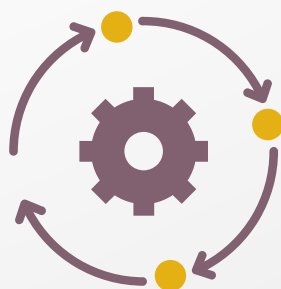


Evaluación institucional

UNIVERSIDAD NACIONAL de CHILECITO

Misión y proyecto institucional.
Gobierno y Gestión



UNIVERSIDAD
NACIONAL
de CHILECITO

Capítulo 2

Misión y Proyecto Institucional Gobierno y Gestión

2.1 Proyecto Institucional

El Proyecto Institucional (PI) fue aprobado, primero por CONEAU el 2 de septiembre de 2008 y finalmente por el Ministerio de Educación el 27 de enero de 2009 (Res.132/2009). El Proyecto Institucional (PI) de la UNdeC, como ya se mencionó al inicio de este documento, está orientado a responder a la problemática regional cuya jurisdicción es la provincia de La Rioja, con énfasis particular en el Oeste del territorio con el propósito de ser un catalizador del desarrollo socioeconómico y cultural de la zona de influencia.

Ideario Institucional de la UNdeC

El PI concibe a la Universidad como:

- Una comunidad asociada al saber, integrada por personas capaces de generar conocimiento original, crítico y fundamentado científicamente,
- Una institución orientada a producir valor desde el sector público.
- Una Universidad situada en la sociedad que la sostiene y a la que brinda respuestas adecuadas, pertinentes y creativas.

De esta manera la UNdeC manifiesta ser una institución con un marcado compromiso con la población de la región, que abre sus puertas a todos quienes tengan interés en cursar estudios universitarios y realicen el esfuerzo necesario para avanzar con éxito en las actividades que emprendan. Entre otros beneficios esto especialmente evita la emigración del capital social a otros centros de estudio universitario. Las ideas sobre las que el Proyecto Institucional se sustenta son las siguientes:

1. El Derecho a Aprender, se garantizará a todas aquellas personas que manifiesten su voluntad de formarse a través del estudio. Consecuentemente la UNdeC desarrollará carreras de pregrado, grado y de posgrado, como también diferentes propuestas educativas destinadas a promover la educación permanente de todos los habitantes de la región atendiendo a las demandas individuales, incluyendo las personas en situación de desventaja, vulnerabilidad o discapacidad y a los requerimientos nacionales y regionales.

2. La promoción del desarrollo de la cultura universitaria en el seno de la comunidad, mediante la producción, preservación, transmisión, aplicación y transferencia del conocimiento científico y la producción cultural entendida como todo producto de la creatividad humana en cualquier área.

3. La Universidad debe participar socialmente, incorporando las demandas y necesidades como mecanismo de promoción del desarrollo regional.

4 Desde el reconocimiento de su realidad regional y particularmente del ecosistema en el que se inserta, desarrollar capacidades de generación o apropiación de conocimientos que le permitan alcanzar la excelencia académica y científica a nivel internacional.

5. La UNdeC asume el compromiso con el mejoramiento de la calidad del sistema educativo en su conjunto. En esta perspectiva se destacan las diversas acciones de articulación con otras universidades, con el subsistema terciario no universitario y de educación en general.

6 La UNdeC promoverá la firma de convenios de colaboración con instituciones de gobierno (municipal, provincial y nacional) empresas, ONG y otras instituciones de la región, el país y el mundo, así como la constitución de redes que ayuden a impulsar y concretar, de manera coordinada, acciones que tendrán como propósito el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

Misión y Visión

VISIÓN

En la visión (PI 2009) se destacan los siguientes postulados:

A través de la “formación permanente de alta calidad” lograr la “excelencia en el desarrollo científico y tecnológico”, “comprometido con el desarrollo económico y social de la región” y “adaptable con eficacia al cambio y necesidades del entorno”. Como resultado de lo anterior ser “referencia y consulta para proponer o evaluar las alternativas de solución a los problemas prioritarios de la sociedad” y de esta manera “contribuir a una sociedad con equidad, justicia, pacífica, solidaria, con respeto por la naturaleza, para el desarrollo humano sostenible”

MISIÓN

- Brindar servicios de educación superior de calidad en el grado y posgrado
- Formar egresados con la aptitud de identificar y solucionar problemas, en un marco ético
- Ampliar el patrimonio cultural de la comunidad mediante la docencia, la investigación y la extensión

- Contribuir al desarrollo local y regional generando y participando en empresas de base tecnológica
- Desarrollar una estrategia organizacional, innovadora capaz de generar las sinergias del desarrollo social en las dimensiones cultural, política y económica

Durante el tiempo transcurrido desde aquella primera formulación de la misión y visión en el PI de 2009 hasta la actualidad, la institución acreditó ocho carreras de interés público; ocho de grado (cuatro de ellas por segunda ocasión) y dos de posgrado: Ingeniería Agronómica (2015), Ingeniería en Sistemas (2018), Licenciatura en Sistemas (2018), Licenciatura en Enfermería (2019), Licenciatura en Ciencias Biológicas (2020), Ing. Mecatrónica, Ing. Agrimensura, Abogacía (2020), Maestría en Cultivo e Industria del Olivo (2022) y Maestría en Riego y Uso Agropecuario del Agua (2022). Durante estos procesos de autoevaluación y evaluación externa, las carreras elaboraron planes de desarrollo producto de una amplia participación de la comunidad universitaria que realizó el análisis crítico de las diferentes dimensiones, incluidos los postulados de la misión y visión.

Se sumaron a las anteriores otras dos instancias de actividades participativas, una en torno a evaluación institucional de la función de I+D+i y otra relacionada con el inicio de la elaboración de un Proyecto de Desarrollo Institucional. Como consecuencia de estos procesos la definición de la misión y visión evolucionó acompañando el crecimiento institucional y la experiencia acumulada en la interacción con el medio en el que está inserta. Por lo anterior se arribó a una síntesis de ambos postulados que se expone a continuación:

- **Misión:** Proporcionar educación universitaria de calidad, articulada con investigación, transferencia y extensión, que permita responder a la problemática regional, con participación social, para contribuir al desarrollo local y regional.

Visión: Ser una Universidad de excelencia en la formación y el desarrollo científico y tecnológico de la región, reconocida y valorada como referente en las disciplinas que la caracteriza y articulada con los sistemas educativos, de ciencia y tecnología y socio-productivo, local, regional y global.

Como resultado de los procesos participativos enunciados y la conformación e integración de los distintos sectores institucionales en las Comisiones de Autoevaluación Institucional que dieron origen a este documento, podemos concluir que la misión, visión y los objetivos institucionales son conocidos y aceptados por la comunidad universitaria.

Políticas estratégicas

En el PI se establecieron **políticas estratégicas**, con la intención de que constituyeran una hoja de ruta para llevar a la práctica los postulados y principios establecidos por la Misión. De las prioridades originales formuladas para transitar la etapa de normalización destacamos aquellas políticas que siguen vigentes orientando el desarrollo institucional.

a) Construcción de la comunidad universitaria,

“Se trata de *construir la identidad y sentido de pertenencia a la UNDeC*, basados en la constitución de un compromiso colectivo de asimilación y cumplimiento de los propósitos definidos en la misión de la Universidad.”

b) Responsabilidad social,

“Asumir plenamente, la condición pública de la Universidad para responder a la necesidad nacional de *formación de profesionales de alta calidad y pertinencia*, generando en su seno los saberes, las actitudes y prácticas innovadoras que permitan pensar y transformar el país y la región con sentido ético y responsabilidad política.”

c) Cultura de la investigación,

“La construcción de la comunidad universitaria y su responsabilidad social suponen una acción prioritaria: *hacer de la investigación la cultura básica* de todos los universitarios para que el espíritu científico impregne todas nuestras acciones académicas, sociales y prácticas profesionales, pues la pertinencia social de las comunidades universitarias en el mundo globalizado, depende de su capacidad para ofrecer la formación de los ciudadanos capaces de dar *respuestas efectivas, desde la ciencia y la tecnología a las problemáticas sociales*”.

d) Desempeño integral de los docentes,

“Los docentes deben asumir con compromiso el rol de *orientadores* del proceso de aprendizaje y ser los maestros que apoyan la formación integral de los estudiantes. Para ello *deberán articular en su desempeño las funciones de docencia, investigación y extensión*, pues sólo así podrán evidenciar los objetivos sociales del aprendizaje y su propósito último de *contribuir a mejorar la calidad de vida* de las personas y la sociedad.”

e) Mejoramiento de la calidad y pertinencia de los programas académicos,

“Los programas académicos ofrecidos por la Universidad bajo las diversas modalidades, deben estar *comprometidos con un proceso permanente de mejoramiento de su calidad y pertinencia*. La *autoevaluación y evaluación externa* asegurarán la *excelencia académica y la vigencia social de los programas*”.

f) Pedagogía para la formación integral,

“La pedagogía que ha de regir las acciones de docentes y estudiantes es *dialógica como norma de acción académica y como principio de democracia participativa*, la cual exige reconocer en la práctica la *autonomía de los estudiantes para que asuman por sí mismos los procesos de aprendizaje y de formación integral*.”

g) Eficacia y eficiencia de las acciones universitarias.

“Se trata de propiciar un compromiso colectivo con el prudente manejo de los recursos, con un sentido de la racionalización en todos los procesos y unos propósitos de *eficacia y eficiencia en la realización de las tareas institucionales.*”

h) Ampliación de cobertura académica

“Se han formulado *dos políticas de crecimiento de nuestros programas académicos: la que amplía la oferta de carreras técnicas y de grado y la que profundiza la oferta hacia los niveles de maestría y doctorado.*

La ampliación de la cobertura debe contemplar la *creación y diversificación de carreras novedosas y con alta pertinencia en relación al desarrollo regional y con las metas en ciencia y tecnología del país.*”

i) Proyecto cultural

“Dado que la existencia de la Universidad es en sí misma *la vigencia de un proyecto cultural de la región, la provincia y el país*, la política cultural parte de *la comprensión de sus realidades culturales* como la realización efectiva de los valores del hombre desde el cuidado de los bienes más elevados que él mismo produce.”

j) Internacionalización

“Se trata de asumir la educación superior en el contexto moderno de la globalización y con espíritu crítico *crear las condiciones necesarias para posicionar la Universidad Nacional de Chilecito en una activa interrelación con las comunidades académicas internacionales.*”

k) Relación permanente con los egresados

“Es política de la universidad *reconocer a sus egresados como miembros activos de la comunidad universitaria, respetando su autonomía* y confiando en su capacidad para apoyar el desarrollo y el fortalecimiento de la institución, así mismo su contribución al progreso nacional.”

l) Política financiera

“La viabilidad institucional en el largo plazo depende de las circunstancias de la globalización y de adecuadas políticas estatales de financiación de la universidad. Los ingresos económicos de la UNDeC dependen de dichas políticas, de la generación de recursos propios, de la captación de donaciones y de la puesta en marcha de alternativas innovadoras de asociación con el sector productivo para crear empresas rentables pudiendo aportar conocimiento e infraestructura.”

m) Diseño organizacional

“Se trata de disponer de los recursos y de conducir el desarrollo universitario hacia el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales en el marco de la ley y en correspondencia con los desarrollos de la ciencia y de la tecnología, profundizando la *cultura de la organización inteligente, con una gestión descentralizada, flexible, autónoma y responsable.*”

El PI también incluye la Planificación del Desarrollo Institucional para transitar el período de normalización de aquella etapa inicial, estableciendo prioridades de cumplimiento a corto plazo. En el PDI se presenta la planificación del desarrollo y caracterización de las tres funciones sustantivas de la institución, docencia, investigación y extensión.

El PI fue revisado y actualizado a partir de la participación de la comunidad universitaria en el Programa de Calidad Universitaria para el Proyecto de Desarrollo Institucional, y posteriormente en la evaluación institucional de la función de I+D+i (2014-2021). En relación con el primero de estos procesos participativos, en el año 2018, en el marco del Programa de Calidad Universitaria, se inició un Plan de Desarrollo Institucional, con el fin de definir objetivos estratégicos y actividades para las funciones esenciales de la Universidad (docencia, extensión, la investigación, y la integración entre ellas). El proyecto tuvo diferentes etapas participativas, que incluyeron talleres, reuniones individuales y grupos focales con actores de la comunidad universitaria y del sector socio productivo. El objetivo de estas actividades era lograr una visión consensuada de la situación actual y de futuro de la UNdeC. Este proceso culminó en una primera propuesta denominada “PDI UNdeC. Plan de Desarrollo Institucional UNdeC 2020-2030”.

2.2 Gobierno y gestión

La Universidad Nacional de Chilecito es una persona jurídica, con autonomía institucional y académica y autárquica económico-financiera tal como queda expresado en el Artículo N.º 29 de la Ley de Educación Superior (L.E.S.) N.º 24521; está integrada desde el punto de vista académico por 2 (dos) Escuelas Especiales (pregrado y posgrado) y 4 (cuatro) Escuelas ordinarias, 1 (un) colegio secundario y 4 (cuatro) Institutos de investigación; con sede en la ciudad de Chilecito de la provincia de La Rioja. La Escuela de pregrado tendrá a cargo a partir del próximo año las Tutorías, Cursos de Ingreso y Escuela de Oficios.

El sistema de gobierno está integrado por órganos colegiados como la Asamblea Universitaria y el Consejo Superior, y órganos unipersonales como el Rector y el Vicerrector Académico y el Vicerrector Administrativo. Por otra parte, existen órganos de gestión, como son las diferentes Secretarías, Departamentos, etc.; y diversas instancias institucionales colectivas constituidas por los Consejos Asesores en área de gestión y Comisiones Curriculares con funciones de asesoramiento a los directores de Carreras. Además, las diversas secretarías cuentan con estructuras organizativas específicas (Direcciones, Áreas, etc.).

El Gobierno Central de la UNdeC se encuentra expresamente definido en su Estatuto y normas reglamentarias.

El cuerpo normativo básico de la Universidad está constituido por el Estatuto de la UNdeC, vigente desde el año 2017 (Resolución 2691-E/2017 del Ministerios de Educación y Deportes). Establece para la UNdeC una estructura organizativa conformada por Departamentos, Escuelas e Institutos.

En su Art. 52 especifica que el gobierno de la Universidad estará a cargo de órganos colegiados con funciones normativas generales, de definición política y de control, y órganos unipersonales con funciones ejecutivas.

En el título del Estatuto, Del Gobierno de la Universidad, Art. 53 se establece que, en función de propender a la participación en el gobierno de la Universidad de todos los miembros de la comunidad universitaria, el mismo estará estructurado a través de:

- a) La Asamblea Universitaria.
- b) El Consejo Superior (HCS)
- c) El Rector.
- d) Los Vicerrectores.
- e) Los directores de los Departamentos.
- f) Los Consejos Asesores Departamentales.
- g) Los directores de Escuela

La **Asamblea Universitaria** es el órgano máximo de gobierno de la Universidad (Art. 54 del Estatuto) de contralor de legalidad sobre las decisiones del Rector y demás órganos dependientes de la Universidad. Integran la Asamblea Universitaria: los miembros del HCS, los miembros de los Consejos Asesores Departamentales y los directores de Escuela (Art. 55 del Estatuto).

La Asamblea Universitaria tiene las siguientes atribuciones:

- Reformar total o parcialmente, el Estatuto de la Universidad
- Designar al Rector.
- Suspender o separar al Rector por las causas previstas en el presente Estatuto, en sesión extraordinaria, convocada al efecto, y por mayoría de dos tercios de votos de la totalidad de sus miembros.
- Formular los objetivos y fijar las políticas de la Universidad y evaluar su cumplimiento.

-Decidir sobre el gobierno de la Universidad en caso de imposibilidad efectiva de quórum o de conflicto insoluble en el Consejo Superior. La decisión se adopta en base a los votos de dos tercios de los miembros presentes.

El **Honorable Consejo Superior** estará integrado por el Rector, los directores de Departamentos, un consejero por los Institutos de Investigación, seis Consejeros elegidos por el claustro docente, tres Consejeros elegidos por el claustro estudiantil, un Consejero elegido por los nodocentes y un consejero por los graduados (Art. 64 del Estatuto).

El mandato de los consejeros es de tres años y su desempeño será ad-honorem. El Consejo es presidido por el Rector, o en ausencia, sucesivamente, por el Vicerrector Académico, por el director de Departamento de mayor antigüedad en la institución, o por un representante del claustro docente que el Consejo elija por mayoría simple. Quien preside las sesiones tiene voz y voto y, en caso de empate, su voto es calificado.

Las funciones del HCS más destacadas son las siguientes (Art. 67):

1. Ejercer la jurisdicción universitaria y por vía de recursos, el contralor de la legalidad sobre las decisiones del Rector y demás órganos dependientes de la Universidad.
2. Crear, suspender o suprimir, a propuesta del Rector órganos de investigación y carreras de pre-grado, grado y post-grado, y aprobar la estructura orgánico-funcional de la Universidad.
3. Elegir los Vicerrectores Académico y Administrativo propuestos por el Rector.
4. Aprobar los reglamentos generales necesarios para el régimen de estudios de grado y post-grado, planificar las actividades universitarias generales, determinar las pautas de un sistema de evaluación de la gestión institucional y dictar las orientaciones básicas sobre enseñanza, investigación y extensión.
5. Aprobar anualmente el calendario académico. Aprobar la oferta educativa y las condiciones de admisibilidad para cada ciclo lectivo, de acuerdo con la evolución de los recursos patrimoniales, físicos y humanos de la Universidad, así como de sus objetivos.
6. Aprobar la reglamentación para la creación y funcionamiento de las comisiones curriculares.
7. Aprobar los planes de estudio, a propuesta del Rector, y el alcance de los títulos y grados académicos a otorgar por la Universidad, en concordancia con la Legislación nacional vigente y reglamentar las cuestiones referidas a equivalencias.
8. Establecer el régimen laboral y salarial del personal de la Universidad, en concordancia con la legislación vigente, determinar las pautas generales de un sistema de evaluación del desempeño no docente y docente, y reglamentar el año sabático.
9. Aprobar los reglamentos para la provisión de cargos de docentes/investigadores y aprobar la planta básica docente investigador de los Departamentos.
10. Establecer a propuesta del Rector prioridades para la investigación científica y tecnológica de la Universidad.

