



Universidad Nacional  
de Entre Ríos

“2020 | Año del General  
Manuel Belgrano”

**DISPOSICIÓN S.G. Nº 006/2020**

CONCEPCIÓN DEL URUGUAY, 3 de junio de 2020.-

VISTO la creación de la Subsecretaría de Capacitación y Desarrollo por medio de la Resolución REC. Nº 208/2018,

CONSIDERANDO,

Que la Subsecretaría de Capacitación y Desarrollo dependiente de la Secretaría General tiene como funciones generar espacios de capacitación y formación continua para el personal de esta Universidad y a través de ese espacio la institución lleva adelante una política de formación para todo el Personal.

Que se entiende la capacitación del personal como un proceso necesario para adquirir, actualizar y desarrollar nuevas habilidades y aptitudes para el mejor desempeño de las tareas cotidianas garantizando así una mejor calidad en el servicio a nuestros usuarios.

Que la Universidad lleva adelante un proceso de planeamiento dirigido desde la Vicerrectoría de esta Universidad y en el marco del mismo se ha propuesto un curso de formación con el objetivo de potenciar el proceso de asimilación de los principios del cambio organizacional basado en el aprendizaje y la mejora continua, contribuyendo así al desarrollo de capacidades de gestión en los equipos del Rectorado y las Facultades.

Que la Secretaría General es competente para disponer sobre el particular.

Por ello,

**LA SECRETARIA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RÍOS**

**DISPONE:**

ARTÍCULO 1.- Reconocer el Curso de formación “Uner Aprende” con una carga horaria total de 72 horas reloj, cuya sinopsis elaborada por el Dr. Diego J. Gantus se encuentra en Anexo Único.



Universidad Nacional  
de **Entre Ríos**

“2020 | Año del General  
Manuel Belgrano”

**DISPOSICIÓN S.G. Nº 006/2020**

ARTÍCULO 2.- Reconocer la labor de Dr. Diego J. Gantus como del curso mencionado en el artículo anterior.

ARTÍCULO 3.- Establecer que las certificaciones correspondientes serán emitidas por los mecanismos institucionales que correspondan.

ARTÍCULO 4.- Regístrese y, cumplido, archívese.

**Mg. Alina Francisconi**  
**Secretaria General UNER**



ANEXO ÚNICO

#UNERAPRENDE

**Una iniciativa del Equipo Central del Planeamiento Institucional Participativo (PIP)**

**1. Presentación.**

El artículo 2 de nuestro Estatuto establece con claridad cuáles son las atribuciones y competencias de la Universidad Nacional de Entre Ríos, en aras de realizar los principios y objetivos establecidos en su preámbulo.

Considerada como un todo ¿Podemos afirmar que la UNER es *buena* haciendo lo que tiene que hacer? Independientemente del juicio que tengamos al respecto, sería más conveniente preguntarse si ¿Puede mejorar en el desarrollo de esas funciones esenciales?

Al menos una de esas dos preguntas tiene una respuesta afirmativa, sino ambas. Y eso es lo que nos importa destacar.

En un entorno institucionalmente sensibilizado por el ejercicio de Autoevaluación Institucional (1) iniciado en 2015, el Rector de la Universidad dispuso las responsabilidades y los lineamientos principales para llevar adelante, desde su asunción en 2018, un proceso de Planeamiento Institucional Participativo (2)<sup>1</sup>. Con este paso decisivo, la UNER encadenó dos eslabones determinantes para afrontar con éxito los desafíos implícitos en aquellas preguntas primeras, coronando al mismo tiempo los esfuerzos iniciados en gestiones que nos antecedieron<sup>2</sup>.

No obstante, en este camino hay algo que todavía sigue ausente. El Rector fue el primero en hacerlo notar, al preguntarnos ¿Y ahora qué? Es decir, mientras definimos VISION, Valores, Líneas-Ejes Estratégicos, Objetivos Estratégicos; y más aún, cuando todo ello esté definido ¿Qué sigue? ¿De qué modo, con qué herramientas, nos propondremos avanzar hacia esa situación futura deseada? Autoevaluarse (1), y planificar en base a ello de manera participativa<sup>3</sup> (2), son condiciones necesarias más no suficientes en aras de asegurar avances en la dirección elegida.

