra en un proceso de consolidación de su política de personal, donde se observa un proceso de normalización de la planta docente y además, un paulatino incremento de la cantidad de personal de apoyo académico, a partir de las necesidades que plantea la dinámica propia de la institución.</p>

			<b>6.2 Formación</b>	La FCEN brinda apoyo para generar información, conocimientos y capacidades individuales en su personal, acompañando los objetivos del PDI de consolidar las capacidades de investigación científica y tecnológica y de ofrecer estudios de posgrado.	
<b>Evaluación</b>	<b>Capacidad de control</b>	<b>7. Sistemas de evaluación</b>	<b>7.1 Evaluación Externa</b>	La FCEN se muestra proclive a someterse a procesos de evaluación externa, contribuyendo fundamentalmente a su primer objetivo de asegurar la calidad de las carreras de Licenciatura y de Profesorado Universitario en Ciencias Básicas en todas sus orientaciones disciplinares.	Los sistemas de evaluación de la gestión son incipientes, particularmente en torno al monitoreo del Plan de Desarrollo Institucional. El PDI es revisado ocasionalmente por la dirección, pero esta revisión se efectúa de manera aislada y poco formalizada.
			<b>7.2 Evaluación Interna</b>	Los mecanismos de evaluación interna no están consolidados ni formalmente constituidos, a excepción de la evaluación de desempeño docente.	

## Conclusiones Finales

---

Retomando nuestro problema inicial que partía de la pregunta: *¿Cuáles son las capacidades institucionales necesarias para desarrollar e implementar un plan de gobierno en una organización de gestión pública?*, de la investigación realizada concluimos que, para implementar con éxito un plan de gobierno, se requiere fundamentalmente de “Capacidad de Gobierno”, entendida como aquella que “se expresa en capacidad de dirección, de gerencia, de administración y control para conducir el proceso social hacia objetivos declarados”. A su vez, pudimos establecer que esta Capacidad de Gobierno se dimensiona en capacidad política, capacidad administrativa y capacidad de control.

Al trasladar nuestro problema al caso de la FCEN, preguntándonos *¿Cuáles son las capacidades de gobierno de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales para implementar su plan de gobierno? ¿Son éstas suficientes o adecuadas para la implementación del plan de gobierno?*, en base a lo expuesto anteriormente, concluimos lo siguiente:

Se puede afirmar que la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales cuenta con Capacidad de Gobierno, dado que cuenta con:

### Capacidad Política:

La capacidad política se encuentra altamente fortalecida, debido a que posee un proyecto de gobierno claro y compartido por la organización, que además se entrecruza con las demandas de la Universidad y la sociedad; hay un direccionamiento estratégico por parte del “líder” de la organización, que es ampliamente reconocido; y existe una coordinación institucional aceptada entre los actores del mapa de la FCEN para lograr los objetivos, tanto hacia dentro como hacia afuera de la organización.

Podemos advertir que todos los entrevistados coinciden con este diagnóstico, al ser consultados sobre el nivel de legitimación político-institucional, la periodicidad de las reuniones del equipo de gestión y el grado de participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones.

*“Hacia dentro de la unidad académica, las autoridades están altamente legitimados, sobre todo la figura del Decano, ya que es una persona que trabaja hace muchos años, que ha estado muy presente. En el ámbito universitario, hay una identificación automática y directa del ICB, hoy FCEN, con el Dr. Tovar. De hecho, considero honestamente que si hoy se hiciera la elección, la fórmula actual de Decano y Vice sacaría el 80 o 90% de los votos de todos los claustros”.* (Entrevista N° 1)



*“Hay una claridad en los objetivos del plan de gobierno, y esos objetivos están lo suficientemente debatidos y consensuados con todas las personas que aportan desde la gestión y desde los cuerpos electivos de la Facultad. No hay cosas que se hagan fuera de esos acuerdos”. (Entrevista N° 2)*

*“El Consejo Directivo comparte plenamente el Plan de Desarrollo Institucional, de hecho lo aprobó, y eso implica también que los representantes de los distintos claustros estén de acuerdo con el plan y lo trabajen. En cada una de las acciones que hemos ido implementando y que se derivan del plan, hemos tenido siempre mucho apoyo de cada uno de los claustros que se ha requerido”.*

*(Entrevista N° 3)*

*“De acuerdo a lo que estemos discutiendo, hacemos reuniones de gabinete o de gabinete expandido. Por ejemplo este año, le comentamos a todo el personal cuáles eran los lineamientos generales, empezando por el tema de la efectivización, que era una de nuestras prioridades. Fue así que, cuando comenzó el proceso, el personal de apoyo realizó un trabajo muy eficiente, fuimos una de las primeras unidades académicas que logró efectivizar toda nuestra planta...la gente tenía un compromiso muy importante, sabía que estaba trabajando en una de las líneas prioritarias”.*

*(Entrevista N° 4)*

#### Capacidad administrativa:

La capacidad administrativa es limitada; en tanto cuenta con una política de personal en sintonía con el plan de gobierno y una gestión financiera y de recursos, combinada entre fuentes propias y externas, que permite ir cumpliendo con los objetivos. Sin embargo, en su diseño estructural presenta debilidades en cuanto a su arquitectura organizativa, la cual no resulta suficiente para cubrir todas las funciones que se propone realizar la FCEN en el marco de su plan de gobierno.

Debemos resaltar que esta limitación no condiciona su accionar para ir cumpliendo de a poco los objetivos. En este sentido, advertimos que las posibilidades para la acción directa que se desprenden de la implementación del plan de gobierno, van apareciendo sobre la marcha. Es decir, todo lo que tiene que ver con el aparato organizacional técnico-burocrático se va adaptando, modificando y creando a partir de las necesidades reales que tiene la Facultad, que se encuentra en un momento particular de su vida institucional caracterizado por una dinámica constante de complejización de sus funciones y, por ende, de su diseño estructural.

En este punto, los entrevistados también perciben algunos déficits en el diseño estructural, al ser consultados sobre las herramientas administrativas, procesos, organigrama, normativa, etc. de las que disponen en su trabajo de gestión.

*“En cuanto a la estructura, solo tenemos dos secretarías, deberíamos tener más, por lo menos, investigación, extensión y posgrado. En ese sentido, es insuficiente, pero así y todo, hacemos actividades relacionadas con esas funciones, principalmente en investigación y posgrado. Lógicamente nos gustaría tener una estructura como tienen todas las demás Facultades, pero de a poco se van creando subsecretarías, principalmente en la Secretaría Académica que es la más trabajo tiene, porque de ella dependen los títulos”. (Entrevista N° 1)*

*“La estructura y el personal actual que tenemos permite que se vayan llevando adelante los proyectos, pero no tenemos la estructura mínima que está consensuada para una unidad académica de nuestra escala. Entonces nos faltan cargos de personal de apoyo académico, cargos de personal técnico, que serían necesarios para poder desarrollar de manera óptima todas las actividades, de acuerdo a los estándares que fija el Consejo Interuniversitario Nacional” (Entrevista N° 3)*

Resulta entonces recomendable que la FCEN fortalezca su capacidad administrativa en cuanto a diseño estructural, ampliando u optimizando su arquitectura organizativa, ya sea, con mayor estructura orgánica a partir de la creación de una o dos secretarías más, o la incorporación de subsecretarías o sub áreas bajo la órbita de la Secretaría de Relaciones Institucionales y Comunicación Pública, para desconcentrar sus funciones.

#### Capacidad de control:

La capacidad de control es reducida desde una perspectiva integral; pues, existen algunos mecanismos de evaluación interna y externa, como la evaluación de desempeño docente y del rendimiento académico de los alumnos a través del SIU Guaraní, y la acreditación de títulos ante CONEAU, respectivamente. Pero, no se detecta que se haya implementado un sistema de control de la gestión que permita evaluar en forma sistemática los aspectos pertinentes a la formulación, implementación y/o retroalimentación del plan de gobierno. Si bien se realizan balances del PDI, éstos se caracterizan por no ser participativos, es decir, por lo general, es el núcleo estratégico o la dirección, quien está monitoreando dónde y cómo se avanzó y, por otro lado, se lleva a cabo en forma poco sistemática, siendo parte de la propia dinámica cotidiana de trabajo; no constituye en sí, una instancia o dispositivo específico de evaluación incorporada al diseño institucional de manera formal.

Las entrevistas nos muestran que los responsables de la gestión no perciben, por el momento, la necesidad de un instrumento específico de evaluación de gestión; resaltan la capacidad de control de aquellos mecanismos, dispuestos mayormente por la Universidad,

que tienen que ver más con los resultados en términos académicos de desempeño, que con la propia gestión, y además, conciben al PDI como un mecanismo de control en sí mismo.

*“Los mecanismos que existen están asociados a la actividad de los docentes y los estudiantes, esto es lo más fácil de sistematizar porque hay sistemas de información universitarios desarrollados para los dos casos, contamos con esa información y podemos desarrollar una estadística sencillamente”. (Entrevista N° 2)*

*“El plan en el fondo es una guía de gobierno que se define para tener estrategias, para saber adónde vas y encuentro allí, la mayor utilidad. Pero no sólo te permite saber adónde vas, sino también, cada determinado período de tiempo, hacer un balance de cómo vas. Te parás en un momento y observas de lo que tenías previsto para los dos primeros dos años, cuánto hicimos, por qué hicimos, por qué no lo hacemos. Si no estoy avanzando, tengo problemas: falta de personal, de compromiso, dificultades en la dirección misma, operativos, de financiamiento, etc.” (Entrevista N° 4)*

*“No tenemos un mecanismo formal de evaluación o monitoreo. Obviamente, miramos el PDI cada tanto, y nos damos cuenta si avanzamos o no, pero es algo que hacemos en la cotidianeidad de la gestión de modo parcial e informal, no hay alguien que asuma la tarea de medir grados de avance. Pero sí, la propia gestión hace balances al final del ciclo y es enteramente consciente de en qué estamos bien y en qué no. El Decano conoce los grados de avance, porque recibe información permanentemente”. (Entrevista N° 1)*

Por consiguiente, resulta recomendable que la FCEN fortalezca su capacidad de control, en cuanto a sistemas de evaluación interna, incorporando alguna herramienta, mecanismo o instancia institucional, a través del cual, se realice un monitoreo de la gestión referido a avances y retrocesos en la ejecución del plan de gobierno, como por ejemplo, un cuadro de mando integral o tablero de control.

Para finalizar, consideramos interesante señalar algunas apreciaciones en las que hemos reparado, a lo largo del trabajo de investigación realizado:

Cabe destacar que, en general, podemos advertir una coincidencia entre las conclusiones finales sobre la capacidad de gobierno de la FCEN, obtenidas por nuestro equipo de investigación como resultado del análisis elaborado, y las propias percepciones que tiene el equipo de gobierno sobre sí mismos como institución y sus capacidades.

En segundo lugar, una característica distintiva de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, que la diferencia del resto de las unidades académicas de la UNCuyo, es su reciente creación y, por lo tanto, que se encuentra en un proceso continuo de crecimiento y permanente cambio. Este es un factor o variable importante a tener en cuenta que, de

alguna manera, condiciona el análisis de sus capacidades de gobierno, llevándonos a entender en algunos casos, porqué algunas capacidades ya están instaladas, otras se han comenzado a desarrollar pero no se han consolidado y otras aún no existen.

Por último, otra particularidad de la FCEN que sobresale, es su capacidad de innovación en determinados diseños institucionales que se caracterizan por una concepción más horizontal de la formación y las trayectorias académicas, como por ejemplo, el Ciclo General de Conocimientos Básicos (CGCB-CEN) que se articula con carreras de la Facultad de Ingeniería, Ciencias Aplicadas a la Industria y Ciencias Agrarias, las extensiones áulicas en el territorio del CGCB-CEN, donde además de la relación con otras Facultades, aparece la articulación con organismos gubernamentales como Municipios y la Dirección General de Escuelas, el ciclo propedéutico para el ingreso, los distintos programas de popularización de la ciencia orientados a despertar vocaciones científicas tempranamente, entre otros. Estos diseños dan cuenta de algunas de las capacidades más fuertes de la unidad académica, como son la coordinación y la comunicación interinstitucional en los dos primeros casos y, para los dos últimos, la existencia de definiciones político-ideológicas claras sostenidas por la dirección, dando sentido estratégico al proyecto de gobierno.

## ANEXOS

### Anexo I. Entrevistas

Entrevista N° 1	Fecha: 22/04/16
Entrevistado:	Lic. Damián Berridy. Secretario de Relaciones Institucionales y Comunicación Pública

- 1. Con respecto a los objetivos y proyectos del Plan de Desarrollo Institucional que conciernen a su área, ¿En qué estado se encuentra el mismo hoy, en relación al grado de cumplimiento que ha podido alcanzar la FCEN de estos objetivos y proyectos? ¿Cuáles identifica como logros y dónde se presentaron mayores dificultades?*

Si bien no se ha hecho un análisis estrictamente riguroso del grado de avance de cada uno. En la gestión nos vamos dando cuenta de los logros y las dificultades.

Por un lado, hemos avanzado en ordenar toda la parte legal de convenios y acuerdos de vinculación con empresas, organismos y otras instituciones que tenemos, antes no había una estructura que llevara esto adelante, ahora todo esto está formalizado y ordenado. Si bien esto no es un objetivo específico del PDI, si se relaciona con otros objetivos indirectamente. Este orden además nos ha permitido establecer vínculos con empresas, para que los estudiantes realicen pasantías educativas, para que hagan sus trabajos de investigación final, prácticas pre-profesionales, etc.

Otro de los logros es la comunicación, se ha incorporado a una persona que se encarga de ello dentro de la secretaría. Actualmente todas las herramientas de difusión, página web, redes sociales, base de datos de estudiantes, vínculos con la prensa externa están funcionando bien, es decir, está claro quien lo maneja, cómo se utilizan, y a través de ellas hemos organizado numerosos ciclos de conferencia, muestras, seminarios etc.

Si bien falta por hacer, se ha ido mejorando mucho, ya tenemos una estética definida, hay cartelería interna y externa, tanto en el edificio central como en las sedes. Nuestros canales de comunicación están claros. En este sentido, lo comunicacional tiene que ver con todas los objetivos del PDI, por ejemplo, si se está por abrir una nueva carrera, se produce folletería específica para difundirla.

También hemos avanzado en lo que tiene ver con los objetivos de planificación, esta función no está formalmente en ningún lugar de la Facultad y termina recayendo en nuestra secretaría, yo soy el representante de la FCEN en el área de la Planificación del Rectorado. Este año, estamos haciendo una actualización del PDI, hemos realizado un pre diagnóstico y estamos creando indicadores para medir grados de avance.

El decano sigue muy de cerca todo el proceso de planificación, y más en lo que tiene que ver con asignación de recursos.

2. *¿Existen proyectos especiales que la FCEN lleve adelante, que no estén incluidos en el PDI y que estén a cargo de su área o equipo?*

Tenemos un proyecto para hacer un museo de ciencia y tecnología, además presentamos un proyecto a la Secretaría de Bienestar, de becas en el territorio para los alumnos de nuestras sedes.

3. *En su opinión, cuál es el grado de legitimidad político-institucional que tiene el gobierno de la FCEN para implementar su PDI?*

En principio, el Decano, el Vicedecano y el Consejo Directivo fueron designados por el Consejo Superior para organizar la Facultad, a raíz del mandato de la Asamblea Universitaria. Políticamente, claramente el Rector reconoce al Dr. Tovar como Decano de la Facultad. Éste último participa de las reuniones del Consejo o Comisión de Decanos, así como el Rector se hizo presente a principio de año en la reunión del Consejo Directivo donde planteó cual era la política que quieren llevar adelante, por lo cual, la legitimidad política por parte de las autoridades universitarias es muy clara.

Hacia dentro de la unidad académica, las autoridades están altamente legitimados, sobre todo la figura del Decano, ya que es una persona que trabaja hace muchos años, que ha estado muy presente, en el ámbito universitario, hay una identificación automática y directa del ICB, hoy FCEN, con el Dr. Tovar. También es muy clara la identificación y el reconocimiento de su autoridad por parte de los docentes, estudiantes, y personal de apoyo académico, a pesar de no haber sido electos todavía de la misma forma que el resto de los Decanos y Vicedecanos de las otras Facultades, pero podríamos decir que se comportan como si lo hubieran sido; de hecho considero honestamente que si hoy se hiciera la elección, la fórmula sacaría el 80 o 90% de los votos de todos los claustros.