11. Designar profesores extraordinarios y acordar el título de Doctor Honoris Causa a destacadas figuras nacionales o extranjeras.
12. Reglamentar todo lo atinente a la disposición por cualquier título, del patrimonio de la Universidad, así como las facultades para aceptar herencias, legados, donaciones, subsidios y otras contribuciones.
13. Aprobar el presupuesto anual presentado por el Rector. El Consejo Superior podrá con los dos tercios del total de sus votos, requerir en cualquier momento la información necesaria para un correcto contralor de la gestión presupuestaria.
14. Convalidar los convenios suscritos por las autoridades universitarias con otras instituciones, cuando los mismos comprometan el patrimonio de la Universidad.
15. Aprobar la reglamentación de las acciones dirigidas a la valorización, explotación, utilización de recursos y productos de las capacidades científico-tecnológicas de la Universidad, incluyendo el fomento de la producción, vinculación, servicios y transferencia de tecnología. Estas acciones podrán realizarse en forma directa o mediante la organización de entidades sin fines de lucro o sociedades, en forma individual o asociándose con otras personas.
16. Aprobar la reglamentación de los juicios académicos y constituir un tribunal universitario encargado de sustanciarlos, y entender en toda cuestión ético-disciplinaria en que estuviere involucrado el personal docente.
17. Aprobar la reglamentación del procedimiento para la sustanciación de los sumarios administrativos, y dictar un régimen de convivencia.
18. Resolver los pedidos de licencia solicitados por el Rector, Vicerrectores y sus demás miembros, conforme lo que se establezca en su Reglamento Interno.
19. Aprobar y/o modificar el régimen electoral de la Universidad.
20. Cumplir y hacer cumplir el presente Estatuto y las decisiones de la Asamblea Universitaria en el ámbito de su competencia.

Por Ordenanza del HCS N°001-11 (31-08-2011) se aprueba el Reglamento de funcionamiento del HCS, organizado en 8 (ocho) capítulos y 44 (cuarenta y cuatro artículos). En sus capítulos se ordenan: el alcance y funciones, autoridades y atribuciones, funciones de la Secretaría del Consejo, de los consejeros superiores, características de las sesiones y conformación y funcionamiento de las comisiones, tramitación, presentación y tratamiento de proyectos, orden de la sesión, de la palabra y votación.

El Rector, es el órgano unipersonal con funciones ejecutivas, quien dura en sus funciones 6 años, puede ser reelegido y es elegido por votación indirecta en el seno de la Asamblea Universitaria.

En lo concerniente a su carácter de máximo órgano unipersonal, es la autoridad ejecutiva superior de la Universidad y máximo responsable de la administración. En caso de licencia o

impedimento temporal será reemplazado por el Vicerrector Académico. En caso de vacancia definitiva el Vicerrector Académico asumirá el cargo de pleno derecho hasta la finalización del mandato del Rector.

El resto de los miembros integran el HCS y la Asamblea con funciones de naturaleza legislativa.

Los deberes y atribuciones del Rector se detallan en el artículo 22 del Estatuto, entre ellos podemos destacar los siguientes:

1. Ejercer la representación de la Universidad.
2. Cumplir y hacer cumplir lo dispuesto por este Estatuto, las reglamentaciones de la Asamblea Universitaria y del Consejo Superior.
3. Convocar a la Asamblea Universitaria y al Consejo Superior a sesiones ordinarias y extraordinarias.
4. Ejercer la conducción administrativa de la Universidad y designar, remover e imponer sanciones al personal no docente de acuerdo con las disposiciones vigentes.
5. Organizar las Secretarías de la Universidad y designar o remover a sus titulares.
6. Designar o remover a los directores de Escuelas con el acuerdo del Consejo Superior.
7. Celebrar todo tipo de convenios, y cuando estos impliquen un compromiso patrimonial para la institución, ad-referéndum del Consejo Superior.
8. Ejecutar el presupuesto de la Universidad, sin perjuicio de las facultades de delegación autorizadas.
9. Mantener relaciones con organismos o instituciones nacionales, provinciales, municipales y/o extranjeras tendientes al mejor cumplimiento de los fines de la Universidad.
10. Autorizar, de conformidad con este Estatuto y reglamentaciones correspondientes, el ingreso, inscripción, permanencia, promoción y egreso de los alumnos.
11. Efectuar la convocatoria a concursos para la provisión de cargos de docentes/investigadores.
12. Proponer ante el Consejo Superior los Vicerrectores para su elección.

Los **Vicerrectores** son elegidos por el HCS a propuesta del Rector y tienen una duración en sus cargos de tres años, pudiendo ser reelegidos. El Vicerrector Académico ejerce las gestiones que le encomiende el Rector y las funciones de éste en caso de licencia, impedimento o vacancia. El Vicerrector Administrativo ejerce las funciones que le encomiende el Rector.

Consejo Social Comunitario – En la estructura orgánica de la Universidad se prevee la constitución del Consejo Social Comunitario (Art. 88 del Estatuto), cuya función es intensificar la relación entre la universidad y la comunidad. El Consejo estará integrado por representantes de entidades y personalidades destacadas de la comunidad local y regional. El Consejo estará presidido por el Rector o la autoridad en quien delegue tal función. Es competencia del Consejo Superior establecer la reglamentación respectiva.

Las principales actividades del Consejo serán:

- Identificar y promover la atención de las necesidades de la comunidad.
- Favorecer todo tipo de acciones académicas, productivas, de investigación, extensión universitaria y de vinculación y transferencia tecnológica, con la participación de distintas organizaciones de la comunidad.

- Colaborar en la obtención de recursos materiales y económicos destinados al logro de los fines de la Universidad.

La creación de este Consejo no se ha realizado aún y es una deuda pendiente de la universidad ya que posibilitará fortalecer la articulación entre universidad y comunidad.

Reglamento electoral

En el Artículo 99 del Estatuto Universitario se establece que el HCS dictará un reglamento electoral para la Comunidad Universitaria de conformidad con Estatuto vigente. El primer reglamento electoral de la UNdeC fue aprobado por Resolución Rectoral N° 658-10 y complementado por la Ordenanza del Honorable Consejo Superior N° 006-14 con artículos que hacen referencia a las elecciones en el claustro de graduados. Este reglamento fue modificado en el año 2021 y aprobado por Ordenanza del Honorable Consejo Superior N°009-21, reglamento que se encuentra vigente en la actualidad y que reguló las últimas elecciones de consejeros superiores, directores de departamento y consejeros asesores departamentales en diciembre del año 2021.

Estructura organizacional

La UNdeC tiene una estructura orgánica-funcional matricial. En este modelo organizacional las actividades se plantean en el marco de una visión integral, inclusiva, inter y transdisciplinaria, de cooperación articulada. En la organización matricial, los diseños estructurales responden a dos criterios al mismo tiempo; por un lado, la necesidad de especializar las actividades de las unidades funcionales que se encuentran experimentadas para llevarlas a cabo; por otro lado, la necesidad de disponer de unidades que integren las actividades de estos centros en programas y proyectos de trabajo. En la práctica representa la unión de la estructura funcional con la orgánica. En las universidades suelen existir grupos académicos unificados en centros, departamentos, áreas de trabajo, etc., que se dedican a trabajar proyectos y programas que vinculan la docencia, de grado o postgrado, la investigación con los servicios. Esta manera de organización es muy útil, pues posibilita la innovación y el desarrollo de nuevos objetivos potenciando las personas con experiencia en el tema en un espacio común con lo cual se logra mejorar el rendimiento. Genera una estructura flexible pues los centros y grupos tienen movilidad. Esto facilita la reconfiguración de grupos de trabajo según objetivos. En la división del trabajo genera un estilo polifuncional, con lo cual las personas atienden varias tareas de diferente nivel y envergadura al mismo tiempo, logrando mayor integralidad en los procesos y evitando dilución de la responsabilidad con el logro del resultado final (PI, 2009)

Estructura Orgánica Funcional

La Resolución Rectoral N° 114-11 de fecha 18 de marzo de 2011, aprueba la modificación de la Estructura Orgánica Funcional definida originalmente por Resolución Rectoral N°

038/2007. A su vez, el Organigrama establecido en la RR 114/11 tuvo modificaciones durante esta última década de actividades de la Universidad, las que derivaron en el Organigrama Administrativo Funcional actualizado (Anexo II).

Las Secretarías, disponen la responsabilidad de gestión a efectos del cumplimiento de las funciones ejecutivas que el Rector les asigna (Art. 92). La creación de Secretarías o la supresión de las existentes es facultad del Rector con la ratificación del Consejo Superior. Al Rector le corresponde la designación y remoción de los secretarios. La estructura orgánica funcional aprobada por Resolución Rectoral N° 114/11 establece seis Secretarías: Secretaría de Gestión Institucional, Secretaría de Gestión Comunitaria, Secretaría de Gestión Académica, Secretaría de Ciencia y Tecnología, Secretaría de Gestión Económica Financiera y Secretaría General. Posteriormente en 2015 la estructura se modifica, suprimiendo la Secretaría General (RR HCS 009-15 que ratifica la RR 407-15).

A continuación, se describe las funciones de las Secretarías y sus estructuras (RR 114-11).

Secretaría de Gestión Académica: Cumple la función de asesorar y asistir al Rector en la elaboración y aplicación de políticas vinculadas a las actividades académicas de la Universidad, en todos los niveles y modalidades.

Entre las acciones principales se destacan:

- Facilitar la coordinación de la función académica con los Departamentos, directores de Escuelas, directores de Carrera y demás Secretarías de la Universidad
- Intervenir en el desarrollo de las actividades académicas relacionadas con el ingreso, admisión, cursada y graduación de los alumnos
- Participar en el diseño de nuevos planes de estudio y en las reformas curriculares de las carreras,
- Participar en las estrategias y programas de formación y capacitación para el mejoramiento y fortalecimiento académico
- Entender en la organización y sistematización de la información académica para la formulación de objetivos, políticas y estrategias universitarias.

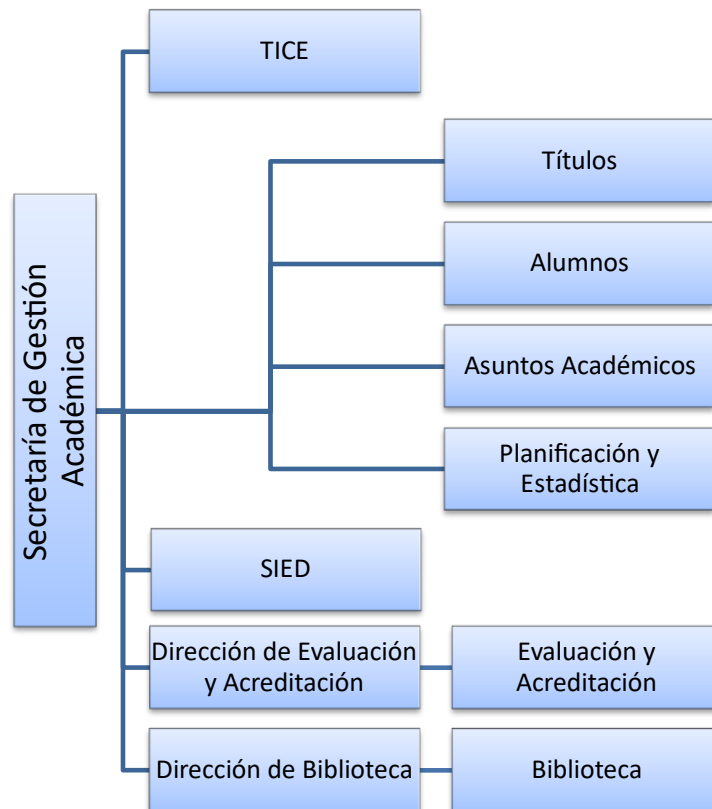


Fig. 2.1 Organigrama de la Secretaría de Gestión Académica

La Secretaría de Gestión Académica tiene a cargo TICE, SIED, la Dirección de Evaluación y Acreditación y la Dirección de Biblioteca. También es responsable del área de Despacho de Alumnos y Bedelía.

Secretaría de Ciencia y Técnica: Cumple la función de asesorar y asistir al Rector en la elaboración y aplicación de políticas vinculadas a las actividades de investigación de la Universidad, en todos los niveles y modalidades.

Entre las acciones principales se destacan:

- Entender en la coordinación con los Departamentos, Institutos, Laboratorios, Escuelas, Carreras, directores de Proyectos y demás Secretarías de la Universidad, para el cumplimiento de la función investigación en forma eficiente.
- Entender en las relaciones institucionales de la Universidad con organismos oficiales y privados, nacionales e internacionales, referentes a la problemática de Ciencia y Tecnología.
- Entender en la ejecución de políticas de desarrollo de la Investigación Científica y Tecnológica
- Intervenir en la participación de la Universidad en Convocatorias de Proyectos de investigación, de Vinculación Científica y Tecnológica y en la búsqueda de financiamiento para los mismos.

- Participar en el seguimiento de los Proyectos en relación con su administración y ejecución, pudiendo solicitar informes a los responsables de cada investigación.
- Entender en el diseño e implementación de los procesos vinculados con la protección, explotación y difusión de resultados de programas o actividades de investigación, de vinculación, asistencia técnica y transferencia tecnológica.
- Participar en los trámites del Programa de Incentivos a la Investigación.

La Secretaría de Ciencia y Técnica coordina acciones con la Dirección del Laboratorio de Alta Complejidad y la Dirección del Laboratorio Experimental Regional. En las funciones de gestión de políticas de investigación cuenta con la colaboración del Gabinete de Ciencia y Técnica integrado por directores de Departamentos, directores de Institutos, directores de Laboratorios, director de Campo Experimental y directores de Escuelas.

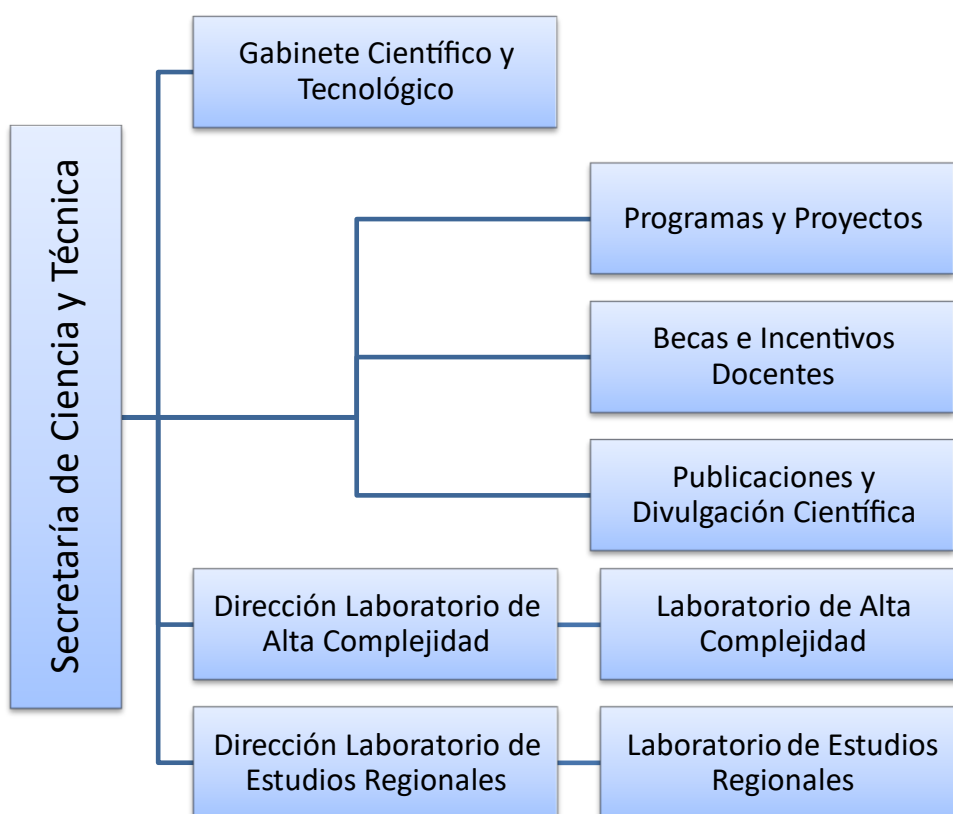


Fig. 2.2 Organigrama de la Secretaría Ciencia y Técnica

Secretaría de Gestión Comunitaria: Cumple la función de asistir y asesorar al Rector en la elaboración y aplicación de las políticas relativas a la extensión universitaria, las necesidades estudiantiles y del personal de la Universidad, coordinando y supervisando las tareas tendientes a optimizar su desarrollo. Además, cumple una función sustantiva en la estructura orgánico funcional articulando con los directores de Departamento, de Escuelas y de los Institutos, la ejecución de las políticas de extensión de la Universidad.

Entre las acciones principales se destacan:

- Entender en la coordinación con los Departamentos, directores de Escuelas, directores de Carrera, directores de Proyectos y demás Secretarías de la Universidad, para el cumplimiento de la función de extensión universitaria.
- Entender en el desarrollo de las actividades de interacción institucional.
- Entender en la logística de la organización de eventos propuestos por las distintas dependencias universitarias.
- Entender en el desarrollo de vínculos con el medio en las áreas de cultura, producción, recreación, etc., promoviendo la capacitación no formal a través de demostraciones, alfabetización cinética, ferias de ciencias, promociones, etc.
- Entender en los relevamientos de demandas e iniciativas en la región, a los efectos de participar en el diseño y aplicación de herramientas para atender esas demandas.
- Entender en la difusión de la información de los programas y proyectos de cada una de sus dependencias para conocimiento de la comunidad.
- Entender en las necesidades estudiantiles, del personal y de los graduados de la Universidad.