<sup>1</sup> Para revisar los avances realizados a la fecha, ver <https://uner.edu.ar/pip/plan-actividades/>

<sup>2</sup> Para una reseña de estos esfuerzos previos, ver <https://uner.edu.ar/pip/resoluciones/1.pdf>

<sup>3</sup> En efecto, proyectarnos hacia el futuro, privilegiando ciertos senderos y no otros, permite ciertamente gestionar el día a día del Rectorado y de las Facultades, al hacer posible un mejor manejo de las corrientes de problemas o propuestas que fluyen continuamente hacia estas unidades: lo que está alineado con el Plan y sus objetivos se prioriza en detrimento de aquello que no. Y para planificar, en efecto, hace falta establecer previamente un conjunto de juicios de valor (evaluar) sobre un estado de cosas que es, no sólo diagnóstico o punto de partida, sino también puesta en valor de una historia institucional que no puede desconocerse (historia que habilita ciertas opciones y no otras, pondera ciertos valores con los que hemos transitado, etc.).



**DISPOSICIÓN S.G. Nº 006/2020**

En efecto, en el momento en que tengamos un Plan, tendremos en claro no sólo dónde estamos parados, sino también hacia dónde nos proponemos ir, y a través de qué caminos. ¿Y entonces? ¿Le entregamos una copia del Plan a cada Secretaría, a cada Facultad, con la consigna “Háganlo realidad”? o ¿Es preferible y/o necesario dotar también a cada Secretaría y Facultad de ciertas herramientas para poder implementar el Plan? En definitiva, ¿Podemos hacer algo para contribuir a que cada Secretaría y cada Facultad desarrollen capacidades para hacer progresar sus agendas operativas, y mejoren su gestión?

Gestionar es obtener resultados. Tener *capacidad de gestión* no es ni más ni menos que tener capacidad de obtener resultados. Estos resultados que hoy establece el PIP, pero que en 5-10 años podrán ser otros. Los resultados que cada Consejo Directivo o Superior se proponen explícita o tácitamente cuando alumbran nueva legislación. Los resultados que cada Decana o Decano les han prometido a sus respectivas comunidades (y los que estas últimas les demandan a las/os primeras/os).

La capacidad de gestión de una organización pública (aquí, la UNER) depende de muchos factores. Un modelo de gestión, habitualmente, se configura más o menos explícitamente para intentar obtener, dentro de un marco de valores y normas compartidas, el mejor desempeño en virtud de la dotación de recursos existentes; y/o, al menos, intentar controlar, neutralizar, minimizar los posibles impactos negativos de las dinámicas que involucran a esos factores sobre el desempeño de la organización. Es deseable tener un modelo para gestionar las relaciones entre la universidad y sus partes interesadas (los 4 claustros, la comunidad a la que sirve, organizaciones de la sociedad civil, gobiernos locales, gobierno provincial, empresas, la SPU, el CIN, la CONEAU, etc); un modelo para gestionar su Personal; un modelo para gestionar sus Recursos Económico-Financieros; un modelo para Planificar y Evaluar su desempeño; un modelo de aprendizaje y mejora continua de sus operaciones cotidianas<sup>4</sup>.

En la UNER, los modelos para gestionar el Personal, los Recursos Económicos-Financieros, y ciertos procesos administrativos, vienen dados en buena medida; aunque aún dentro de las condiciones presentes, siempre existen márgenes para la mejora. Un modelo para planificar es un proceso en marcha; en cuyo marco, la gestión de las relaciones con las partes interesadas (y en particular, con las externas a la Universidad, están siendo objeto de reflexión y medición<sup>5</sup>). Un modelo para conducir las operaciones cotidianas y los procesos de trabajo, así como la Evaluación del desempeño en muchas de nuestras áreas, se configuran hoy como factores sobre los cuáles

**DISPOSICIÓN S.G. Nº 006/2020**

<sup>4</sup> Aunque aquí se presentan como componentes separados, ciertos modelos posibilitan intervenir sobre más de un factor. Algunos modelos de gestión, ciertamente, aspiran a configurar una forma de intervenir sobre todos los factores (personal, recursos económico-financieros, partes interesadas, mejora de operaciones y procesos, planificación, monitoreo y evaluación).

