



San Miguel, 24 FEB 2000

VISTO el Estatuto General de la Universidad Nacional de General Sarmiento, el documento elaborado por la comisión ad-hoc de Planificación estratégica y recursos de la Universidad creada por resolución (R) N°325/98 y,

CONSIDERANDO

Que resulta conveniente contar con reglas básicas e interpretaciones compartidas acerca del proyecto institucional que contribuyan a orientar la consideración de los planes anuales y las decisiones estratégicas que ayuden a concretar el desarrollo de la Universidad,

Que si bien los objetivos de la Universidad se encuentran pautados en su Estatuto, la explicitación y el acuerdo de las prácticas reconocidas e institucionalizadas favorecerá el funcionamiento y la coordinación entre unidades orientando los comportamientos de los integrantes de la Universidad,

Que la comisión ad-hoc mencionada en los vistos elaboró un documento final denominado "Estrategia universitaria para los próximos años, primeros elementos y ejes de trabajo" que sirvió de base para la discusión y elaboración de los lineamientos estratégicos de la UNGS,

Que durante el año 1999 se realizaron una serie de reuniones entre el equipo de gestión de la Universidad y los consejeros superiores con el objeto de definir un marco estratégico de acción, así como los lineamientos de políticas de la Universidad,

Que como parte del documento "Marco estratégico y lineamientos de políticas de la UNGS" se incorporaron una serie de líneas de acción prioritarias para el 2000-2001;

POR ELLO

**EL CONSEJO SUPERIOR DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO**

RESUELVE:

ARTICULO 1°.- Aprobar el documento "Marco estratégico y lineamientos de políticas de la UNGS" que como anexo forma parte de la presente resolución

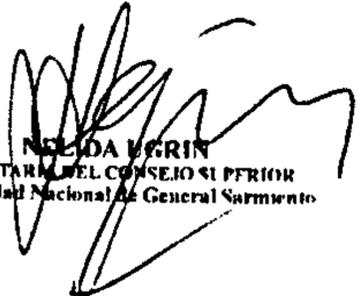
ARTICULO 2°.- Determinar que el documento aprobado en el artículo precedente tendrá carácter indicativo.



**Universidad Nacional
de General Sarmiento**

ARTICULO 3°.- Regístrese, comuníquese a las dependencias de la Universidad, a la comunidad universitarias y a la FUNAS Cumplido, archívese.

RESOLUCION (CS) N° 285



NÉLIDA MERIN
SECRETARIA DEL CONSEJO SUPERIOR
Universidad Nacional de General Sarmiento



JOSÉ LUIS CORAGGIO
Rector
Universidad Nacional de
General Sarmiento

Sede Rectorado Julio Argentino Roca 850 • San Miguel (1663) • Partido de San Miguel
Provincia de Buenos Aires • Argentina • Teléfonos 4664 - 1504 • 4451 - 4456 / 4575 / 5176 / 5177 / 5178 • Fax 4451 - 4578

Sede "Campus" Juan M. Gutiérrez entre José León Suárez y Verdi • Barrio El Cortijo • Los Polvorines (1613) • Partido de Malvinas Argentinas
Provincia de Buenos Aires • Argentina • Teléfonos 4451 - 7974 / 7955 / 7966 • e-mail info@ungs.edu.ar
Casilla de Correo 151 • San Miguel (1663)



MARCO ESTRATEGICO Y LINEAMIENTOS DE POLITICAS DE LA UNGS

La UNGS tiene rasgos distintivos formalmente expresados en su Estatuto, los que constituyen un amplio marco dentro del cual deben encuadrarse sus sistemas regulatorios, su organización y sus actividades y decisiones cotidianas

En la medida que el proyecto institucional original, ya confirmado y perfeccionado por la Asamblea Universitaria, está aún en proceso de implementación, y que la evolución de los recursos humanos y financieros no acompaña adecuadamente el crecimiento de la Universidad, se hace necesario acordar algunos lineamientos, reglas básicas e interpretaciones compartidas acerca del proyecto institucional, que contribuyan a orientar la consideración de los planes anuales y en general las decisiones estratégicas así como las cotidianas que en las distintas unidades van dando concreción al desarrollo de la Universidad.

La Universidad reconoce en sus años de existencia una diversidad de trayectorias personales, de grupos y unidades, y se esfuerza por potenciar el enriquecimiento del conjunto con base en dicha heterogeneidad, por lo que los mecanismos y normas de funcionamiento deben buscar el equilibrio entre la diversidad, la multiplicidad de iniciativas y la necesidad de alcanzar una unidad de acción para lograr los objetivos estratégicos

A su vez, la Universidad debe consolidar y perfeccionar las prácticas democráticas en el funcionamiento de sus instancias estatuidas, la transparencia en la gestión y en la actividad académica, el principio de evaluación y rendición de cuentas de todos sus miembros académicos y no-docentes, atendiendo a los diversos niveles de responsabilidad. Estas prácticas deben posibilitar la consolidación de un proyecto institucional, compartido en sus rasgos fundamentales, en un ambiente de cooperación, responsabilidad, cumplimiento de las normas y pautas de funcionamiento y solidaridad por encima de pugnas de poder personal o corporativo

El sentido de conjunto de la Universidad y sus objetivos estratégicos, de hecho ya pautados por el Estatuto, los reglamentos y algunas prácticas reconocidas e institucionalizadas en estos años, se concretan operativamente en políticas de corto y mediano plazo, cuya explicitación y acuerdo favorecerá el funcionamiento y la coordinación entre unidades y orientará los comportamientos de los integrantes de la Universidad

LINEAMIENTOS PARA UNA POLITICA DE INSERCIÓN SOCIAL Y COMUNICACIÓN EXTERNA

1. La Universidad mantiene su autonomía de toda organización política partidaria, vinculándose institucionalmente con las diversas instancias de gobierno y sus autoridades democráticamente elegidas así como con las diversas organizaciones corporativas y de la sociedad. La Universidad pugnaré en el Consejo



Interuniversitario Nacional y otras instancias del sistema universitario por que las cuestiones universitarias sean planteadas y resueltas en sus propios términos, independientemente de corrientes políticas o intereses corporativos.