La Secretaría de Gestión Comunitaria está integrada por dos Áreas, de Extensión y de Gestión Ambiental y de Género y el Centro Universitario de Oficios. Además, coordina las actividades de cultura y deporte.

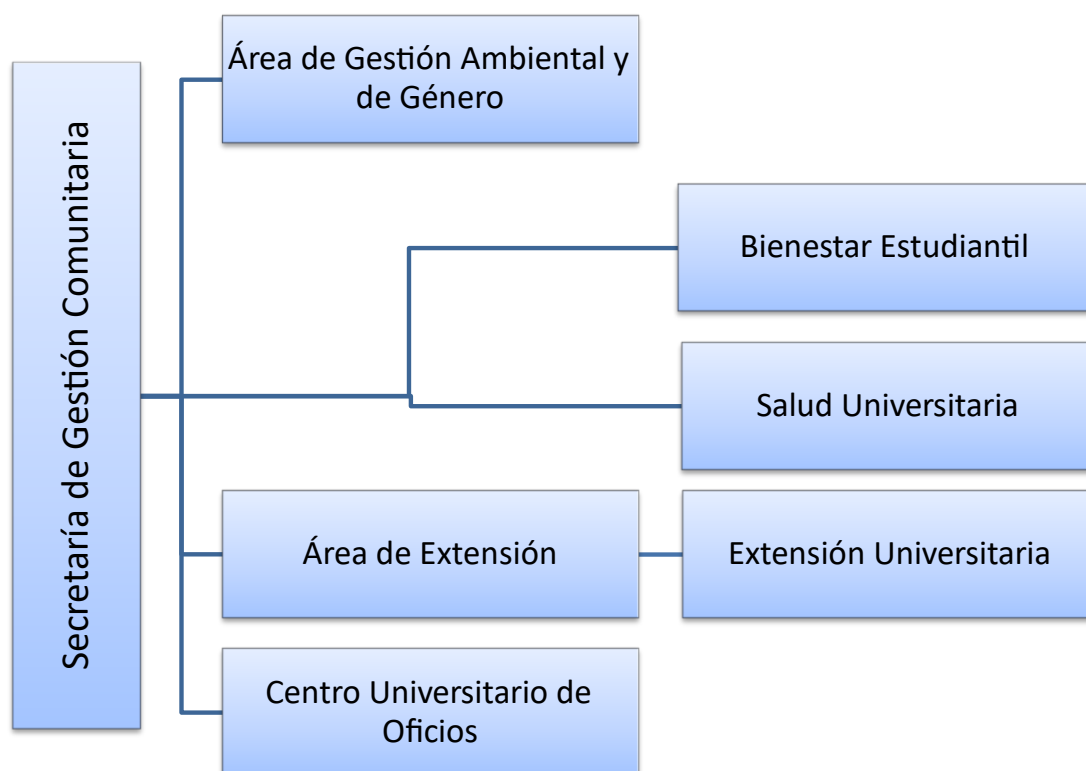


Fig. 2.3 Organigrama de la Secretaría de Gestión Comunitaria

Secretaría de Gestión Institucional: Su principal función es asistir y asesorar al Rector en el análisis, programación y seguimiento de las distintas políticas de gestión institucional y su impacto en las acciones de la Universidad, con el fin de proyectar su imagen e integración en el ámbito externo e interno.

Entre las principales acciones se destacan:

- Asistir en la formulación de políticas de gestión institucional
- Entender en la gestación y desarrollo de acuerdos que posibiliten instrumentar las políticas institucionales.

- Asistir en la implementación y en la evaluación de los acuerdos en ejecución.

- Coordinar el establecimiento de los canales de comunicación internos y externos necesarios para asegurar el desarrollo de las políticas institucionales.

La estructura de la Secretaría de Gestión Institucional comprende Cooperación Internacional, Relaciones Interinstitucionales y Convenios.

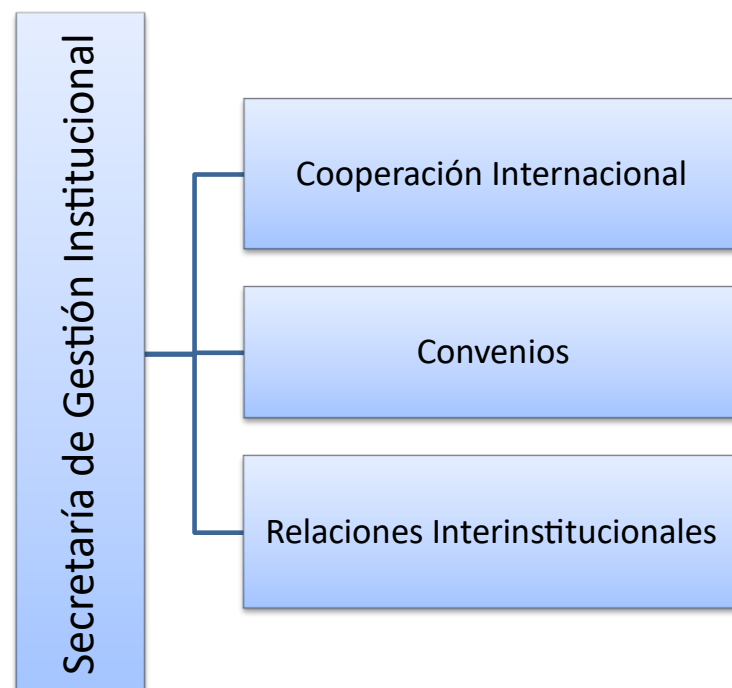


Fig. 2.4 Organigrama de la Secretaría de Gestión Institucional

Secretaría de Gestión Económica-Financiera: Cumple la función de asistir y asesorar al Rector en la elaboración y aplicación de las políticas de la administración de bienes y recursos, y en la prestación de servicios generales de la Universidad.

Entre las acciones principales se destacan:

- Entender en la regularidad financiera, legalidad, economicidad, eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos.
- Entender en el diseño e implementación de políticas de gestión de los Recursos Humanos.
- Entender en el diseño e implementación de los sistemas de gestión de liquidación de haberes y de las relaciones laborales.
- Entender en las actividades relativas a los servicios contables, económicos, financieros, presupuestarios y de administración
- Intervenir en las actividades vinculadas con la gestión de compras y contrataciones de bienes y servicios.
- Entender en el diseño y aplicación de las políticas en temas relativos a la ejecución de obras por administración y de prestación de servicios generales.

Para cumplir sus funciones el organigrama de la Secretaria comprende 4 (cuatro) direcciones: Dirección General de Administración, encargada de la logística administrativa de los recursos de la Institución, Dirección General de Recursos Humanos orientada a la administración del Personal, liquidación de haberes y capacitación de Recursos Humanos y la Dirección de Servicios Generales que coordina las actividades de mantenimiento, intendencia y Seguridad e Higiene.

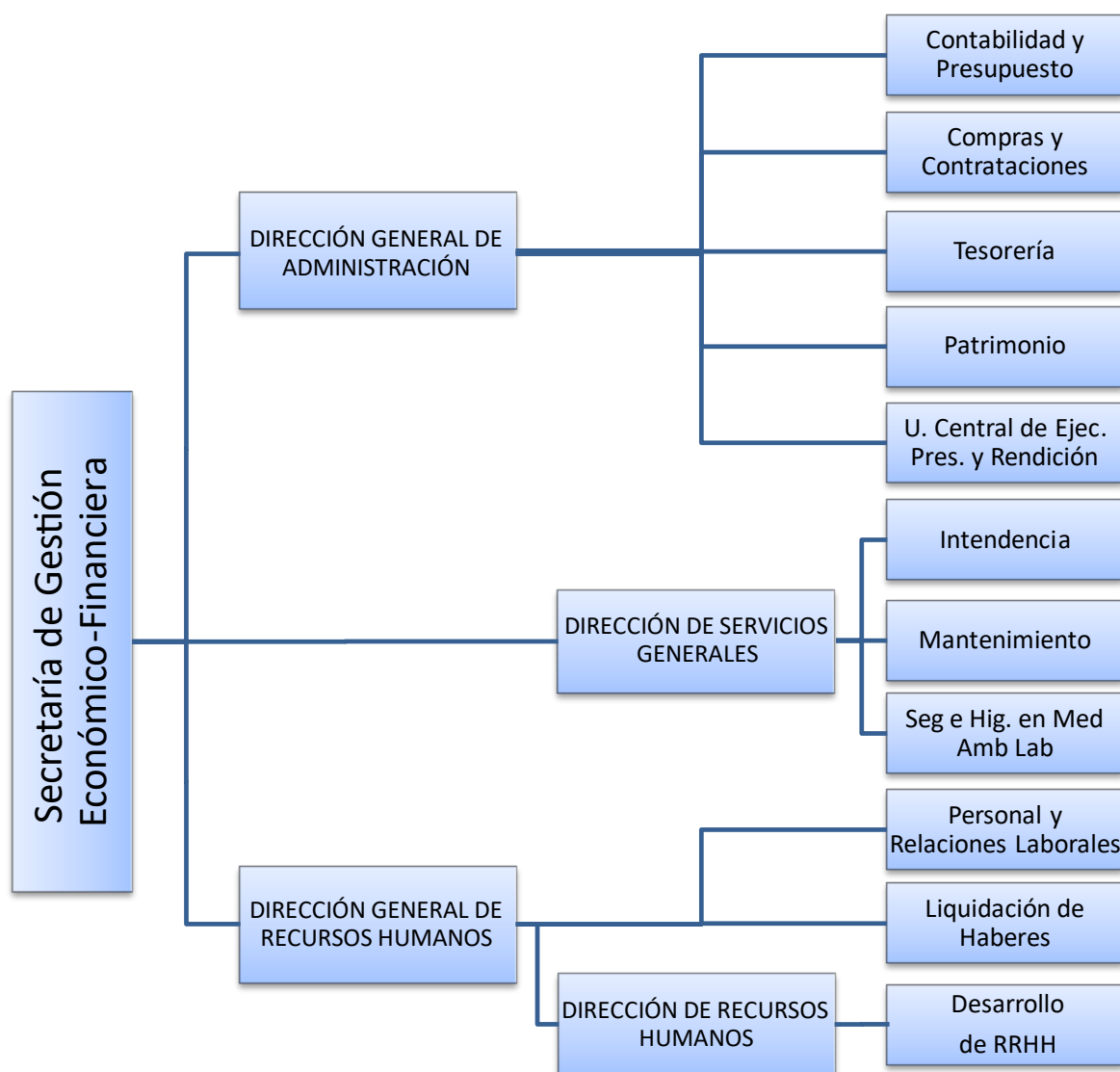


Fig. 2.5 Organigrama de la Secretaría de Gestión Económico-Financiera

Departamentos

Los Departamentos, cuyo funcionamiento se encuentra previsto en el Estatuto en los artículos 4 al 8, están reglamentados por la Ordenanza HCS N° 14/14. El Reglamento de Funcionamiento está organizado en 7 (siete) capítulos que definen los alcances de sus funciones, la constitución del Departamento, las autoridades y sus atribuciones, conformación, organización, la coordinación con las otras áreas y unidades.

Los Departamentos proporcionan una orientación sistémica a las **funciones de docencia, investigación, extensión y formación docente** mediante el agrupamiento en disciplinas afines, teniendo a su cargo **la provisión de docentes a las Escuelas**, así como a otras áreas de la Universidad que demanden servicios académicos, la actualización permanente de sus

conocimientos y la **coordinación de actividades de investigación y extensión**, con los alcances y los medios que oportunamente determine el Consejo Superior y el Rector.

Los Departamentos forman unidades básicas en la estructura universitaria y son capaces de iniciar la mayoría de las acciones que afectan a la institución, respondiendo a la estructura organizativa matricial que ha adoptado esta institución, lo que implica una concepción diferente al modelo de gobierno y de gestión de las universidades tradicionales.

Más allá de las distintas concepciones sobre la estructura departamental que los distintos modelos universitarios han avalado a lo largo del tiempo, la concepción de Departamento en la UNDeC denota algunas particularidades que se asemejan a la concepción de Departamento del modelo norteamericano. Así, se concibe que el Departamento, en cuanto estructura, posee ventajas de familiaridad, simplicidad formal y una jerarquía de autoridad claramente definida que proporciona a los docentes un espacio en el cual pueden relacionarse con otros docentes, un punto de apoyo desde el cual puede adquirir la comprensión profesional necesaria para adaptarse a su institución. El departamento como grupo unificado puede operar eficazmente en la organización universitaria.

Existen tres Departamentos: Ciencias Básicas y Tecnológicas, Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas y Ciencias de la Educación y la Salud.

Los Departamentos están integrados por los docentes investigadores de las disciplinas del conocimiento respectivas y conducidos por un director/a, profesor ordinario, elegido en forma directa por los docentes ordinarios pertenecientes al departamento. Para ser designado director/a se requiere poseer título de grado universitario reconocido en las áreas disciplinarias del Departamento y acreditar como mínimo, diez años de antigüedad en la docencia universitaria. Además, deberá ser argentino nativo o por opción. Durarán en sus funciones por el término de tres años y podrán ser reelegidos.

Los Departamentos cuentan con Consejos Asesores Departamentales, integrados por docentes investigadores ordinarios. Al Consejo Asesor Departamental le corresponde asesorar al Director/a en todas las cuestiones atinentes a sus funciones (Artículos 81 y 82 del Estatuto Universitario). El funcionamiento de estos Consejos es regulado por el Reglamento de funcionamiento de los Consejos Asesores Departamentales (Ordenanza HCS 005/15), el cual consta de 31 (treinta y uno) artículos, organizado en VIII Capítulos.

Los **Consejeros Asesores Departamentales** son elegidos en forma directa por los docentes ordinarios pertenecientes al Departamento, durarán tres años en sus funciones y podrán ser reelegidos.

En su encabezado el Reglamento define las funciones principales de los Consejos Asesores quienes, a solicitud del/la Director/a de Departamento podrán participar en: la evaluación de los informes anuales de los docentes/investigadores, la elaboración del calendario académico, el tratamiento de las solicitudes de licencias o franquicias de los docentes-investigadores, la elaboración de la propuesta de planta básica docente y del plan anual de concursos, las decisiones y medidas que correspondan aplicar para la ejecución de las Reglamentaciones, órdenes o instrucciones del Consejo Superior y del Rector, el

establecimiento de las medidas necesarias para la buena marcha del Departamento, el tratamiento de toda otra cuestión que el Director del Departamento considere oportuno y conveniente requerir su consejo.

En caso de vacancia temporal o permanente del/la Director/a de Departamento, sus funciones serán ejercidas por un profesor ordinario elegido como integrante del Consejo Asesor Departamental.

Escuelas

Las Escuelas cuyo funcionamiento se encuentra previsto en el Estatuto en los Artículos 9 al 13 son las que brindan la oferta académica de pregrado, grado y de posgrado, teniendo como principal misión velar por la formación de los estudiantes. En las Escuelas se diseñan, organizan y administran las diferentes carreras. Los alumnos son reconocidos por su pertenencia a alguna de las Escuelas, las que serán el ámbito en el que se acrediten los requisitos académicos que compongan su situación curricular, conforme con la regulación vigente.

Las Escuelas tienen funciones generales o especiales, las Escuelas Especiales se corresponden con los ciclos básicos comunes, ciclo pre-universitario, y postgrado (actualmente solo en funcionamiento la Escuela de Posgrado) y las Escuelas Ordinarias tienen funciones que se corresponden con el nivel de grado y pregrado en el ciclo en el que se integra el saber profesional o especializado a las Currículas de las carreras.

Las Escuelas son conducidas por un Director/a, docente-investigador ordinario/a, designado/a y removido/a por el Rector con acuerdo del Consejo Superior. Las Carreras de las Escuelas, a su vez cuentan con un/a Director/a y una Comisión Curricular. El funcionamiento de la Comisión Curricular está reglamentado por Resolución Rectoral N° 372/05. Las Comisiones Curriculares, son los organismos de asesoramiento a los Directores de Carreras para el seguimiento de sus planes de estudios y curriculares, como así también el relevamiento de egresados y su inserción laboral. El Reglamento consta de dos capítulos, en el capítulo 1, se establecen los criterios de constitución de dichas comisiones, en cuanto a cantidad de docentes, perfil profesional, detallando la necesidad de contar con profesionales externos en los mismos. En capítulo 2, se mencionan las funciones a desarrollar; principalmente disgregando las tareas de asesoramiento sobre los planes de estudios, lineamientos curriculares, perfil del egresado, entre otros.

La Dirección de carrera de mayor antigüedad en el cargo reemplazará en caso de ausencia temporal a la Dirección de Escuela. El Director de Carrera es designado y removido por el rectorado a propuesta de la Dirección de Escuela y con la opinión de la Comisión Curricular. El requisito para ser Director/a de carrera es: poseer título de grado y ser docente-investigador de UNDeC. En caso de carreras nuevas, la dirección puede estar a cargo de un docente de amplia trayectoria de otra universidad.

Las Escuelas se ponen en funcionamiento en abril del 2009 con la Resolución Rectoral N° 97/09, con el incremento del número de carreras en la oferta académica se llegó a crear nueve Escuelas Ordinarias que agrupaban 24 carreras de grado y pregrado. La Ordenanza HCS N° 7/22 reestructuró el agrupamiento de carreras en cuatro Escuelas Ordinarias: Escuela de Ciencias Naturales, Escuelas de Ciencias Sociales, Escuela de Ciencias Humanas y de la Salud y Escuela de Ingeniería.

El funcionamiento de las Escuelas está regulado por los dos reglamentos, Reglamento de Posgrado Ordenanza HCS N° 9/13 y Reglamento de Funcionamiento de Escuelas Ordinarias HCS 20/21.