4. *¿Se realizan reuniones periódicas de gestión para definir y/o transmitir a la gestión los temas prioritarios de la FCEN? ¿En estas reuniones participa sólo el núcleo estratégico de la institución o hay un grado de apertura hacia otros niveles?*

Se realizan reuniones periódicas, casi en forma diaria, con el núcleo estratégico, que estaría integrado por el Decano, Vicedecano, Secretaria Académica y el Secretario de Relaciones Institucionales.

También hacemos reuniones por fuera de la Facultad para tratar temas centrales, es decir, nos reunimos en otro lugar, para no estar interferidos por los problemas de la gestión cotidiana, con la clara intención de planificar y pensar las prioridades y los temas gruesos de la Facultad para los años siguientes. Esto sucede permanentemente con el núcleo estratégico, con el cual hay mucha fluidez de información.

Con el resto del equipo, a nivel subsecretarías y otras áreas, tratamos de hacer reuniones una vez por mes para que el personal de gestión identifique de parte del Decano qué temas son prioritarios; la idea es poner sobre la mesa uno o dos temas centrales y explicarlos para llevarlos adelante. Cuando hay un tema importante para un claustro específico de la Facultad, por ejemplo, efectivizaciones docentes, acreditación de carreras,

elecciones, etc. se convoca a reunión a ese claustro afectado, para comentar cuál es la mirada, la estrategia, los pasos a seguir, y ponerlo en discusión.

5. *¿Cuál es el grado de participación de los miembros de la FCEN en la formulación e implementación del PDI? ¿Se delegan responsabilidades crecientes en el marco del mismo, que el personal pueda asumir para tomar decisiones?*

Casi todas las líneas estratégicas descansan en el equipo estratégico, y por lo general, en la etapa final de la gestión de cada una de esas líneas, la decisión queda en manos del Decano. Puede haber algunos proyectos donde los responsables, por ejemplo, un director de carrera, tomen decisiones menores porque sus competencias se lo permiten. Pero en general, es decir, como característica general, buena parte de las cosas que se hacen del PDI, sobre todo si tienen que ver con decisiones importantes de asignación presupuestaria, terminan en manos del decano o de su núcleo estratégico. No hay autonomía de decisión para designación de recursos en las esferas que siguen a la estructura.

6. *¿El personal trabaja sumándose a las diversas propuestas que surgen del núcleo estratégico, oponen resistencia a las mismas?*

En general, al ser un ámbito chico a nivel estructural-organizacional, hay escasa resistencia del personal de gestión para llevar adelante las propuestas, además es motivante para muchos participar porque a todos nos tocan responsabilidades importantes, donde las tareas no son repetitivas ni mecanizadas, sino que debemos diseñar y llevar adelante distintos proyectos.

Después hay características personales, que hacen que haya gente más proactiva y otros que se limitan a hacer su tarea. Puede ocurrir también que cuando hay personal que lleva mucho tiempo en los cargos, éstos tienen a amesetarse por el desgaste propio, no aparecen innovaciones, nuevas ideas, etc. En la parte administrativa sucede lo mismo.

7. *En su opinión, ¿Las secretarías, subsecretarías, Coordinaciones, áreas y personal de la FCEN están comunicados y trabajan en forma coordinada y articulada para lograr los objetivos propuestos?*

Absolutamente. Nosotros trabajamos coordinadamente con la Secretaría Académica para formular distintos proyectos, principalmente cuando intervienen municipalidades o son proyectos interinstitucionales. Por ejemplo, un programa de becas para los alumnos de las sedes donde intervienen los municipios de las sedes, la subsecretaría de asuntos estudiantiles y nosotros.

8. *¿Cree Ud. que la FCEN, y en particular, su área, cuenta con las herramientas administrativas, procesos, organigrama y normativa, adecuados para llevar adelante el plan de gobierno y su gestión? Sirven o no.*

En cuanto a lo normativo, por un lado, nuestra secretaría no está formalizada del todo, es decir, no hay una resolución que apruebe un organigrama, pero eso no condiciona nuestro funcionamiento.

En cuanto a llevar adelante el plan de gobierno, hay normativa específica de la Universidad, que no nos restringe, pero sí nos marca un camino que a veces puede resultar un poco largo. Por ejemplo para firmar convenios, debemos regirnos por la ordenanza N° 47/08 que nos permite ciertas cosas y que es restrictiva en otras, a veces dificulta el trabajo, porque para hacer un acuerdo específico, hay que hacer un convenio marco con la Universidad, entonces hay que hacer todo el camino burocrático-administrativo para que el Rector o el Consejo Superior, según el caso, lo apruebe, de ahí recién podemos firmar el acuerdo específico, luego hacer un protocolo adicional, para que alguien haga una pasantía. Y así sucede en cada uno de los temas, para las pasantías debemos regirnos por la ley nacional de pasantías y la legislación de la Universidad.

En cuanto a la estructura, solo tenemos dos secretarías, deberíamos tener más, por lo menos, investigación, extensión y posgrado. En ese sentido, es insuficiente, pero así y todo, hacemos actividades relacionadas con esas funciones principalmente en investigación y posgrado. Lógicamente nos gustaría tener una estructura como tienen todas las demás Facultades, por ello le hemos pedido al ministerio una estructura de cargos de gestión, pero somos una estructura chica, donde debemos estrujar los recursos. De todos modos, de a poco se van creando subsecretarías, principalmente en la Secretaría Académica que es la más trabajo tiene, porque de ella dependen los títulos. Esto es limitante, pero a la vez motivante porque está todo por hacer.

*9. ¿La FCEN tiene previsto financiamiento para los proyectos del PDI que incumben a su área?*

Sí, lo tiene y además firmamos un acta con el Rectorado para que la Secretaría de Planificación, Seguimiento y Evaluación financie proyectos del PDI, en esto lo que hacemos es tratar de cruzar el presupuesto con lo planificado.

*10. ¿Cree Ud. que su área cuenta con la infraestructura adecuada para llevar adelante los objetivos del PDI, tanto en su sede central como en los departamentos donde se dicta el Ciclo Básico? (Por infraestructura entiéndase tanto recursos edilicios y obras de ingeniería como equipamiento, de telecomunicaciones, mobiliario, etc.)*

De a poco hemos ido mejorando, no hace tanto tenemos edificio propio (antes funcionábamos un poco en medicina, un poco en ciencias económicas), que tiene limitantes, en cuanto a los techos, filtraciones de agua, etc. pero actualmente se está trabajando para mejorar esos aspectos. Hemos pedido financiamiento al Ministerio para hacer un entrepiso.

Tenemos oficinas pero son insuficientes, todos los espacios disponibles que hay, están ocupados. La mayoría de las oficinas de gobierno y administrativas son compartidas, solo las autoridades de Decano y Vice, tienen oficina propia.

En algunas oficinas hay varios becarios, y en los laboratorios varias personas trabajando. Eso también demuestra que hemos ido creciendo en recursos humanos, en estudiantes, investigadores, etc.



Por otro lado, hemos incorporado un equipó de videoconferencia para comunicarnos más fluidamente con las sedes. Tenemos además un Área de Infraestructura Tecnológica, de la cual dependen las redes de internet, telefonía, videoconferencia, etc.

Nos hemos independizado de los servicios que nos proveía el CICUNC en forma deficiente por la lejanía, debido a que tenemos ahora nuestros propios servidores de internet.

Lógicamente falta mucho, nos gustaría mejorar las aulas con equipamiento, proyectores, micrófonos, nos gustaría tener más espacio, laboratorios más grandes, oficinas para más personas. Pero lo estamos haciendo de a poco.

*11. ¿Cree Ud. que la dotación de personal de la FCEN se encuentra en consonancia con los objetivos del PDI y plan de gobierno en general que conciernen a su área, tanto en materia de cantidad como en formación?*

El personal docente es suficiente en cantidad y extra suficiente en calidad. Tenemos buena cantidad de cargos docentes, toda vez que hay convocatorias abiertas para el fortalecimiento de cargos docentes en cualquiera de las figuras de contrato, siempre nos presentamos, las carreras nacieron así y la nueva oferta obedece también a la misma lógica.

En cuanto a la formación, la relación docente/nivel de formación es una de las mejores de la Universidad junto con el Balseiro; la mayoría de los docentes son doctores e investigadores del CONICET.

En cuanto al personal de gestión, en materia de formación ocurre lo mismo, la mayoría son doctores o están especializados en alguna área y los que no, se encuentran haciendo cursos de posgrado de maestría o doctorado. En cantidad no son suficientes; sería bueno tener una estructura de cargos a partir del modelo que establece el Ministerio para funcionamiento de una Facultad.

*12. ¿Los mecanismos de monitoreo y evaluación que existen son suficientes, aportan información oportuna y válida para la gestión y toma de decisiones?*

No tenemos un mecanismo formal de evaluación o monitoreo. Obviamente, miramos el PDI cada tanto, y nos damos cuenta si avanzamos o no, pero es algo que hacemos en la cotidianeidad de la gestión de modo parcial e informal, no hay alguien que asuma la tarea de medir grados de avance. Pero sí, la propia gestión hace balances al final del ciclo y es enteramente consciente de en qué estamos bien y en qué no. El decano conoce los grados de avance, porque recibe información permanente.

Podríamos tomar tal vez la actualización que realizamos del PDI como un mecanismo más rígido de monitoreo, donde elaboramos un pre diagnóstico e indicadores.

Entrevista Nº 2	Fecha: 26/04/16
Entrevistado:	Lic. María Belén Echeagaray, Subsecretaria de Gestión Académica-FCEN.

1. *Con respecto a los objetivos y proyectos del Plan de Desarrollo Institucional que conciernen a su área, ¿En qué estado se encuentra el mismo hoy, en relación al grado de cumplimiento que ha podido alcanzar la FCEN de estos objetivos y proyectos? ¿Cuáles identifica como logros y dónde se presentaron mayores dificultades?*

En primer lugar, la actividad de la subsecretaria de gestión académica que está a mi cargo se encarga de la gestión de algunas cuestiones de alumnos y gestión de todo lo normativo y resolutivo de la FCEN. Estrictamente es una actividad bastante administrativa.

Lo más importante en cuanto a logros considero que es la actualización de la oferta académica y las reformas curriculares, en el sentido de que se ha creado una nueva carrera, y desde que existe el PDI, también se abrió la nueva sede de Tupungato, donde comenzaron las actividades curriculares del CGCB-CEN.

Además considero como un avance la creación de la carrera de geología con el ciclo superior en Malargüe, porque dentro del objetivo 1, una de las líneas estratégicas habla de la ampliación de la oferta académica con criterios de pertinencia y según las demandas y necesidades locales; entonces en función de eso, la carrera de geología se estableció dentro la pertinencia regional o de la región de cuyo, donde lo más estratégico y lo más pertinente era que Malargüe fuera la sede del ciclo superior.

Otro logro en términos de las reformas curriculares que se han hecho, son los convenios que hay con otras Facultades para que, desde los ciclos básicos, los alumnas puedan seguir otras carreras.

Con respecto al objetivo de fortalecer el CGCB-CEN, lo hemos cumplido por un lado, con la nueva sede en Tupungato. Por otro lado, se ha ido fortaleciendo la estructura administrativa de cada una de las sedes, en el sentido de que tenemos más gente que permanece ahí, hay recursos destinados a que los estudiantes puedan viajar a hacer a la sede central para hacer experimentos que no se pueden hacer en sus sedes porque no tienen laboratorios. En otros casos hemos realizado convenios con escuelas, y también hemos fortalecido la dotación docente de las cátedras; hoy hay un docente responsable por materias, y ese docente coordina a todo el grupo docente que trabaja en las cuatro sedes donde se dicta el CGCB-CEN. Hemos incorporado también cuevas tecnológicas, como equipamiento para videos conferencias para poder tener comunicación con las sedes o para filmar clases de profesores.

Con respecto a la inclusión y formación de estudiantes, implementamos a partir de este año algo novedoso que es el Ciclo Propedéutico para el Ingreso. En vista de la ley de ingreso irrestricto a Universidades que se aprobó el año pasado, nosotros implementamos un ciclo de preparación para la Universidad y nuestras carreras. Planteamos que los ingresantes son estudiantes de la Facultad, y tienen que pasar por este ciclo de

preparación que tiene cuatro módulos: matemática, química, comprensión de textos y ambientación universitaria. Se dicta dos veces en el año, de agosto a febrero y de marzo a junio y los alumnos deben cursarlo hasta aprobar los cuatro módulos.

Respecto a dificultades que hemos tenido, algo que se puede rescatar de la dinámica de esta Facultad tiene que ver con la innovación en los procedimientos, es decir, los ciclos, la articulación con otras Facultades, el ingreso propedéutico, etc. Frente a ello, a veces encontramos algunos obstáculos en procedimientos administrativos y normativas, estructurados en las formas más estancas de cada una de las Facultades; eso nos frena un poco porque hay que inventar una nueva forma de resolver las cosas. Por ejemplo, una resolución que tienen que firmar dos consejos directivos, plantea el problema de cómo hacer para que esa resolución tenga un formato legal aceptado por la Universidad.

Otro inconveniente que puedo mencionar en el cumplimiento del objetivo que tiene que ver con investigación, donde uno de los sub proyectos habla de las unidades de doble dependencia, además de lo normativo y administrativo, encontramos como límite la voluntad política de estos órganos, que son externos a la Facultad, es decir, falta de voluntad para desarrollar esta doble dependencia.

*2. ¿Existen proyectos especiales que la FCEN lleve adelante, que no estén incluidos en el PDI y que estén a cargo de su área o equipo?*

Podría mencionar como el “Libremente Ciencia”, que consiste en difundir las ciencias básicas en escuelas primarias y el “Ciclo Propedéutico” porque no están escritos específicamente como proyectos del PDI, sin embargo sí tienen que ver con las líneas que se proponen, que son la popularización y difusión de la ciencia y la inclusión y formación integral de los estudiantes respectivamente.

*3. En su opinión, cuál es el grado de legitimidad político-institucional que tiene el gobierno de la FCEN para implementar su PDI?*

Me parece que es alto; primero hay una claridad en los objetivos o en el plan de gobierno, y esos objetivos están lo suficientemente debatidos y consensuados con todas las personas que aportan desde la gestión y desde los cuerpos electivos de la Facultad. No hay cosas que se hagan fuera de esos acuerdos, y tampoco hay cosas que se hagan fuera del conocimiento de los consensos que se dan a partir del dialogo con el consejo directivo, y otros cuerpos colegiados como el Consejo de Asuntos Académicos, las Comisiones de Seguimiento de cada carrera, que también forman parte de muchas decisiones y son consultados sobre muchas acciones. Eso hace que las personas que están interesadas en el gobierno de la Facultad legitimen las acciones.

*4. ¿Se realizan reuniones periódicas de gestión para definir y/o transmitir a la gestión los temas prioritarios de la FCEN? ¿En estas reuniones participa sólo el núcleo estratégico de la institución o hay un grado de apertura hacia otros niveles?*

Hay reuniones, pero no en todos los casos son multitudinarias, en algunos casos se hacen reuniones con cada uno de estos cuerpos que mencione anteriormente, Consejo de

Asuntos Académicos y Comisiones de Seguimiento, y además hay reuniones del equipo de gestión.

Cuando hay un tema importante, se generan mecanismos para que la información transcurra. Por ejemplo, con la creación del Doctorado en Ciencia y Tecnología, ha habido diversas reuniones con los profesores en general, con las comisiones de seguimiento, con la comisión académica del doctorado y con el Consejo directivo. Pero las reuniones multitudinarias no suceden siempre, sí son frecuentes las reuniones con el núcleo estratégico, que en mi opinión está formado por el grupo de la Comisión de Asuntos Académicos más Consejo Directivo, quienes tienen una representación bastante importante en la toma de decisiones de la Facultad.

5. *¿Cuál es el grado de participación de los miembros de la FCEN en la formulación e implementación del PDI? ¿Se delegan responsabilidades crecientes en el marco del mismo, que el personal pueda asumir para tomar decisiones?*

Sí, se delegan responsabilidades. Cuando se inició el plan se dispuso un coordinador de cada subprograma, pero el equipo ha ido creciendo y la Secretaría Académica no es la única que está a cargo de todo lo académico, por ejemplo, en lo que es la línea de seguimiento de estudiantes, están las coordinadoras de TRACES y SAPOE. Entonces sí, en ese sentido hay delegación a los responsables de sub áreas.