2. La Universidad sostendrá una política de comunicación social para proyectar su sentido y enriquecer el diálogo con la sociedad y otras universidades. En lo primordial, dicha política se articula y se proyecta socialmente a partir de las actividades que la Universidad desarrolla efectivamente en los campos de la docencia, la investigación y los servicios a la comunidad, así como en los estilos de trabajo y el compromiso con los que las realizan.

LINEAMIENTOS PARA UNA POLITICA DE INVESTIGACION

3. La investigación debe: a) dar solidez a la formación, sustentar y mantener actualizado el plan de estudio y el currículo, b) articular las actividades de la UNGS con las necesidades sociales, económicas y científico técnicas asumidas como objeto de su consideración académica; c) dar respuesta a las necesidades y demandas locales atendiendo a su vinculación con los niveles regional, nacional e internacional. A tal fin, se alienta la investigación de problemas relevantes y prioritarios para el desarrollo integral de la sociedad.
4. Dada la naturaleza de los objetivos prioritarios, la investigación puede ser básica o aplicada y dentro de ellas, disciplinaria o interdisciplinaria. Se alienta especialmente la investigación interdisciplinaria y la investigación-acción como servicio y como situación a la que se incorporan los estudiantes para su formación.
5. La investigación se organiza por áreas, líneas y temas y se lleva a la práctica a través de programas y proyectos de investigación dentro de y entre institutos. La Universidad debe definir, a propuesta de los Institutos, y aprobar a través del CS, las áreas consideradas centrales y prioritarias y en las cuales debe alcanzar una masa crítica y las que considera complementarias.
6. La investigación se financia a través del presupuesto de la UNGS y por subsidios externos a programas y proyectos radicados en los Institutos y por otros aportes externos. En tal sentido, la UNGS sólo avala y acepta subsidios y aportes externos a aquellos proyectos que cumplan con la política general y las específicas de investigación de la Universidad.
7. La UNGS debe difundir anualmente al conjunto de la comunidad universitaria su plan de investigación a través de la sistematización y registro de la totalidad de los proyectos de investigación.
8. La UNGS debe realizar un seguimiento bianual de los proyectos de investigación de acuerdo con los criterios acordados por el CS. La evaluación de los proyectos de investigación será realizada por pares externos e internos. Los resultados de la



Universidad Nacional de General Sarmiento

evaluación externa de los proyectos de investigación permitirá controlar la efectividad del sistema de seguimiento interno

9. La presentación y discusión de los avances y resultados de las investigaciones en seminarios y reuniones académicas con comentaristas internos y externos, constituye un dispositivo primordial e insustituible para la socialización de sus resultados, el intercambio intra e interdisciplinario, así como para su evaluación sustantiva
10. La programación de los seminarios y reuniones deberá contemplar la discusión sistemática de los avances y resultados de las investigaciones de las diversas áreas y proyectos, apropiadamente distribuidas a lo largo de las actividades anuales. En su organización se tenderá a facilitar una discusión apropiada de los trabajos en los que se presentan los avances y resultados, mediante su disponibilidad con anticipación suficiente y condiciones que posibiliten una discusión sustantiva y pormenorizada de los mismos

LINEAMIENTOS PARA UNA POLITICA DE FORMACION

11. En la UNGS la formación abarca los ciclos de pregrado, grado, posgrado y las actividades de formación continua. La formación de grado, que incluye el pregrado, es modular, con la participación de más de un Instituto y se realiza en dos ciclos, el Primer y Segundo Ciclo Universitario. La formación de posgrado puede incluir cursos de actualización, carreras de especialización, maestrías y doctorados.
12. La UNGS debe propender a la cooperación y complementariedad con las universidades nacionales y los Institutos Superiores de Formación Docente no universitarios ubicados en la región metropolitana, pero sin renunciar a sus rasgos distintivos en lo que hace a la estructuración curricular. En particular, debe sostener la idea de un CAU que facilite la transición al trabajo universitario y un PCU que provea a los estudiantes de una sólida formación general y básica para su desempeño profesional.
13. Como parte del sistema universitario y de educación superior, y sin pretender abarcar la totalidad de demandas de formación de la población de su zona de referencia, la UNGS debe mantener actualizado y ampliar su perfil de oferta de carreras de grado para atender necesidades estratégicas para el desarrollo económico, político y social del país y la región en las próximas décadas. Para ampliar las opciones de los estudiantes de la UNGS y permitir el acceso de estudiantes de otras universidades a sus carreras, se debe facilitar los mecanismos de reconocimiento de equivalencias con otros centros universitarios. Así mismo se debe defender el reconocimiento inmediato de las competencias de sus estudiantes a través de acuerdos bilaterales con otras universidades nacionales o extranjeras.