Las Funciones de los directores de Escuelas están establecidas en los Artículos del 2 al 8 y las Funciones de los directores de Carreras están establecidas en los Artículos del 9 al 28.

Cuadro comparativo entre las funciones del director de Escuela y el director de Carrera:

Funciones del director de Escuela	Funciones del director de Carrera
-Cumplir el Reglamento de alumnos. -Coordinar y realizar el seguimiento de carreras. -Participar en las campañas de promoción y difusión de carreras. -Organizar y desarrollar el sistema de ingreso. -Emprender acciones para garantizar la calidad académica. -Acompañar trayectorias a estudiantes, seguimiento y apoyo pedagógico y asesoramiento. -Seguimiento y sistematización de información a estudiantes. -Elaborar diagnóstico de deserción y acciones de retención. -Participar en evaluación y acreditación de carreras. -Representar académicamente a la universidad. -Planificar, coordinar y promover actividades extracurriculares. -Seguimiento y sistematización de información de graduados. -Promover inserción laboral y desarrollo de graduados. -Promover y estimular vocaciones científicas a graduados en proyectos de investigación y extensión. -Proponer al rectorado candidatos para designación de Dirección de Carrera.	-Coordinar con la comisión curricular propuestas de planes de estudios nuevos y actualización de los vigentes de acuerdo con estándares, elevando a la escuela las propuestas. -Supervisar y evaluar junto con la comisión curricular los programas de las disciplinas (i.e., contenidos mínimos, carga horaria, objetivos, modalidad de práctica, articulación vertical y horizontal, especificar ámbitos de práctica, verificación de bibliografía que esté disponible, específica y actualizada, metodología de enseñanza y evaluación de acuerdo al perfil del egresado). -Supervisar el cumplimiento de las obligaciones docentes. -Gestionar ante áreas pertinentes para actividades prácticas, de campo prácticas preprofesionales supervisando su pertinencia académica y adecuación al plan de estudio. -Supervisar el cumplimiento de obligaciones y derechos de los estudiantes. -Designar tribunales examinadores de los espacios curriculares y supervisar el cumplimiento de los mecanismos de evaluación. -Brindar orientación pedagógica. -Supervisar mecanismos de seguimiento y evaluación de procesos de aprendizaje.

-Elevar informe anual al Rectorado y Vicerrectorado.	-Sistematizar y analizar información académica sobre el trayecto de los estudiantes. -Participar en el diagnóstico de los factores de deserción y acciones de retención con la escuela. -Seguimiento de graduados, participar en actividades de la universidad, sistematizar y analizar información de graduados en inserción académico, profesional y laboral para evaluar los procesos de formación. -Cooperación con el proceso de ingreso. -Conducir articuladamente con la dirección de escuela y acreditación en proceso de evaluación y plan de mejora. -Mantener contacto con otras instituciones profesionales y universitarias para intercambio y actualización en la disciplina. -Solicitar a los departamentos la asignación de docentes según el área y perfil disciplinar requerido. -Coordinar y promover actividades extracurriculares conjuntamente con la escuela. -Proponer y gestionar la firma de convenios vinculados a la carrera. -Supervisar y coordinar las prácticas preprofesionales. -Gestionar pases y equivalencias. -Elevar informe anual a la dirección de escuela.
---	--

En cuanto a la coordinación y relación de las Escuelas con otras áreas establece:

- Actividades coordinadas con la Secretaría de Gestión Académica (Art. 29):

Planificación estratégica del curso de nivelación, planificar horarios de clases y fechas de exámenes finales, gestión de requerimientos de espacios físicos y recursos para actividades curriculares y extracurriculares, gestión de solicitudes de pases y equivalencias, definición de los niveles de acceso a la información académica, acompañamiento a los estudiantes para favorecer la retención y egreso, mecanismos de seguimiento y sistematización de información sobre trayectoria de graduados y actualización de planes de estudios y elaboración de planes de estudios nuevos.

- Actividades coordinadas con los Departamentos (Art. 30):

Elaborar propuestas de perfiles docentes, propiciar el desarrollo de capacidades en docencia, investigación y extensión en función de las necesidades de escuelas y elaborar una propuesta de evaluación de desempeño docente.

- Actividades con el área de Cooperación Internacional (Art. 31) :

Colaborar en actividades de movilidad estudiantil, nacional e internacional, acorde a convenios y reglamentación vigente.

- Actividades con Secretaría de Ciencia y Tecnología, los Departamentos y los Institutos (Art. 32):

Elaborar líneas prioritarias de investigación.

- Actividades con la Secretaría de Gestión Comunitaria, los Departamentos y los Institutos (Art. 33):

Elaborar líneas prioritarias de extensión y vinculación con el medio, promover, en línea con las políticas de extensión.

- Proponer a la Escuela de Posgrado programas y líneas de formación y capacitación. (Art. 34)
- Proponer al Rectorado la firma de convenios con instituciones públicas y privadas, para realizar actividades curriculares, extracurriculares, prácticas de alumnos y actividades de vinculación con el medio. (Art. 35)

Institutos

Además de los Departamentos y las Escuelas, la organización de la universidad está conformada por los **Institutos** que son los encargados de responder a las temáticas de investigación prioritarias de la Universidad. En este sentido, desde la perspectiva organizacional, son los Institutos de Investigación los máximos responsables de la implementación de las líneas de investigación estratégicas aprobadas por HCS y son gestionados por un director. Los institutos son:

- Instituto de Ambiente de Montaña y Regiones Áridas (IAMRA), creado por Res.162/05 del HCS del 28 de octubre de 2019
- Instituto de Investigaciones Educativas (IDIE), creado por Res.014/17 del HCS del 12 de octubre de 2005. En esta misma Ordenanza se designa al director
- Instituto de Investigaciones sobre Sociedad, Conocimiento y Desarrollo (IISCD), creado por Res, 336/09.
- Instituto de Agricultura Sostenible en el Oasis (IASO). creado por Res.013/19 del HCS del 21 de julio de 2017. En esta misma Ordenanza se designa al director.

En los Artículos 18° a 21° del Estatuto de la UNdeC, se establece lo concerniente a la función de investigación. Específicamente, en su Artículo 18° concibe a ésta como una actividad

inherente a la actividad de docencia universitaria. Asimismo, fomenta la formación de equipos de investigación y desarrollo tendientes a la generación de nuevos conocimientos y tecnologías. La investigación deberá ser integral y enfocar los problemas y necesidades de manera interdisciplinaria, atender las demandas locales, regionales y/o nacionales y las que puedan proponerse por iniciativa de actores sociales, tal y como expresa la misión y visión Institucional. Un mayor desarrollo y definición de las relaciones operativas de los Institutos se tratará en el Capítulo de Investigación del presente documento.

Diagnóstico general y dimensiones por fortalecer

Enunciamos algunos aspectos problemáticos que consideramos deben ser revisados y modificados:

- Dificultades para implementar plenamente el modelo matricial, que trae como consecuencia la centralización del proceso de toma de decisiones. Se deberían implementar acciones para instrumentar la matricialidad de manera coordinada entre áreas y actores (por ejemplo, reuniones periódicas, definición de procesos y áreas intervinientes, incluidas capacitaciones).
- Falta de instancias formales y normativa para conducir la articulación con actores del entorno. Se debe poner en funcionamiento y reglamentar el Consejo Social.

2.3 Capacidad y suficiencia del personal técnico y administrativo

Personal UNdeC 2015-2021, conformación y evolución

La UNdeC para el desarrollo de sus actividades al cierre del periodo 2015-2021 contó con una dotación de personal total de 819 personas, incluyendo docentes universitarios y preuniversitarios, nodocentes, autoridades superiores, como así también contratos de locación de servicios de asistencia especializada, becarios y practicantes. La evolución de la dotación total arroja un incremento promedio anual del 4,5 % y un aumento total para el periodo de análisis del 28 %.

Tabla 2.1¹⁸ Personal 2015-2021 por tipo de vinculación

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Personal en relación de dependencia	616	608	634	723	804	777	765
Personal otras modalidades	24	35	44	71	76	69	54
Total general personas	640	643	678	794	880	846	819

A lo largo del período abordado (2015-2021) se destacan cambios significativos para los años 2018 y 2019 que presentan incrementos del 17 % y 11 % respectivamente. Luego, para los años 2020 y 2021 se encuentra una disminución promedio del 3,5 % en cada año.

En cuanto al tipo de vínculo, se destaca que el 93,4 % del total del personal se encuentra en relación de dependencia laboral, mientras que el 6,6 % participa bajo otras modalidades de vinculación, proporción que presenta una tendencia decreciente en el último año.

Tabla 2.2 Cargos por Estamento 2015-2021

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Personal Superior	6	7	6	7	7	6	9
Docente	462	457	470	501	528	543	513
Docente Agrotécnico	64	72	79	85	83	82	83
Nodocente	186	183	187	245	244	242	238
Gabinete	1	1	1	1	0	0	0
Cargos en Relación de Dependencia	719	720	743	839	862	873	843
Relación Cargos/Personas	1,167	1,184	1,172	1,160	1,072	1,124	1,122
Contratos Locación de Servicios	18	30	32	54	45	55	42
Becas/Tutorías/Practicantes	6	5	12	17	31	14	12
Total Otras Modalidades	24	35	44	71	76	69	54

En relación con la estructura de cargos se presenta un incremento promedio anual del 3 %, alcanzando un crecimiento del 19 % total para el periodo de análisis. Esto denota una tendencia a la desconcentración de cargos, observable en la evolución de la relación de cargos por persona donde se constata una reducción promedio anual del 1 %.

¹⁸ Los cuadros y gráficos presentados son de elaboración propia tomando como fuente información de la Dirección General de Recursos Humanos.

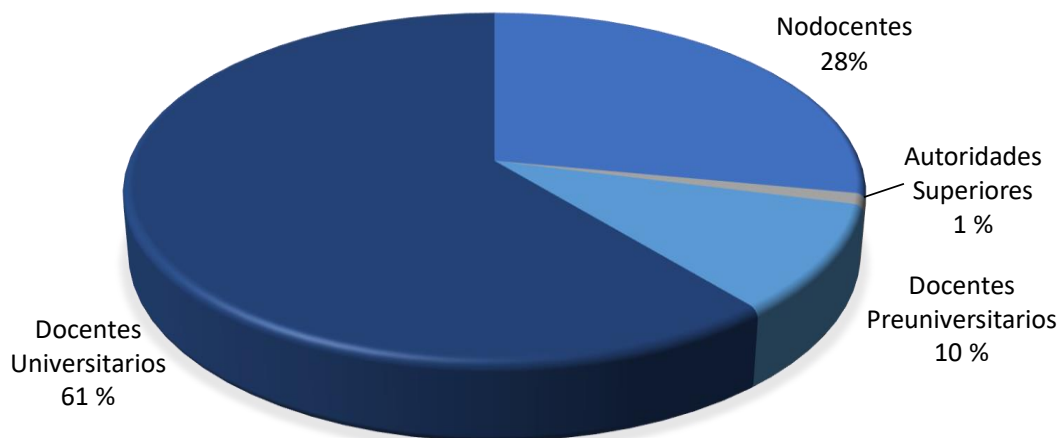


Fig. 2.7 Estructura de cargos por estamento 2021

Considerando el crecimiento de los cargos docentes y nodocentes se observa un incremento promedio anual similar del 4,6 % y 4,8 % promedio anual, respectivamente, para el período analizado. Se destaca el aumento de los cargos docentes entre los años 2018 y 2019 y de nodocentes en 2018. Cabe resaltar que el incremento de la dotación de personal docente incorporado en dicho año proviene del personal que prestaba servicios tercerizados de limpieza y serenos (cuya pérdida de continuidad laboral era inminente a partir de enero de 2019 y por lo cual la Universidad tomó la decisión de dar continuidad a la relación laboral mediante Acta Acuerdo Paritario UNdeC-FATUN diciembre de 2018).

Tabla 2.3 Personal Superior 2015-2021

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Rector	1	1	1	1	1	1	1
Vicerrector			1	2	2	2	2
Secretario de Universidad	3	4	3	3	3	2	5
Subsecretario de Universidad	1	1					
Auditor Interno	1	1	1	1	1	1	1
Total	6	7	6	7	7	6	9

Como se puede apreciar, la dotación de personal superior es estable y sus variaciones responden principalmente a la modificación estatutaria de creación de los vicerrectorados y la ocupación de los cargos de Secretarías.

Personal nodocente

La planta nodocente presenta un incremento promedio anual del 4,8 %, y 28 % total para el periodo bajo análisis. En función de lo mencionado anteriormente, la dotación de personal nodocente posee una evolución particular marcada principalmente por la incorporación en 2018 de personal perteneciente a servicios tercerizados (limpieza, seguridad y gastronomía).

Luego, en relación con la distribución de cargos por Categoría se observa una estructura de amplia base con alta proporción de Categorías 7 y 6, y menor cantidad relativa de mandos medios y altos (Categorías 1, 2, y 3).

Tabla 2.4 Personal nodocente por categoría 2015-2021

Personal nodocente	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Categoría 1	3	3	3	2	2	2	3
Categoría 2	7	6	7	7	8	8	9
Categoría 3	19	19	17	17	17	17	16
Categoría 4	26	25	24	24	24	24	22
Categoría 5	47	50	47	47	46	46	45
Categoría 6	45	45	48	47	46	45	44
Categoría 7	39	35	41	101	101	100	99
Total Cargos	186	183	187	245	244	242	238

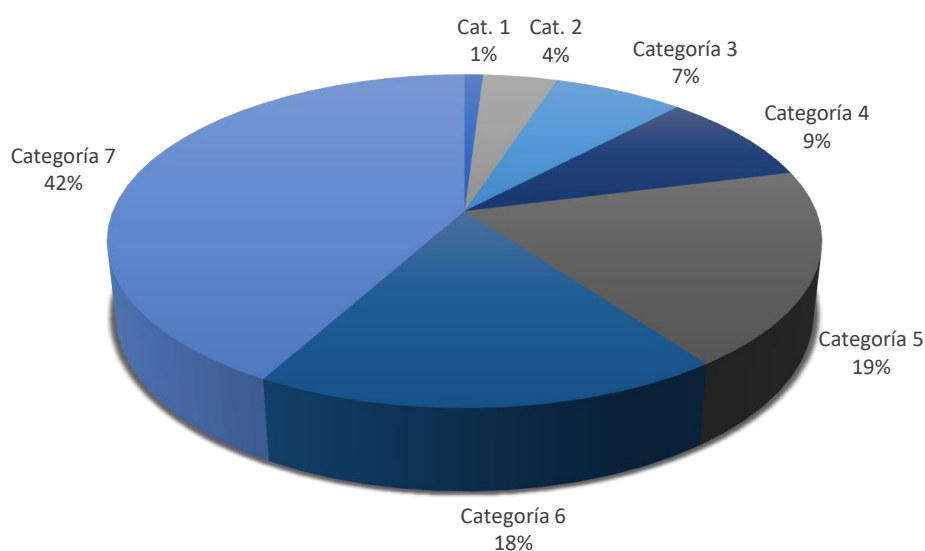


Fig. 2.8 Personal nodocente por Categoría 2021

En cuanto a su estructuración por agrupamiento se observa que un 48 % pertenece al grupo Administrativo, 34 % a Mantenimiento y Servicios, y 18 % al agrupamiento técnico-profesional.

Tal como se mencionó, en el año 2018 se observa un fuerte incremento de la planta nodocente para el agrupamiento Mantenimiento a partir de la incorporación del personal que cumplía labores de manera tercerizada.

Tabla 2.5 Personal nodocente 2015-2021 por Agrupamiento

Personal nodocente	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Administrativo	108	109	113	121	120	119	114
Mantenimiento producción y servicios	31	29	29	82	82	81	80
Técnico- Profesional	46	44	44	41	41	41	43
Asistencial	1	1	1	1	1	1	1
Total General	186	183	187	245	244	242	238

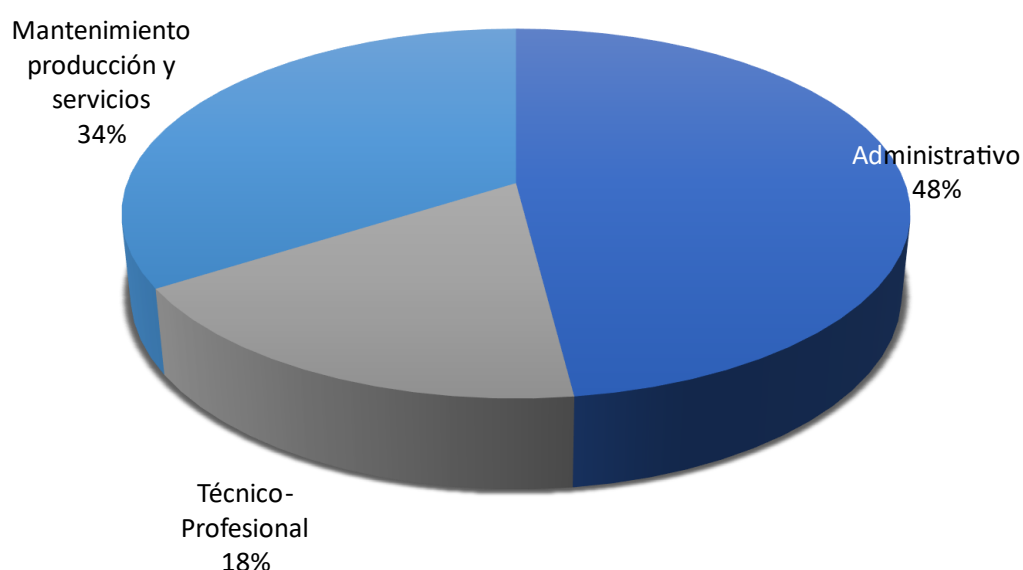


Fig. 2.9 Personal nodocente 2015-2021 por Agrupamiento

Respecto a la formación del personal nodocente se detalla en el siguiente reporte los títulos de agentes clasificados por nivel de titulación.