6. *¿El personal trabaja sumándose a las diversas propuestas que surgen del núcleo estratégico, oponen resistencia a las mismas?*

No hay resistencia. Al ser la Facultad bastante nueva y tener gente que trabaja que se ha incorporado en los últimos años que vivió la transformación del instituto en Facultad, hay una idea colectiva de que van a haber cambios y de que estamos cambiando. Pero además, desde que trabajo acá me llamó la atención que en general la dinámica de trabajo trata de siempre ir respondiendo las necesidades sin bloquearse por las posibilidades administrativas, y en todo caso crear nuevos procedimientos si aparecen escollos. En general, hay una apertura para aportar a los cambios.

7. *En su opinión, ¿Las secretarías, subsecretarías, Coordinaciones, áreas y personal de la FCEN están comunicados y trabajan en forma coordinada y articulada para lograr los objetivos propuestos?*

En mi opinión, la estructura que tiene nuestra Facultad permite que podamos estar trabajando de esa forma, no es una estructura de grandes dimensiones que haga que cada secretaria tenga una dinámica propia. Hay una mirada muy clara sobre la Facultad como conjunto, como unidad. Tal vez en otras Facultades aparecen apropiación de espacios, acá al no haber tanto espacio no ocurre, pero además los objetivos tienen que ver con la institución más que con objetivos personales de las personas que están en cada área.

8. *¿Cree Ud. que la FCEN, y en particular, su área, cuenta con las herramientas administrativas, procesos, organigrama y normativa, adecuados para llevar adelante el plan de gobierno y su gestión? Sirven o no.*

En general, muchas de las normas están definidas a nivel universitario y por otro lado nos regula también la Ley de Educación Superior, sobre todo en aquellos que tiene ver con las funciones sustantivas de la Universidad; ahí hay algunas herramientas que nos dan un marco para llevar adelante el plan de gobierno.

En cuanto a la estructura de la FCEN, se está dando una complejización de la misma; hay nuevas funciones y nuevas actividades que estamos desarrollando, creo que tal vez deberíamos trabajar más la estructura de lo que es Investigación, hay muchas actividades de investigación porque además la mayoría de los docentes son también investigadores, y si bien si se creó una subsecretaría de posgrado, hay que mejorarlo. Una propuesta que estamos elaborando en términos de proyectos, es generar un sistema de becas de investigación propio.

*9. ¿La FCEN tiene previsto financiamiento para los proyectos del PDI que incumben a su área?*

El PDI tiene que ver con muchas de las funciones que se hacen, por ejemplo toda la oferta académica, el acompañamiento de los alumnos, investigación, entonces el financiamiento proviene del presupuesto ordinario para estas funciones que son las comunes de la Facultad. Después hay algunos proyectos que requieren presupuestos adicionales, para ello se va tomando financiamiento de distintas fuentes, por ejemplo, ahora hemos pedido fondos a la Secretaría de Planificación, Evaluación y Seguimiento para financiar algunos proyectos puntuales del PDI.

*10. ¿Cree Ud. que su área cuenta con la infraestructura adecuada para llevar adelante los objetivos del PDI, tanto en su sede central como en los departamentos donde se dicta el Ciclo Básico? (Por infraestructura entiéndase tanto recursos edilicios y obras de ingeniería como equipamiento, de telecomunicaciones, mobiliario, etc.*

En las extensiones por un lado, hay equipamiento para bibliotecas, salas de computación y aulas. En la sede central, ediliciamente tenemos un límite importante en los techos de la sede central debido a las características del edificio, el cual es bastante antiguo. Pero en cuanto a mí y mi área y el trabajo que me toca, los problemas edilicios no me afectan tanto, ya que no tengo gente a cargo, entonces todos los recursos de infraestructura que necesito para trabajar, los tengo.

*11. ¿Cree Ud. que la dotación de personal de la FCEN se encuentra en consonancia con los objetivos del PDI y plan de gobierno en general que conciernen a su área, tanto en materia de cantidad como en formación?*

En el transcurso de ir cumpliendo estos objetivos, se ha ido avanzando en la dotación de personal necesario. La actualización de carreras, la apertura de la nueva sede, etc. ha requerido que tengamos más profesores, para lo cual se han realizado concursos para todos esos argos docentes.

Las personas nuevas que se incorporaron a SAPOE para cada sede también se relacionan con la dinámica que fue adquiriendo cada sede en vistas de fortalecer el CGCB-CEN. Entonces, se van empujando mutuamente, a medida que se desarrolla el plan, se

necesita imprimir recursos humanos. A medida que se van generando nuevas actividades, es una prioridad resolverlo con la dotación de personal realmente necesaria, lógicamente a veces eso depende de los recursos.

*12. ¿Los mecanismos de monitoreo y evaluación que existen son suficientes, aportan información oportuna y válida para la gestión y toma de decisiones?*

Los mecanismos que existen están asociados a la actividad de los docentes y los estudiantes, esto es lo más fácil de sistematizar porque hay sistemas de información universitarios desarrollados para los dos casos, contamos con esa información y podemos desarrollar una estadística sencillamente.

Otro mecanismo es el contacto directo con especialistas, opiniones de expertos, que recibimos en diferentes cuestiones, por ejemplo en la creación de una nueva carrera. Al momento de crearse la carrera de geología, se forma una comisión que va generando la propuesta evaluando los diferentes aspectos de la Facultad.

Entrevista N° 3	Fecha: 26/04/16
Entrevistado:	Lic. María Florencia Tarabelli, Secretaria Académica-FCEN.

*1. Con respecto a los objetivos y proyectos del Plan de Desarrollo Institucional que conciernen a su área, ¿En qué estado se encuentra el mismo hoy, en relación al grado de cumplimiento que ha podido alcanzar la FCEN de estos objetivos y proyectos? ¿Cuáles identifica como logros y dónde se presentaron mayores dificultades?*

Respecto a los objetivos establecidos en nuestro plan de desarrollo institucional, en el área específicamente académica, nosotros trabajamos en dos o tres planos fundamentalmente. Primero, en todo lo que era mejora y actualización de la oferta de grado existente de la Facultad. Eso a su vez, involucraba la acreditación de las carreras que estaban bajo el artículo 43 de la Ley de Educación Superior que exige que determinadas carreras que ponen en juego el interés público sean acreditadas ante CONEAU y la actualización de todos los planes de estudios para adecuarlos a esos estándares y la mejora de esas carreras. Otros de los objetivos que teníamos era la creación de nuevas carreras de grado como es el caso de Geología, y un tercer objetivo vinculado es la consolidación del ciclo general de conocimientos básicos en territorio que sería una parte de nuestras carreras de grado.

Básicamente, respecto a los objetivos de consolidación de las carreras ya existentes y de la acreditación de las mismas, en ese momento nos habíamos propuesto acreditar la Licenciatura en Química que estaba en proceso de acreditación, estábamos en instancia de informe y de respuesta de la vista ante CONEAU y acreditación de Biología. Ambas fueron acreditadas por lo que en ese sentido el objetivo se cumplió. De este objetivo cumplido tenemos ahora en plena ejecución los planes de mejora, porque cada acreditación conlleva a su vez planes de mejora. Química fue acreditada por seis años y Biología por tres, así es que estamos ejecutando estos planes de mejora y preparándonos para las futuras acreditaciones. Respecto a las Licenciaturas en Física y Matemática que no

son acreditables, de igual manera las comisiones de seguimiento han estado trabajando fuertemente en una revisión de los sistemas de correlatividades y de distribución curricular de las materias para actualizarlas y optimizarlas, así es que, aunque no hemos hecho todavía la acreditación porque no corresponde todavía, si hemos trabajado para actualizar las currículas de ambas carreras.

Y con respecto a los profesorados que son nuestra otra línea de carreras, se avanzó en la adecuación y modificación de los planes de estudio para ponerlo a tono con los estándares que han sido acordados por el CIN (Consejo Interuniversitario Nacional), pero que aún no tienen resolución firme de acreditación, pero sabemos que la acreditación está próxima y lo que hicimos es ponernos en línea con esto, así que se hizo la modificación del plan de estudio y ahora estamos en plena implementación.

Respecto la creación de nuevas carreras estamos trabajando en la implementación del ciclo superior de Geología en Malargüe, en ese sentido todavía no es objetivo cumplido totalmente, lo estamos transitando y en realidad por nuestro cronograma de implementación tendría que estar cumplido dentro de dos años más, estamos implementando el tercer año de la licenciatura.

Respecto a la consolidación de los ciclos básicos se han cumplimentando casi la totalidad de los espacios curriculares de todos los ciclos, tenemos docentes que pueden dar todas las materias, tenemos los convenios de articulación con las otras Facultades, tenemos la sede de Tupungato, que está funcionando, esta sede no la teníamos cuando hicimos el plan de desarrollo institucional, así es que en términos de logro de ese objetivo, está casi cumplido en su totalidad. En todo lo que tiene que ver con la oferta académica de grado hemos cumplido ampliamente nuestros objetivos y los que todavía no se cumplen es porque estamos todavía dentro de los períodos previstos de ejecución. Respecto a las carreras de pregrado, la Facultad se propuso la elaboración y diseño de algunas tecnicaturas o de certificación de competencias a través de tecnicaturas y eso está en la etapa de diseño. Tenemos la propuesta de la Tecnicatura en Paleontología que ha sido presentada en el Programa de Popularización de la Ciencia, que es de donde podemos obtener fondos para hacerlo y en otros ministerios, pero aún está en la etapa de diseño, o sea, que en ese sentido estamos un poco más demorados.

Y en lo que es carreras de posgrados, recientemente fue creado y aprobado el Doctorado en Ciencia y Tecnología y estamos terminando la presentación ante CONEAU para el 2 de mayo. Así es que, de nuestra parte está hecho todo el diseño y la presentación y tenemos que aguardar que CONEAU nos acredite y nos permita empezar con las inscripciones.

*2. ¿Existen proyectos especiales que la FCEN lleve adelante, que no estén incluidos en el PDI y que estén a cargo de su área o equipo?*

No, porque el plan de desarrollo institucional se hizo teniendo en cuenta el Plan Estratégico de la Universidad y se trató de ser lo más abarcativo posible, a lo mejor hubieron algunas líneas de modificaciones de los proyectos ya existentes, por ejemplo en el tema del ingreso uno de nuestros objetivos era fortalecer y mejorar el ingreso en línea con el fortalecimiento de los ciclos generales de conocimientos básicos y lo que se hizo es



algo que no estaba contemplado en nuestro plan estratégico pero que está vinculado y que es el desarrollo de un Ciclo Propedéutico, un ciclo preparatorio para el ingreso. Entonces a lo mejor no estaba previsto como un proyecto, pero se insertaba en lo que era mejorar o fortalecer el ingreso y la permanencia de los estudiantes en la Facultad. Yo creo que la mayoría de los proyectos que hicimos están en línea, porque cuando elaboramos el plan fue un momento de bastante reflexión de la Facultad, donde dijimos qué objetivos nos proponemos, cómo imaginamos la Facultad, dónde queremos llegar, y llega un momento que eso no es que te condicione ni que te determine pero sí te ordena. En todo lo que hemos venido haciendo, hemos tratado de ir cumpliendo los objetivos que se puso la Facultad en el 2013.

*3. En su opinión, cuál es el grado de legitimidad político-institucional que tiene el gobierno de la FCEN para implementar su PDI?*

Yo creo que el grado de legitimidad que tiene es alto, por ahí, al estar respondiéndolo desde el punto de vista como autoridad de la Facultad, sería bueno hacerle esa pregunta a los cuerpos docentes, a los estudiantes, al personal de apoyo. Desde mi lado creo que ha sido compartido, que ha sido construido de manera participativa o bastante participativa con los equipos que estaban en el momento en que se hizo el plan de desarrollo institucional y que en distintas comisiones y en distintas instancias, se trata de seguir construyendo esa legitimidad y compartiendo todos los avances y los logros y también los pormenores que se van dando en cada una de las líneas de trabajo que tenemos. Pero el Consejo Directivo lo comparte plenamente, de hecho lo aprobó, y eso implica también que los representantes de los distintos claustros estén de acuerdo con el plan y lo trabajen. En cada una de las acciones que hemos ido implementando y que se derivan del plan, hemos tenido siempre mucho apoyo de cada uno de los claustros que se ha requerido. Entonces es una manera también creo de medir indirectamente la legitimidad. Si cada acción que se lleva adelante tiene apoyo, es porque se podría decir el plan en sí, tiene apoyo de todos los claustros.

*4. ¿Se realizan reuniones periódicas de gestión para definir y/o transmitir a la gestión los temas prioritarios de la FCEN? ¿En estas reuniones participa sólo el núcleo estratégico de la institución o hay un grado de apertura hacia otros niveles?*

La Facultad tiene una estructura de funcionamiento donde, en algunos temas, se reúnen por comisiones de manera periódica. Cada carrera tiene su comisión de seguimiento, que se encarga de analizar cómo se está implementando el plan de estudio y definir cuestiones vinculadas al desarrollo de cada una de las carreras. A su vez, hay una Comisión de Asuntos Académicos conformada por todos los directores de carrera, que nos reunimos cada quince días o de manera semanal, y está la comisión del Doctorado que también se reúne con periodicidad y tenemos algunas reuniones de gabinete, que esas han sido menos periódicas y reuniones cotidianas de trabajo. Para cerrar la pregunta, sí, hay reuniones de comisiones periódicas, tenemos comisiones formales que funcionan efectivamente porque se reúnen con mucha periodicidad y se discuten temas que son importantes para la Facultad y en cuanto a la gestión, tenemos reuniones cada área o cada secretaría, donde los temas se discuten y se resuelven en equipo. A su vez, el decano y el vice decano son personas muy abiertas a la hora discutir cada tema. Nuestra misma dinámica de trabajo y la misma arquitectura de la Facultad y de cómo está organizado el



decanato hace que estemos todos muy cercanos y que permanentemente todos estemos en contacto. Las puertas del decano y del vicedecano están siempre abiertas, se puede entrar siempre.

5. *¿Cuál es el grado de participación de los miembros de la FCEN en la formulación e implementación del PDI? ¿Se delegan responsabilidades crecientes en el marco del mismo, que el personal pueda asumir para tomar decisiones?*

Sí, el grado de decisión que tienen es acorde a lo que necesitan para poder implementar el plan con autonomía. Una vez que son definidos los criterios fundamentales de cada uno de los proyectos, el responsable de implementarlo tiene libertad para hacerlo, y además, está fundado en la tranquilidad de que los temas han sido discutidos y acordados previamente por el Decano, Vicedecano y Consejo Directivo de la Facultad. Entonces, cada uno tiene la suficiente capacidad de decisión como para poder implementarlos.

6. *¿El personal trabaja sumándose a las diversas propuestas que surgen del núcleo estratégico, oponen resistencia a las mismas?*

El ambiente de trabajo en la Facultad es muy bueno, muy cordial y hay un equipo humano comprometido, como es una Facultad nueva, que nació siendo muy chiquita pero con mucha expansión territorial, hay muchos proyectos y mucha capacidad de generar nuevos. Entonces, en la mayoría de los casos, todo el equipo de personal de apoyo se compromete y participa. Por ejemplo, en Dirección de Alumnos queríamos que todo ya estuviera funcionando en Sui Guaraní, que estuvieran ya todos los módulos implementados y todas las actas migradas desde el territorio, esta es una personalización de SIU muy exhaustiva y con mucho de detalles de actividades que otras unidades académicas no lo tienen porque no lo necesitan, porque su misma estructura es distinta a la nuestra que se pusieran a hacerlo. El personal se entusiasmó, lo hicieron y ya está todo funcionando. En todos los proyectos, logramos tener eso.

7. *En su opinión, ¿Las secretarías, subsecretarías, Coordinaciones, áreas y personal de la FCEN están comunicados y trabajan en forma coordinada y articulada para lograr los objetivos propuestos?*

La verdad es que la estructura de la Facultad en ese sentido es bastante horizontal y permite que todos los temas se discutan permanentemente y se trabajen y analicen de manera conjunta.