Universidad Nacional de General Sarmiento

14. La UNGS debe atender en lo posible a las necesidades de los diversos sectores profesionales de la zona de referencia, en particular a sus propios egresados, organizando programas de formación continua, de especialización y maestrías, en lo posible dentro de áreas vinculadas a las capacidades de su propia planta de investigadores y/o en cooperación con otras instituciones reconocidas en cada caso.
15. La Universidad debe estar abierta a todos los estudiantes que estén en condiciones de cursar sus carreras, previa aprobación del CAU sin aranceles para las carreras de grado. Según lo establezca por reglamentos especiales, en el caso de estudiantes o graduados de otras universidades, la Universidad aceptará determinadas equivalencias a cursos del CAU o a materias del PCU. Igualmente, previo tratamiento caso por caso, la Universidad puede aceptar el ingreso de graduados de otras universidades al SCU, si se cumplen condiciones de afinidad de las carreras previas y otros requisitos adicionales que se establezcan para la admisión. El ingreso al posgrado podrá ser arancelado.
16. Para promover el ingreso y minimizar las probabilidades de fracaso estudiantil en el primer año, y condicionado a sus recursos presupuestarios, la UNGS debe revisar el número, extensión e intensidad de los CAUs, dando más oportunidades y acompañando los momentos y procesos de decisión de los aspirantes.
17. Para mejorar la retención y el desempeño académico en el CAU y el PCU, minimizando el impacto de situaciones sociales de partida de los alumnos, la Universidad debe:
a) apoyar el desarrollo del sistema secundario de la zona, en especial del dictado de las asignaturas consideradas críticas, b) otorgar becas de ayuda económica; c) proveer adecuados servicios de tutoría y servicios de orientación vocacional y pedagógica; d) facilitar el avance de los estudiantes rezagados mediante programas compensatorios de apoyo.
18. La Universidad se propone brindar a todas las personas que estudian o trabajan en ella un ambiente de contención intelectual y afectiva, generando relaciones interpersonales de mutuo respeto y de especial cuidado por el alumno. En la creación de ese ambiente son corresponsables las autoridades, los docentes, los no-docentes y los estudiantes, y sus respectivas organizaciones.
19. La UNGS pretende distinguirse por adoptar una estrategia pedagógica reflexiva y centrada en el aprendizaje, en el marco de la cual, la preocupación pedagógica, el cuidado, seguimiento y tutoría de los alumnos constituyen rasgos que deben ser preservados en todo el proceso de formación.
20. Para favorecer la inserción en procesos reales de trabajo y, a la vez, contar con insumos para la continua evaluación curricular, la Universidad debe propiciar situaciones de enseñanza aprendizaje que desarrollen las capacidades para un buen desempeño profesional en el contexto de una situación de trabajo real, y en particular implementar un sistema tutoriado de pasantías.



21. La UNGS debe realizar el seguimiento continuo de sus actividades de formación y en esto los investigadores-docentes deben cooperar, proveyendo la información requerida para monitorear los avances y facilitar la detección inmediata de problemas y el diseño de respuestas ad-hoc. Se generalizará la evaluación periódica por parte de los estudiantes, organizada por la Secretaría Académica. Dado que se solicita la participación de los estudiantes en el proceso de evaluación, es conveniente que los mismos puedan conocer el resultado del proceso en el que se los invita a participar.
22. Como parte de la actividad de formación y de su estrategia pedagógica, la UNGS desarrolla su sistema de apoyo y evaluación de la docencia y promueve e incentiva la investigación pedagógica y un diálogo significativo basado en un intercambio de doble vía entre pedagogos y docentes de otras disciplinas. En esto es esencial la coordinación horizontal y vertical y la evaluación periódica conjunta entre docentes de cada mención, carrera o nivel.
23. Periódicamente la UNGS debe evaluar su proyecto académico, pero debe procurarse que los períodos entre cambios significativos del plan de estudios sean al menos los de permanencia teórica de una cohorte completa (5 años). En tanto todo proceso innovador genera tensiones a medida que la práctica va mostrando aspectos no previstos, la respuesta a estas situaciones debe ser integral y concertada, evitando la instantánea adaptación localizada e inconsulta de partes del plan de estudios, pues esto lleva a mayores contradicciones, a la pérdida de sentido y a debilitar la fuerza del proyecto institucional.
24. La Universidad privilegia en el mediano plazo la oferta de carreras de grado profesionales y no tradicionales. Esa oferta deberá ser ampliada o modificada con cautela, siguiendo un principio de economía de los recursos y de consolidación del perfil institucional, aprovechando las sinergias con la planta y las carreras ya existentes. Esto no excluye que en el futuro, una vez consolidados los campos actualmente establecidos, puedan abrirse nuevos campos que constituyan basamentos de otras carreras profesionales o académicas. La ampliación de la oferta debe tener en cuenta, entre otros, los siguientes criterios: a) mantenimiento del perfil de carreras profesionales no tradicionales que apunten a necesidades evidentes del desarrollo futuro del país que puedan concretarse como empleos remunerados, b) demanda potencial por parte de los alumnos de la zona, c) economía de recursos (utilización de ventajas acumuladas institucionalmente y en capacidades e intereses de los investigadores docentes); d) monto de recursos adicionales -salarios de personal académico, gastos directos e indirectos de funcionamiento, infraestructura, etc- que se comprometerían a lo largo del desarrollo de la nueva oferta.



LINEAMIENTOS PARA UNA POLITICA DE SERVICIOS

25. Los servicios deben: a) dar respuesta a demandas específicas de la comunidad respetando las competencias de los Centros y los objetivos científicos de los Institutos, b) ser resultado de comunicación e interacción creadora entre la Universidad y la sociedad
26. La Universidad alienta la articulación entre investigación y servicios, formación y servicios, o entre las tres actividades, en particular en relación con su región de referencia y con énfasis en. a) sistema educativo secundario, terciario no universitario y de formación continua; b) sectores productivos; c) gobierno local y organizaciones de la sociedad civil local; d) promoción del desarrollo cultural. Dicha articulación debe cumplirse para la Universidad en su conjunto y estar incorporada en todas las carreras, pero esto no supone que todos los Institutos o todos los investigadores deben realizar las tres actividades en la misma proporción o de la misma manera. En particular debe tenerse en cuenta la especificidad de cada campo de problemas o disciplina en esta materia
27. Para el cumplimiento de estos lineamientos los servicios que presta la UNGS pueden adoptar la forma de a) servicios a la comunidad y b) servicios rentados a terceros
28. Desde la perspectiva de los destinatarios, los servicios a la comunidad se pueden presentar bajo dos modalidades: gratuitos y no gratuitos (arancelados). Los servicios gratuitos pueden requerir afectación presupuestaria parcial o total para cubrir los costos de su realización y son aquellos cuya ejecución o prestación sea considerada por la UNGS como de especial interés en términos de su relación con la investigación, la formación y su espacio y/o rol en la comunidad. Los servicios no gratuitos a la comunidad no deben requerir afectación presupuestaria, deben autofinanciarse y en su realización la UNGS no incurrirá en gastos adicionales a los que puede atender con su disponibilidad de recursos humanos y materiales, cuyo uso en la prestación de servicios no gratuitos será cuidadosamente valorizado e imputado en los costos del servicio, al mismo tiempo que dicho uso será debidamente consignado en los presupuestos y otros instrumentos de registro institucional de usos y fuentes de los recursos, así como compensado en base a los ingresos generados por los servicios en cuestión
29. La Universidad debe implementar rápidamente un dispositivo de coordinación efectivo y facilitador de la actividad de servicios a la comunidad de los diversos institutos y áreas pertinentes.
30. Deberá explicitarse una política activa de promoción y de regulación interna de la actividad de servicios para el conjunto de la Universidad.