Tabla 2.6. Nivel de formación del personal nodocente UNdeC - 2021

Nivel de formación alcanzado	Cantidad	Porcentaje
Secundario completo	105	44 %
Terciario completo	3	1.3 %
Universitario completo	81	34 %
Posgrado	5	2 %
Sin datos	44	18.5 %
Total	238	100 %

Política de capacitación del personal nodocente

La actualización permanente del personal de apoyo es reconocida por la Institución como un requisito indispensable para un mejoramiento continuo de las funciones administrativas y operativas de la Universidad que incide sobre la eficiencia en el cumplimiento de las funciones primordiales. Además, la implementación de estas políticas promueve la superación del personal así como su creatividad para superar los desafíos permanentes que se presentan en la modernización de los procedimientos operativos.

El área de Recursos Humanos es la responsable de la gestión de los programas de formación del personal nodocente. La política de capacitación esta orientada a tres programas, i- programa de capacitación en el uso de los sistemas informáticos de gestión como operaciones básicas del Sistema Comdoc; ii- programas de capacitación, actualización y profundización técnico profesional con énfasis en el manejo de programas de ofimática y iii- programas de mejoramiento de la atención de usuarios. Además, se incorporó recientemente la capacitación sobre género.

Diagnóstico general y dimensiones por fortalecer

La evolución del personal nodocente muestra una tendencia creciente acorde a los procesos de crecimiento de las actividades y la matrícula de la Universidad, que requieren llevar adelante mayores y más complejos procesos de gestión e incrementar así los recursos humanos destinados a estas labores. Sin embargo, si bien la Universidad cuenta con recursos suficientes en términos de su cantidad, se encuentran algunas áreas o perfiles de vacancia reflejado en la relativa estabilidad de los cargos técnico-profesionales, así como la baja proporción de categorías más altas relacionadas con cargos de mayor responsabilidad (mandos medios y altos), y una amplia base de Categorías 6 y 7.

En ese sentido, se observa la necesidad de fortalecer, la capacitación de los mandos medios para ampliar las capacidades de gestión.

Cabe destacar que a partir del período 2013 la UNdeC dictó la carrera de pregrado Tecnicatura en Gestión Universitaria que fue cursada por 67 nodocentes de la Universidad y contó con 15

graduados. Esto permitió la formación especializada de perfiles que se encuentran insertos en diversas áreas de la Universidad.

Igualmente se requiere fortalecer capacidades específicas relacionadas con las particularidades de la gestión universitaria en materia administrativa, legal, contable, de gestión de proyectos, entre otras, en cada una de las áreas a partir de planes de capacitaciones anuales. De manera transversal, es imprescindible fortalecer las capacidades de planificación tanto estratégica como operativa para poder plasmar de manera formal objetivos y metas que orienten la gestión y las acciones de cada una de las áreas.

En el marco de los cambios de gestión e institucionales sucedidos en los últimos años, las falencias mencionadas refuerzan algunas problemáticas relacionadas con la eficiencia y los tiempos de los procesos administrativos. Por lo que se torna una dimensión prioritaria promover la formación de recursos especializados, la evaluación periódica de su desempeño, así como fortalecer el compromiso y la cultura organizacional para mejorar la eficiencia y celeridad de los trámites administrativos y gestiones.

Asimismo, para conducir los procesos mencionados es importante trabajar sobre las estructuras organizativas, definir e instrumentar clases ocupacionales y perfiles de puesto para las microestructuras que permitan definir con mayor precisión las capacidades y competencias de los agentes de cada área. Dicho proceso debe, a su vez, estar acompañado por un plan de concursos nodocentes que permita regularizar la situación del personal, así como jerarquizar y dotar de perfiles idóneos todas las áreas de la Universidad.

Del diagnóstico presentado se derivan acciones a fortalecer y promover desde la Dirección General de Recursos Humanos tales como planes de capacitaciones periódicos y orientados, análisis de puestos y perfiles, evaluaciones periódicas de desempeño, planes de carrera, conducción de concursos, entre otros.

2.4 Recursos financieros

Evolución Presupuestaria y de las Fuentes de Financiamiento 2017-2021

El presente apartado analiza de manera resumida la evolución presupuestaria de la UNdeC y su ejecución en el quinquenio 2017-2021. Se considera que un período de 5 años resulta suficiente para el análisis de mediano plazo de la evolución presupuestaria de la UNdeC, resultando asimismo el ejercicio 2019 como un punto de inflexión en cuanto a la evolución de los niveles de ejecución presupuestaria.

El análisis aborda información referida a:

- Evolución del Presupuesto de la UNdeC a partir de los Cuadros de Cierre de Ejercicio del quinquenio 2017-2021, con tratamiento particular del Crédito por Fuente de Financiamiento (FF) y del Gasto Devengado por FF, Objeto de Gasto y relación de ejecución.
- Evolución del Presupuesto del Tesoro Nacional FF11 y FF15 Gastos en Personal y Otros Gastos de la UNdeC. Crédito, Gasto Devengado por Objeto de Gasto y nivel de Ejecución.
- Estructura de Recursos por rubro.

Presupuesto de la UNdeC, fuentes de financiamiento y su evolución período 2017-2021

El Crédito de Cierre de la UNdeC para el ejercicio 2021 ascendió a la suma de \$1.439,6 millones. Sus fuentes de financiamiento provinieron principalmente del Tesoro Nacional \$1.006,9 millones (69,9 %), de Crédito Interno \$224,4 millones (15,6 %), de Economías de Ejercicios Anteriores \$155,5 millones (10,8 %) y de Recursos Propios \$45,8 millones (3,2 %).

En cuanto a su evolución en el periodo 2017 a 2021 se puede apreciar que se mantiene estable, donde los recursos provenientes del Presupuesto General de la Administración Nacional representan en promedio un 73,3 % (Tesoro Nacional 66,8 % + Crédito Interno 6,8 %), las Economías de Ejercicios Anteriores un 19,1 % y los Recursos Propios un 5,5 %. Se puede observar que el crecimiento promedio anual para todas las FF en el período considerado fue del 27,5 %, siendo la FF Tesoro Nacional la de mayor participación relativa promedio 66,80 % (Tabla 2.7 y Fig. 2.9, 2.10, 2.11).

La Tabla 2.7 muestra el crédito presupuestario por FF, expresado en millones de pesos, a valor nominal. Asimismo, se presentan las participaciones relativas de cada FF por ejercicio y el crecimiento interanual de cada FF y del total del crédito de cierre.

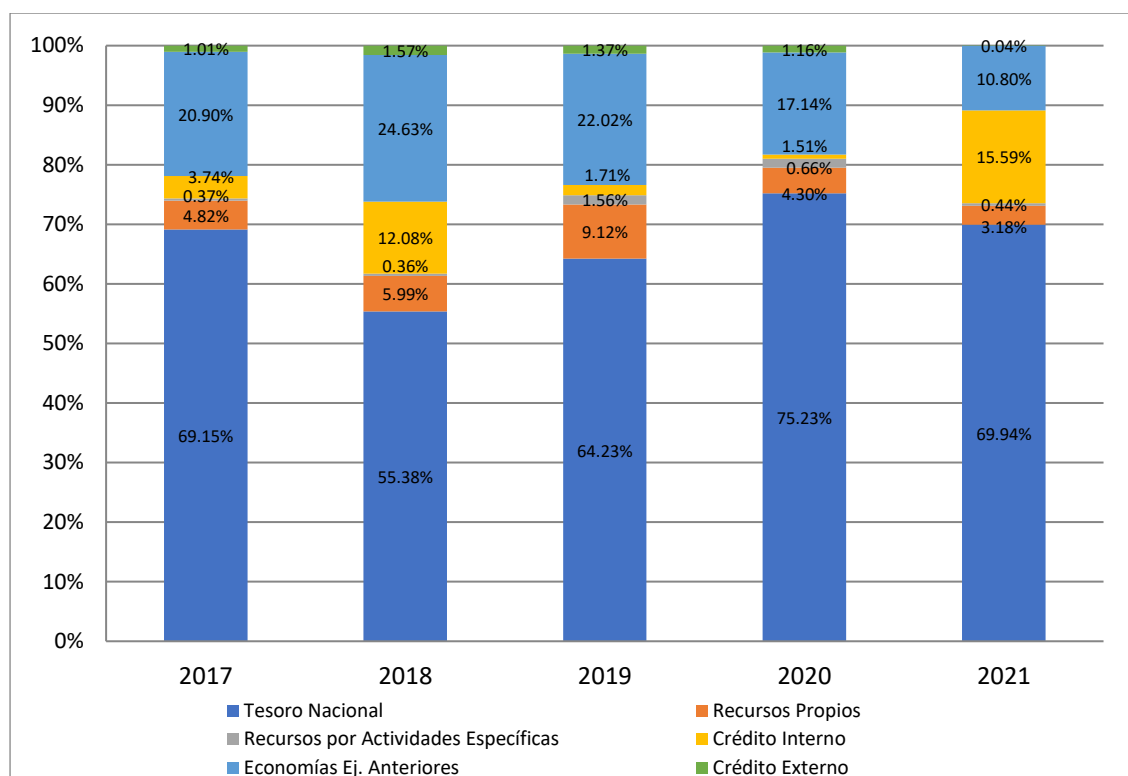


Fig. 2.9 Presupuesto UNdeC 2017 a 2021 – Crédito por Fuente de Financiamiento

Tabla 2.7 Presupuesto UNdeC 2017 a 2021 – Crédito por Fuente de Financiamiento (FF), en millones de pesos. Participación relativa por FF. Crecimiento Interanual

Fuente de Financiamiento	2017		2018		Crec.	2019		Crec.	2020		Crec.	2021		Crec.
	Crédito	Part.	Crédito	Part.		Crédito	Part.		Crédito	Part.		Crédito	Part.	
Tesoro Nacional	378,1	69,2 %	392,8	55,4 %	3,9 %	601,0	64,2 %	53,0 %	823,3	75,2 %	37,0 %	1006,9	69,9 %	22,3 %
Recursos Propios	26,3	4,8 %	42,5	6,0 %	61,3 %	85,4	9,1 %	100,9 %	47,1	4,3 %	-44,9 %	45,8	3,2 %	-2,6 %
Recursos por Actividades Específicas	2,0	0,4 %	2,5	0,4 %	24,7 %	14,6	1,6 %	473,9 %	16,5	1,5 %	13,5 %	6,3	0,4 %	-61,7 %
Crédito Interno	20,5	3,7 %	85,7	12,1 %	318,7 %	16,0	1,7 %	-81,4 %	7,2	0,7 %	-54,9 %	224,4	15,6 %	3021,2 %
Economías Ej. Anteriores	114,3	20,9 %	174,7	24,6 %	52,9 %	206,0	22,0 %	17,9 %	187,6	17,1 %	-8,9 %	155,5	10,8 %	-17,1 %
Crédito Externo	5,5	1,0 %	11,1	1,6 %	101,7 %	12,8	1,4 %	15,0 %	12,7	1,2 %	-0,6 %	0,6	0,04 %	-95,4 %
Crédito de Cierre	546,7	100 %	709,3	100 %	29,7 %	935,7	100 %	31,9 %	1094,4	100 %	17,0 %	1439,6	100 %	31,5 %

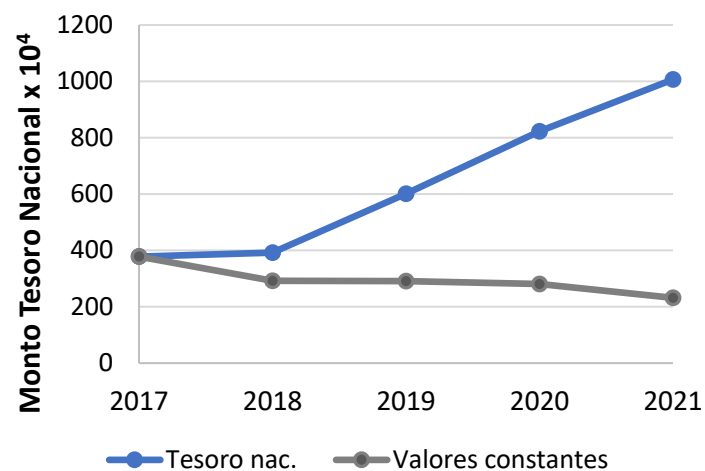


Fig. 2.10 Evolución del Presupuesto. Crédito Tesoro Nacional valores corrientes y constantes (año 2017)¹⁹.

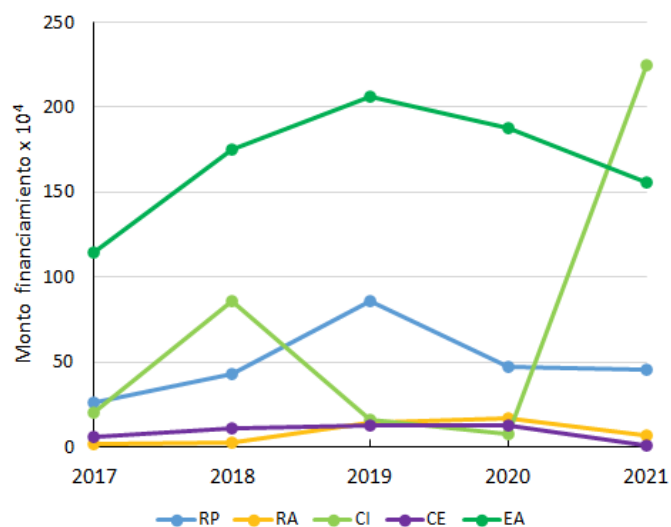


Fig. 2.11 Evolución del Presupuesto. Crédito por fuente de financiamiento. RP: Recursos Propios; RA: Recursos por Actividad Específica; CI: Crédito Interno; CE: Crédito Externo; EA: Economía Ejercicios Anteriores

¹⁹ Para el cálculo de los valores constantes se utilizó el Índice de Precios al Consumidor (IPC) nivel general nacional promedio por año (Fuente INDEC) y la siguiente fórmula para deflactar:

$$\text{Valor corriente del presupuesto anual} \times \frac{\text{IPC 2017}}{\text{IPC año a deflactar}}$$

Gasto Devengado por Objeto del Gasto

La evolución del gasto devengado en cuanto a su estructuración por objeto de gasto muestra un sostenido incremento relativo en gastos de personal, los que se compensan con disminuciones relativas en Bienes de Consumo, Servicios No Personales y Bienes de Uso.

La Tabla 2.8 y la Fig. 2.12 muestran el gasto devengado total por objeto del gasto (incluido el gasto devengado por las ejecuciones de proyectos), en millones de pesos. Se presentan además las participaciones relativas de cada objeto del gasto por ejercicio, y el crecimiento interanual de cada uno y del total del gasto devengado de cierre.

Se puede observar que el crecimiento promedio anual del gasto total devengado en el período considerado fue del 36,5 %, siendo el gasto en personal el de mayor participación relativa en promedio del 84,7 %, alcanzando en el período un máximo del 95,5 % (año 2021) y con un crecimiento anual promedio del 44,4 %.

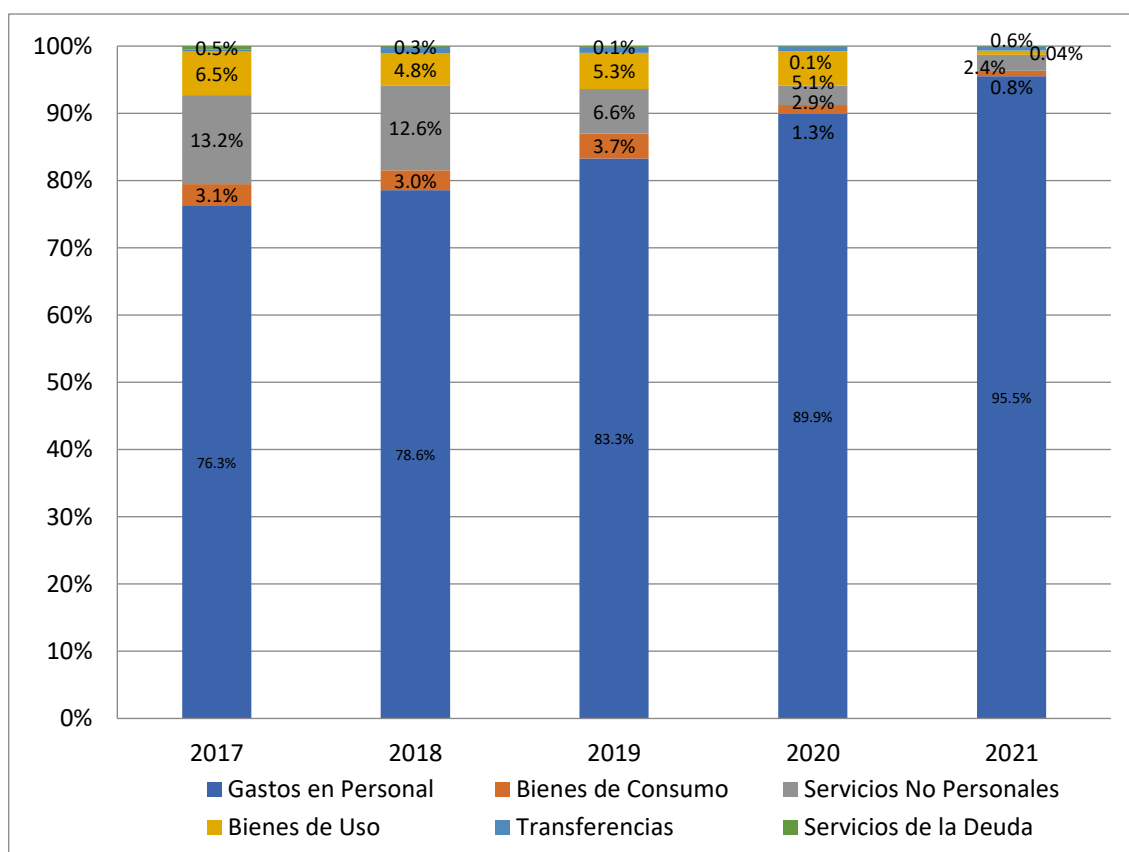


Fig. 2.12 Presupuesto UNdeC 2017 a 2021 – Devengado por Objeto de Gasto (%)