8. *¿Cree Ud. que la FCEN, y en particular, su área, cuenta con las herramientas administrativas, procesos, organigrama y normativa, adecuados para llevar adelante el plan de gobierno y su gestión? Sirven o no.*

Es una pregunta compleja de responder porque, por un lado la estructura actual que tenemos y el personal actual permite que se vayan llevando adelante los proyectos, pero a nivel de estructura no tenemos la estructura mínima que está consensuada para una unidad académica de nuestra escala. Entonces nos faltan cargos de personal de apoyo académico, cargos de personal técnico que serían necesarios para poder desarrollar de

manera óptima todas las actividades de acuerdo a los mismos estándares que fija el Consejo Interuniversitario Nacional. El CIN ha hecho lo que se llama una estructura de presupuesto normativo, entonces te dice que para cada escala de unidad académica con tal complejidad, con tal cantidad de alumnos, con tantas carreras, se requiere de determinada estructura de personal. Bueno, nosotros esa estructura no la tenemos. Sería adecuado y conveniente tenerlo y lo estamos necesitando, pero hasta el momento esas faltas se han suplido con muchísima voluntad de la gente que trabaja y con más horas de todo el mundo y con creatividad. Pero sí, necesitaríamos reforzar algunas áreas.

*9. ¿La FCEN tiene previsto financiamiento para los proyectos del PDI que incumben a su área?*

En realidad, gran parte del desarrollo de los proyectos en el área académica se han podido hacer por la búsqueda de financiamiento específico en el Ministerio de Educación, a través de lo que se llama Convenios Programa. De hecho, todo el diseño e implementación de la Licenciatura en Geología se hace a través de un convenio programa específico que es el Convenio programa N° 151/14 y la consolidación de los ciclos básicos en territorio también fue posible gracias a un refuerzo presupuestario que vino por otro convenio programa. Es decir las actividades cotidianas o estructurales de la Facultad, por ejemplo, carreras de grado, tenían financiamiento presupuesto ordinario de la Facultad y para el resto de las actividades que se han ido planteando, se ha ido realizando una búsqueda especial de financiamiento, que por suerte y por una coyuntura que fue favorable, a nivel de política nacional de apoyo a las Universidades nacionales, fue posible obtener. Excepto para Geología que es un convenio que se está ejecutando, el resto de los fondos ya han sido consolidado en nuestro presupuesto.

*10. ¿Cree Ud. que su área cuenta con la infraestructura adecuada para llevar adelante los objetivos del PDI, tanto en su sede central como en los departamentos donde se dicta el Ciclo Básico? (Por infraestructura entiéndase tanto recursos edilicios y obras de ingeniería como equipamiento, de telecomunicaciones, mobiliario, etc.*

Bueno a nivel de infraestructura, la Facultad está situada en un edificio que no fue pensado ni diseñado como Facultad, como unidad académica. Originalmente estos pabellones eran de un hospital, se reformularon y se hizo un espacio para la ciencia y la tecnología, lo que antes era conocido como Eureka, que estaba destinado a la educación no formal en ciencias exactas y naturales y ahora está funcionando la Facultad de manera compartida con otros institutos dependientes de la Universidad. Entonces eso nos genera que no tenemos todas las aulas que necesitamos, la parte administrativa y técnica no tiene la distribución que necesitaría y sumado a eso tenemos problemas de mantenimiento que están resolviéndose como por ejemplo el tema de los techos que se llueven. Entonces, la infraestructura es perfectible, pero podemos llevar adelante las actividades, es un espacio hermoso contextualmente, con un parque hermoso, tratamos que los estudiantes y los docentes estén lo más cómodos posible pero se requiere hacer actualizaciones que ya hemos pedido en distintas tramitaciones y expedientes ante el Rectorado. Respecto al equipamiento, el equipamiento básico (aulas, proyectores, sillas) está y tenemos que fortalecer todo lo que es equipamiento de laboratorio, para ello se han hecho los planes de mejora, que incluyen la ampliación de los laboratorios de química, biología y física.

Además, estamos comprando nuevo equipamiento, nuevos microscopios, para mejorar nuestros laboratorios de enseñanza e investigación.

*11. ¿Cree Ud. que la dotación de personal de la FCEN se encuentra en consonancia con los objetivos del PDI y plan de gobierno en general que conciernen a su área, tanto en materia de cantidad como en formación?*

La formación del personal es adecuada porque han sido seleccionadas en base a sus perfiles e intentando que sean equipos interdisciplinarios con el perfil necesario para poder llevar adelante el plan de desarrollo. Con respecto a la estructura del personal de apoyo, se necesitaría incorporar más personal en áreas estratégicas de dirección económica contable, en el área de alumnos, en las sedes, pero que tiene que ver con toda la estructura de la Facultad. La cantidad de personal es menor de la que se requiere.

*12. ¿Los mecanismos de monitoreo y evaluación que existen son suficientes, aportan información oportuna y válida para la gestión y toma de decisiones?*

Sí, tenemos distintos mecanismos, muchos de ellos están vinculados a los sistemas de información universitaria, los SIU y a los aplicativos que tiene el SIU como el Wichi. Toda esa información está disponible en la Facultad y la utilizamos frecuentemente. Además tenemos mecanismos propios de seguimiento para todas aquellas áreas que no están vinculadas a un SIU. Pero sí, todos nuestros proyectos cada vez que los elaboramos van con indicadores de seguimiento y de resultado.

Entrevista Nº 4	Fecha: 28/04/16
Entrevistado:	Dr. Néstor Ciocco, Vicedecano-FCEN

*1. Con respecto a los objetivos y proyectos del Plan de Desarrollo Institucional que conciernen a su área, ¿En qué estado se encuentra el mismo hoy, en relación al grado de cumplimiento que ha podido alcanzar la FCEN de estos objetivos y proyectos? ¿Cuáles identifica como logros y dónde se presentaron mayores dificultades?*

Respecto al plan, hay varios puntos que están avanzados y hay otros que están relegados. Uno de los más importantes para nosotros es el tema de la normalización de la Facultad. En ese sentido, estamos muy avanzados porque logramos efectivizar más al 50% de la planta docente, recientemente 81 docentes fueron efectivizados. Ese es un paso imprescindible para lograr la normalización.

Otro tema que está en plena implementación es la nueva carrera de Geología con sede en Malargüe, estamos comenzando a ejecutar la segunda etapa del contrato programa. El inicio de la carrera ya se hizo con materias del ciclo básico y ahora estamos en la etapa, no menos importante, es la etapa de inicio de la designación de docentes para el ciclo orientado. El tema de la efectivización nos favoreció, en el hecho de que nosotros teníamos ya a todos los docentes ingresados prácticamente por concurso y con evaluaciones periódicas. También hemos avanzado con la posibilidad de contar con un terreno en Malargüe, con algunas iniciativas destinadas a tratar de poder radicar, en forma total o parcial, eventualmente a algunos docentes en Malargüe.

Otro punto que tenemos avanzado, y que habíamos previsto en el Plan, es el proceso de acreditación de las carreras. Efectivamente acreditamos dos orientaciones de la licenciatura, Química y Biología, ahí nos tuvimos que adaptar al ritmo del mecanismo de acreditación del Ministerio de la Nación. Matemática y Física todavía no están incluidas dentro de las que se van a acreditar, pero nosotros avanzamos en modificar los planes de estudios de nuestros profesorados, adaptándolos ya a los estándares que sabemos que van a ser establecidos por la Secretaría de Políticas Universitarias.

Otra cuestión en la cual avanzamos, yo diría que en los últimos meses significativamente, es la implementación de posgrados. Nosotros veníamos participando en el Programa de Posgrado de Doctorado en Biología PROBIOL, pero el logro más significativo es que estamos cerrando entre hoy y mañana el envío de un doctorado propio de la Facultad: Doctorado en Ciencia y Tecnología.

Después un tema que tenemos en carpeta, que está señalado en el plan de Desarrollo Institucional y que tuvo demoras y que ahora se ha reactivado, es la creación de una unidad ejecutora de doble dependencia, específicamente de dependencia CONICET-UNCuyo. Desde el año pasado se empezó a trabajar en los lineamientos centrales de la propuesta, luego tuvo algún retraso hacia fines del año motivado por el impasse que generó el recambio de autoridades a nivel nacional, y ahora recientemente, ya hubo contactos en el máximo nivel entre CONICET, la Universidad y la Facultad y en este año se tiene que resolver, que era otro de los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional.

Las dificultades que se presentaron fueron en término de demoras propias de los sistemas; a veces los aspectos burocráticos, el cambio de autoridades, demoran los procesos naturalmente. Nosotros tenemos hoy por ejemplo los programas de mejora que son posteriores a las acreditaciones. En el caso de Química eso ya se está ejecutando porque la acreditación se produjo hace dos años. Pero en el caso de Biología que se terminó el proceso muy cerca al cambio de autoridades, entramos en un impasse y ahora estamos esperando que se reactive el convenio que nos iba a beneficiar con cargos y con material didáctico, con equipamiento de distinto tipo, pero son demoras propias de los sistemas. Lo mismo sucede con la interacción con CONICET; cuando hay cambios uno tiene que esperar los momentos oportunos. Y por otro lado, en el caso de la política de efectivización de docentes que acompañó la UNCuyo últimamente, eso nos ayudó como marco conceptual para el proceso de normalización de la Facultad, o sea que en algunos casos son demoras propias de las administraciones y en otros casos algunas políticas de las administraciones nos sirven para acelerar, para simplificar, para abreviar algunos trámites.

## *2. ¿La FCEN tiene previsto financiamiento para los proyectos del PDI que incumben a su área?*

Cada uno de los puntos de la planificación tiene modalidades distintas de financiamiento. Algunas pueden depender de vos y otras no. Por ejemplo los procesos de acreditación, en realidad dependen de los llamados que hagan a nivel nacional, vos no incidís en el momento y la oportunidad en que hacen los llamados. Cuando se hacen los llamados hay una pequeña ayuda para iniciar el proceso de acreditación y después de

acreditar, hay una ayuda más grande para corregir las falencias que te detectaron, es decir, en ese caso dependes del otro.

En algunos casos no implica mayormente dinero, en algunos son pura gestión política y cerrar acuerdos. En otros casos sí necesitas, pero no están explícitamente definidos en el plan, porque después vos tenes los planes de acción de cada año, siguiendo el lineamiento de ese, tratando de obtener los objetivos. Nosotros lo tomamos como una guía, por ejemplo, este año desde la Secretaría desde Planificación del Rectorado se implementó un también llamado PDI para este año, en lo que de alguna manera subdividía y consultaba a cada unidad ejecutora cuáles eran sus prioridades y fuera de los gastos ordinarios en qué se podía ayudar a determinados objetivos. Entonces nosotros qué hicimos: tomamos este como modelo y cuando había que armar el de este año convocado por esta gestión, lo que no estaba cubierto por el presupuesto ordinario o por otra fuente de financiación lo pusimos ahí, y lo aprobaron así. Por ejemplo, hay una parte, uno de los sub proyectos que está destinada a favorecer las becas y la movilidad para fortalecer el territorio, nosotros lo pusimos ahí, concordando con eso; o apoyos en Malargüe para la nueva carrera en determinadas rubros, de equipamiento, lo pusimos sabiendo que hay que reforzar la carrera.

Es decir, tenes que combinar distintas estrategias para obtener financiación para que conduzcan a un determinado objetivo, no hay una única forma, pero lo que hacemos nosotros es no limitar el PDI, en el momento en que lo hacemos, no limitarlo a que en ese momento sepas que tenes los fondos. Uno lo hace y después se dedica a la gestión de obtener los fondos, eso es parte de nuestra responsabilidad

*3. ¿Cuál es la agenda de gobierno de su gestión? ¿Cuál es la o las cuestiones de mayor importancia hoy para la FCEN, que esté en la agenda del equipo de gobierno como más importante a lograr o resolver?*

En primer lugar, una cuestión es la que se desprende naturalmente de nuestro rol, somos Decano y Vicedecano Organizador, como la palabra lo indica, nuestra prioridad hoy es la normalización, por decirlo así, de la Facultad. Darle a la Facultad, esa es la tarea que se nos ha encomendado, y darle a los integrantes de la Facultad, la ciudadanía plena en términos electivos y representativos; esa es naturalmente la prioridad por la cual estamos en este cargo, así que esa es la primera.

Luego, las otras cuestiones que son prioritarias son: la nueva carrera, es decir, el ciclo superior en Licenciatura en Geología con sede en Malargüe, la consolidación de los ciclos básicos de conocimientos básicos en el territorio y también es importante para nosotros no dejar de lado los logros que ya obtuvimos. Aquellas carreras que ya fueron acreditadas y que tienen planes de mejora, tienen que terminar de ser consolidadas. Igualmente tratar de acreditar las próximas.

Otro tema que a nosotros nos resulta importante a nosotros, es el ingreso, el mecanismo de ingreso a las carreras. Estamos haciendo esfuerzos tanto económicos como logísticos para implementar un curso propedéutico que procura tratar de ampliarles las posibilidades a los estudiantes del secundario próximos a recibirse, a incorporarse a las carreras. Las carreras de Ciencias Exactas y Naturales no tienen tanta demanda como

otras carreras, es decir, nosotros tenemos la necesidad de lograr expandir nuestra matrícula, para lo cual ponemos énfasis en todo lo que sea el contacto con el secundario lo más temprano posible y el ingreso.

4. *¿Se realizan reuniones periódicas de gestión para definir y/o transmitir a la gestión los temas prioritarios de la FCEN? ¿En estas reuniones participa sólo el núcleo estratégico de la institución o hay un grado de apertura hacia otros niveles?*

Sí, eso tiene distintas escalas de discusión. Existen reuniones entre la jerarquía más alta, para definir lineamientos y, a su vez, de acuerdo al tipo de lineamiento que estemos discutiendo, hacemos reuniones de gabinete, o en algunos casos, de gabinete expandido, que serían con los distintos integrantes de la Facultad que hacen a la discusión de las líneas nuevas. Normalmente tratamos de hacerlas, por ejemplo este año, hicimos una donde le comentamos al personal cuáles eran los lineamientos generales para este año, empezando por el tema de la efectivización, que era una de nuestras prioridades. Eso lo hicimos de manera grupal, para que todo el mundo supiera.

Lo que sucede a veces es que la periodicidad de esas reuniones, por la vorágine de las tareas diarias, debería ser más frecuente, pero los apuros y las urgencias no nos permiten hacerlo con la frecuencia que quisiéramos. Pero tenemos como pauta de gobierno tratar que la gente sepa cuáles son los temas que estamos priorizando y para que la tarea que hacen cada día sepan que se está insertando en líneas prioritarias.

5. *¿Cuál es el grado de participación de los miembros de la FCEN en la formulación e implementación del PDI? ¿Se delegan responsabilidades crecientes en el marco del mismo, que el personal pueda asumir para tomar decisiones?*

Sí, hay mecanismos de delegación de funciones. Tratamos que las decisiones que sean trascendentes para la efectivización de los objetivos, más allá de que se deleguen las tareas, que siempre antes de concluir haya un chequeo con vicedecano, secretaría académica, decano. Es imposible que todas las tareas pasen por eso. Los distintos tipos de tareas se ordenan de acuerdo a la importancia o relevancia que tienen con respecto de los objetivos prioritarios y se van sub distribuyendo con distinto grado de responsabilidad hasta la última de las personas. Por eso, hacemos a veces reuniones generales o grupales donde les manifestamos cuáles son las prioridades para que después cada uno sepa cómo darle prioridad a su propia tarea, en función de las prioridades nuestras y que no resulten todas lo mismo, sin saber que esta es prioritaria y por qué es prioritaria. Por ejemplo cuando estábamos haciendo el proceso de efectivización, que era una de las prioridades más importantes de docentes, tuvimos la suerte que el personal de apoyo hizo un trabajo muy eficiente, fuimos una de las primeras unidades académicas que logró efectivizar toda nuestra planta, la gente tenía un compromiso muy importante, sabía que estaba trabajando en una de las líneas prioritarias.

6. *¿El personal trabaja sumándose a las diversas propuestas que surgen del núcleo estratégico, oponen resistencia a las mismas?*

En general no, no oponen resistencia, trabajan muy alineados con lo que estamos procurando. Justamente estamos convencidos de que transmitir los lineamientos



generales es crucial para la motivación. De todas maneras, siempre nos parece que nos falta. Por el tema de las urgencias de todos los días, a veces no hay tiempo suficiente como para transmitir todos los detalles que quisiéramos. Es una solución de compromiso, a veces no dispones del tiempo. Pero lo que comprobamos, que cuanto más se le explica a todo el personal cuáles son los lineamientos, más motivación logras.