31. Los servicios rentados a terceros no implican afectación presupuestaria y su realización debe generar recursos adicionales para la Universidad. Su realización estará sujeta al cumplimiento de una o más de las siguientes condiciones: a) que se relacionen de manera directa con la investigación que se desarrolla en los Institutos o de manera indirecta cuando permitan el acceso a información (bases de datos, etc.), b) que se relacionen de manera directa con las actividades de formación brindando insumos para el dictado de las asignaturas (experiencias, informes, etc.) y de manera indirecta cuando posibiliten la formación profesional de los asistentes y estudiantes; c) se aceptarán los servicios a terceros que no cumplan con ninguna de estas condiciones pero que permitan generar recursos adicionales a la UNGS, siempre y cuando no requieran reasignación de tareas de investigación y docencia
32. La UNGS realizará un seguimiento bianual de los servicios de acuerdo con los criterios acordados por el CS. La evaluación de los servicios será realizada por un Comité de Expertos externos e internos. Los resultados de la evaluación de los servicios permitirá controlar la efectividad del sistema de seguimiento interno.

LINEAMIENTOS PARA UNA POLITICA DE ORGANIZACION

33. La estructura organizativa de la UNGS es el modo en que la institución organiza y articula sus recursos para el logro de los objetivos y metas que debe cumplir frente a la sociedad y sus usuarios (alumnos para la formación, alumnos y/o académicos para la investigación y los servicios de administración y gestión, receptores de los servicios, etc.)
34. El sistema de gestión es centralizado en lo administrativo pero se articula en niveles en lo académico, donde las instancias centrales deben coordinar, apoyar y promover las relaciones entre Institutos, y éstos asumir la gestión de acuerdo con las normas comunes y los planes anuales aprobados por el CS
35. La UNGS se organiza en Institutos, cada uno de los cuales tiene responsabilidades específicas de formación y cobertura de áreas de investigación y servicio, pero todos son solidariamente responsables por el resultado final de la actividad académica de la Universidad, en particular de la formación de los alumnos. El ICI es responsable por el PCU en todas sus menciones, pero debe contar con la participación de docentes de los otros institutos. Inversamente, cada uno de los Institutos de Industria, Conurbano y Desarrollo Humano son responsables del SCU en las carreras que les corresponden, pero deben contar con la participación de docentes de los otros institutos. Esto debe fomentarse, incluso para evitar el anquilosamiento personal y grupal y estimular a establecer relaciones de trabajo y encarar objetos variables a lo largo del tiempo. En la misma dirección, deben estimularse los encuentros en áreas virtuales, compuestas por investigadores de diversos institutos interesados en campos de problemas o disciplinas comunes. Las carreras de posgrado deben verse como oportunidades adicionales para la cooperación y la



posibilidad equitativa de los docentes de distintos institutos de participar en docencia de ese nivel

36. Se estimula la cooperación y el intercambio entre Institutos, y excepcionalmente la reubicación temporal o permanente de investigadores cuando ello sea deseable y acordado entre las unidades involucradas. Se institucionaliza la coordinación de las actividades de formación, investigación y provisión de servicios a través de comités específicos interinstitutos, coordinados desde el Rectorado o sus Secretarías
37. El tamaño pequeño de la Universidad hace que diversas funciones parciales (académicas y/o administrativas) sean cumplidas por una sola persona. Es preciso definir áreas de desempeño amplias y de trabajo en equipo de modo de enriquecer y ejecutar más eficientemente las tareas y estimular el desarrollo de las capacidades del personal
38. La gestión de la estructura organizativa se basa en un esquema de asignación de responsabilidades, autoridad y recursos que facilite el logro de los objetivos institucionales con niveles satisfactorios de eficiencia y eficacia
39. Como toda institución compleja que requiere propiciar la creatividad de sus miembros individuales, agrupados en unidades diferenciadas, y a la vez coordinarlos para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales, la Universidad se desarrolla en un campo de contradicciones que pueden devenir en conflictos de diverso orden y calidad. El cuidado por los métodos de resolución de tales conflictos incluye apelar en primer lugar a la posibilidad del consenso por convencimiento, en segundo lugar al ejercicio de las mayorías con el debido respeto a derechos legítimos de las eventuales minorías, y en tercer lugar, en caso de bloqueo de las decisiones, a la negociación de soluciones de compromiso entre las partes. En ningún caso puede ser legítimo intentar lograr determinado resultado apelando a recursos que pongan en riesgo el ambiente de convivencia y cooperación, o el funcionamiento y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad. Es importante procurar que el marco institucional encuadre las dinámicas posibles de gestión de conflictos y cooperaciones, antes que las dinámicas se sucedan y vayan cristalizando en una institucionalización de facto, sin un orden preestablecido. Un principio que debe respetarse es que las cuestiones sean tratadas a partir de su especificidad, no como ocasiones de despliegue de estrategias de acumulación o bloqueo de posiciones de poder
40. Los "problemas de comunicación" deben ser encarados estructuralmente a través de una política compartida y la institucionalización de mecanismos que aseguren la plena difusión de informaciones relevantes, propuestas, decisiones y actividades así como de los principales problemas y su resolución, para contribuir al funcionamiento armónico y transparente de la Universidad. En esto son responsables todos quienes deben producir y facilitar como procesar y difundir la información por los canales instituidos