Tabla 2.8 Presupuesto UNdeC 2017 a 2021 – Gasto Devengado por Objeto del Gasto, en millones de pesos. Participación relativa por FF. Crecimiento Interanual

Objeto del Gasto	2017		2018			2019			2020			2021		
	Dev.	Part.	Dev.	Part.	Crec.	Dev.	Part.	Crec.	Dev.	Part.	Crec.	Dev.	Part.	Crec.
Gastos en Personal	266,9	76,3 %	374,1	78,6 %	40,1 %	591,3	83,3 %	58,1 %	838,5	89,9 %	41,8 %	1154,2	95,5 %	37,6 %
Bienes de Consumo	10,9	3,1 %	14,0	3,0 %	28,5 %	26,3	3,7 %	87,5 %	12,5	1,3 %	-52,5 %	9,6	0,8 %	-23,2 %
Servicios No Personales	46,3	13,2 %	59,9	12,6 %	29,4 %	47,0	6,6 %	-21,6 %	27,0	2,9 %	-42,6 %	29,1	2,4 %	7,7 %
Bienes de Uso	22,6	6,5 %	22,9	4,8 %	1,5 %	38,0	5,3 %	65,8 %	47,9	5,1 %	26,0 %	6,9	0,6 %	-85,5 %
Transferencias	1,0	0,3 %	3,7	0,8 %	265,6 %	6,4	0,9 %	71,5 %	6,4	0,7 %	1,5 %	7,9	0,7 %	22,5 %
Servicios de la Deuda	1,9	0,5 %	1,5	0,3 %	-23,3 %	0,9	0,1 %	0,0 %	0,5	0,1 %	0,0 %	0,5	0,04 %	0,0 %
Crédito de Cierre	349,7	100 %	476,1	100 %	36,2 %	709,9	100 %	49,1 %	932,8	100 %	31,4 %	1208,2	100 %	29,5 %

La Fig. 2.13 muestra el nivel de ejecución presupuestaria, es decir la relación entre el gasto devengado total y crédito total de cierre, en el período 2017-2021. Tal como puede observarse, dicho nivel de ejecución fue incrementándose en el período considerado. La ejecución total al cierre del Ejercicio 2021 fue del 83,9 %, con niveles de ejecución del 93,2 % para la FF Tesoro Nacional, del 96 % para Crédito Interno, del 34,6 % para las Economías de Ejercicios Anteriores y del 2,3 % para los Recursos Propios.

Generalmente, la ejecución anual no se completa al 100 % ya que existen partidas presupuestarias asignadas para proyectos específicos cuya ejecución es plurianual, por lo que quedan saldos remanentes sin ejecutar de un período a otro. Asimismo, puede ocurrir tal como sucedió en años anteriores (2017 y 2018) que existan situaciones de sub-ejecución presupuestaria que permitan contar con recursos de ejercicios anteriores para los próximos períodos.

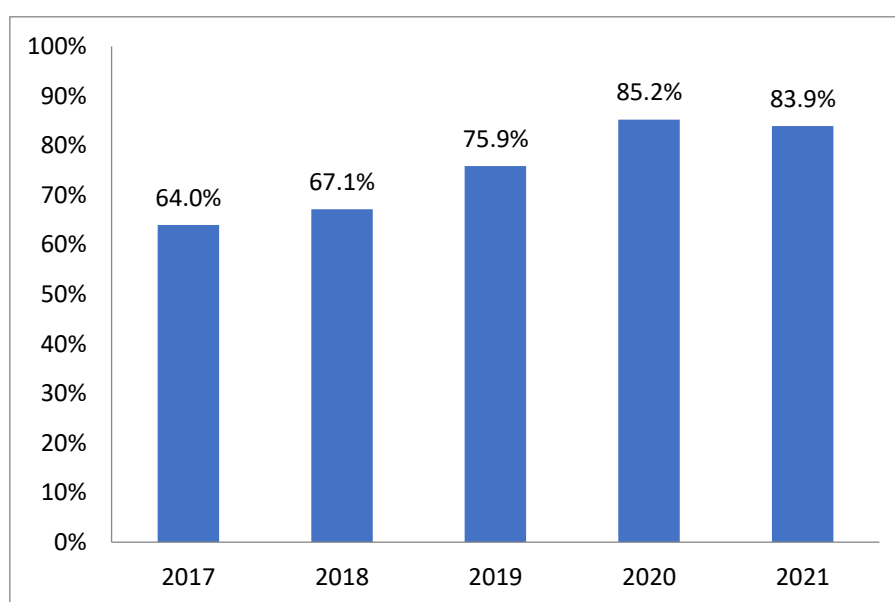


Fig. 2.13 Presupuesto total UNdeC 2017 a 2021 - Nivel de Ejecución

Evolución de Estructura de Recursos generados por la UNdeC período 2017-2021

Los ingresos generados por la UNdeC provienen principalmente de las rentas de la propiedad, y en menor medida, por los ingresos no tributarios y venta de bienes y servicios (este último comprendido por la prestación de servicios tecnológicos del Laboratorio de Alta Complejidad y otros servicios de consultoría y asistencia técnica). En

relación a las contribuciones por servicios académicos, estos corresponden a las carreras de posgrado aranceladas, mientras que las carreras de grado y pregrado la Universidad son gratuitas. Si bien anteriormente las carreras de pregrado se encontraban aranceladas, a partir del año 2021 se eliminó el cobro de contribuciones por servicios académicos de pregrado, así como por ciclo complementario curricular, cursos de idiomas, y servicios administrativos de reinscripción, por lo que este rubro mostrará una mayor caída en los próximos períodos. Se puede observar asimismo una disminución de los recursos propios generados por la prestación de servicios debido a la situación sanitaria por COVID19, durante los años 2020 y 2021, que impidió la prestación de los mismos (Tablas 2.9 y 2.10).

Tabla 2.9 Evolución de Recursos generados por la UNdeC por Rubro período 2017-2021

Rubro Ingresos Propios	2017		2018			2019			2020			2021		
	Recaud.	Part.	Recaud.	Part.	Crec.	Recaud.	Part.	Crec.	Recaud.	Part.	Crec.	Recaud.	Part.	Crec.
Ingresos No Tributarios	6,7	25,4 %	8,9	21,0 %	33,1 %	13,6	16,0 %	52,7 %	14,4	30,5 %	5,5 %	17,4	37,9 %	20,9 %
Venta de Bienes y Servicios	1,3	4,8 %	0,7	1,7 %	-44,6 %	5,4	6,3 %	668,8 %	2,3	5,0 %	-56,7 %	3,0	6,5 %	28,4 %
Rentas de la Propiedad	18,4	69,7 %	32,9	77,4 %	79,0 %	64,2	75,2 %	95,4 %	28,9	61,4 %	-55,0 %	24,3	53,1 %	-15,7 %
Donaciones	0,01	0,0 %	0,0	0,0 %	0,0 %	0,0	0,0 %	0,0 %	0,0	0,0 %	0,0 %	0,0	0,0 %	0,0 %
Resultado por tenencia de Moneda Extranjera	0,0	0,0 %	0,0	0,0 %	0,0 %	2,1	2,5 %	0,0 %	1,5	3,1 %	-31,4 %	1,1	2,4 %	-25,5 %
Crédito de Cierre	26,3	100 %	42,5	100 %	61,3 %	85,4	100 %	100,9 %	47,1	100 %	-44,9 %	45,8	100 %	-2,6 %

Tabla 2.10 Crecimiento Recursos generados por la UNdeC por Rubro período 2017-2021. Participación relativa promedio, máximo y mínimo por Rubro.

Rubros Ingreso	Crecimiento promedio a valor nominal período 2017-2021
Ingresos No Tributarios	28,1 %
Venta de Bienes y Servicios	149,0 %
Rentas de la Propiedad	25,9 %
Donaciones	0,00 %
Resultado por tenencia de Moneda Extranjera	-14,2 %
Total Recursos	28,7 %

Diagnóstico general y dimensiones por fortalecer

El presupuesto de la UNdeC en el período 2017-2021 ha presentado una evolución acorde a su nivel de participación en el sistema universitario. Por su parte, su ejecución ha sido incremental y característica de las universidades nacionales en similar estadio de desarrollo, tanto en la estructura de recursos como en la de gastos, dando cuenta de su crecimiento en términos de la oferta académica, matrícula y de los servicios prestados. Si bien actualmente se encuentra una ejecución presupuestaria condicionada principalmente por el incremento en gastos en personal al cierre del quinquenio, refleja en forma plena sus características, objetivos e impronta institucional, como así también, sus niveles de actividad y de complejidad.

Tal como se desprende del apartado anterior, la UNdeC ha presentado a lo largo de varios años resultados económicos superavitarios, que le han permitido contar hasta la actualidad con recursos de ahorros de ejercicios anteriores. Sin embargo, dicha evolución se vio revertida a partir del año 2018, y acentuada en 2019 y 2020, conllevando a una paulatina disminución de los recursos disponibles de ejercicios previos.

En ese sentido, cabe destacar que en los años 2018 a 2020 el incremento de los gastos (principalmente gastos en personal, dada la evolución de la planta docente y nodocente en dicho período) ha representado un porcentaje creciente del Presupuesto aprobado (recursos del Tesoro Nacional y Crédito Interno para Gastos en Personal), generando un desfase creciente entre ellos.

Si bien la mencionada evolución corresponde a los niveles de ejecución de la propia Universidad, se puede indicar que la situación se ha visto profundizada por factores ajenos a la misma. En particular, en comparación con el promedio del Sistema Universitario se destaca que en el año 2021 el incremento presupuestario ha sido un 10 % inferior al promedio del incremento del sistema, y muy por debajo de la inflación anual. A su vez, en dicho año se ha visto disminuida su participación porcentual en el presupuesto total del sistema universitario.

Por otra parte, cabe destacar que la Secretaría de Políticas Universitarias calcula en base a ciertos indicadores tales como la cantidad de alumnos de cada Universidad, la infraestructura, las funciones de vinculación y otros servicios que prestan las universidades, un Presupuesto Normativo de referencia muy superior al efectivamente asignado, lo que limita el desarrollo pleno de toda su potencialidad.

Si bien la evolución presupuestaria da cuenta de cierta limitación en los últimos años, también insta a valorar apropiadamente la capacidad de gestión desarrollada por la UNdeC para la captación de recursos de programas específicos (obras de infraestructura, equipamiento, proyectos, etc.), así como la importancia de mantener la continuidad de los recursos que provienen de recursos propios como las rentas de la propiedad, hasta tanto se pueda lograr un nuevo escenario presupuestario.

Los desafíos presupuestarios que se visualizan surgen al considerar las demandas (incluidas las recomposiciones de asimetrías) y las perspectivas propias del desarrollo institucional. Para poder llevar adelante las acciones en curso y proyectar el desarrollo de la Universidad resulta previsible considerar que se va a requerir un presupuesto mayor, tanto por parte del Tesoro Nacional como de ingresos propios, para fortalecer la formación y especialización del personal, y para ampliar su infraestructura y equipamiento en función de las necesidades identificadas a partir del diagnóstico efectuado.

Cabe destacar que, dado el grado de desarrollo de la institución, imprescindiblemente debe implementarse un modelo de distribución presupuestaria que se consolide con sucesivas aplicaciones, como así también una aplicación criteriosa de presupuesto por programas que permita relacionar la ejecución presupuestaria con el plan de desarrollo institucional que se implemente.

En la actualidad, uno de los mayores desafíos de la Universidad se encuentra en su ejecución presupuestaria que debe reconducirse hacia un equilibrio en el corto plazo. Para ello se están llevando adelante una serie de acciones tales como efectuar la planificación y control de gastos por área asociada a objetivos, instrumentar el Plan Anual de Compras, promover el desarrollo de proveedores, fortalecer acciones del área de Recursos Humanos para iniciar los trámites jubilatorios de aquellos agentes que ya se encuentran en la edad jubilatoria previstas por las legislaciones correspondientes, así como fortaleciendo las fuentes de ingresos propios.

Para el mediano plazo serán instrumentos fundamentales la planificación operativa como herramienta para articular los logros esperados con los recursos necesarios, en correspondencia con los lineamientos establecidos en la estrategia institucional (planificación estratégica), la implementación de presupuesto por programas a los fines de facilitar la ejecución, el control y la evaluación presupuestaria en términos físicos y financieros, así como modificación de estructuras organizativas para redefinir e instrumentar clases ocupacionales y perfiles de puesto para las microestructuras.

2.5 Infraestructura y equipamiento

Infraestructura

La UNdeC está distribuida espacialmente en dos áreas, en el centro de la Ciudad de Chilecito donde se encuentra el Rectorado, algunas Secretarías y gran parte del área administrativa, y otra locación distante a unos pocos kilómetros en Los Sarmientos donde se ubica el Campus que concentra las actividades académicas, de docencia, investigación y extensión. En estos espacios la Universidad cuenta con distintos inmuebles y edificaciones para el desarrollo de sus actividades. A continuación, describimos los principales inmuebles, predios e instalaciones:

Edificio Centro

Instalaciones ubicadas en el casco céntrico de la ciudad de Chilecito con una superficie construida de 1.166 metros cuadrados (m^2). Cuenta con las áreas de Rectorado, Vicerrectorado y las Secretarías Económico Financiera, Gestión Comunitaria y Gestión Institucional. Oficinas de Administración, Legal y Técnica, Patrimonio, Recursos Humanos, Servicio Generales, Sistemas Informáticos y Telecomunicaciones. Área de Educación Virtual TICE, Orientación Vocacional y también con un espacio que cubre las necesidades para actividades culturales y de servicios a la comunidad.

Todas las oficinas cuentan con el mobiliario adecuado; como así también se dispone de equipos de videoconferencia, sistemas de sonido, TVs, PC de escritorio y aires acondicionados.

Oficinas UNdeC Julian Amatte

De manera complementaria a la sede central se cuenta con inmueble adicional también ubicado en el casco céntrico de Chilecito, cuya superficie construida es de 165 metros cuadrados (m^2) donde funcionan las oficinas para el instituto de investigación IAMRA, el área de desarrollo de sistemas informáticos, concursos y una oficina de administración de los

campos experimentales. Cada oficina cuenta con el equipamiento necesario para su funcionamiento.

Campus Universitario Los Sarmientos

El Campus está ubicado en el distrito Los Sarmientos, a 4.5 km de Chilecito. En este predio se concentra la actividad académica, de investigación y extensión. Cuenta con 10.668 m² construidos, de los cuales están habilitados y en uso 5.726 m². Los otros 4.906 m² están en proceso de terminación a la espera de financiamiento y corresponden a una ampliación del Centro de Cómputos y oficinas para investigadores, Auditorio y Sala de Conferencia.

En las edificaciones en uso se desarrollan las actividades académicas, administrativas relacionadas con alumnos, investigación, de extensión, de servicios, etc. Entre los principales espacios se pueden destacar los siguientes:

- Aulas (26) y Laboratorios de prácticas (informática, redes, enfermería, química, física) que complementan la actividad áulica
- Biblioteca con una superficie cubierta aproximada de 1495 m².
- Laboratorio de Alta Complejidad

Destinado a tareas de investigación y servicios en disciplinas tales como biología, agronomía, geología, entre otras. Este Laboratorio se amplió recientemente, anexando un laboratorio de análisis de muestras de Covid19 y enfermedades virales. Superficie cubierta: 845 m².

- Laboratorio de Estudios Regionales:

El Laboratorio de Estudios Regionales está orientado a desarrollar e integrar capacidades concurrentes desde las áreas de ecología, biología, edafología, genética y bioquímica. Capacidades que complementan las disponibles en otras instalaciones de la UNdeC. Superficie cubierta: 142 m².

- Laboratorio del Instituto Chilicense de Investigaciones Regionales

El Laboratorio fue creado en 2000, como parte de las instalaciones de la UNLaR dentro del programa de promoción de la investigación científica y el desarrollo tecnológico de la provincia y la región. Fue el primer Laboratorio de la UNdeC. Actualmente se desarrollan algunas líneas de investigación específicas relacionadas con análisis de suelos y calidad nutricional de alimento para animales.

- Cantina Universitaria:

Cuenta con el equipamiento necesario para su funcionamiento, posee un área de atención al público, cocina y baños.

- Estudio de radio y set de grabación.

La actividad de la Radio de la UNdeC tiene como objetivo informar y promocionar avances científicos, trabajos de investigación, descubrimientos de la UNdeC y otras universidades. Así también, difundir la oferta académica y actividades de la Universidad y los beneficios de estudiar una carrera universitaria en Chilecito. El equipamiento permite el alcance de la señal en todo el Departamento Chilecito. La Radio cuenta con los siguientes equipos de última generación: Solidyne, Motu, Behringer, Dbx, Barix, Di-tel, M31, Audio Technica, Akg, Rode Broadcasting.

- Comunicación Institucional
- Centro de cómputos / DSIT
- Invernadero

Ampliación Campus Universitario Los Sarmientos. Terrenos donados Ley N° 8.631 - Decreto de Promulgación N°1499.

Se trata de un terreno de 15 Has, colindante con el Campus Los Sarmientos, donado por el Estado Provincial a la UNdeC. Se prevé y se proyecta allí, la ampliación de la infraestructura del Campus Los Sarmientos para la actividad académica, de investigación y de servicios, esto incluye la construcción de baterías de aulas y forestación para espacios verdes.