*7. En su opinión, ¿Las secretarías, subsecretarías, Coordinaciones, áreas y personal de la FCEN están comunicados y trabajan en forma coordinada y articulada para lograr los objetivos propuestos?*

La mayoría de las veces sí. En algunos casos, por estas cuestiones de falta de tiempo, se producen algunas descoordinaciones. Es muy común en la administración pública. Puede haber alguna superposición de tareas o por el contrario, que no estén coordinadas y que alguna tarea quede sin un ejecutor. En la medida que se transmiten los grandes lineamientos y se dan instrucciones precisas, se logra coordinar. Hay algunos objetivos que se hacen coordinadamente y hay otras que todavía requieren más coordinación.

*8. ¿Cree Ud. que la FCEN, y en particular, su área, cuenta con las herramientas administrativas, procesos, organigrama y normativa, adecuados para llevar adelante el plan de gobierno y su gestión? Sirven o no.*

La Facultad es nueva, entonces toda la estructuración del organigrama, el personal, etc. es muy dinámica, se producen cambios e incorporaciones bastante seguido, lo cual está traccionado por la necesidad de mayor cantidad de personal por el crecimiento que estamos teniendo. Creo que en ese contexto de crecimiento continuo y de cambios, las pautas de funcionamiento generales, con algunas falencias, las tenemos, son esa salvedad: como es nueva y en crecimiento, requiere cambios en forma continua, incorporación de personal, modificaciones de algún aspecto del organigrama. Pero la base está funcionando.

*9. ¿Los mecanismos de monitoreo y evaluación que existen son suficientes, aportan información oportuna y válida para la gestión y toma de decisiones?*

Existen mecanismos de control de gestión, algunos están más aceitados que otros, y algunos han demostrado ser bien eficientes. Por ejemplo, existen controles de desempeño docente, eso nos ha servido sobre todo cuando teníamos todo el lote de docentes prácticamente interino. Ese mecanismo está establecido por nuestro reglamento, y nos ha servido mucho para hacer sugerencias de mejoras a los docentes en aspectos que considerábamos oportunos y también para la renovación de los cargos. También nos ha servido muchísimo para optimizar los mecanismos de selección.

En los otros mecanismos, los controles están dados por las mismas estructuras jerárquicas, cuando se le encarga una determinada tarea, el mismo organigrama establece las personas que tienen las responsabilidades y se chequean. En algunos casos, sobre todo donde hay interrelación entre distintos sectores que trabajan, es donde habría que adaptar más protocolos de coordinación y de control de gestión.

En cuanto al PDI, creo que en la elaboración de proyectos de desarrollo, cuando uno los elabora, sabe de antemano que va a existir un porcentaje que no se va a ejecutar, que hay otros que se van a relegar y que hay otros que no se van a poder hacer; y que es posible también, que durante la marcha, haya objetivos que no se van a alcanzar por determinadas circunstancias. En el fondo, es una guía de gobierno que se define para tener estrategias, para saber adónde vas y encuentro allí la mayor utilidad. No sólo te permite saber adónde vas, sino también, cada determinado período de tiempo, hacer un balance de cómo vas. Te parás en un momento y observas de lo que tenías previsto para los dos primeros dos años, cuánto hicimos, por qué lo hicimos, por qué no lo hacemos. Él solo es un mecanismo de monitoreo. Si no estoy avanzando, tengo problemas: por falta de personal, de compromiso, de dificultades en la dirección misma, u operativas o de financiamiento; el mismo plan te ayuda a tener mecanismos de control y para corregir sobre la marcha el rumbo que estás llevando, adaptarlo y cambiarlo. Además, las condiciones en que se desarrolló también van cambiando. Desde que lo diagramas, las condiciones de contorno van cambiando, tanto las condiciones de la Facultad, como las de la Universidad y las de la nación cambian, política, económica y financieramente. Creo que la capacidad de la dirección está en que la mayoría de lo planeado se ejecute aun con esos cambios, pero eso es parte de la gestión.





**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**ICB**  
INSTITUTO DE  
CIENCIAS BÁSICAS

► 2013  
"AÑO DEL BICENTENARIO DE LA ASAMBLEA  
GENERAL CONSTITUYENTE DE 1813"

MENDOZA, 06 de junio de 2013

VISTO:

La Resolución N° 01/2013-D. por la cual se propone el Plan de Desarrollo Institucional 2013-2018 elaborado por el equipo de gestión de la Dirección del Instituto de Ciencias Básicas y,

CONSIDERANDO:

Que la propuesta del Plan Estratégico de la Universidad aprobada por el Consejo Superior mediante Ordenanza N° 75/2012-C.S. se orienta a profundizar la cultura institucional de planificación y evaluación en toda la Universidad.

Que ICB junto a su equipo de gestión académica elaboró la propuesta que cuenta con un objetivo general y objetivos específicos para la acción a desarrollar en el periodo 2013-2018, enmarcada en los principios y fines enunciados en el Plan Estratégico de la Universidad.

Que en su carácter de Unidad Académica de la Universidad, reconocida por el artículo 5° del Estatuto Universitario, aprobado por la Asamblea Universitaria mediante Ordenanza N° 1/2013-A.U., y por analogía con el gobierno de la Facultades, corresponde al Consejo Académico aprobar su Plan de Desarrollo Institucional.

Que dicho Plan de Desarrollo Institucional fue analizado por el Consejo Académico y aprobado de forma unánime en su sesión del 06 de junio del presente año.

Por ello, atento a lo expuesto y en uso de sus atribuciones.

EL CONSEJO ACADÉMICO DEL INSTITUTO DE CIENCIAS BÁSICAS

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- Aprobar el Plan de Desarrollo Institucional 2013-2018 que como ANEXO UNICO forma parte de la presente Resolución.

ARTÍCULO 2°.- Comuníquese y archívese en el Libro de Resoluciones del Consejo Académico del ICB.

Lic. María Florencia Tarabelli  
Secretaria Académica

Dr. Manuel Tovar  
Director

ANEXO UNICO

INSTITUTO DE CIENCIAS BÁSICAS

ICB

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2013-2018

MTO



RESOLUCIÓN Nº 01

2

Este Plan de Desarrollo Institucional se enmarca en los objetivos y lineamientos del *PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD - 2012-2021 (PE-UNCUYO)* y responde a los requerimientos del *Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación ARGENTINA INNOVADORA 2020 - LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS 2012-2015*

Es su objetivo general:

*Consolidar al Instituto de Ciencias Básicas - ICB como Unidad Académica comprometida con la misión y visión de la Universidad, dedicada al cultivo de las Ciencias Exactas y Naturales y sus aplicaciones interdisciplinarias y tecnológicas en los planos de la docencia de grado y posgrado, la investigación, la extensión y la vinculación institucional, social y tecnológica, con infraestructura edilicia, equipamiento y una estructura de gestión adecuados.*

Responsables

Director	Dr. Manuel TOVAR
Vicedirector	Dr. Néstor CIOCCO
Secretaría Académica	Lic. María Florencia TARABELLI

Equipo de gestión

Subsecretario Asuntos Estudiantiles	Mgter. Ing. Carlos A. GARCÍA
Coordinador Territorio	Dr. Sebastián SIMONDI
Coordinador Relaciones Institucionales	Lic. Damian BERRIDY
Delegado Ciencia y Técnica	Dr. Eduardo BRINGA
Delegada Posgrado	Dra. Ximena ERICE
Coordinadora Extensión	Mgter. Lilia M. DUBINI
Coordinador Ingreso	Dr. Rubén SANTOS
Directores de carrera	Dra. Virginia VERA Dr. Néstor CIOCCO Dr. Enrique MIRANDA Dr. Mario DEL POPOLO Dra. Norma Graciela VALENTE
Colaboradores	Prof. M. Mercedes TOVAR TOULOUSE



RESOLUCIÓN N° 01

3

SUBPROGRAMA I:

ACTUALIZACIÓN, AMPLIACIÓN Y MEJORA DE LA OFERTA DE GRADO DEL ICB

Coordinación:

Lic. María Florencia TARABELLI

Objetivo 1:

*Asegurar la calidad de la propuesta académica de la carrera de Licenciatura en Ciencias Básicas en todas sus orientaciones disciplinares.*

Marco:

Este objetivo se relaciona directamente con el Objetivo Estratégico 2 del PE-UNCUYO, que demanda asegurar la calidad y pertinencia de la oferta educativa y promover una formación integral y de excelencia, a través de las Líneas Estratégicas 2.3 y 2.6:

*2.3 Actualización y ampliación de la oferta académica con criterios de pertinencia, a partir de las demandas y necesidades sociales, incorporando nuevas disciplinas y campos de aplicación, modalidades, sedes, ciclos y mecanismos de articulación con otras instituciones de educación superior.*

*2.6 Promoción de reformas curriculares que incorporen nuevos conocimientos, amplíen e integren los espacios de enseñanza y aprendizaje, fortalezcan el compromiso social y los valores ciudadanos, atiendan a la formación integral del estudiante (desarrollo de competencias lingüísticas, conocimiento de idiomas, prácticas artísticas, culturales y deportivas y uso de tecnologías de información y las comunicaciones).*

La carrera de Licenciatura en Ciencias Básicas responde al requerimiento del *Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación* de dotar al país con los recursos humanos imprescindibles para desarrollar una capacidad científico-tecnológica que permita mejorar la calidad de vida de la población a través del incremento de la competitividad del sector productivo en áreas de alta complejidad tecnológica, incorporando conocimiento y generando empleo de calidad, en un marco de desarrollo sostenible y de alto impacto social.

El ICB ofrece actualmente titulaciones de grado universitario en Biología, Física, Matemática y Química, con una formación general sólida en Ciencias Básicas, especializada en una de estas disciplinas y orientada a favorecer la investigación y las aplicaciones interdisciplinarias.

La actividad desarrollada por sus egresados en todas las orientaciones guarda relación directa con el interés público, por lo tanto el ejercicio de la profesión es regulado por el Estado y la calidad de la carrera debe ser acreditada externamente por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria – CONEAU (artículo 43 de la Ley N° 24521 de Educación Superior – LES).



RESOLUCIÓN N° 01

4

## PROYECTO 1.1

### ACTUALIZACIÓN Y AMPLIACIÓN DE LA OFERTA EDUCATIVA EN CIENCIAS BÁSICAS

El Programa de Educación Superior en Ciencias Básicas, aprobado por Resolución N° 514/2004-CS, tiende "a la formación de profesionales con capacidad para la investigación científica en su disciplina y la actividad interdisciplinaria en áreas tecnológicas, de la salud y de otras que necesiten el aporte de las Ciencias Básicas". Un análisis de la oferta académica del ICB muestra, por una parte, avances importantes en el primer objetivo del programa, los que deben ser fortalecidos y consolidados. Por otra, la necesidad de impulsar la concreción de actividades interdisciplinarias en el nivel de grado, ampliando el perfil de las actividades y mejorando así las posibilidades laborales de los egresados.

Se incluyen los siguientes componentes:

- 1.1.1 Implementación de nuevas orientaciones de la carrera asociadas a actividades interdisciplinarias, tales como Modelado Matemático y Simulaciones Numéricas en Materiales, en Meteorología, en Biofísica y Materia Condensada Blanda, y otras relacionadas con las Ciencias de la Computación, en las cuales el ICB ha incorporado grupos de investigación científica, desarrolla trabajos de seminario y de tesis doctoral y tiene capacidad instalada en su Departamento de Investigaciones Científicas en colaboración con el Instituto para las Tecnologías de la Información y la Computación (ITIC) y en el marco del Sistema Nacional de Computación de Alto Desempeño (SNGAD). La orientación hacia la Estadística y sus aplicaciones en áreas de la educación, la salud, la biología, y muchas otras, es una posibilidad de mucho interés analizar.
- 1.1.2 Desarrollo de actividades de grado avanzado en áreas interdisciplinarias. En particular, y sin perjuicio de otros proyectos e iniciativas, se propone desarrollar actividades relacionadas con la salud. Un enfoque esbozado es en Física Médica o la Bioingeniería, en colaboración con la FUESMEN (UNCUYO/Comisión Nacional de Energía Atómica/Pcia. de Mendoza) y las Facultades de Ciencias Médicas y de Odontología, en respuesta a la necesidad de formar profesionales en estas áreas. Hay interés en analizar otras relacionadas con la Química de la Vida, la Paleontología o la Arqueología.
- 1.1.3 Implementación de carreras técnicas universitarias de alto contenido tecnológico. Sin perjuicio de otros proyectos e iniciativas, se propone desarrollar una Tecnicatura Universitaria en Química en el marco de la Licenciatura en Ciencias Básicas con orientación en Química. Esta tecnicatura ofrecerá la posibilidad de una titulación de menor duración que la Licenciatura, articulada con el Ciclo Básico de esta última y haciendo un uso eficiente de los recursos docentes asignados al Ciclo Orientado de la carrera<sup>1</sup>. La formación técnica en Paleontología o Arqueología es también de interés.



<sup>1</sup> Teniendo en cuenta que es una premisa de este Plan el coordinar acciones con otras Unidades Académicas, la presente oferta será consensuada con la Facultad de Ciencias Aplicadas a la Industria (que ya ofrece una titulación técnica equivalente) de manera de articularla con el Ciclo General de Conocimientos Básicos del Territorio.  
RESOLUCIÓN N° 01

## PROYECTO 1.2

### MEJORA DE LA CALIDAD DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN CIENCIAS BÁSICAS. ACREDITACIÓN DE SUS TITULACIONES

La acreditación de la carrera en todas sus orientaciones constituye una importante meta a alcanzar en el periodo<sup>2</sup>. El estado de situación y las etapas a cumplir en cada una de las orientaciones son:

#### ORIENTACIÓN EN QUÍMICA.

- El Ministerio de Educación ha establecido los estándares para acreditación de la carrera mediante Resolución N° 344/2009 - ME. Se han completado las instancias de Autoevaluación, Evaluación Externa y Respuesta a la Vista y está "en trámite" por parte de CONEAU la elaboración del Dictamen correspondiente. Corresponderá ahora implementar el Plan de Mejoras presentado oportunamente para la acreditación.

#### ORIENTACIÓN EN BIOLOGÍA.

- El Ministerio de Educación ha establecido los estándares para acreditación de la carrera mediante Resolución N° 139/2011 - ME. Se ha iniciado el proceso de Autoevaluación y se han dispuesto, a nivel de unidad académica, los cambios necesarios en el Plan de Estudios de la orientación. Se requiere su aprobación por parte del Consejo Superior y la elaboración de los Planes de Mejora que resulten necesarios para el cumplimiento de los estándares aprobados.

#### ORIENTACIÓN EN FÍSICA

- El ICB participará, en el marco conjunto del Consejo Universitario de Ciencias Exactas y Naturales (CUCEN) y la Asociación Física Argentina (AFA), del análisis de las carreras de Licenciatura en Física del país, con el objetivo de definir un Plan de Mejoramiento de las mismas y resolver acerca de su inclusión en los alcances del artículo 43 de la LES.

#### ORIENTACIÓN EN MATEMÁTICA

- El ICB participará, en el marco conjunto del Consejo Universitario de Ciencias Exactas y Naturales (CUCEN) y la Unión Matemática Argentina (UMA), del análisis de las carreras de Licenciatura en Matemática del país, con el objetivo de definir un Plan de Mejoramiento de las mismas y su inclusión en los alcances del artículo 43 de la LES.

La acreditación de la carrera de Licenciatura en Ciencias Básicas incluye los siguientes componentes:

---

<sup>2</sup> En este apartado se incluyen las dimensiones relativas a planes de estudio y cuerpo docente. Las problemáticas específicas de: investigación, posgrado, innovación pedagógica e investigación educativa, laboratorios de docencia, becas, estructura y mecanismos de gestión, áreas en las que el proceso de acreditación también requiere compromisos de mejoramiento.





1.2.1 Adecuación del plan de estudios de la Licenciatura en Ciencias Básicas.

- Modificaciones al Plan de Estudios de la orientación en Química complementarias a las aprobadas oportunamente por Disposición N° 18/2011-CA y Ordenanza N° 39/2011-CS.
- Ratificación por el Consejo Superior de las modificaciones al Plan de Estudios en lo referente a la orientación en Biología, aprobadas por el Comité Académico (Disp. N° 09/2013-CA).
- Análisis comparado del Plan de Estudios en lo referente a la orientación en Física en el marco de las propuestas de articulación que se efectúen a través de CUCEN/AFA.
- Análisis comparado del Plan de Estudios en lo referente a la orientación en Matemática en el marco de las propuestas de articulación que se efectúen a través de CUCEN/UMA.
- Propuestas de adecuación del Plan de Estudios en lo referente a las orientaciones en Física y en Matemática, aprobación en el seno del Consejo Académico del ICB y ratificación por parte del Consejo Superior.

1.2.2 Autoevaluación y evaluación externa de la Licenciatura en Ciencias Básicas en sus diferentes orientaciones.

- Producción de información sistematizada y comparable y análisis exhaustivo de las condiciones en que se desarrolla la carrera y sus resultados.
- Formulación de planes de mejoramiento y de transición que permitan cumplir los requisitos de calidad previstos por (o que prevean) los estándares para cada una de sus orientaciones.

1.2.3 Fortalecimiento y consolidación del cuerpo docente del ICB vinculado a la Licenciatura en Ciencias Básicas.

- Implementación de las modificaciones del Plan de Estudios aprobadas por Disposición N° 18/2011-CA del ICB, ratificada mediante Ordenanza N° 39/2011-CS, cubriendo adecuadamente los nuevos espacios curriculares para la orientación en Química a través de nuevos cargos docentes.
- Implementación de las modificaciones del Plan de Estudios aprobadas por Disposición N° 09/2013-CA del ICB, en proceso de ratificación por parte del Consejo Superior, cubriendo adecuadamente los nuevos espacios curriculares para la orientación en Biología a través de nuevos cargos docentes.
- Implementación de las modificaciones del Plan de Estudios que se aprueben para las orientaciones en Física y en Matemática, cubriendo adecuadamente los nuevos espacios curriculares que se incorporen para satisfacer los estándares que se aprueben a nivel nacional a través de nuevos cargos docentes.
- Evaluación del desempeño de los docentes, promoción de docentes a categorías superiores e implementación de un programa de concursos de profesores en condición de efectivos.

RESOLUCIÓN N° 01

7

## Objetivo 2

*Asegurar la calidad de la propuesta académica de la carrera de Profesorado Universitario en Ciencias Básicas y su pertinencia con relación a las demandas y necesidades sociales.*

### Marco

Este objetivo se relaciona directamente con el Objetivo Estratégico 1 del PE-UNCUYO, específicamente en la Línea Estratégica 1.9.

*1.9 Desarrollo de acciones tendientes a la mejora de la educación en todos sus niveles y modalidades*

y con el Objetivo Estratégico 2, en las Líneas Estratégicas 2.3 y 2.7:

*2.3 Actualización y ampliación de la oferta académica con criterios de pertinencia, a partir de las demandas y necesidades sociales, incorporando nuevas disciplinas y campos de aplicación, modalidades, sedes, ciclos y mecanismos de articulación con otras instituciones de educación superior.*

*2.7 Revisión y actualización de los modelos pedagógicos sobre la base de procesos de investigación educativa.*

El ICB ofrece actualmente la carrera de Profesorado de Grado Universitario en Ciencias Básicas con orientaciones en las disciplinas: Biología, Física, Matemática y Química.

Las actividades de formación de docentes para los ámbitos de educación secundaria y superior guardan relación directa con el interés público, por lo tanto el ejercicio de la profesión es regulado por el Estado y la calidad de la carrera debe ser acreditada externamente por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria – CONEAU (artículo 43 de la Ley N° 24521 de Educación Superior – LES).

### PROYECTO 2.1

#### MEJORA DE LA CARRERA DE PROFESORADO UNIVERSITARIO EN CIENCIAS BÁSICAS. ACREDITACIÓN DE SUS TITULACIONES.

La acreditación de la carrera en todas sus orientaciones constituye una importante meta a alcanzar en el período<sup>3</sup>

El estado de situación es el siguiente:

---

<sup>3</sup> En este apartado se incluyen las dimensiones relativas a planes de estudio y cuerpo docente. Las problemáticas específicas de: investigación, posgrado, innovación pedagógica e investigación educativa, laboratorios de docencia, becas, estructura y mecanismos de gestión, áreas en las que el proceso de acreditación también requiere compromisos de mejoramiento.



RESOLUCIÓN N° 01

8



El Ministerio de Educación ha declarado incluidos en los alcances del artículo 43 de la LES al título de Profesor Universitario mediante Resolución N° 50/2010 - ME. Los estándares generales propuestos en forma conjunta por el CUCEN y la Asociación Nacional de Facultades de Humanidades y Educación – ANFHE, para la acreditación de carreras que otorguen este título han sido aprobadas en el Consejo Interuniversitario Nacional – CIN<sup>4</sup> y en el Consejo de Universidades; serán incorporados en cada uno de los profesorados universitarios al elevarse estos al Ministerio de Educación para su aprobación.

Las propuestas de estándares particulares para los profesorados universitarios en Biología, Computación, Física, Matemática y Química elaborados por CUCEN con la colaboración de la Subcomisión de Profesorados del CIN, han sido aprobados por la Comisión de Asuntos Académicos y están siendo consideradas por el Comité Ejecutivo para su posterior elevación al Consejo de Universidades.

La acreditación de la carrera de Profesorado de Grado Universitario en Ciencias Básicas incluye los siguientes componentes:

#### 2.1.1. Proceso de mejora previo a la acreditación de la carrera que incluya:

- Adecuación del Plan de Estudios, incorporando espacios curriculares que contemplan los requerimientos en el campo de la Formación General para Profesorados Universitarios (competencias lingüísticas y comunicacionales y formación en áreas vinculadas a la sociología y la antropología)
- Incorporación de mejoras imprescindibles para fortalecer las Prácticas Profesionales Docentes (PPD)

De acuerdo a los Lineamientos Generales para las carreras de Profesorados Universitarios aprobados por el Consejo de Universidades, se deberá alcanzar una carga horaria mínima de 400 horas de actividad supervisada en los niveles secundario<sup>5</sup> y superior (dedicado a la formación de profesores).

Asimismo, se deberá diseñar un sistema de reconocimiento, aprobación, registro y acreditación de las actividades que se propongan para la PPD, las que deberán incluir objetivos, descriptores, carga horaria, tareas a desarrollar y metodología de evaluación.

#### 2.1.2. Autoevaluación y evaluación externa del Profesorado en sus diferentes orientaciones.

- A partir de los estándares de acreditación de la carrera, específicos para cada disciplina, que apruebe el Ministerio de Educación se deberá adecuar el Plan de Estudios, aprobar las modificaciones en el seno del Consejo Académico del ICB y ratificar lo actuado por parte del Consejo Superior.
- Producción de información sistematizada y comparable y análisis exhaustivo de las condiciones en que se desarrolla la carrera y sus resultados.

<sup>4</sup> "Lineamientos generales de la formación docente comunes a los Profesorados Universitarios", Res. 08/2012-CE-CIN.

<sup>5</sup> En la implementación de este programa se tendrá especialmente en cuenta la actividad en las escuelas secundarias de la Universidad con el objeto de poner en práctica en su seno y con supervisión adecuada innovaciones pedagógicas basadas en la investigación educativa. Lo dicho será sin descuidar que la práctica docente debe realizarse en una variedad de ámbitos educativos.



- Formulación de planes de mejoramiento y de transición que permitan cumplir los requisitos de calidad previstos por los estándares.
- 2.1.3 Fortalecimiento y consolidación del cuerpo docente del ICB vinculado a la carrera.
- Implementación de las modificaciones del Plan de Estudios que sean aprobadas, cubriendo adecuadamente los espacios curriculares que deban ser incorporados a través de nuevos cargos docentes.
  - Evaluación del desempeño de los docentes, promoción de docentes a categorías superiores e implementación de un programa de concursos de profesores en condición de efectivos.

### Objetivo 3

*Fortalecer la estructura de la propuesta académica del ICB, con un Ciclo General de Conocimientos Básicos en Ciencias Exactas y Naturales – CGCB-CEN, común a una familia de carreras afines, y Ciclos Orientados a cada una de las disciplinas específicas que definen los diferentes títulos de grado.*

*Este esquema sienta las bases para diseñar y desarrollar un modelo educativo de la UNCUYO para su expansión en el territorio de la provincia, con la radicación de un CGCB-CEN en extensiones áulicas territoriales, articulado con un amplio espectro de titulaciones de grado y pregrado.*

### Marco:

Las carreras de Licenciatura y la de Profesorado Universitario en Ciencias Básicas se estructuran con un Ciclo General de Conocimientos Básicos (CGCB) que, como etapa inicial de la carrera y bajo la denominación de Ciclo Básico, abarca un conjunto de disciplinas necesarias para ambas carreras afines con sus diferentes orientaciones (Biología, Física, Matemática y Química).

La normativa que regula el acceso a los ciclos superiores orientados de estas carreras facilita la movilidad académica de los estudiantes y el reconocimiento de los estudios realizados en la propia unidad académica o en distintas unidades académicas o universidades.

Este modelo académico, propuesto por la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación<sup>6</sup>, implementado también por otras universidades nacionales en consorcios de Ingeniería<sup>7</sup>, de Biología y de Química<sup>8</sup>, responde en su concepción a las Líneas Estratégicas 2.5, 2.3 y 3.6 y puede ser utilizado por nuestra Universidad en su objetivo de expansión territorial.

*2.5 Desarrollo de un modelo académico que contemple ciclos generales de conocimientos básicos, articulaciones verticales y horizontales, planes de estudio, sistema de créditos y movilidad académica.*

<sup>6</sup> "Políticas públicas para las UUNN: hacia la creación de CGCBs", SPU, Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (<http://ciclogb.unsl.edu.ar/proarquibi/rccb.pdf>).

<sup>7</sup> PREINGENIERÍA, en la región de Cuyo y PROINGENIERÍA, en la provincia de Buenos Aires

<sup>8</sup> PROARQUIBI, entre las Universidades Nacionales de Río Cuarto, Litoral, San Luis, Córdoba y Rosario.

RESOLUCIÓN N° 01



2.3 *Actualización y ampliación de la oferta académica con criterios de pertinencia, a partir de las demandas y necesidades sociales, incorporando nuevas disciplinas y campos de aplicación, modalidades, sedes, ciclos y mecanismos de articulación con otras instituciones de educación superior.*

3.6 *Promoción de instancias eficaces de articulación horizontal y vertical, entre las Unidades Académicas entre sí y con el Rectorado.*

Este objetivo atiende especialmente a la implementación de una política que otorgue igualdad de oportunidades a las comunidades alejadas, en cuanto a las posibilidades de iniciar carreras científico-tecnológicas: Licenciaturas y Profesorados en Ciencias Básicas, Ingenierías y otras afines, que tienen como base las Ciencias Exactas y Naturales.

Para su efectiva aplicación en la UNCUYO, es esencial que la normativa de la Universidad garantice la continuidad del estudio de carreras afines en sus diferentes Unidades Académicas o en universidades vecinas (Universidad Tecnológica Nacional, Universidad Nacional de San Juan o de San Luis, u otras con las que se formulen acuerdos), permitiendo una mayor movilidad académica, generando experiencias de intercambio, favoreciendo la flexibilidad y diversidad en el armado de los trayectos curriculares de los estudiantes, y promoviendo su formación integral.

#### PROYECTO 3.1

##### FORTEALECIMIENTO DEL CICLO BÁSICO COMÚN A LAS CARRERAS DEL ICB

El desarrollo del Ciclo Básico requiere diversas acciones para su mejoramiento, además del acompañamiento de los estudiantes para elevar su rendimiento académico, tema abordado en el marco del objetivo 4.

Para una adecuada articulación vertical con el Ciclo Orientado, se propone:

- Análisis y modificación del Plan de Estudios del Ciclo Básico para mejorar su adecuación a los requerimientos de las diferentes titulaciones de grado que ofrece el ICB.
- Realización de actividades que orienten a los alumnos acerca del alcance de las disciplinas y propicien la interdisciplinariedad, tales como ciclos de conferencias o seminarios, diseñados especialmente y de asistencia recomendada para los alumnos del Ciclo Básico. Diseño de un sistema de reconocimiento, aprobación, registro y acreditación de las actividades que se propongan, las que deberán incluir objetivos, descriptores, carga horaria, tareas a desarrollar y metodología de evaluación.

#### PROYECTO 3.2

##### CONSOLIDACIÓN DEL CICLO GENERAL DE CONOCIMIENTOS BÁSICOS EN EL TERRITORIO DE MENDOZA Y SU ARTICULACIÓN CON CARRERAS AFINES CON LAS CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES DE OTRAS UNIDADES ACADÉMICAS (FUNDAMENTALMENTE FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS, FACULTAD DE CIENCIAS APLICADAS A LA INDUSTRIA, FACULTAD DE INGENIERÍA E INSTITUTO BALSEIRO).

- Análisis, diseño, implementación y consolidación de los procesos de **articulación de carreras afines** con base en las Ciencias Exactas y Naturales, en colaboración con las Unidades Académicas involucradas.



RESOLUCIÓN N° 01

11





- Adecuar el Plan de Estudios para facilitar la articulación del CGCB-CEN con diferentes carreras en Ciencias Exactas y Naturales y en Ingenierías, incluyendo Ingeniería Agronómica y en Recursos Naturales Renovables.
- Establecer un acuerdo normativo de articulación ICB/Facultad de Ingeniería UNCUYO para la prosecución de estudios de Ingeniería Civil, Industrial, en Petróleos y Mecatrónica.
- Establecer un acuerdo normativo de articulación ICB/Facultad de Ciencias Agrarias - UNCUYO para la prosecución de estudios de Ingeniería Agronómica y en Recursos Naturales Renovables.
- Poner en operación el acuerdo normativo de articulación vigente entre ICB/Facultad de Ciencias Aplicadas a la Industria - UNCUYO para la prosecución de estudios de Ingeniería Química y en Industrias de la Alimentación.
- Analizar la posibilidad de establecer acuerdos de articulación entre el ICB y Facultades Regionales de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) para la prosecución de estudios de otras Ingenierías.
- Gestionar acuerdos de articulación ICB/Universidad Nacional de San Juan para la prosecución de estudios de Geofísica, Geología o Astronomía.
- Gestionar acuerdos con la Dirección General de Escuelas de la Provincia para la articulación con carreras que se desarrollan en los Institutos de Formación Superior.
- Oferta y dictado del Curso de Nivelación en forma coordinada con otras unidades académicas involucradas en los procesos de articulación.

**Acciones comunes a todo el ámbito territorial:**

- Dictado de la totalidad de las asignaturas del CGCB-CEN en todas las sedes, cumpliendo dos etapas para: a) completar primer año e iniciar segundo año durante el Ciclo Lectivo 2013; b) completar el CGCB-CEN durante el Ciclo Lectivo 2014. Para ello es imprescindible generar una masa docente crítica, estable y comprometida, en las sedes territoriales.
- Diseño e implementación de un componente especial del Programa TRACES para el territorio.
- Difusión de la oferta en territorio, con énfasis en los conceptos de CGCB y articulación entre Unidades Académicas.
- Implementación de mecanismos que promuevan la integración de los alumnos de las diferentes sedes (visitas a la sede central, intercambio de alumnos, jornadas de ciencia, clubes científicos, entre otros).
- Mejoramiento de la infraestructura edilicia y de equipamiento para los laboratorios y aulas utilizados por el ICB en sus sedes en territorio.

RESOLUCIÓN N° 01

12

- Establecimiento de una estructura de gestión y seguimiento académico local en las sedes del territorio<sup>9</sup>.

Acciones específicas por sede:

Sede Malargüe:

- Desarrollo de actividades de extensión e investigación con instituciones del medio (objetivo 7).

Sede Gral Alvear:

- Adecuación de los Laboratorios de la Escuela de Agricultura.

Sede San Martín:

- Coordinación de actividades en Campus Universitario de la Zona Este.
- Gestión de los Ingresos adicionales provenientes del aporte de la Municipalidad de San Martín para la cobertura de cargos docentes.
- Coordinación de actividades de laboratorio con la sede Mendoza y movilidad de los alumnos.

Otras sedes:

- Análisis de la posibilidad de radicar el CGCB-CEN, con sus articulaciones, en otras sedes del territorio.

### PROYECTO 3.3

#### DESARROLLO DE UN PROYECTO PEDAGÓGICO PARA LA EXPANSIÓN DE LA ACTIVIDAD ACADÉMICA EN EL TERRITORIO, INCORPORANDO NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

El éxito de la expansión académica de la Universidad en el territorio depende en gran medida del desarrollo de un Proyecto Pedagógico<sup>10</sup> específico que atienda en forma adecuada a la distancia entre las sedes territoriales y la sede central y a las características socioambientales de la población.

Este proyecto debe contemplar estrategias pedagógicas integrales que incluyan los recursos humanos (docentes, de gestión y de apoyo académico) y tecnológicos (de comunicación y de acceso a la documentación e información en general), la definición de componentes presenciales y semi-presenciales (en sus múltiples modalidades), los mecanismos de evaluación de los aprendizajes que garanticen confiabilidad y validez, la organización institucional, los modos de interactividad y los procesos de seguimiento.

<sup>9</sup> Disposición N° 23/2012-D-ICB.

<sup>10</sup> "Lineamientos para la Educación a Distancia": Texto en preparación en la Comisión de Asuntos Académicos del Consejo Interuniversitario Nacional –CIN sobre la base del anteproyecto de modificación de la Resolución Ministerial 1717/04 presentado por RUEDA. Este último documento es accesible en [www.cin.edu.ar](http://www.cin.edu.ar) (Comisión de Asuntos Académicos).

RESOLUCIÓN N° 01



El proyecto debe tener la consistencia y coherencia internas que aseguren la calidad de las propuestas educativas y su sostenibilidad en el tiempo

En el marco de este Proyecto Institucional el ICB se propone:

- Organización académica para la gestión y seguimiento de las actividades del Programa.
- Uso intensivo de TICs articulando las actividades de territorio con las de las sedes.
- Ampliación y mejoramiento de la sala de informática y de otras instalaciones de sede central como aula para clases a distancia.
- Capacitación del cuerpo docente en el uso de TICs.
- Promoción e incentivos para el diseño y utilización de materiales audiovisuales.
- Fortalecimiento de las líneas de investigación educativa existentes sobre el uso de las TICs en la ampliación de la oferta territorial de la Universidad.
- Realización de ciclos de conferencias en las sedes.

La incorporación masiva de tecnologías modernas de información y comunicación en el proyecto pedagógico de territorialización responde directamente a la Línea Estratégica 2.12.

*2.12 Fortalecimiento y diversificación de la modalidad de educación a distancia y promoción del uso de las tecnologías de la información y la comunicación en los procesos de enseñanza y aprendizaje, tanto en los ámbitos educativos presenciales como virtuales.*

El desarrollo de infraestructura de laboratorios y de gestión académica de la actividad responde a la Línea Estratégica 3.9.

*3.9 Desarrollo de la infraestructura edilicia, tecnológica y de servicios, e incorporación de docentes, personal de apoyo académico y de gestión, acorde a las demandas de las actividades académicas y de gestión institucional.*

#### Objetivo 4:

*Promover la inclusión y la formación integral de los estudiantes.*

#### Marco:

Este objetivo se inscribe en el marco del Objetivo Estratégico 2, específicamente en las Líneas Estratégicas 2.2, 2.6 y 2.7.

*2.2 Fortalecimiento de las políticas de ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes.*

*2.6 Promoción de reformas curriculares que incorporen nuevos conocimientos, amplíen e integren los espacios de enseñanza y aprendizaje, fortalezcan el compromiso social y los valores ciudadanos, atiendan a la formación integral del estudiante (desarrollo de competencias lingüísticas, conocimiento de idiomas, prácticas artísticas, culturales y deportivas y uso de tecnologías de información y las comunicaciones)*

RESOLUCIÓN N° 01

14



## 2.7 Revisión y actualización de los modelos pedagógicos sobre la base de procesos de investigación educativa

Las acciones se desarrollarán como parte del Programa de Acompañamiento a las Trayectorias Estudiantiles (TRACES) de la Secretaría Académica de la Universidad e incluyen los siguientes proyectos:

### PROYECTO 4.1

#### IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN EL INGRESO A LAS CARRERAS DEL ICB

- **Curso de ingreso al ICB.** Definición de diferentes niveles de competencia para el acceso a los estudios universitarios en carreras que tienen base en las Ciencias Exactas y Naturales<sup>13</sup>: i) *básico*, incluye competencias generales requeridas para el cursado de asignaturas universitarias, y ii) *avanzado*, requerido para obtener resultados satisfactorios en asignaturas específicas con mayor nivel de exigencia en el manejo de conceptos y herramientas matemáticas. En consecuencia, se programa el fortalecimiento del Curso de Nivelación y acciones complementarias durante el primer año de estudios.

### PROYECTO 4.2

#### ACOMPANAMIENTO A LOS ALUMNOS DE PRIMER AÑO EN SU AMBIENTACIÓN EN LA VIDA UNIVERSITARIA

- **Orientación y seguimiento del alumno de primer año.** Cursos de apoyo en Matemática para los alumnos que ingresen con nivel *básico* de competencias; refuerzo de la dotación docente de las asignaturas de primer año, acompañamiento pedagógico.

### PROYECTO 4.3

#### ACOMPANAMIENTO A LOS ALUMNOS DEL CICLO BÁSICO EN SU PROGRESIVA INSERCIÓN EN LOS ÁMBITOS DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA Y EN SU ELECCIÓN DE RECORRIDOS HACIA LAS DIFERENTES TITULACIONES

- Realización de actividades que orienten a los alumnos acerca del alcance de las disciplinas y propicien la interdisciplinariedad, tales como ciclos de conferencias o seminarios, diseñados especialmente y de asistencia recomendada para los alumnos del Ciclo Básico (componente común al objetivo 3, proyecto 3.1)
- Desarrollo de un programa para alumnos en etapas intermedias de su carrera, cuyo objetivo sea despertar en ellos el placer de investigar, a través del contacto directo con la investigación científica.

### PROYECTO 4.4

#### DESARROLLO DE COMPETENCIAS LINGÜÍSTICAS Y PRÁCTICAS COMUNICATIVAS



<sup>13</sup> Se toma como referencia el documento elaborado por la SPU sobre la base de los documentos presentados por diversas asociaciones académicas sobre "Competencias de acceso a los estudios universitarios", actualmente a consideración del CIN.



- Desarrollo de competencias lingüísticas, orales y escritas, en castellano y en inglés. Cursos complementarios de apoyo a cargo de docentes con especialización en la enseñanza y uso de la lengua. Incorporación de actividades específicas en el desarrollo de los espacios curriculares. Fomento del uso de libros de texto y de artículos de investigación en inglés en las materias del ciclo orientado.
- Formación práctica en el uso de TICs y técnicas audiovisuales.

#### PROYECTO 4.5

##### ESPACIO PARA EL DESARROLLO DEL COMPROMISO SOCIAL DE LOS ESTUDIANTES

Las actividades del tipo denominado *"aprendizaje-servicio"*<sup>12</sup> constituyen una herramienta que conjuga la atención de necesidades sociales, el servicio a la comunidad, el aprendizaje curricular y la adquisición de hábitos de participación, cooperación y reflexión. Su fomento se sumará a los esfuerzos por contribuir a la formación ético-cívica de los estudiantes en cumplimiento de la tercera misión de la Universidad: el compromiso social.

#### PROYECTO 4.6

##### ACCIONES DE APOYO Y SEGUIMIENTO DE LOS EGRESADOS

- **Mejora del egreso:** Promoción y difusión de la oferta de Prácticas Preprofesionales en Laboratorios del ICB y en organismos de Ciencia y Técnica, Becas de Investigación y Pasantías Educativas, tanto en el ámbito de la empresa privada como en organismos gubernamentales (INV, INTA, INTI, INA, CNEA y otros) y ONGs.
- **Registro y seguimiento institucionalizado de los graduados del ICB:** En articulación con las acciones desarrolladas por la Secretaría de Extensión de la Universidad.

#### Objetivo 5

*Acercar la ciencia a la sociedad con el propósito de contribuir a la apropiación social del conocimiento<sup>13</sup>, estimulando las vocaciones científicas y tecnológicas en los jóvenes y promoviendo la cultura científica e innovadora de la población.*

#### PROYECTO 5.1

##### POPULARIZACIÓN DE LA CIENCIA Y DIFUSIÓN DE LA ACTIVIDAD CIENTÍFICA

Este proyecto se enmarca en la Líneas Estratégicas 1.9 del PE-UNCUYO y en el Programa Nacional de Popularización de la Ciencia y la Innovación del MinCyT.

*1.9 Desarrollo de acciones tendientes a la mejora de la educación en todas sus niveles y modalidades (En este caso orientadas a la mejora de la educación en Ciencia y Tecnología)*



<sup>12</sup> C. Naval, R. García, J. Pulg, M. Anxo Santos, "La formación ético-cívica y el compromiso social de los estudiantes universitarios", Encounters on Education, Vol. 12, pp. 77-91.  
RESOLUCIÓN Nº 01







- Fortalecimiento de las actividades de difusión de la Ciencia y Tecnología en la Escuela Secundaria, a través de un programa coordinado con el Centro de Desarrollo del Pensamiento Científico en Niños y Adolescentes – RECREO.
- Talleres de apoyo a la participación de estudiantes en Olimpiadas de Matemática, capacitándolos en la resolución de problemas.
- Apoyo a la organización de Olimpiadas Junior por parte de RECREO.
- Consolidación y fortalecimiento del Laboratorio de Dinosaurios del ICB como Repositorio Oficial Científico y Académico de la Provincia de Mendoza. Este Laboratorio de Paleontología, conjuntamente con el Laboratorio de Arqueología estarán dedicados a la Investigación Científica, a la docencia de grado y posgrado, a la formación de recursos humanos del nivel medio y superior, a la preservación del patrimonio cultural y a la divulgación y popularización de la cultura científica. Se propone llevar a cabo este proyecto en colaboración entre la UNCUYO, el CONICET, la Dirección de Patrimonio de la Provincia de Mendoza y el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación.
- Apoyo a la divulgación científica del ICB mediante la incorporación de la estructura necesaria para tal fin (diseño, comunicación, fotografía).
- Organización de talleres de formación para divulgación científica frente a públicos no expertos.

RESOLUCIÓN Nº 01

17

## SUBPROGRAMA II

### INVESTIGACIÓN, DESARROLLO, INNOVACIÓN Y POSGRADO EN CIENCIAS BÁSICAS

Coordinación:

Dr. Néstor CIOCCO

#### Objetivo 6

*Desarrollar y consolidar las capacidades de investigación científica y tecnológica de la Unidad Académica, con énfasis en actividades de tipo interdisciplinaria.*

#### Marco

Objetivos Estratégicos 1 y 3, específicamente la Línea Estratégica 1.3, en lo temático,

*1.3 Estimulo y apoyo a la investigación, producción y divulgación científicas, tecnológicas y artísticas, orientadas a problemáticas sociales y/o científicamente relevantes, potenciando su calidad y pertinencia*

y la Línea Estratégica 3.2 en cuanto a su gestión y desarrollo

*3.2 Fortalecimiento de la vinculación y articulación con organismos de ciencia y técnica nacionales, latinoamericanos y caribeños e internacionales.*

#### PROYECTO 6.1

##### FORTALECIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS DEL ICB

El ICB desarrolla su actividad de investigación a través de su Departamento de Investigaciones científicas (DIC). Para consolidar su labor se requiere:

- Provisión de la infraestructura edilicia y de servicios necesaria.
- Aseguramiento de la continuidad de la labor iniciada con el Programa de Recursos Humanos (PRH - 2007) para la incorporación de investigadores y la implementación de líneas de investigación, a través de:
  - Consolidación por concurso de los cargos nuevos (DS) comprometidos por la SPU para incorporaciones PIDRI de miembros de la carrera de CONICET
  - Otorgamiento de 1-año adicional de beca doctoral para incorporaciones PRH-PFDT. Gestión posterior de **cargos docentes nuevos**, con dedicación exclusiva para la incorporación del personal formado a través del programa. (Definir proyecto con Secretaría de Ciencia, Técnica y Posgrado de la Universidad)



RESOLUCIÓN N° 01



18

- Gestión de fondos para la cobertura total de cargos con dedicación exclusiva de profesores incorporados por PRH-PIDRI, una vez finalizado el periodo de subsidio de la ANPCyT.
- Continuidad de la política de radicación de docentes investigadores a través del Programa de Recursos Humanos (PRH-PIDRI - 2011) y RAICES de la ANPCyT, y de programas de relocalización de investigadores de CONICET.
- Refuerzo del cuerpo docente con cargos de dedicación exclusiva que permitan atender los requerimientos derivados de las actividades de investigación y posgrado, en el marco de los procesos de acreditación de las carreras. Esta propuesta responde simultáneamente al objetivo 5 (posgrado).
- Promoción de la participación de docentes-investigadores del ICB en proyectos de investigación de gran envergadura (MINCYT, CONICET, o fuentes de financiamiento internacional), que contribuyan a fortalecimiento del ICB en términos de equipamiento y recursos humanos.
- Promoción de la participación de los grupos de investigación del ICB en el programa de redes de vinculación del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva y el Consejo Interinstitucional de Ciencia y Tecnología (CICyT).
- Promoción y reglamentación de la incorporación al DIC de alumnos, tesis de grado y de posgrado. Generación de mecanismos (becas, adscripciones, etc.) que promuevan y estimulen la participación temprana de los alumnos en proyectos de investigación.

#### PROYECTO 6.2

##### RECONOCIMIENTO DEL DIC COMO UNIDAD EJECUTORA DE DOBLE DEPENDENCIA UNCUYO/CONICET

La consolidación del DIC como una unidad de investigación, con líneas de investigación que se reúnan en torno a objetivos comunes, con una organización adecuada a sus fines y una inserción en la Universidad que refleje su compromiso con la misión y visión desde el ICB, en la cual participen investigadores de la Universidad y del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas – CONICET, facilitará su reconocimiento como Unidad Ejecutora de doble dependencia UNCUYO/CONICET. Este reconocimiento permitirá sumar el apoyo económico de CONICET, a través de la incorporación de personal de apoyo técnico y su contribución en diversos rubros presupuestarios.

#### PROYECTO 6.3

##### FORTALECIMIENTO DE LAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

La investigación educativa, con su correlato natural en innovación pedagógica, es un área de alta pertinencia social. Se propone su desarrollo en relación directa con la carrera de Profesorado

RESOLUCIÓN N° 01

19



Universitario del ICB, la carrera de Doctorado en Ciencias de la Educación y en colaboración con otras unidades académicas

- Promoción de la investigación educativa, especialmente en Educación Virtual. Se trata de un tema candente de investigación a nivel mundial que, por su carácter, es necesariamente de investigación interdisciplinaria y su consolidación en el ICB estaría plenamente justificada *per se*. Sin embargo, es importante resaltar que su desarrollo puede constituir un aporte significativo a uno de los objetivos principales del PE-UNCUYO: de extender la educación universitaria a todo el territorio con igualdad de oportunidades.

#### PROYECTO 6.4

##### COLABORACIÓN CON UNIDADES EJECUTORAS DE MÚLTIPLE DEPENDENCIA UNCUYO/CONICET

- Implementación de acuerdos de cooperación científica y académica con las Unidades Ejecutoras de múltiple dependencia de la UNCUYO y otros organismos de Ciencia y Tecnología (CONICET, CNEA) o gubernamentales (Provincia de Mendoza, Municipalidad de San Rafael y otras).
- Promoción de la participación de los docentes del ICB – que a su vez son investigadores en unidades ejecutoras de múltiple dependencia- como docentes de dedicación exclusiva en el Programa de Incentivos.

#### PROYECTO 6.5

##### DESARROLLO DE ACTIVIDAD UNIVERSITARIA DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN EN CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES EN EL TERRITORIO DE LA PROVINCIA DE MENDOZA.

Este proyecto del ICB está en relación directa con el Objetivo Estratégico N° 1 de la Universidad, en tanto contribuye al desarrollo integral de la comunidad en el ámbito local de la Provincia de Mendoza. Conjuntamente con los proyectos de docencia elaborados como objetivo 3, se inscribe en la Línea Estratégica 1.2.

*1.2 Formulación de una política integral de desarrollo territorial de la UNCUYO que atienda a otorgar igualdad de oportunidades a todas las comunidades, que incluya las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión e incorpore la estructura académica, de apoyo, de gestión y de servicios necesaria.*

El proyecto se afirma en una relación de colaboración con otras instituciones del medio (Línea Estratégica 1.4).

*1.4 Creación y fortalecimiento de sistemas de vinculación efectiva con actores públicos y privados con la activa participación de docentes, estudiantes, graduados y personal de apoyo académico.*

Se propone:



RESOLUCIÓN N° 01

20



- Elaborar acuerdos específicos con Municipalidad de Malargüe (Campus Universitario), ICES-Malargüe, Observatorio Pierre Auger, Planetario y Museo, para el desarrollo de actividades de difusión de la Ciencia.
- Consolidar vínculos con el Museo de Historia Natural de San Rafael.
- Identificar áreas de participación en Gral. Alvear y en otras zonas de la provincia.

#### PROYECTO 6.6

##### ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y PERTINENCIA DE LAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- Promoción del análisis de pertinencia de la investigación en Ciencias Básicas y generación de elementos objetivos para la asignación de recursos que favorezcan la orientación de la misma hacia las problemáticas sociales y/o científicamente relevantes. Este análisis debe propender al logro de un equilibrio adecuado entre líneas de investigación teóricas y experimentales, básicas y aplicadas.
- Generación de mecanismos de estímulo que promuevan la participación de los docentes en proyectos de investigación, la excelencia de estos proyectos y la aplicación de las investigaciones realizadas.
- Fomento de la publicación de trabajos de investigación en revistas internacionales de trayectoria reconocida.

#### Objetivo 7

*Ofrecer estudios de posgrado en Ciencias Exactas y Naturales, acompañando el desarrollo de las capacidades de investigación científica, educativa y tecnológica de la Unidad Académica y propiciando un enfoque interdisciplinario de los trabajos de tesis.*

#### Marco:

Objetivo Estratégico 2, específicamente la Línea Estratégica 2.4.

*2.4 Ampliar la oferta de posgrado, propia y conjunta con otras universidades, articulada con la docencia de grado, la investigación, la vinculación y la extensión, tendiendo a la gratuidad en posgrados académicos.*

#### PROYECTO 7.1

##### CREACIÓN DE LA CARRERA DE DOCTORADO EN CIENCIAS (EXACTAS Y NATURALES)

*Lezo*



RESOLUCIÓN N° 01

21

- Diseño e implementación de una propuesta de Doctorado en Ciencias, que admita propuestas de tesis doctoral en Ciencias Exactas y Naturales, en Ciencias de la Computación y en áreas interdisciplinarias, tales como Ciencia de Materiales, Ciencias de la Tierra y de la Atmósfera, y muchas otras que se beneficiarán de la coexistencia de las Ciencias Básicas y las de la Computación (Linguística Aplicada, optimización, organización, gestión del tráfico terrestre, ferroviario o aéreo, automatización y optimización de procesos industriales o de mantenimiento, agricultura de precisión, por ejemplo)
- Refuerzo del cuerpo docente con **cargos de dedicación exclusiva** que permitan atender los requerimientos derivados de las actividades de investigación y posgrado. Esta propuesta incluye los planes de mejora presentados y a presentar a CONEAU para la acreditación de las carreras de Licenciatura y de Profesorado en Ciencias Básicas con sus diferentes orientaciones.

#### PROYECTO 7.2

##### FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN DEL ICB EN EL DOCTORADO EN CIENCIAS BIOLÓGICAS – PROBIOL

- Fortalecimiento de la participación del ICB en el Doctorado en Ciencias Biológicas (PROBIOL) junto a las Facultades de Ciencias Agrarias y de Ciencias Médicas y el CCT-CONICET Mendoza: Acreditación y categorización el Doctorado durante 2013

#### PROYECTO 7.3

##### FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN DEL ICB EN EL DOCTORADO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

- Fortalecimiento de la participación del ICB en el área de **Educación en Ciencias y Tecnología** del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Facultad de Filosofía y Letras

#### PROYECTO 7.4

##### CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE GRADO AVANZADO Y POSGRADO EN APLICACIONES INTERDISCIPLINARIAS Y TECNOLÓGICAS DE LAS CIENCIAS BÁSICAS

- Diseño e implementación de un programa de grado avanzado y posgrado relacionado con **Aplicaciones Interdisciplinarias y Tecnológicas de las Ciencias Básicas**. Es propósito desarrollar las actividades en un marco amplio que facilite la participación de docentes, investigadores y alumnos de otras unidades académicas



RESOLUCIÓN N° 01

22



PROYECTO 7.5

PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA EN CIENCIAS BÁSICAS PARA DOCENTES DE NIVEL PRIMARIO Y SECUNDARIO

En relación con la Línea Estratégica 2.8:

*2.8. Promoción de la formación docente continua*

se propone

- Desarrollo de actividades de formación continua de profesores primarios y secundarios en Ciencias Exactas y Naturales, diseñando y fortaleciendo programas del Centro de Formación Continua (CFC) de la Universidad, en colaboración entre el ICB, el Instituto Balseiro y otras unidades académicas.
- Implementación del acuerdo vigente con Dirección General de Escuelas de la provincia para el dictado de cursos de capacitación docente.



RESOLUCIÓN N° 01



23

SUBPROGRAMA III

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

Coordinación:

Dr. Manuel TOVAR

Objetivo 8

*Generar una estructura de gestión y mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación de la gestión institucional del ICB*

Marco y líneas de acción

Este objetivo se relaciona con el Objetivo Estratégico 3 y, específicamente, con la segunda parte de la Línea Estratégica 3.9:

*3.9 Desarrollo de la infraestructura edilicia, tecnológica y de servicios, e incorporación de docentes, personal de apoyo académico y de gestión, acorde a las demandas de las actividades académicas y de gestión institucional.*

y con la Línea Estratégica 3.4:

*3.4 Profundización de los procesos y mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación de la gestión institucional orientados a conocer el impacto de las políticas universitarias para posteriores y eficaces intervenciones.*

Se identifican las siguientes líneas de trabajo sobre las cuales elaborar proyectos

- Implementación de una estructura de gestión académica, administrativa y económica acorde con una unidad académica dedicada a la docencia, la investigación, la extensión y la vinculación tecnológica en ciencias básicas y sus aplicaciones interdisciplinarias.
- Definición, implementación y evaluación de un Plan de Gobierno 2013-2014, enmarcado en el PE-UNCUYO y el Plan de Desarrollo Institucional del ICB 2013-2018.



RESOLUCIÓN N° 01



24



#### Objetivo 9

*Contribuir al desarrollo integral de la comunidad en los ámbitos local, nacional y regional, atendiendo con pertinencia y compromiso las necesidades y demandas sociales.*

Marco y líneas de trabajo sobre las cuales elaborar proyectos:

Este objetivo se relaciona con el Objetivo Estratégico 1, específicamente con las Líneas Estratégicas 1.1. y 1.4 y con el Objetivo Estratégico 3, Línea Estratégica 3.3:

*1.2 Fortalecimiento de mecanismos institucionales, plurales y participativos, orientados a identificar y abordar las demandas y necesidades sociales.*  
*1.4 Creación y fortalecimiento de sistemas de vinculación efectiva con actores públicos y privados con la activa participación de docentes, estudiantes, graduados y personal de apoyo académico.*

- Generación de un ámbito institucional en el que el ICB pueda interactuar con organismos públicos y privados, orientado a identificar e intentar dar respuesta a demandas y necesidades sociales relacionadas con las disciplinas que son de competencia del ICB.

En relación con la Línea Estratégica 1.1:

*Fomento y fortalecimiento de la participación de la Universidad en la definición, implementación y evaluación de políticas públicas.*

- Adhesión a las acciones que la Universidad realice con el objeto de fomentar y fortalecer su participación en la definición, implementación y evaluación de políticas públicas. Para ello, el ICB fortalecerá el área de Relaciones Institucionales en el organigrama de gestión.

En relación con la Línea Estratégica 1.8:

*Fortalecimiento de la participación activa de la UNCUYO en los procesos de integración de la educación superior a nivel nacional, latinoamericano y caribeño e internacional.*

- Participación activa, a través del Consejo Universitario de Ciencias Exactas y Naturales (CUCEN), el Foro de Decanos de Química (FODEQUI), el Consejo para la Enseñanza Superior de la Biología (CIPEB) y otras organizaciones académicas y científicas (Asociación Física Argentina, Unión Matemática Argentina, Asociación Química Argentina, Asociación de Profesores de Física de Argentina y otras), en procesos de articulación y mejora de la educación superior.
- Participación activa, a través de las acciones que implemente la Universidad, en los procesos de internacionalización de la educación superior.
- Promoción de prácticas de articulación social como forma de inclusión y modo de relacionarse la universidad con el medio, potenciando el compromiso de la comunidad universitaria con la sociedad.



RESOLUCIÓN N° 01



25

Objetivo 10:


*Acceder a infraestructura edilicia y equipamiento adecuado para el desarrollo de las actividades de docencia, investigación y extensión*

Este objetivo se relaciona con el Objetivo Estratégico 3 del PE-UNCUYO y, específicamente, con la primera parte de la Línea Estratégica 3.9:

*Desarrollo de la infraestructura edilicia, tecnológica y de servicios, e incorporación de docentes, personal de apoyo académico y de gestión, acorde a las demandas de las actividades académicas y de gestión institucional.*

Se propone:

- Ampliación de la infraestructura edilicia en el Espacio de la Ciencia y la Tecnología, para el desarrollo de las actividades de docencia, investigación y extensión.



Lic. María Florencia Tarabelli  
Secretaría Académica



Dr. Manuel Tovar  
Director

<sup>1</sup> Objetivos del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación

Objetivo general:

Impulsar la innovación productiva inclusiva y sustentable sobre la base de la expansión, el avance y el aprovechamiento pleno de las capacidades científico-tecnológicas nacionales, incrementando así la competitividad de la economía, mejorando la calidad de vida de la población, en un marco de desarrollo sustentable.

Objetivos particulares:

Fortalecer aspectos fundamentales del SNCTI (recursos humanos, infraestructura, organización, procedimientos, articulación y coordinación) a fin de dotarlo de capacidad suficiente para atender las demandas productivas y sociales como asimismo de potenciar su eficacia y eficiencia operativa a través de la generación de mayores complementariedades, reducir contradicciones y optimizar la utilización de recursos.

Impulsar la cultura emprendedora y la innovación con miras a generar un nuevo perfil productivo competitivo centrado en la agregación de valor, la generación de empleo de calidad y la incorporación de conocimiento por parte tanto de industrias tradicionales como de nuevas empresas en actividades de alta complejidad tecnológica, focalizando para ello en núcleos socio-productivos de alto impacto económico y social.

<sup>2</sup> Programa Nacional de Popularización de la Ciencia y la Innovación. [www.mincyt.gov.ar](http://www.mincyt.gov.ar)



## Referencias Bibliográficas

---

- Abal Medina, J. M y Cao, H (2012). *Manual de la Nueva Administración Pública Argentina*. Buenos Aires: Ariel.
- Alonso, G. V. (2007). *Capacidades estatales, instituciones y política social*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Amaya, P. (2015). Evaluación de políticas y programas públicos: desafíos en Argentina. En U. N. Martín, *Seminario "Los desafíos de la evaluación de políticas públicas; una aproximación a partir del análisis de casos"*. Mendoza.
- Bernazza, C. Longo, G. (2014). Debates sobre capacidades estatales en la Argentina: Un estado del Arte. *Revista Estado y Políticas Públicas* N° 3, 107-130.
- Bernazza, C., Longo, G., & Comotto, S. (2015). *Evaluando en clave pública : guía de instrumentos e indicadores para la medición de capacidades estatales*. Buenos Aires: FLACSO.
- Bertranou, J. (2013). *Capacidad estatal: Aportes al debate conceptual* . Mendoza: UNSAM-UNGS Séptimo Congreso Argentino de Administración Pública.
- Bertranou, J. (2015). *Gestión de Programas y Proyectos*. Mendoza: Módulo 4 Seminario UNSAM "Desafíos de la evaluación de políticas públicas; una aproximación a partir del análisis de casos".
- Buffachi, M. A. (2015). *El alto gobierno y la implementación y evaluación de políticas públicas*. Mendoza: Seminario UNSAM "Desafíos de la evaluación de políticas públicas; una aproximación a partir del análisis de casos".
- CLAD. (1998). *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*. CLAD.
- Evans, P. (1995). *Embedded autonomy: states and industrial transformation*. New Jersey, Princeton University Press.
- Felcman, I. Blutman, G. Azcorra, A. y Goyburu, L. (2013). Planificación Estratégica Participativa. En M. J. Krieger, *Estado y Administración Pública. Perspectivas para el estudio de políticas e instrumentos de gestión pública* (págs. 243-277). Buenos Aires: Errepar.
- Fernández, A. (2011). *Construcción de capacidad estatal y procesos de modernización*. Mendoza: Revista Confluencia Ciencia Política y Administración Pública. Año 5, N°11.
- Hermida, J. (1993). *Planificación Estratégica*.
- Huerta, A. R. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Redalyc- Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*.

- Cultura y Política. Núm. 30. Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco, 119-134.*
- Krieger, M. J. (2013). *Estado y Administración Pública. Perspectivas para el estudio de políticas e instrumentos de gestión pública*. Buenos Aires: Errepar.
- Lira, L. (2006). *Revalorización de la planificación para el desarrollo*. Santiago de Chile: Documento N° 50, Serie Gestión.
- Maciel, A. J. (2013). Planificación, desarrollo y capacidad política: Desafíos de América Latina en el siglo XXI. *Revista Estado y Políticas Públicas N° 1*, 47-63.
- Makón, M. P. (2000). *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional*. República Dominicana: V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública.
- Mann, M. (2105). Poder Infraestructural revisitado. En C. -B. Latina, *Capacidades estatales. Diez textos fundamentales* (págs. 107-125).
- March, James y Olsen, Johan (1997). *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Martner, G. (1977). *Planificación y Presupuesto por programas*. México: Siglo XXI.
- Matus, C. (1987). *Política, Planificación y Gobierno*. Caracas: Fundación Altadir 2008.
- Matus, C. (2007). *Teoría del Juego Social*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Lanús.
- Medina Vasquez, Javier y Ortegón, Edgar. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: ILPES.
- Nación, O. N. (2007). *La Gestión Pública por Objetivos y Resultados. Una visión sistémica*. Buenos Aires: Jefatura de Gabinete de Ministros.
- Narbondo, P. (2013). *Marco conceptual y diseño metodológico para el estudio de las capacidades estatales en la administración central y en las empresas públicas*". Punta del Este : Seminario "Globalización y Transformación Estatal: un análisis comparativo".
- Ospina, S. B. (2012). *Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora*. . Lisboa: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
- Oszlak, O. (2004). *"Transformación estatal y gobernabilidad en el contexto de la globalización: el caso argentino."* . Madrid: Ponencia Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública.

Oszlak, O. y. (2001). *El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI*.

PNUD, P. d. (2010). *Medición de la capacidad*.

Repetto, F. (2004). (2004). *Capacidad Estatal: requisito para el mejoramiento de la Política Social en América Latina*. INDES - Banco Interamericano de Desarrollo, Serie de Documentos de Trabajo I-52. .

Tavares, Martus, Barreta, Nora. (2006). *Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Tobelem, A. (1993). *Sistema de análisis y desarrollo de la capacidad institucional (SADCI). Manual de Operaciones*. División de Administración del Sector Público del Departamento Técnico de la Región América Latina y el Caribe.

Vilas, C. M. (2013). *El poder y la política. El contrapunto entre razón y pasiones*. Buenos Aires: Bilios/Politeia.

## Referencias Documentales

---

- Anexo I de Res. N° 1/2013-C.A de aprobación del Plan de Desarrollo Institucional 2013-2018 del ICB.
- IV Autoevaluación institucional 2013-2014.
- Autoevaluación Institucional para el reconocimiento provisorio del título "Licenciatura en Geología", año 2015.
- Estatuto Universitario (Ord. N° 2/2013-A.U).
- Ord. N° 12/1992-C.S (Creación del ICB)
- Ord. N°3/2008-C.S (Concursos de personal de apoyo académico)
- Ord. N° 47/2008-C.S (Regulación de procedimientos para la suscripción de convenios marco).
- Ord. N° 2/2014-A.U (Creación de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales).
- Ord. N° 91/2014-C.S (Reglamentación de evaluación de desempeño docente).
- Res. N° 177/2014-C.S (Designación de autoridades organizadoras de la FCEN).
- Disp. N° 23/2012-D (Estructura transitoria del ICB).