LINEAMIENTOS PARA UNA POLITICA DE RECURSOS HUMANOS

41. La Universidad debe buscar modos de articular la libertad de creación individual con la necesidad de cumplir los objetivos institucionales determinados por sus órganos competentes. Para ello es fundamental explicitar la naturaleza particular del vínculo que se establece al ingresar y formar parte del personal de la UNGS
42. La gestión de recursos humanos de la Universidad es el modo en que la institución debe lograr la disponibilidad oportuna del personal adecuado, investigador-docente, docente y no docente, para cubrir los puestos de trabajo requeridos por la estructura organizativa
43. Los principales lineamientos estratégicos que deben regir la gestión de recursos humanos son los siguientes: a) la respuesta actual y futura a las necesidades del funcionamiento organizativo requerido para el logro de los objetivos de la institución frente a la sociedad y a sus usuarios; b) el desarrollo de las capacidades y potencialidades del personal docente y no docente; c) el reconocimiento y premio del mérito; d) la transparencia y equidad en las reglas de juego que regulan la relación entre las características del personal, su inserción en la estructura a través de la ocupación de los puestos de trabajo y la asignación de retribuciones salariales
44. En la UNGS la cobertura de los puestos de trabajo deberá basarse en los siguientes criterios: a) las necesidades académicas y del Sistema de Gestión; b) la disponibilidad de recursos presupuestarios, c) la evaluación de aptitud mediante concursos y procesos objetivos de selección; d) valoración objetiva de antecedentes personales y de desempeño. Estos enunciados son válidos tanto para los ingresos a la institución como para las promociones escalafonarias y, en todos los casos, las exigencias se ajustarán al nivel y característica del puesto a cubrir.
45. Al personal de la Universidad se le asegura la posibilidad de desarrollar su carrera académica y administrativa a través de Programas de Formación y Capacitación con el objeto de responder: a) al perfeccionamiento requerido por la estructura organizativa; b) a las necesidades de funcionamiento organizacional mediato e inmediato, c) a la nivelación del personal, d) al desarrollo de capacidades y condiciones individuales de cada persona para mejorar su eficacia y eficiencia
46. La evaluación de desempeño del personal deberá permitir la mejora continua y sistemática de las actividades y desempeños, así como el reconocimiento de los niveles de mérito y los avances al respecto, al igual que facilitar la detección de necesidades de apoyo en los niveles inferiores y la aplicación de medidas correctivas cuando fuere necesario
47. Desde el punto de vista de las funciones de la Universidad, para el personal académico se propugna la articulación entre investigación, formación y servicios,



no sólo para el conjunto de la Universidad, sino dentro de cada Instituto. En cada Instituto debe existir un núcleo relevante de investigadores-docentes donde se dé esta articulación de manera estrecha. Pero se debe posibilitar además, que algunos investigadores realicen investigaciones sobre problemas muy focalizados en relación con el campo de conocimiento que cubren con su docencia, o en campos distintos pero afines a aquellos en que hacen docencia, o que en algunas disciplinas básicas o altamente especializadas se contraten docentes que no son investigadores; o que en algunas áreas se recurra a personal con mayor capacidad para la prestación de servicios

48. Los Asistentes de Investigación, en particular los Ayudantes-alumnos, participan en tareas de docencia, investigación o servicio bajo la dirección de investigadores-docentes Titulares, Asociados o Adjuntos, pero no pueden reemplazarlos en el ejercicio de sus funciones. Su dedicación debe incluir actividades expresas de desarrollo personal y formación que favorezcan su ascenso dentro de la carrera académica, y sus responsables inmediatos tienen la responsabilidad de contribuir en ese sentido. La UNGS deberá desarrollar un sistema de becas de investigación que posibilite su formación sistemática

49. Desde el punto de vista de su composición, el personal académico de la UNGS debe abarcar a) investigadores-docentes concursados, con dedicación exclusiva o semi exclusiva, adecuadamente balanceados en su distribución entre Institutos, carreras, disciplinas troncales y niveles, que realizan su carrera académica dentro de la Universidad, b) docentes-investigadores interinos o contratados por tiempo determinado y c) docentes contratados sólo para la docencia e investigadores o expertos contratados sólo para tareas puntuales y prestación de servicios. En sus actividades, los docentes e investigadores interinos y contratados deben cumplir las mismas normas de calidad que los investigadores de planta, participar de las actividades de integración de los procesos de formación y/o investigación y tener la posibilidad de ingresar a la carrera académica

50. El personal no docente de la UNGS debe abarcar: a) personal de planta permanente adecuadamente balanceado en su distribución entre unidades, que realizan su carrera dentro de la Universidad, b) personal interino y c) personal y expertos contratado por tiempo determinado. En sus actividades el personal interino o contratado debe cumplir las mismas normas de calidad que el de planta, participar en actividades de capacitación y tener la posibilidad de ingresar a la planta permanente

51. Para evitar situaciones de inequidad, las dedicaciones del personal docente y no docente deben ser cumplidas en todos los casos de acuerdo con lo establecido en las designaciones y contrataciones. En la medida en que la UNGS pueda brindar condiciones de trabajo adecuadas, salvo razones de ventaja mutua (acceso a equipamientos, a centros de investigación, documentación y capacitación, participación en actividades especiales, etc.) la parte central de dicha dedicación



debe ser cumplida en la sede académica, a fin de facilitar el acceso de los alumnos, de la comunidad, y de los restantes usuarios así como el intercambio y trabajo conjunto del personal. El cumplimiento de esta condición debe estar basado en la responsabilidad individual y colectiva del personal académico y no docente, en el ejercicio de la coordinación y dirección por parte de los responsables, en la transparencia, todo esto apoyado por sistemas adecuados de control burocrático, y debe aprovecharse la flexibilidad que permiten los nuevos sistemas de comunicación en tiempo real.