<sup>5</sup> “En virtud de lo establecido por el Estatuto de la Universidad, el medio social que le es propio debería contribuir a dar sentido a lo que la universidad es y hace. Ello supone, entre otras finalidades, impulsar y desarrollar estudios y conocimientos adaptados a los problemas regionales; o propender a la coordinación de los diferentes ciclos de enseñanza. Para tales fines, debería interactuar con toda organización regional representativa de sus diversos sectores, según lo establecido en los incisos correspondientes al Art. 2 de la mencionada norma. La mirada de estos actores, partes interesadas en lo que la Universidad es y hace para alcanzar aquellas finalidades, no podría estar ausente en un proceso de planeamiento como el iniciado en mayo de 2018”. En “Resultados del relevamiento realizado a los actores del medio sobre la UNER” (PIP, 2019). Para consultar los resultados del relevamiento, ver <https://uner.edu.ar/pip/documentos/10dic2019/relevamiento-vinculacion-medio.pdf>



**DISPOSICIÓN S.G. Nº 006/2020**

podemos hacer una contribución significativa desde el Equipo Central del PIP, con miras a configurar un Modelo de Gestión UNER (generando así, condiciones para su mejora continua). Ese es el fundamento de esta propuesta.

**2. Operaciones cotidianas y mejora continua.**

Es cierto que la planificación puede ser entendida como una función -o un proceso- de carácter permanente. También lo es que “el momento normativo” del planeamiento debe ser “acotado en el tiempo”. La pregunta formulada por el rector, significaba en el contexto de aquella reunión de trabajo, ¿Cómo vamos a hacer, una vez finalizado el momento normativo del planeamiento, para “pasar” de la situación actual a la deseada? O lo que es lo mismo, “Una vez que esté listo, ¿Cómo pasaremos del plan a las metas?”.

Las organizaciones que han asimilado **principios propios de la gestión del cambio orientada hacia el aprendizaje y la mejora continua**, se hacen preguntas del estilo, sólo en apariencia diferentes. Ya no se preguntan ¿Cómo vamos a pasar del plan a la acción, y cómo vamos a hacerlo bien?, ni ¿Por qué hemos hecho bien las cosas? (asumiendo que el desempeño global es igual o superior a lo esperado), sino ¿Cómo seguiremos haciéndolo bien en el futuro? (Van Aartsengel & Kurtoglu, 2013:1). Ello implica reconocer un entorno en permanente evolución, así como la importancia vital de la función de adaptarse de la mejor forma a él. E incluso, cómo modelarlo allí donde ello es posible, ya que a través de la Docencia, la Investigación, la Extensión y la vinculación tecnológica, las Universidades pueden lograr al menos parcialmente este último propósito.

Las organizaciones que aún no han asimilado esos principios, tienen dos desventajas respecto de las primeras:

- a) **Tienen menor capacidad para gobernar sus operaciones habituales** (funcionan reaccionando “ante la alarma de incendio”), y están por ello mucho más expuestas a las consecuencias y derivaciones de conflictos menores; y
- b) **Consumen muchos más recursos** de los realmente necesarios para hacer las mismas tareas (generalmente, con un desempeño inferior).

Si bien la preocupación por la forma en que las organizaciones gestionan el cambio a través del aprendizaje es centenaria, en las últimas 4 décadas sólo se ha visto intensificada. Corolario de ello, es la proliferación de enfoques y métodos para su abordaje. **El denominador común de todos ellos es el propósito de sentar bases para el aprendizaje continuo** (y aprovechar así las mejoras en el desempeño que de él se derivan). Algunos de ellos son fácilmente combinables y/o escalables. Admiten, también, que a fin de intervenir de manera sustantiva y sostenible para orientar a la organización hacia el aprendizaje y la mejora continua, las máximas autoridades opten entre sus **principios centrados en los procesos de trabajo** (lo propio de las organizaciones privadas productoras de bienes y servicios), o aquellos **centrados en las personas y en la cultura organizacional** (la variante más utilizada en las organizaciones públicas).

**3. Una propuesta.**

Con la finalidad entonces de **iniciar en la UNER un proceso de asimilación de los principios del cambio organizacional basado en el aprendizaje y la mejora continua**, contribuyendo así al desarrollo de capacidades de gestión en los equipos del Rectorado y las Facultades, nos proponemos llevar adelante la selección y el



DISPOSICIÓN S.G. Nº 006/2020

entrenamiento de un grupo de 50 trabajadoras/es de la UNER, distribuidos de la siguiente forma: 2 agentes por cada Unidad Académica (UA), y 32 por el rectorado (incluida la Casa de la UNER).

El personal será seleccionado durante los meses de abril y mayo, a sugerencia de las/os Decanos, y posteriormente entrevistadas/os en cada unidad académica por el responsable del Programa de Aprendizaje y Mejora Continua. El perfil deseado es el de un/a trabajador/a de planta permanente del PAYS, de carácter proactivo y analítico. Idealmente, que se haya auto-postulado para esta instancia de formación. Preferentemente, sin que ello sea excluyente, menor de 40 años. No es necesario tener estudios superiores de ningún tipo, ni manejar herramientas informáticas.

En virtud de lo dicho hasta aquí, **los lineamientos generales de esta propuesta de trabajo**, orientada a sentar las bases para posibilitar que la UNER devenga progresivamente en una organización orientada al aprendizaje y la mejora continua, son consistentes con:

1. Un abordaje situado (que parte de la UNER, para la UNER), estrechamente ligado con el planeamiento institucional participativo
2. que adopte críticamente principios para el aprendizaje y la mejora continua (ideas), y el herramental blando (soft-tools) de los modelos que les corresponden,
3. necesarios para la gestión de un cambio organizacional con foco en las personas y la cultura organizacional, y orientado al aprendizaje para la mejora continua del desempeño

El entrenamiento se estructura en 4 módulos<sup>6</sup> (I. Planeamiento Estratégico, II. Gestión del cambio basado en el Aprendizaje y Mejora Continua, III Herramientas para Facilitar Equipos de Mejora, IV Gestión de Proyectos e Iniciativas de Mejora), a ser dictados en 8 clases (4 virtuales, 4 presenciales), en encuentros de frecuencia quincenal, durante los meses de Junio, Julio, Agosto y Septiembre<sup>7</sup>.

Quienes egresen de este programa de formación, estarán capacitadas/os para:

- Asistir a las autoridades de las UA's / Rectorado en formulación e implementación de los procesos de Planeamiento (de la UNER como un todo, pero también de las distintas Secretarías de Rectorado, UA's o Áreas dentro de ellas).
- Asistir a las autoridades de las UA's / Rectorado en la implementación de Planes Estratégicos / Proyectos de Mejora
- Facilitar la tarea de los Equipos de Mejora que se constituyan por iniciativa del Rector, las/os Secretarías/os de Rectorado, y/o las/os Decanos

<sup>6</sup> Para completar la tarea de contar con un Modelo de Gestión UNER, sería necesario contar con un 2do programa de formación, centrado en el desarrollo de habilidades y competencias para el Monitoreo y la Evaluación de la Gestión de las UA's y de Rectorado. Esta iniciativa aún se encuentra bajo estudio.

<sup>7</sup> Miércoles 3 y 17 de Junio, Miércoles 1 y 29 de Julio, Miércoles 12 y 26 de Agosto, Miércoles 9 y 23 de Septiembre. La primera clase mensual es virtual, la segunda presencial. Para finalizar el cursado, entre el 23/9 y el 26/11, las/os participantes realizarán 4 (cuatro) experiencias piloto, para poner en práctica en un entorno controlado, las habilidades y competencias adquiridas durante el entrenamiento.



Universidad Nacional  
de Entre Ríos

“2020 | Año del General  
Manuel Belgrano”

**DISPOSICIÓN S.G. Nº 006/2020**

- Contribuir técnicamente con la Gestión de Proyectos e Iniciativas de Mejora

Será, en definitiva, personal de la UNER debidamente calificado, para intervenir cuando sea requerido por las autoridades, en materia de planificación, formulación de iniciativas de mejora o proyectos, y su gestión.

Dr. Diego J. Gantus  
Asesor Equipo Central de Planeamiento

**Mg. Alina Francisconi**  
**Secretaria General UNER**