Colegio Nacional Agrotécnico en Tilimuqui

Ubicado a 9 km de la Ciudad de Chilecito y a 6 km del Campus Los Sarmientos se encuentra el Colegio Nacional Agrotécnico “Ing. Julio César Martínez” (CoNAG), en el distrito Tilimuqui. Cuenta con veinte aulas para el dictado de clases, sector de administración, sector de comedor y servicios (cocina, sanitarios, depósito). Dispone de una sala multipropósito (SUM) para diversas actividades y guardado de elementos y laboratorio. Superficie cubierta y semicubierta: 3045 m².

Los alumnos, además de conocimientos teóricos, realizan actividades agrotécnicas en el campo experimental como: sembrados, cosecha, elaboración de productos alimenticios, trabajos en la granja con pollos, conejos, cabras, ovejas y cerdos.

Campo Didáctico y Productivo Tilimuqui.

La Universidad cuenta con un campo didactico ubicado en la localidad de Tilimuqui, Departamento Chilecito a 9 km de la Ciudad de Chilecito, muy próximo al CoNaG. El Campo tiene una superficie de 15 has con cultivos varios y producción animal de granja para desarrollo de actividades didácticas y prácticas de campo correspondientes tanto al CoNAG como a las carreras de la Universidad. Está alambrado y cuenta con una perforación de 170 m de profundidad, con electrobomba, reservorio para agua de riego, sistema de riego

presurizado, galpón para producción avícola, corrales para animales. Asimismo, está equipado con estación meteorológica automatizada, herramientas menores, mochilas y máscaras para fumigación, tractores e implementos de labranza.

Campo Experimental Colonias Agrícolas de Tilimuqui

Este campo está ubicado a 15 km de Chilecito y a 10 km del Campus Los Sarmientos. Este predio está destinado a la actividad de investigación y producción. Actualmente es un campo inculto de 200 hectáreas (has.), con vegetación natural. Cuenta con dos perforaciones de 170 metros de profundidad, sin bombas; así también dispone de un galpón y una vivienda para cuidador en uso, pero en condiciones precarias de mantenimiento. Actualmente presenta 2 proyectos de investigación en desarrollo.

Campo Experimental olivícola y vitícola.

Campo de 50 has., con vegetación natural ubicado en la Localidad de Malligasta a 12 km de Chilecito. Está alambrado y cuenta con una perforación de 170 metros de profundidad, sin bomba. En la actualidad no se desarrolla ninguna actividad. En el campo se proyecta un desarrollo de parcelas experimentales olivícola y vitícola.

Residencia Universitaria UNdeC “La Antigua”.

Este inmueble está ubicado en La Puntilla, a 1km de Chilecito. El predio consiste en área parqueada con edificaciones destinadas al alojamiento de docentes y estudiantes de intercambio. El casco edilicio más antiguo dispone de 20 habitaciones con baño privado, salas de estar, lavandería, comedor y una pequeña cocina. Asimismo, dispone de dos módulos de reciente construcción con ocho departamentos cada uno (16 en total), dispuestos en dos plantas. Cada departamento cuenta con baño privado. La superficie cubierta edilicia del conjunto comprende 1858 m². Todos los ambientes están debidamente equipados.

Campo Deportivo UNdeC

El predio se encuentra ubicado a 3.5 km de Chilecito, en la localidad de San Miguel y está destinado a las actividades deportivas y recreativas de la comunidad universitaria. Actualmente cuenta con un playón deportivo multifunción (descubierto) para la práctica de fútbol, básquet, vóley y balonmano. También posee un módulo de baños y vestuarios como servicio para las actividades deportivas (superficie cubierta: 120 m²) e instalaciones para área de camping. A las instalaciones anteriores se sumará una cancha de fútbol que está en construcción.

Depósito Calle San Martín

Este inmueble, está situado en el sector Centro de Chilecito, provisoriamente está siendo utilizado para el almacenamiento de elementos de oficina y pañol de la UNdeC. Superficie construida 341 m².

Depósito Calle La Plata:

Inmueble ubicado en el sector del centro de Chilecito, destinado al guardado del parque automotor de la UNdeC (19 vehículos) y funcionamiento del taller. Este inmueble es alquilado.

Depósito Ruta Nº 15

Inmueble ubicado en el sector industrial de Chilecito, sobre Ruta Nº 15. Es un galpón alquilado en donde se guardan y almacenan los materiales de obra, elementos y bienes que se usan en las distintas sedes de la UNdeC. Estos elementos son administrados por el área de Servicios Generales.

Tabla 2.11 Resumen Inmuebles

Items	Descripción	Dirección	Localidad	Propiedad	Actividad
1	Campo Colonias Agrícolas de Tilimuqui 200 has	Parcela N°9 colonias agrícolas de Tilimuqui	Tilimuqui	Propio	Investigación académica
2	Campo Experimental Olivícola Vitícola 50 has.	Calle Publica S/Nº	Malligasta	Propio	Productivo
3	Colegio Nacional Agrotécnico	Ramírez de Velasco en Tilimuqui	Tilimuqui	Propio	Académico
4	Depósito calle La Plata	Calle La Plata 268	Chilecito	Alquiler	Depósito
5	Depósito calle provincial n15	Ruta provincial n15 s/n	Chilecito	Alquiler	Depósito
6	Residencia Universitaria UNdeC, La Puntilla	24 de Septiembre N°294	La Puntilla	Propio	Residencia
7	Edificio Centro	9 de julio 222	Chilecito	Propio	Rectorado Administración Secretarías
8	Campus Los Sarmientos	Ruta de Los Peregrinos S/N	Los Sarmientos	Propio	Académico Lab. Investigación Servicios (cantina, taller, baños)
9	Ampliación Campus. Terrenos donados Ley 1499	Ruta de los Peregrinos S/N	Los Sarmientos	En trámite de cesión	
10	Pardelas Didáctico-Productivas Tilimuqui	Calle Publica S/Nº	Tilimuqui	Propio	Académico
11	Campus Deportivo en San Miguel	Ruta Provincial Nº 12. s/nº	San Miguel	Propio	Deportes

12	Oficinas Undec Sede Julian Amatte	Julián Amatte	Chilecito	Propio	Oficinas
13	Deposito calle San Martín	San Martín	Chilecito	Propio	Depósito

Plan de obra UNdeC

El crecimiento de la Universidad requiere el incremento regular de su infraestructura. En un contexto de limitaciones presupuestarias mantener este crecimiento implica diseñar planes de obra que prioricen las áreas más deficitarias. Con el objetivo de documentar estas inversiones se describe a continuación las obras realizadas en la UNdeC, en el periodo año 2017-2022.

AÑO 2017

- Alambrado perimetral Playón Deportivo en Campus San Miguel
- Cocina para celiacos en Campus Los Sarmientos

AÑO 2018

- Sanitarios y Vestuarios en Campus de Deporte San Miguel
- Adquisición e instalación de contenedores marítimos para usos múltiples en el Campus Los Sarmientos
- Refacción de Biblioteca en Campus Los Sarmientos
- Construcción del depósito droguero en Los Sarmientos
- Remodelación de Aula para la Carrera de Enfermería en Los Sarmientos
- Construcción del Laboratorio de Estudios Regionales en Los Sarmientos
- Colocación de medidor de energía Eléctrica en Campus de Deporte San Miguel

AÑO 2019

- Construcción de cerramiento olímpico en estanque de Campo Experimental Tilimuqui.
- Refacción de Oficina para Área de Títulos en Los Sarmientos
- Refacción de Oficina para la Carrera de Ingeniería en Agrimensura en Los Sarmientos.

AÑO 2020

- Construcción del Laboratorio de diagnóstico Covid -19 en Los Sarmientos.

AÑO 2021

- Remodelación de sala de profesores para el armado de dos aulas en Los Sarmientos.

AÑO 2022

- Adecuación Centro de Cómputos para la construcción de oficinas para investigadores, Área de Ciencia y técnica y ampliación del Área de Sistemas – Los Sarmientos (En Ejecución)
- Construcción de Galpones para el Programa Universitario de Oficio y Formación Técnica Profesional – Campo Experimental Colonia de Tilimuqui 200 Has (En Ejecución)
- Construcción de Batería de Baños en Campus Deportivo San Miguel
- Construcción de Sanitarios en Campo Experimental Tilimuqui (en ejecución)
- Nivelación de Cancha de Fútbol en Campus de Deporte San Miguel
- Mejoramiento de Ventilaciones (en ejecución)
- Construcción de Sala de Audiencia y Cámara Gesell en Los Sarmientos (En Ejecución)
- Traslado de las instalaciones de la Radio Universidad, y mejoramiento del Centro de Medios en Los Sarmientos

El análisis de las obras realizadas desde 2017 hasta la actualidad permite clasificarlas de acuerdo con la función de la Universidad en la que impactan de manera directa. Desde esta perspectiva podemos observar que el 28% de las obras impactan positivamente sobre las actividades de Cultura y Deporte, el 16% mejoran el Bienestar de la Comunidad Universitaria, 32% mejoran la función de docencia y 24% crean mejores condiciones para el desarrollo de la investigación. A su vez, las obras relacionadas con el Desarrollo del Campus de Deporte San Miguel, los campos experimentales, el Laboratorio Covid-19, la Radio y Centro de Medios, por citar algunas, impactan positivamente sobre las funciones de extensión y transferencia de la Universidad.

Diagnóstico general y proyección de infraestructura por fortalecer

La UNdeC ha contado a lo largo de su trayectoria con infraestructura y equipamiento que le han permitido encarar su misión institucional en el marco de un sendero de crecimiento sostenido. Entre los aspectos sobresalientes se destaca en el Campus Los Sarmientos, la construcción edilicia con menos de 20 años de antigüedad, con amplios espacios de aulas, oficinas administrativas y la reciente incorporación de áreas para Radio y comunicación institucional; la existencia de los dos laboratorios: Laboratorio de Alta Complejidad, incluida la ampliación para estudios COVID-19 y enfermedades virales y Laboratorio de Estudios Regionales, ambos dotados con equipamiento especializado de última generación para su uso

en investigación y la prestación de servicios tecnológicos. Además, la Universidad dispone de los Laboratorios de Física y Química de apoyo a la formación de pregrado y grado. Las principales actividades científico-tecnológicas que se benefician con esta infraestructura, instalaciones y equipamiento son aquellas orientadas a biología, agronomía, enología, alimentos y química.

Otra infraestructura que se debe destacar es la disponibilidad de los Campos Experimentales. En particular el de Tilimuqui que, por su nivel de desarrollo, permite a partir de 2022 el uso pleno en prácticas de campo experimentales y productivas, desarrollo tecnológico e investigación en las áreas de ciencias naturales (agronomía y biología) y las ingenierías como agrimensura y sistemas. En este último caso para el desarrollo interdisciplinario de agricultura 4.0. El Campo Experimental de mayor superficie está en proceso de desarrollo con el reacondicionamiento de la vivienda y la habilitación del riego.

Sin embargo, la institución está abocada a superar limitaciones relacionadas con la disponibilidad de aulas y de oficinas para docentes-investigadores. La ampliación de la oferta académica y la matrícula de los últimos tres años ha incrementado la necesidad de mayor espacio áulico, sobre todo para albergar los primeros años de la carrera de Técnico Universitario en Administración, de reciente creación. En una solución de mayor alcance, se prevé en los próximos años priorizar la construcción de una batería de aulas en el terreno ampliado del Campus.

Proyección de fortalecimiento de Infraestructura: proyectos próximos y obras en ejecución

Campus de Deportes (Recreativo y Deportivo) San Miguel

La propuesta tiene como objetivo principal el fortalecimiento de las capacidades y la puesta en valor del Campus de Deportes (Recreativo y Deportivo) Universitario San Miguel de la UNdeC, con la implementación de obras e intervenciones para la adecuación y mejoras de los espacios del predio con el objeto de fomentar y estimular la integración, vinculación e interacción social entre los distintos integrantes de la comunidad a partir de la práctica de actividades deportivas, lúdicas y de esparcimiento.

Las reformas y mejoras del predio del Campus de Deportes (Recreativo y Deportivo) Universitario San Miguel encaradas e iniciadas por la UNdeC en 2021, se planificaron en el marco de un desarrollo en etapas, habiendo culminado con éxito la primera de ellas con las intervenciones en vestuarios, baños y cancha de básquet. Actualmente la Universidad se focaliza en una segunda etapa que incluye la construcción de una cancha de fútbol con su sistema de riego e iluminación del predio. Para una tercera y última etapa se espera avanzar

en la parqueización, ampliación del sector de parrillas, completar la iluminación y la señalética del predio.

El desarrollo en infraestructura del Campus de Deportes (Recreativo y Deportivo) Universitario San Miguel, permitirá vincular a todos los estamentos de la comunidad universitaria y la comunidad en general a través del deporte y la salud, integrando alumnos, docentes, personal nodocente, niños, adolescentes y adultos de la comunidad de Chilecito para que tengan la posibilidad de disfrutar de una vida deportiva, recreativa y social en un ambiente que responda a sus necesidades e intereses. Esta estrategia de construcción y fortalecimiento de la comunidad universitaria también se espera impacte en los procesos de diseño e instrumentación de actividades y proyectos de extensión con la comunidad.

La propuesta se justifica también por su integración y articulación con la dimensión de enseñanza y académica como de investigación a partir del Departamento de Educación y Salud el cual podrá colaborar con actividades vinculadas a la salud deportiva, mejoras en la calidad de vida, rendimientos y programas de prevención.

Campo Experimental Colonias Agrícolas de Tilimuqui

El proyecto de inversión y puesta en valor en este predio de 200 ha se encuentra en fase avanzada de compartimentalización por medio de alambrado de tres áreas de actividades: i- área de producción y experimentación agrícola, ii- área de restauración forestal del bosque nativo de Algarrobos y iii- área de vegetación natural de matorral y arbolados aislados. Las últimas dos áreas permitirán actividades de investigación y docencia relacionadas con las ciencias naturales (biología y forestales).

El área de producción y experimentación será habilitada mediante la bajada de línea de media tensión que ya cuenta con el permiso de la Comisión de Electricidad Provincial, y el transformador requerido. Incluye también la instalación de la bomba de agua que ya fue adquirida con el objetivo de suministrar el riego a la parcela productiva-experimental.

Como infraestructura de apoyo al Campo se instaló una estación meteorológica automática, se restauró y refaccionó un galpón para resguardo de los implementos de labranza y la vivienda del cuidador. Dentro de la vivienda se habilitará una habitación de apoyo logístico para actividades docentes y planificación y seguimiento de los proyectos de investigación.

Ampliación del Laboratorio de Estudios Regionales, Laboratorio de Alta Complejidad y creación del área de Colecciones Biológicas.

El objetivo principal del proyecto, actualmente presentado para obtener financiamiento para su ejecución, es fortalecer y desarrollar capacidades de la Universidad para la prestación de servicios científico-tecnológicos como apoyo a la actividad científica y a los procesos de desarrollo regional, a través de la incorporación de espacios físicos necesarios por intermedio

de la ampliación de laboratorios existentes y creación de nueva infraestructura. La propuesta prevé la ampliación de 600 m² totales, los cuales se distribuyen en 150 m² para el LER (duplicando sus metros totales), sumado al anexo de 250 m² para colecciones biológicas y por último 200 m² en el LAC.

Dentro de las instalaciones del LER la ampliación tiene por objeto generar tres espacios de laboratorio para el área de ecofisiología de los cultivos, enología y por último dendrocronología. Estos campos, líneas prioritarias del Instituto de Agricultura Sostenible en el Oasis (IASO), no cuentan con espacios físicos suficientes para el desarrollo pleno de actividades de investigación, lo cual limita las posibilidades de fortalecimiento de capacidades en materia de CyT. En la actualidad estos procesos se derivan a otras universidades o se desarrollan fuera de la universidad en condiciones no adecuadas. En cuanto a Enología, se destaca la necesidad de contar con instalaciones para el desarrollo de procesos de microvinificación para la elaboración de vinos, espumantes, cervezas, destilados, vinagres, para su orientación a la I+D+i de nuevos productos, reutilización de coproductos etc., en un contexto donde, como ya se mencionó en el capítulo 1, la provincia de La Rioja cuenta con 7.809 ha de viñedos (3,6 % de la superficie total del país).

Por su parte, para el espacio de colecciones biológicas se apunta a la construcción de un ámbito de resguardo de las colecciones (Zoológicas, Botánicas) la Xiloteca y la colección de fósiles, incipiente, pero en crecimiento. Cada una de ellas estarán organizadas en secciones específicas y generales de acuerdo con el grupo taxonómico de que se trate y al tipo de material. La construcción será de 4 ambientes adecuados para las colecciones de botánica y zoología, 2 ambientes para la Xiloteca y 2 para la colección paleontológica, previendo problemáticas de cuidados, crecimiento y accesibilidad a las mismas.

Por último, la ampliación en 200 m² prevista para el LAC apunta a contar con espacios ampliados para las áreas de microbiología, cultivo de tejidos y sala de HPLC-MS para la prestación de servicios tanto internos y como para los emprendimientos productivos de la región, así como la ampliación de las líneas de investigación.

En resumen, la propuesta se relaciona con la necesidad de generar una infraestructura edilicia que sirva de soporte para la instalación de áreas destinadas específicamente a laboratorios de investigación y servicios en disciplinas tales como biología y agronomía. El proyecto incluye la instalación de una subestación eléctrica, para una intervención de 600 m², para una ejecución en 12 meses. La ampliación de los laboratorios se resuelve en una sola planta continuando con el eje circulatorio de los edificios actuales respetando de esta manera el funcionamiento del bloque y generando una nueva salida desde este sector. Se conservarán las características morfológicas existentes para mantener la unidad del conjunto.

Restauración del invernadero

Se prevé la reposición de la cubierta plástica del invernadero de 180 m² ubicado en el Campus Los Sarmientos y que próximamente se trasladará al Campo Experimental Tilimuqui. Además, se incorporará una media sombra, el sistema de iluminación y el riego. La rehabilitación de este espacio permitirá la realización de experimentos biológicos de las áreas de agronomía y biología, así como el crecimiento de las plantas producidas en el LAC por cultivo de tejidos.

Finalización de la obra de Auditorio y espacios anexos.

La conclusión del Auditorio requiere la instalación de las butacas, alfombras y completar las escaleras de acceso. Esta obra edilicia habilitará el nuevo ingreso al Campus y la infraestructura necesaria para los eventos académicos y culturales de la Universidad que impactará positivamente sobre la comunidad universitaria en general, y con la sociedad considerando que la Ciudad de Chilecito no cuenta con una estructura semejante.

La limitación de oficinas para docentes-investigadores, por su parte, se espera esté superada para fin de 2022. Actualmente, se encuentra en construcción un espacio destinado específicamente para la conducción de actividades de investigación, oficinas compartidas para investigadores de diversas disciplinas, espacios de coworking y salas de reuniones, así como equipamiento informático especializado.

Módulos de Aulas y Sanitarios

La ampliación de la cantidad de aulas constituye una prioridad estratégica para la Universidad. La donación de 15 ha en el Campus Los Sarmientos permitió superar un obstáculo insalvable impuesto por las limitaciones de disponibilidad de superficie para construir. En este nuevo escenario se logró presupuestar la obra, incluidos los planos y la ubicación de esta infraestructura para gestionar los recursos necesarios para su realización.

2.6 Sistemas informáticos

Los Sistemas de Información implementados en la Universidad tienen como objetivo incrementar la capacidad para brindar información adecuada para la toma de decisiones y el control de gestión. La implementación, mantenimiento y el desarrollo de los programas está centralizados. El soporte técnico depende operativamente de la Dirección de Sistemas de Información y Telecomunicaciones (DSIT). Principalmente se utilizan sistemas externos -los desarrollos informáticos ofrecidos por el Consorcio SIU y el sistema ComDoc-, pero también se desarrollaron herramientas propias que permiten integrar la información para ayudar a la toma de decisiones. La adopción de estas soluciones informáticas tuvo su origen en la necesidad de dotar a la institución de una herramienta de gestión que cubra todas las necesidades de información de la institución.

Sistemas externos: Hay un total de 8 sistemas que están implementados y en uso en distintas áreas de la Universidad (Rectorado, Secretarías, Departamentos, Escuelas e Institutos). Por otra parte, hay dos sistemas que no están implementados ni en uso y cuatro sistemas que estarían en proceso de implementación. En el Cuadro Nro. 2 se muestra la información detallada:

Cuadro 2. Sistemas externos de registro

Sistema	Rectorado y Secretarías	Departamentos, Escuelas, Institutos y Laboratorios
ComDoc	Implementado y en uso	Implementado y en uso
SIU Araucano	Implementado y en uso	Implementado y en uso
SIU Koha	Implementado y en uso	Implementado y en uso
SIU Diaguíta	Implementado y en uso	Implementado y en uso
SIU Guaraní	Implementado y en uso	Implementado y en uso
SIU Kolla	Implementado y en uso	Implementado y no está en uso
SIU Mapuche	Implementado y en uso	Implementado y en uso
SIU Pilagá	Implementado y en uso	Implementado y en uso
SIU Tehuelche	NO implementado	NO implementado
SIU Toba	Implementado y en uso	Implementado y en uso
SIU Wichi	En Proceso de Implementación	En Proceso de Implementación
SIU Sanavirón/Quilmes	En Proceso de Implementación	En Proceso de Implementación
SUI Araí	En Proceso de Implementación	En Proceso de Implementación
SIU SODOCU	En Proceso de Implementación	En Proceso de Implementación

Fuente: Sistemas UNdeC

Desarrollos propios: Algunos programas desarrollados en la Universidad fueron motivados por la imposibilidad de una visualización en tiempo real de datos de distintas fuentes de información. Esta visualización representa un procesamiento de datos menor a los utilizados en entornos DataWarehouse o DataMarts. El objetivo es similar, pero en contexto más acotado. Todos cuentan con acceso seguro con cuentas de dominio UNdeC, y manejo de perfiles flexibles para cada demanda de información particular. Según la información recabada hay siete sistemas de desarrollo propio implementados y en uso y dos en desarrollo. En el Cuadro Nro. 3 se muestran los detalles. Es importante destacar que la política de la Universidad es eliminar la necesidad de utilizar programas desarrollados Ad Hoc implementando los desarrollos utilizados por la mayoría de las Universidades.

Cuadro 3. Sistemas propios de registro

Sistema	Rectorado y Secretarías	Departamentos, Escuelas, Institutos y Laboratorios
Sistema HADES (Sistema de Gestión de Dictados de Clases)	Implementado y en USO	Implementado y en USO
Sistema Poseidón (Gestión de Asignaciones y Designaciones Docentes- Sistema de Consulta)	Implementado y en USO	Implementado y en USO
Sistema Zeus (Sistema de consulta de Currículum Vitae- Cvar)	En Desarrollo	En Desarrollo
Nemesis (Gestión de inscripciones aulas virtuales)	Implementado y en USO	Implementado y en USO
Sistema Sancus (Gestión de Declaraciones Juradas)	Implementado y en USO	Implementado y en USO
Sistema ATENEA Gestión de Diplomas Egresados	Implementado y en USO	Implementado y en USO
Sistema DRACMA Módulo de Consulta de Recibos de Sueldos	Implementado y en USO	Implementado y en USO
Sistema Integral de Gestión Docente	Implementado y en USO	Implementado y en USO

Fuente: Sistemas UNdeC

El Colegio Nacional Agrotécnico “Ing. Julio César Martínez” utiliza el sistema Kimkelen desarrollado por el CeSPI con software libre bajo una licencia GPL para la gestión de la información académica de los estudiantes.

Sistemas del Consorcio SIU Implementados

Sistema SIU Araucano

El Araucano es un sistema de recolección de información estadística de aspirantes y estudiantes de ofertas académicas de pregrado, grado y posgrado para las instituciones universitarias estatales y privadas argentinas.

El Araucano tiene por objetivo principal servir de soporte para que las universidades e institutos tanto estatales como privados puedan informar sus datos estadísticos de aspirantes y estudiantes por oferta académica, unidad académica e institución a la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), permitiendo tanto a las instituciones como a la SPU contar con información consistente.

A través de este sistema las instituciones universitarias informan las cantidades de nuevos inscriptos, reinscritos, egresados y estudiantes en las ofertas académicas, incluyendo variables como: por año de ingreso, edad, género, cantidad de exámenes rendidos, cantidad de exámenes aprobados, etc.

Las Áreas que utilizan este sistema son Académica y Rectorado.

Sistema SIU Diaguita

La administración patrimonial y los procesos de compra, más allá de sus particularidades, resultan complejos para cualquier tipo de institución. Ante la necesidad de gestionar ambos procedimientos, se desarrolló el sistema SIU-Diaguita, que cuenta con una estructura en dos módulos: Compras y Patrimonio, los cuales pueden utilizarse tanto en forma conjunta o por separado, según las necesidades de cada institución.

Las Áreas que utilizan este sistema son principalmente Compras y las áreas que necesitan adquirir bienes o servicios.

Sistema SIU Guaraní

SIU-Guaraní fue desarrollado para registrar las actividades de la gestión académica dentro de la universidad. Es una herramienta que contempla el nuevo paradigma educativo en el que los avances tecnológicos cobran cada vez mayor protagonismo al interior de las universidades, por eso se destaca su flexibilidad para adaptarse a esta nueva realidad que afecta a todos los miembros de la comunidad, además de contar con un diseño responsivo que le permite ser navegado en cualquier momento y lugar a través de cualquier dispositivo con conexión a internet.

Actualmente la UNDeC está utilizando la versión 3.19.

El área que utiliza este sistema es Secretaría de Gestión Académica.

Sistema SIU Kolla

Permite la generación de encuestas de todo tipo.

Este sistema permite llevar adelante distintas consultas para obtener información de sus alumnos con el fin de mejorar distintos aspectos de la vida académica. Ofrece una serie de cuestionarios predefinidos, confeccionados por profesionales, a través de los que es posible conocer la realidad de los estudiantes al momento de la graduación, al año y a los cinco años de haber concluido la carrera.

Debido a su versatilidad ha sido adoptado como herramienta para realizar relevamientos sobre distintas problemáticas del ámbito universitario.

El área que utiliza este sistema es Secretaria de Gestión Académica.

Sistema SIU Mapuche

SIU-Mapuche recoge toda la información de los RRHH de una institución en un Legajo Electrónico Único (sistema integrado), está diseñado para brindar al operador -ya sea al trabajador del área o al encargado de liquidaciones- todos los servicios necesarios para disminuir las posibilidades de error y hacer más sencillo su trabajo, teniendo en cuenta los cambios en la legislación laboral vigente.

El área que utiliza el sistema es Dirección de RRHH.

Sistema SIU Pilagá

SIU-Pilagá permite realizar en forma integrada la gestión de presupuesto, la ejecución del gasto y de recaudación. Al centralizar la información de los datos que carga cada dependencia, facilita a los usuarios el seguimiento integrado de los ingresos y gastos, además de otorgar flexibilidad en el manejo de áreas y dependencias. Asimismo, el módulo brinda seguridad a través de los controles de validación -que facilitan la importación de datos- y de los controles de gestión de fondos en los niveles directivos.

El área que utiliza el sistema es Administración.

Sistema ComDoc III

Sistema Web de seguimiento electrónico de documentación, concebido para registrar y brindar todos los detalles importantes de la administración de los documentos (como expedientes, notas, resoluciones, memorándums, legajos o actuaciones) de una organización. Se adapta al Decreto 1883/91, con el que se reglamentaron los procedimientos administrativos, y su particularidad radica en que asigna a cada documento iniciado un número único que servirá a lo largo de toda su trayectoria. Este sistema fue desarrollado por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación y cedido al SIU para su distribución entre las universidades nacionales. Se trata de un producto que funciona sobre herramientas de software libre, siguiendo una arquitectura en capas. El sistema COMDOC III es una aplicación WEB cuyo propósito general es encargarse del registro y seguimiento de expedientes y demás documentación sea su origen de áreas internas, Organismos externos y/o particulares.

El Sistema está disponible para todas las áreas de la universidad.

Sistema SIU Wichi

SIU-Wichi es una herramienta que permite realizar una eficiente conversión de sus datos en información valiosa para la toma de decisiones. Es posible visualizar y analizar de manera integrada los datos históricos de ejecución presupuestaria, académicos de personal y

patrimonio, buscando como objetivo colaborar con las decisiones que tomen los distintos actores de la organización, sustentadas sobre una base de conocimiento.

El Sistema está disponible para las áreas de Secretaría de Gestión Académica, Administración y Dirección de RRHH

Sistemas del Consorcio SIU en proceso de Implementación

Sistema Sanavirón-Quilmes:

SIU - Sanaviron Quilmes Módulo para la administración de recursos propios Proyecto orientado a microservicios en el ecosistema universitario. Módulos para el expediente electrónico en Guaraní

Sistema SIU Arai

SIU-Araí es la plataforma integradora de servicios del SIU. Cada uno de los sistemas SIU son módulos dentro de la plataforma que interactúan entre sí, consumiendo y ofreciendo servicios. Además, gracias al uso de estándares es posible la integración con aplicaciones y servicios de terceros de forma simple y ordenada.

Sistemas desarrollados por la DSIT

Hades.

Sistema de Información de dictado de clases. El sistema Hades tiene como funcionalidad principal brindar información actualizada y concisa acerca de los diferentes aspectos de gestión académica, complementarios al sistema SIU-Guaraní. Algunas de las funcionalidades incluidas en Hades existen en SIU-Guaraní, pero fueron incluidas como un mecanismo de interfaz amigable y unificada para el usuario final. El mismo contempla:

- Seguimiento de dictados de clases
- Planificación de clases por comisiones
- Gestión de Propuesta de Asignatura
- Asistencia de alumnos y docentes
- Gestión de dictados extra
- Descentralización de la actividad áulica docente (generación de partes semanales, informes requeridos por Dirección de Escuela, etc.)

Poseidón.

Sistema de información de designaciones/asignaciones docentes El sistema Poseidón permite la visualización cruzada de información del docente respecto a sus cargos (SIU Mapuche) y sus asignaciones (SIU-Guaraní, Nortia). Tiene como funcionalidad principal brindar información actualizada y concisa a las direcciones de departamentos, relativas a la distribución horaria de los docentes que pertenecen al mismo. Este sistema contempla:

- Visualización de cargos docente
- Visualización de asignaciones docente (actividad áulica, investigación, extensión, gestión, vinculación, etc.)
- Visualización estadística de distribución docente (por cargo, categorías, Escuelas, Departamentos, etc.)
- Control de cargos sin asignación y viceversa
- Licencias del docente

Sistema Integrador que usa directores de dpto web intranet

Sistema Integral de gestión docente El sistema Integrador es un módulo Consumidor, que representa una evolución del módulo Poseidón. Contempla toda su funcionalidad, y además incluye la visualización del contexto del docente en un solo punto de consulta. Incluye la visualización de:

- Datos personales
- Cargo y dedicación
- Declaraciones Juradas
- Actividad áulica
- Proyectos de Investigación
- Currículum Vitae CVar
- Licencias

Sistema Zeus

Visualización de currículum vitae CVar Permite la visualización tabulada y organizada de algunos aspectos del currículum docente cargado en el sistema CVar. Particularmente, la información de docentes UNdeC, y la de sujetos obligados cargados específicamente en Zeus. La información es obtenida a través de los webservice provistos por los desarrolladores del mismo. **Sistema Sancus: Gestión de Declaraciones Jurada de Cargos y funciones** Este módulo permite la presentación de DDJJ de agentes UNdeC (tanto docente como nodocente),

obteniendo información de los sistemas SIU-Mapuche y SIU-Guaraní. Este sistema permite al docente agilizar el trámite de carga de los datos y la presentación de la DDJJ. El sistema incluye:

- Obtención de cargos y funciones UNdeC, del usuario
- Posibilidad de ingresar cargos y funciones de otras dependencias
- Generación de la DDJJ (original y rectificativas)
- Control de presentaciones y visualización de carga horaria por DDJJ

Sistema Némesis Tice

Es el sistema de vinculación Secretaría de Gestión Académica-Campus Virtual. El mismo tiene como finalidad el mapeo entre asignaturas del sistema SIU-Guaraní y las aulas virtuales del Campus UNdeC. Su función es obtener el listado alumnos que deberían ser cargados en las correspondientes aulas virtuales, dentro de la plataforma <https://campus.undec.edu.ar>. Este módulo permite agilizar los procesos de inscripción que realiza el área TICE, a través de un mecanismo semi-automatizado de consulta y exportación de datos. Incluye las siguientes funciones:

- Gestión de Aulas virtuales (creación, consulta, edición)
- Mapeo de asignaturas a aulas virtuales
- Visualización de alumnos inscriptos por aula virtual
- Visualización de aulas virtuales correspondientes a un alumno
- Exportar archivos en formato adecuado para procesos masivos en Campus Virtual
- Exportar archivos en formato xls para analítica y estadísticas.

Sistema Dracma, es el sistema utilizado por la Dirección de RRHH para agilizar el procesamiento y generación de los recibos de sueldo.

Otras implementaciones

Plataforma de Correo Electrónico

Actualmente la UNdeC ha implementado la Suite de Microsoft Office 365 lo que posibilita a toda la comunidad educativa de la UNdeC trabajar con las herramientas de Office y las herramientas de colaboración más actuales desde cualquier dispositivo.

Entre las herramientas más utilizadas están Outlook, Teams y todas las herramientas de Ofimática.

Plataforma de elearning EDUCATIVA.

La UNdeC cuenta con un área denominada “TIC en la educación” (TICE) que se encarga de la administración de la plataforma de e-learning educativa. Esta plataforma o Campus Virtual UNdeC permite crear cursos y gestionar el material educativo vía web, permitiendo impartir cursos a distancia o apoyar la capacitación presencial.

2.7 Capacidad institucional para diagnósticos y planeamiento estratégico

La comunidad universitaria participa regularmente en procesos de diagnóstico, evaluación y propuestas, como ha sido mencionado en este documento con anterioridad: el plan de mejoramiento de la función de I+D+i, el inicio de la discusión con miras a profundizar en el futuro próximo el PDI, las diferentes instancias de acreditación de carreras, que dada la estructura matricial de la Universidad involucra a toda la estructura universitaria independientemente de la carrera que esté acreditando, y la instancia de autoevaluación institucional que dio origen a este documento. En todos los casos los documentos resultantes de estos procesos son consensuados con el ejecutivo, para la planificación efectiva de los planes estratégicos, guiados por la misión y visión de la UNdeC, pero atendiendo prioridades en un contexto de recursos humanos y materiales a veces limitantes.

En particular, a partir del trabajo realizado en las comisiones en referencia a la búsqueda, descripción y análisis de la información necesaria para trabajar la autoevaluación de la Universidad, consideramos que a nivel institucional se han detectado fortalezas, debilidades y situaciones problemáticas que deben ser abordadas mediante un plan de trabajo participativo a mediano y largo plazo. El proceso de autoevaluación institucional que se llevó a cabo demuestra, tal como ocurrió en otros procesos de evaluación más acotados, que nuestra institución puede encarar un proceso de diagnóstico y mejora donde estén involucrados diferentes actores institucionales. Consideramos a la universidad como una organización que aprende de sí misma lo que posibilita planificar estratégicamente sus acciones teniendo en cuenta las situaciones concretas que suceden en la vida institucional y el entorno cambiante y complejo en el que la institución está inserta.

El proceso de mejora iniciado con la autoevaluación institucional, evidencia que la universidad tiene la capacidad de sostener un proceso de superación a partir de la formulación y ejecución de planificación que incluya acciones tendientes a mejorar las prácticas y procesos de manera continua y participativa.