52. La Universidad debe defender la equidad y solidaridad entre sus miembros. Esto requiere definir una estructura racional y una política de remuneraciones adecuada a las funciones de cada uno. Asimismo, implica superar la usual oposición entre trabajadores no-docentes y académicos, o entre actividades de gestión y producción académica directa, fortaleciendo las relaciones de cooperación y reconociendo la relevancia del trabajo de unos y otros para el desarrollo del proyecto institucional. Aquellas actividades consideradas como tareas con dedicación y responsabilidad adicional significativa y sistemática desde la perspectiva de modelo académico y de gobierno, podrán ser incentivadas con remuneraciones adicionales de acuerdo a lo que se prevea institucionalmente, procurando promover la rotación del personal en dichas posiciones.

LINEAMIENTOS PARA UNA POLITICA DE PRESUPUESTO Y RECURSOS

53. La Universidad debe sostener su proyecto institucional y obtener o generar los recursos necesarios para ello, antes que ajustar la calidad de su proyecto a los recursos disponibles. Esto supone defender una dotación presupuestaria adecuada por parte del gobierno como una inversión nacional de alta prioridad.
54. La Universidad deberá garantizar el uso eficiente de los recursos y la producción de resultados (graduados, conocimientos, servicios, impactos sobre la sociedad local) de alta calidad, como condición para la negociación por mayor presupuesto. Esto supone fortalecer la legitimidad de la Universidad dentro del CIN, en relación con los poderes político-administrativos del gobierno y con la sociedad local. En lo interno, esto conlleva la necesidad de desarrollar sistemas de programación, seguimiento y evaluación de las actividades de la Universidad y adicionalmente prepararse para recibir misiones de evaluación externa. La responsabilidad compartida por estos objetivos implica solidaridad y esfuerzo de todos, algo que no puede imponerse por reglamentos sino como moral institucional.
55. Especialmente, en condiciones de fuerte restricción de presupuesto, la Universidad debe procurar un adecuado equilibrio entre docencia, investigación y servicios, defendiendo la unidad entre las tres actividades como condiciones de excelencia de cada una y de la estrategia de desarrollo institucional.



Universidad Nacional de General Sarmiento

56. Como la Universidad no puede alcanzar niveles de máxima excelencia en todos los campos o disciplinas representados en ella, compete a cada Instituto, dentro del mandato que tiene por los estatutos, proponer expresamente al Consejo Superior las áreas de concentración de intereses y recursos permanentes.
57. En ese marco, las asignaciones presupuestarias deben tender a vincularse con las funciones y planes de desarrollo aprobados por el Consejo Superior para las diversas unidades en función de objetivos de conjunto, evitando los mecanismos de distribución mecánica o basadas en relaciones de poder.
58. La legitimidad de las normas de funcionamiento así como de los reclamos presupuestarios debe estar enmarcada en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad: servir a la sociedad a través de la formación, la investigación y los servicios de alta calidad y pertinencia. En última instancia, las reivindicaciones personales o grupales de derechos o recursos deben ser atendidas de acuerdo con las prioridades que establezca el Consejo Superior atendiendo a dicha legitimidad y a la situación coyuntural
59. La Universidad y todas sus unidades, Institutos, Centros, Secretarías o Unidades descentralizadas, deben tener una política activa de obtención de recursos adicionales a los del presupuesto nacional para el desempeño de sus actividades y en especial la conformación de un fondo adecuado de becas para los estudiantes. La Universidad considerará la posibilidad de establecer mecanismos y responsables dedicados específicamente a la búsqueda de recursos y en particular propiciará un papel activo de la FUNAS en ese sentido

LINEAMIENTOS PARA UNA POLITICA DE PLANIFICACION Y EVALUACION INSTITUCIONAL

60. El Estatuto indica que todas las unidades de la Universidad deben establecer sus planes de trabajo anualmente, los que requieren la aprobación del Consejo Superior de manera conjunta con el presupuesto. Estos planes de trabajo se enmarcarán en la normativa y Estatuto General de la Universidad, en los objetivos estratégicos de la misma y en las políticas específicas que en cada caso correspondan
61. La Universidad debe darse mecanismos para promover y reconocer la calidad de sus actividades: investigaciones, docencia, servicios y gestión. Para ello, debe propender a incorporar en forma sistemática la evaluación sustantiva, continua, crítica y constructiva de resultados y procesos. La articulación de la evaluación interna y externa por los pares será un rasgo de su modelo institucional
62. La evaluación del trabajo y de la Universidad tiene varias instancias, entre otras: a) los pares, mediante procedimientos objetivos que minimicen las usuales tendencias que modifican su sentido, b) los usuarios (alumnos para la formación, alumnos y/o académicos para los servicios de administración, gestión, destinatarios de los

Sede Rectorado Julio Argentino Roca 850 - San Miguel (1663) • Partido de San Miguel
Provincia de Buenos Aires • Argentina • Teléfonos 4664 - 1504 • 4451 - 4456 / 4575 / 5176 / 5177 / 5178 • Fax 4451 - 4578

Sede "Campus" Juan M. Gutiérrez entre José León Suárez y Verdi • Barrio El Cortijo • Los Polvorines (1613) • Partido de Malvinas Argentinas
Provincia de Buenos Aires • Argentina • Teléfonos 4451 - 7974 / 7955 / 7966 • e mail info @ ungs edu ar
Casilla de Correo 151 • San Miguel (1663)



Universidad Nacional de General Sarmiento

servicios; etc), c) la comunidad científica de referencia, que suele tener criterios específicos que no pueden generalizarse a otras disciplinas; d) el sistema de educación e investigación, e) la sociedad local y nacional.

63. La evaluación de las actividades está referida al cumplimiento y calidad de las tareas acordadas en los planes anuales de cada Instituto o dependencia, en correspondencia con los objetivos de los mismos y con los objetivos estratégicos de la Universidad. Para ello, y a fin de informar los procesos de planificación y evaluación de toda la Universidad, así como de socializar el conocimiento sobre procesos y resultados, y de evitar inequidades entre sectores de la Universidad, las actividades de docencia, investigación, servicios y gestión deben ser sistematizadas y referidas a los objetivos particulares y generales, y quedar registradas según se indique en el régimen del sistema de gestión

Sede Rectorado Julio Argentino Roca 850 • San Miguel (1663) • Partido de San Miguel
Provincia de Buenos Aires • Argentina • Teléfonos 4664 - 1504 • 4451 - 4456 / 4575 / 5176 / 5177 / 5178 • Fax 4451 - 4578

Sede "Campus" Juan M. Gutiérrez entre José León Suárez y Verdi • Barrio El Cortijo • Los Polvorines (1613) • Partido de Malvinas Argentinas
Provincia de Buenos Aires • Argentina • Teléfonos 4451 - 7974 / 7955 / 7966 • e-mail info @ ungs.edu.ar
Casilla de Correo 151 • San Miguel (1663)

PROPUESTA DE LINEAS DE ACCION PRIORITARIAS PARA EL PERIODO 2000-2001

1. REFORMAS Y COMPLETAMIENTO DE PROCESOS

2000

- COMPLETAR NUEVA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE GESTION, SIMPLIFICAR PROCEDIMIENTOS Y DIFUNDIR BUENAS PRACTICAS
- COMPLETAR EL DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACION PARA LA GESTION Y EL CONTROL DE GESTION
- COMPLETAR REFORMA DEL NUEVO PLAN DEL PLAN DE ESTUDIOS Y PROGRAMACION CURRICULAR, COMENZANDO SU IMPLEMENTACION EN EL 2001
- CONSIDERAR ADMISION DE GRADUADOS AL SEGUNDO CICLO
- EN BASE A LA EXPERIENCIA, ADECUAR EL CALENDARIO ACADEMICO DE MODO DE FACILITAR LA FUIDEZ DE SU GESTION, RESERVAR EN LA PROGRAMACION SEMANAL UN TIEMPO QUE PERMITA LA REALIZACION DE ACTIVIDADES DE INTEGRACION INSTITUCIONAL Y EXTRACURRICULARES
- COMPLETAR LA DEFINICION DE LA POLITICA DE DERECHOS HUMANOS
- DEFINIR MECANISMOS DE INCORPORACION DE AYUDANTES-ALUMNOS A LA CARRERA DOCENTE
- INICIAR UN PROCESO DE REFLEXION INTERINSTITUTOS PARA AMPLIAR LA OFERTA ACADEMICA CON LA UTILIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS DISPONIBLES Y PREVIENDO COSTOS MARGINALES DE IMPLEMENTACION

2000-2001

- INICIAR PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO Y RECATEGORIZACION DE PERSONAL NO-DOCENTE CONTINUAR CON PROCESO DE RECATEGORIZACION DE INVESTIGADORES-DOCENTES Y EVALUACION DE DESEMPEÑO
- CONSIDERAR AMPLIACION LIMITADA DE OFERTA DE CARRERAS DE POSGRADO, PREFERENTEMENTE EN COLABORACION CON OTRAS UNIVERSIDADES DE LA REGION METROPOLITANA
- EXPLORAR ALTERNATIVAS DE FORMACION A DISTANCIA
- AVANZAR CON LOS SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACION, DOCENCIA Y SERVICIOS
- DISEÑAR UNA ESTRATEGIA Y MECANISMOS COHERENTES DE COMUNICACIÓN EXTERNA E INTERNA

2. INVESTIGACION

- PROMOCIONAR LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACION
- ESTIMULAR INVESTIGACIONES, ENCUENTROS Y EVENTOS INTERINSTITUTOS E INTERAREAS
- CONTINUAR CON EVENTOS PERIODICOS Y JORNADA ANUAL DE INVESTIGACION
- RECONOCER Y ESTIMULAR LA PARTICIPACION DE INVESTIGADORES INTERESADOS EN LOS ESPACIOS DE GESTION

3. ESTRATEGIA PEDAGOGICA Y FORMACION

- GENERALIZAR LOS MECANISMOS DE EVALUACION Y REFLEXION SOBRE LOS RESULTADOS DEL DICTADO DE MATERIAS
- ESTIMULAR ENCUENTROS DE REFLEXION Y FORMACION PEDAGOGICA INTRA E INTERINSTITUTOS



Universidad Nacional de General Sarmiento

- ESTIMULAR LA COORDINACION CURRICULAR ENTRE DOCENTES DE CADA MATERIA TRONCAL Y ENTRE MATERIAS DE UNA MISMA MENCIÓN, ASI COMO ENTRE DOCENTES DEL CAU, PCU Y SCU
- ESTIMULAR LA PARTICIPACION DE INVESTIGADORES-DOCENTES EN NIVELES DE FORMACION A CARGO DE OTROS INSTITUTOS

4. SERVICIOS

- DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE PROMOCION DE SERVICIOS PARA OBTENER RECURSOS ADICIONALES
- AVANZAR EN LA PROMOCION Y REALIZACION DE ACTIVIDADES DE EXTENSION Y SERVICIOS A LA COMUNIDAD

5. INFRAESTRUCTURA

2000

- COMPLETAR AMPLIACION DE LA BIBLIOTECA Y MODULO II B, MUDAR ICI AL CAMPUS Y SECRETARIA GENERAL Y CENTRO DE LAS ARTES A ROCA
- BUSCAR ALTERNATIVAS MAS ADECUADAS DE ALQUILER PARA EL CAU 2000
- FORMULAR Y CONSENSUAR PLAN MAESTRO, COMPLETAR CONSTRUCCION MODULO III A

2000-2001

- COMPLETAR DISEÑO DEL MODULO III B, AMPLIANDO ESPACIO DE AULAS Y MUDANDO OTRO INSTITUTO AL CAMPUS, SI EL PRESUPUESTO LO PERMITE, INICIANDO LICITACION Y CONSTRUCCION EN 2000 O 2001
- DISEÑAR MODULOS IV Y V, SI EL PRESUPUESTO LO PERMITE, INICIANDO LICITACION Y CONSTRUCCION EN 2001 O 2002.
- AMPLIAR LAS BANDAS HORARIAS DE MODO DE UTILIZAR MAS EFICIENTEMENTE LA INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE
- BUSCAR FORMAS DE QUE EL CAU SE INTEGRE EN MAYOR MEDIDA AL SISTEMA DE FUNCIONAMIENTO DEL CONJUNTO DE LA UNIVERSIDAD, AMPLIANDO SU DICTADO EN EL CAMPUS Y GENERANDO MECANISMOS ALTERNATIVOS DE VINCULACIÓN CON LAS SEDES TEMPORARIAS

6. PROGRAMA DE DESARROLLO LOCAL

2000

- INCLUIR MAS MUNICIPIOS EN LA RED DE RELACIONES PERMANENTES DEL PROGRAMA
- ORGANIZAR Y REALIZAR EL EVENTO "LAS METROPOLIS DEL MERCOSUR ANTE LA GLOBALIZACION" CONJUNTAMENTE CON UNIVERSIDADES DE SAN PABLO, RIO DE JANEIRO, SANTIAGO DE CHILE Y LA PARTICIPACION DE MEXICO
- CONTINUAR LAS RELACIONES INTERINSTITUCIONALES CON LA PROVINCIA, LA CIUDAD DE BUENOS AIRES Y GOBIERNOS MUNICIPALES PARA EL DESARROLLO DE INSTITUCIONES DE PLANIFICACION, INFORMACION Y PROMOCION DEL DESARROLLO LOCAL, SUBREGIONAL Y METROPOLITANO

2000-2001

- CONSIDERAR EL DICTADO DE UNA CARRERA DE ESPECIALIZACION O MAESTRIA PARA LA FORMACION SISTEMATICA DE AGENTES DEL DESARROLLO LOCAL

Sede Rectorado Julio Argentino Roca 850 - San Miguel (1663) • Partido de San Miguel
Provincia de Buenos Aires • Argentina • Telefonos 4664 - 1504 • 4451 - 4456 / 4575 / 5176 / 5177 / 5178 • Fax 4451 - 4578

Sede "Campus" Juan M. Gutiérrez entre José León Suárez y Verdi • Barrio El Cortijo • Los Polvorines (1613) • Partido de Malvinas Argentinas
Provincia de Buenos Aires • Argentina • Telefonos 4451 - 7974 / 7955 / 7966 • e-mail info @ ungs.edu.ar
Casilla de Correo 151 • San Miguel (1663)

7. RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

- REALIZAR ENCUENTROS CON UNIVERSIDADES DE LA REGION METROPOLITANA Y OTRAS UNIVERSIDADES AFINES DEL PAIS
- AVANZAR EN LA COOPERACION ACADEMICA Y EN PARTICULAR LAS EQUIVALENCIAS GENERALES CON OTRAS UNIVERSIDADES DE LA REGION METROPOLITANA
- PROMOCIONAR LAS ACTIVIDADES SOBRE DERECHOS HUMANOS

8. FUNAS

2000

- AMPLIAR LA PARTICIPACION ACTIVA DE MIEMBROS DE LA UNIVERSIDAD EN LOS ORGANOS DE LA FUNAS
- FORTALECER LAS RELACIONES CON LA COMUNIDAD A TRAVES DE LA FUNAS, AMPLIANDO SU REPRESENTATIVIDAD
- ACOMPAÑAR ACADEMICAMENTE LA OFERTA DE CURSOS DE FORMACION CONTINUA INICIADA POR LA FUNAS
- AVANZAR CON LA FUNAS EN EL PROGRAMA DE OBTENCION DE RECURSOS PARA CONSTRUIR Y SOSTENER UNA GUARDERIA EN EL CAMPUS

9. PLAN ANUAL Y PRESUPUESTO

2000-2001

- AVANZAR EN CALIDAD EN LA PRESENTACION DEL PLAN ANUAL Y SU VINCULACION CON EL PRESUPUESTO, VINCULANDOLO CON LOS LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS
- REDEFINIR LAS CATEGORIAS CONTABLES UTILIZADAS EN LA PRESENTACION DEL PRESUPUESTO, AVANZANDO HACIA UNA PRESENTACION POR PROGRAMAS

2000

- ESTIMAR COSTOS Y ESTABLECER UNA DISTRIBUCION SEGUN EL ORDEN DE PRIORIDADES PARA EL AÑO 2000, ENTRE
 - IMPLEMENTACION DE NUEVA ESTRUCTURA DE GESTION Y RECATEGORIZACION DEL PERSONAL NO DOCENTE, AMPLIACION INDISPENSABLE DEL PERSONAL DOCENTE Y NO DOCENTE EN AREAS CRITICAS
 - IMPLEMENTACION DE LAS REFORMAS DEL PLAN DE ESTUDIOS
 - RECATEGORIZACION DEL PERSONAL DE INVESTIGACION SEGUN ORDEN DE ANTIGÜEDAD Y EVALUACION DE DESEMPEÑO
 - AMPLIACION DE RECURSOS DE LOS INSTITUTOS CON BASE EN EL CRECIMIENTO DE COMISIONES REQUERIDAS Y NO CUBIERTAS POR IMPLEMENTACION SCU AUMENTO DE LA MATRICULA DEL PCU Y EL CAU
 - AMPLIACION DEL NUMERO DE BECAS DE ACUERDO AL CRECIMIENTO DE LA MATRICULA.
 - ESPACIO AULAS
 - ESPACIO INSTITUTOS Y GESTION
 - IMPLEMENTACION DE AMPLIACION DE OFERTA ACADEMICA.
 - PROMOCION DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACION

