



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



“GOBIERNO Y GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD, UN APORTE PARA SU ANÁLISIS”

Oscar Bustamante Secretario General de A.P.U.N.C.

(Asociación del Personal No docente de la Universidad Nacional del Comahue)

Cuando se teoriza sobre qué es la Universidad algunos dicen: es **INSTITUCIÓN**, otros sostienen que es **ORGANIZACIÓN**, otros manifiestan que es aparato ideológico y práctica social y algunos otros dicen que es agente de desarrollo⁽¹⁾.

También se puede decir que además de todas estas caracterizaciones, es un “Centro de Formación Profesional” que forma recursos humanos calificados y los que así piensan creen que el desarrollo de la Universidad está bien encaminado, por la razón de que hay una alta tasa de profesionales: entre sus filas abogados, contadores, médicos e ingenieros y que al estar prevista y casi asegurada una mayor cantidad de profesionales egresados con este perfil, está logrado el desarrollo y la eficiencia en términos históricos de la Universidad.

El objetivo de este comentario no es determinar a priori si es verdad o no lo expresado anteriormente; lo que se busca es saber en cuánto han contribuido estos recursos humanos, formados en la Universidad estatal y gratuita, al desarrollo eficiente de la administración universitaria.

Es cuanto menos interesante situarse, aunque sea brevemente respecto al “**APORTE**” de los profesionales universitarios al gobierno y la gestión universitaria; para muestra vale un ejemplo: los responsables de la gestión, gobierno y administración de la Universidad son los Rectores y los Decanos, casi en su totalidad egresados de una Universidad estatal, lo mismo se puede decir en su mayoría, de los innumerables secretarios políticos de las gestiones universitarias.

En esta parte nos detenemos para poder ver cuánta responsabilidad tienen estos profesionales universitarios en la irracionalidad y, si se quiere, ineficiente administración; un modo de entender el comportamiento de estos funcionarios es verlos multiplicar los trámites

⁽¹⁾ Universidad, Política y Sociedad, 1985.

burocráticos, las instancias de control, las intervenciones múltiples o los absurdos “visto y pase”, todo con el único objetivo de esconder la verdadera razón que es la de evitar tener que demostrar conocimientos y competencias personales para lo cual procuran que se vea a los trabajadores como incapaces, transmitiendo la idea de que “abajo” se cometen errores y que por eso deben asumir personalmente y tomar todas las decisiones del área a su cargo.

Esta situación descrita lleva a que el funcionario de turno conduzca y organice el área de la que es responsable en función de sus objetivos personales para lo cual desarrolla una “**estructura de reinos**”⁽²⁾ pero lo más preocupante es cuando la **superestructura** cree lo que le transmite el número uno, dando como veraz esta información y aceptando la mediocridad de estos funcionarios⁽³⁾. Cuando esto ocurre los trabajadores comienzan a preocuparse solo por su sector laboral, es decir asumen que tal “tarea no me corresponde” y “por consiguiente no me interesa”.

Es a partir de todo esto que comenzó a instalarse y tener vigencia, el “para que y hasta qué límites se tiene autoridad” y principalmente en los niveles medios e inferiores los trabajadores comienzan a hacerse las siguientes preguntas: ¿cuál es y hasta dónde llega mi responsabilidad? O también ¿cuál es mi función y qué me corresponde hacer?

Los órganos de gobierno

A partir de la introducción de este trabajo, trataremos de analizar algunos aspectos de los órganos de gobierno de las Universidades Nacionales, destacando lo referido a cómo se integran los cuerpos colegiados y de cómo se eligen sus integrantes y las autoridades superiores (Rector, Decanos, Secretarios de Universidad y Facultades) así como sus funciones pertinentes, y el otro aspecto cualitativamente importante remite a los requisitos exigibles para asumir las funciones de gobierno en la Universidad.

A priori y a los fines de poder explicitar y a su vez poder comprender **nuestra actitud crítica** en torno al gobierno universitario debemos reconocer dos cuestiones primordiales: una, el privilegio del personal docente en cuanto a ser los únicos con derecho a ser **elegidos Rector o Decanos** con el único requisito de ser o haber sido profesor de alguna Universidad Nacional Argentina. La otra cuestión y con relación a los integrantes de los distintos claustros, la falta de requisitos a cumplimentar para ser elegido, con excepción de una especie de antigüedad como único requisito para poder ser elector o candidato (no docentes tener 1 y 2 años y algunos graduados también dos años).

Desde estas cuestiones debemos preguntarnos si la falta de exigencias más allá de la antigüedad y ser docente, pueden crear realmente las mejores posibilidades para lograr un mejor nivel en la conducción y gobierno de la Universidad y de los funcionarios un mayor aporte para un desarrollo eficiente del sistema universitario.

Un antecedente a tener como una referencia histórica de lo poco que ha cambiado hasta ahora, son los requisitos que debían cumplimentar los candidatos a Rectores en la Universidad Medieval: “debía ser maduro (veinticinco años o más), ser rico (el oficio de

⁽²⁾ Serra – Kastika “Reestructurando empresas”, 1994.

⁽³⁾ CYRIL M. Parkinson, 1958.

Rector traía consigo muchos gastos) graduado y conducta irreprochable”⁽⁴⁾. Estos requisitos estaban vigentes en la Edad Media, pero hoy, luego de ochocientos años de historia y en el marco de la complejidad en la conducción de la Universidad y reflexionando sobre lo ya expuesto, deberían exigirse algunos otros aspectos, como tener alguna formación universitaria en gestión de recursos o administración de recursos humanos (entre otros conocimientos, más adelante nos explayaremos con mayor precisión sobre este tema).

Sobre esto escribía, Ana María García de Fanelli⁽⁵⁾, otro elemento que debilita en general la cadena burocrática de mando en el nivel de la infraestructura del sistema en la Argentina es la **falta de profesionalización de la gestión universitaria** por tal se entiende que la autoridades universitarias carezcan de conocimientos sobre administración y gestión educativa.

Gestión Universitaria: Funcionario versus Gerente

Como podemos apreciar a lo largo de esta introducción, existen diversos aspectos relacionados con la gestión universitaria, un aspecto en particular se refiere a la forma en que se gestiona (en el más amplio sentido de la palabra) la Universidad.

Debemos decir que la gestión en si tiene tres fases a saber: **Decisión, Ejecución y Control**, aunque a veces equivocadamente solo se la identifica con la “Ejecución” omitiendo la planificación y decisión previo a la ejecución y al final el control de dicha ejecución.

La gestión universitaria estatal requiere que, quien tiene esta responsabilidad pública, escribió Angel Ginestar: “Deben reunir las características de ser funcionarios para cumplir con los requisitos de **transparencia de los actos de gobierno** y la de **ser gerentes** para desarrollar una operacionalidad y tener una responsabilidad organizacional moderna. Por eso se puede decir que quienes tienen a cargo **la gestión universitaria pública** son agentes que se caracterizan por el cumplimiento de las reglas que la comunidad establece para tener información y confianza en los actos públicos”... y proseguía diciendo... “un enfoque legalista de la gestión pública le otorga preponderancia al “**ser funcionario**, es decir al cumplimiento de las funciones según reglas” y termina diciendo ...”Un enfoque eficientista le da mayor importancia al “**ser gerente**”, por buscar acrecentar la productividad y la efectividad de los actos públicos”.

Contrastando con esta concepción “**ser gerente**” escribió Ibrahim Warde: “el éxito del “**estilo gerencial**” en la Universidad sin duda no habría sido tal si el contexto político-ideológico no hubiera estado sellado por el triunfo del economicismo”.

Ahora bien, creemos que no se debería obviar, cualquier decisión, muchas veces, es parte de un acuerdo o negociación que abarca a los integrantes de la comunidad (docentes, alumnos, no docentes) y a los distintos niveles de gestión. Como asimismo a las organizaciones gremiales de los claustros.

Profesionalización y Gestión

⁽⁴⁾ Alexander Gieysztor “La Universidad en la Edad Media”.

⁽⁵⁾ Gestión de las Universidades Públicas, 1998.

Es a partir de lo arriba expuesto que analizaremos la Tecnicatura Superior en Administración y Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias⁽⁶⁾ en tanto respuesta válida y eficaz en la búsqueda de cómo deben hacerse o ejecutarse las políticas y las acciones, con los procedimientos más adecuados, planeados y organizados debidamente con el fin de lograr un óptimo empleo de los recursos.

La Tecnicatura nace formalmente a partir del Convenio 346 acordado entre FATUN-CIN-SECRETARIA DE POLITICAS UNIVERSITARIAS; es necesario destacar que el modelo de Tecnicatura de la FATUN logra cristalizar un viejo anhelo de la dirigencia gremial con el fin de que los trabajadores y la administración universitaria accedan a:

- La profesionalización de los trabajadores no docentes de los tramos superiores e inferiores.
- El plan de estudios con materias específicas e inéditas para la administración universitaria que garantizan un nivel académico superior.
- El ingreso sin trabas (sociales y económicas) y con una apertura a todos los no docentes, garantizando la democratización del conocimiento.

No es el caso discutir si esta política del gremio no docente tiene la virtualidad de convocar a esta carrera universitaria y a sus alumnos-trabajadores en un plano de privilegio en la Universidad. Lo importante es subrayar que la Tecnicatura es eficaz tanto en la formación de una administración moderna y dinámica, como en la consolidación y formación de los funcionarios técnicos-profesionales no docentes.

Se debe aceptar que la administración universitaria es compleja y abarca múltiples aspectos y funciones concretas, como ser las de gestión académica, de extensión o de investigación para las cuales el sistema de enseñanza estatal o privado no prevé ninguna formación.

Es de entender, que sólo se accede al conocimiento y dominio de estas funciones a través de la práctica laboral constante durante largos períodos de trabajo.

En este debate sobre el gobierno y la gestión universitaria se debe tener en cuenta que éstas no pueden tener una racionalidad distinta a la de una Universidad dependiente y mercantil.

Es a partir de lo examinado a lo largo de todo lo expuesto es que podemos decir que la eficacia en la acción de gobierno de la Universidad está estrechamente unida a la eficacia y la capacidad de las personas que la componen. Ahora bien se debe comprender hasta que punto la diversidad de funciones en las acciones de gobierno son disímiles en razón de su grado de conocimiento y dominio de especialización y que precisamente (o forzosamente) no permiten soluciones parecidas.

Por ello, desde esta perspectiva, es que se hace necesario el **desarrollo de programas** que deben servir a los objetivos, tanto a los órganos de gobierno, Rector, Decanos y funciones similares, como Consejo Superior, Directivos, Consejos de Investigación, de Extensión, Académicos, de Administración, etc.,.

⁽⁶⁾ Universidad Nacional del Comahue, Ordenanza N° 216/03.

La preparación y desarrollo de estos programas deben satisfacer las diversas exigencias requeridas en la acción de gobierno y de la gestión universitaria, como ser:

- Mayor preparación para actuar en lo referente a la política y administración de los recursos.
- Conocimientos para coadyuvar a la planificación de la administración universitaria
- Conocimientos en tecnologías de gestión e investigación, concernientes a la administración.
- Conocimiento de los aspectos del mundo del trabajo y de la legislación laboral en la Universidad.

El primer objetivo para la implementación de estos programas, es lograr que la Universidad en su conjunto esté dispuesta a su implementación ya que los mismos requieren de una importante y considerable inversión de tiempo y recursos económicos tanto de la Universidad y funcionarios como de los propios trabajadores no docentes.

Los problemas y los condicionantes

A lo largo de este comentario, presentaremos a grandes rasgos las principales reflexiones sobre algunos de los problemas en la gestión y gobierno de la administración universitaria a saber:

- La Administración Universitaria ha tenido los mismos problemas que la Administración Pública nacional ya que en el contexto de lo desarrollado en este trabajo, no podrá ser de otra manera. Además hay que tener en cuenta que se lleva una política contraria al fortalecimiento del estado nacional dado que las “racionalizaciones” fueron para eliminar personal o lo que es más grave se busca justificar las privatizaciones de los servicios y en el caso universitario, la tercerización de las funciones, principalmente de servicios.
- La asignación del presupuesto universitario se realizó históricamente por parte del Ministerio de Economía, quien solo tuvo en cuenta la incidencia que éste tendría sobre el déficit fiscal del Estado, soslayando las funciones históricas de la Universidad como ser: la investigación, la extensión, el bienestar universitario y el desarrollo cultural de la zona donde está asentada la misma.
- En el contexto de la asignación del presupuesto universitario, la inversión en salarios del personal, ha sido de entre el 85% a un 90% del monto total presupuestado, hecho que tiene una relevancia especial en el funcionamiento de la administración, ya que el congelamiento de la planta de los trabajadores y de sus salarios “permitieron financiar” su marcha ante el incumplimiento del Estado.

Esta situación ocasiona graves ahogos financieros disimulados bajo el ropaje de las “libertades” con un eufemismo, **transferir conocimiento**, por ventas de servicios, proyectos, etc. introduciendo la lógica del mercado, empujando a la Universidad al mundo de “la Universidad mercantil” propiciando y beneficiando a los departamentos que “ganan dinero”, “estudian dinero” o “atraen dinero”, los demás resultan inexorablemente postergados o abandonados⁽⁷⁾.

Pero en este comentario no se puede obviar la parte de responsabilidad que la cabe a la comunidad universitaria sin exclusión (docentes, no docentes, estudiantes, graduados y

⁽⁷⁾ Le Monde Diplomatique, 2001.

autoridades superiores) por el tipo de relación y “articulación” que se permitieron establecer con las empresas y las consecuencias que los criterios del mercado introdujeron en la universidad,

Fue y seguirá siendo un error pensar que la organización y administración de la Universidad es una cuestión exclusiva de las autoridades (Rector, Decanos) y de los claustros universitarios, se debe tener en cuenta que esta es una cuestión que afecta y atañe a toda la sociedad en su conjunto. Es más, creemos que la Universidad, en tanto institución al servicio de la producción, el desarrollo y la transmisión del conocimiento, debiera definir sus actividades en función de las demandas y necesidades sociales.

Pero para esto se requiere que la Universidad solicite a los gobiernos, municipios, sindicatos, organizaciones empresariales, a la población, etc. que expresen sus demandas y necesidades; es este un proceso de doble sentido: de la Universidad al medio y de éste a la Universidad en que va a demostrarse la eficacia histórica y social de la Universidad; sobre esta cuestión tomamos la opinión de Pérez Lindo⁽⁸⁾:

- No es tan fácil como parece organizar la articulación de la Universidad con el Estado, las empresas y la colectividad en general.
- Desde que la Universidad se convierte en un actor social más, la presión sobre ella se vuelve muy intensa.
- Para defenderse de esta situación la Universidad se acantonó detrás de la autonomía. Pero la autonomía se convirtió en una especie de fortaleza corporativa, que ni siquiera garantizó la independencia científica e ideológica de la comunidad universitaria.
- La articulación con el medio tiene muchos riesgos y por eso la Universidad tiene que conservar su propia identidad como productora de conocimientos, como creadora de una mentalidad racional y crítica y como agente de servicios.

Habiendo realizado un pequeño recorrido por los condicionamientos y problemas que permiten visualizar el estado en la gestión y gobierno universitario tanto en los aspectos académicos, financieros y en los de administración de personal.

En síntesis, la gestión de estos aspectos, en un nivel de excelencia, requiere de personal con una formación profesional adecuada y moderna sumada a un alto nivel científico-tecnológico.

Desarrollo y Profesionalización

A fin de satisfacer estas diversas exigencias, se ha elaborado el siguiente **Sistema de Formación**⁽⁹⁾:

⁽⁸⁾ **Universidad, Política y Sociedad, 1985.**

⁽⁹⁾ (*) Este trabajo está realizado a partir de la propuesta realizada por la Comisión Paritaria del servicio público referida a los: problemas de carrera en el servicio público, Ginebra, 1970 y la contratación, la formación y el desarrollo de la carrera en los servicios públicos, Ginebra, 1984.

Algunos de los aspectos están incluidos parcialmente en el Proyecto de Convención Colectiva de Trabajo, presentado al Congreso Plenario de FATUN el 24 de mayo de 1996.

En el año 2003 en el III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, llevado a cabo en la Universidad Nacional de 3 de Febrero de la Provincia de Buenos Aires.

- a) Formación previa al ingreso
- b) Formación en el curso de la carrera
- c) Formación del Perfeccionamiento
- d) Formación para la promoción

Estos diferentes tipos de formación, son complementarios e independientes.

a) Formación previa al ingreso⁽¹⁰⁾:

Esta formación permite preparar al futuro trabajador No Docente con el fin de proporcionarle la información necesaria para que conozca la institución universitaria en sus objetivos, políticas, normas, así como sus propios derechos y obligaciones. Como asimismo mediante una capacitación más específica los conocimientos para desempeñar un puesto de trabajo no docente, así como integrarse al grupo de trabajo.

La necesidad de esta formación, parte de la exigencia de conocimientos específicos en las ciencias administrativas. Además existen en la administración universitaria, funciones concretas, como por ejemplo en las áreas académicas, de extensión, de investigación o de servicios, para los cuales el Sistema General de Enseñanza no prevé ninguna formación.

La formación del trabajador recién ingresado:

Para el caso de los recién ingresados, el período durante el cual no adquiere su estabilidad, debe desempeñar un papel importante, no solo en el marco de la formación, sino para verificar la competencia del agente, por eso se aconseja que la formación práctica sea bajo la supervisión y guía de un trabajador No Docente con funciones superiores.

Al hacerse la capacitación directamente en el puesto de trabajo se deben distinguir dos aspectos. El primero que es el de brindar al trabajador una descripción general del puesto de trabajo que va a ocupar, su objetivo laboral y los resultados que se esperan de él. El otro aspecto es la práctica en sí en donde el trabajador instructor⁽¹¹⁾ efectúa las tareas concernientes a la función a fin de mostrar como se realiza el trabajo, de esta manera el nuevo trabajador puede realizar las prácticas haciendo que estas se repitan hasta que el trabajador domine la técnica.

Finalmente se deja al trabajador No Docente recién ingresado que lleve a cabo las tareas del puesto de trabajo sin supervisión, aunque es aconsejable que el trabajador capacitador realice verificaciones en forma selectivas con el fin de evacuar o detectar dudas así como aspectos que se puedan manejar.

b) Formación en el curso de la carrera:

La finalidad principal de esta formación es mas concreta y está vinculada a las funciones que se van desempeñando a los fines de acrecentar los conocimientos de los No Docentes, incluso de los recién ingresados, en las tareas que deben realizar.

⁽¹⁰⁾ La Comisión Paritaria del servicio público de la OIT en su informe: La contratación, la formación y el desarrollo de la carrera en los servicios públicos, decía refiriéndose a la formación previa al ingreso que “el sistema tal vez más conocido y ciertamente el que tiene mayor influencia es el Sistema de Formación Previa al Ingreso, implementado en Francia después de la Segunda Guerra Mundial y organizado por la “Ecole Nationale D’Administración”.

⁽¹¹⁾ Informe de la OIT: Comisión Paritaria del Servicio Público que dice: “La calidad de los servicios que prestan los funcionarios en el curso de su carrera también depende de la manera en que hayan sido iniciados en el trabajo”.

Su contenido depende, evidentemente, de si va dirigido al recién ingresado o a aquel que tiene una antigüedad mínima de un año. Para la formación inicial adopta formas y orientaciones diferentes de aquellos que contienen las dirigidas a la formación de los agentes durante el curso de sus carreras.

No obstante lo señalado, se debería enfocar de manera más general esta última formación y considerar que su finalidad debe ser la de crear las condiciones necesarias para permitir que los No Docentes puedan hacerse de los conocimientos en virtud de la variedad de funciones de las distintas dependencias y así poder demostrar sus aptitudes a partir de la experiencia laboral controlada, lo que le posibilitaría realizar su auto-orientación y así el trabajador podría ubicarse correctamente en la realización de su tarea.

c) Formación del Perfeccionamiento:

Hoy en día, los conocimientos técnicos-científicos aumentan a un ritmo extraordinario. Un especialista de cualquier disciplina que no se mantenga al día respecto de estos adelantos, rápidamente redice inevitablemente sus perspectivas de progreso en la carrera.

En los últimos años, la formación del perfeccionamiento se ha convertido en un medio importante en la preparación y en la revisión de los conocimientos del personal No docente, requeridos por los cambios estructurales y tecnológicos, acaecidos en la administración universitaria.

Esta faceta de la formación del perfeccionamiento, debe atender a la formación, tanto individual para tareas específicas, como a la de métodos en dirección, planeamiento, asesoramiento y conducción a todo nivel.

El objetivo de este tipo de formación, es mantener y acrecentar los conocimientos técnicos administrativos de los No Docentes y prepararlos para las nuevas funciones que puedan eventualmente desempeñar en el curso de sus tareas, esto se hace necesario debido a la rápida evolución de los mencionados conocimientos, que se utilizan en el trabajo de la administración universitaria.

d) Formación para la promoción:

Entre los distintos tipos de formación o capacitación más importantes para la carrera del No Docente, es el que lo prepara para permitirle capacitarse para las funciones superiores, ya que su finalidad es la de preparar al personal interesado en asumir su finalidad es la de preparar al personal interesado en asumir responsabilidades superiores que le puedan ser confiados por la Universidad

Este tipo de formación tiene una particular importancia para los agentes No docentes de las categorías inferiores e intermedias, en razón de que en carrera laboral universitaria será condición exigible para la promoción, la aprobación de un concurso y en estos casos la formación tiene sobre todo por finalidad, preparar a los agentes para las distintas pruebas a las que serán sometidos en dichos concursos.

Los programas de capacitación tiene dos modalidades:

- 1) Presencial con prácticas: los trabajadores cursantes
 - Tienen asistencia obligatoria a todos los encuentros establecidos ya que estos se realizarán dentro del horario de trabajo.
 - Trabajan los contenidos de las materias según la modalidad del curso-taller, con apoyo de materiales y la coordinación del docente responsable.
 - Deben entregar un trabajo final para la aprobación del curso
- 1.a.) Presencial con prácticas, tipo pasantías:
 - El dictado de los cursos está a cargo de los prestadores contratados a tal fin.

Se realizan fuera del ámbito de la UNCo cuando, por lo específico de la materia y la cantidad de personal cursante, no se pueda realizar dentro de la misma.

En estos casos, los trabajadores no Docentes viajarán a la sede donde se dicte el curso.

Los cursados serán intensivos y con dedicación exclusiva, con una duración mínima de tres días.

- 2) Semi-presencial: los trabajadores cursantes,
- Reciben un material impreso tipo apuntes, cuadernillos, bibliografía o video que guían el auto-aprendizaje.
 - Asisten a las reuniones grupales obligatorias donde, con la asistencia del docente tutor, trabajan las posibles dudas surgidas de la lectura del material de estudio y se revisan los trabajos prácticos sugeridos en el mismo.
 - Finalizadas las clases presenciales con el docente tutor los cursantes enviarán los trabajos realizados para su corrección final, durante el tiempo que medie entre la clase presencial y el envío del material, los cursantes realizarán las consultas necesarias con el docente tutor, previo acuerdo de días y horas. Estas pueden ser telefónicas, vía fax o presenciales, según la modalidad convenida.

La acreditación

En los cursos de modalidad presencial, se realiza con base en la evaluación de las actividades áulicas y extra áulicas.

En los cursos cuya modalidad es la semi-presencial, esta se realiza con base en la evaluación que se hace de las calificaciones parciales por parte de los docentes tutores.

A MODO DE CONCLUSIÓN

La irrupción de los programas de capacitación y profesionalización en el sistema universitario nacional nos está indicando que las Universidades han comprendido y aceptado la necesidad y responsabilidad de asumir esta tarea.

Debemos tener en cuenta que la formación recibida por el trabajador en el sistema educativo no le da ningún conocimiento de las técnicas laborales especiales y aún menos las habilidades necesarias y requeridas para el trabajo que se realiza en el interior de la Universidad.

Es por esto que la administración universitaria debe hacer la máxima contribución económica para poder capacitar a los trabajadores en el más alto nivel Científico y Técnico. Ya que no solo el trabajo cambia, sino que aún los propios trabajadores no docentes cambian de trabajo, es por esto que debe haber capacitación permanente durante toda la carrera.

Y esto es así ya que la administración universitaria y sobre todo los propios trabajadores no docentes se ven cada vez más agobiados por las crecientes demandas, surgidas en las exigencias de la calidad de gestión, de la planificación y de la toma de decisiones.

Con todo, conviene aclarar que la capacitación debe ser detectada antes que se decida formular la política de capacitación ya que de otro modo se tratará de una experiencia sin beneficio alguno.

Oscar Bustamante – Secretario General A.P.U.N.C.
(Universidad Nacional del Comahue) apunc@uncoma.edu.ar

La necesidad de capacitación se puede evidenciar por la actitud de los trabajadores no docentes y por los inconvenientes en la ejecución de las tareas diarias. Algunas de las manifestaciones más comunes son:

- Frecuentes quejas de los trabajadores por la falta de promociones.
- La baja productividad y calidad laboral.
- Frecuentes pedidos de pases de lugares de trabajo.
- Y algo por demás preocupante, la presencia de los hombres imprescindibles.

Política de capacitación y sus objetivos

Para fijar o determinar una política de empleo (que contenga en principio la reforma administrativa) se debe tener en cuenta que su objetivo principal tendrá que contener dos principios: por un lado lograr que la Universidad tenga trabajadores eficientes y por otro lado que sus empleados tengan una formación profesional durante su vida laboral, incluso antes de su ingreso a la Universidad.

El primer objetivo sería:

Lograr un eficiente desempeño del trabajador no docente en su puesto o función laboral actual o futuro.

Un aumento en la productividad y la eficiencia.

Una mayor rotación o pedidos de pases por parte del personal o de las jefaturas.

Asegurar a la Universidad el aporte de personal capaz de cubrir los nuevos puestos originarios por la evolución tecnológica.

Resumiendo estos objetivos enunciados, se puede decir que estos nos están indicando que en la capacitación debe distinguirse dos tipos principales de formación para la administración universitaria:

- a) El que se debe llevar a cabo antes del ingreso.
- b) El dirigido después del ingreso, que contemple la formación para la promoción.

Formulación para la política de capacitación

Establecida la necesidad de capacitar al trabajador no docente y fijados los objetivos, corresponde determinar las decisiones políticas que se adoptarán para llevar a cabo la capacitación como debe ser.

Responsabilidad de la capacitación

El dictado de los cursos de formación, perfeccionamiento y actualización estará a cargo de un Centro de Capacitación.

El costo

Oscar Bustamante – Secretario General A.P.U.N.C.
(Universidad Nacional del Comahue) apunc@uncoma.edu.ar

Estará totalmente a cargo de la administración universitaria incluyéndose en el presupuesto de la Universidad, un monto que no será inferior al 1% del presupuesto asignado al pago de los salarios del personal no docente.-

En este marco los cursos se realizarán en el horario de trabajo

Otro punto a tener en cuenta es que la política de capacitación debe evitar que la concurrencia a los cursos sea compulsiva, limitándose la institución a brindar las posibilidades y facilidades al trabajador para su concurrencia a los mismos.

Ámbito de la capacitación

La política de capacitación debe determinar el ámbito y el alcance de los cursos, es decir la categoría y la función del personal ya que una primera etapa al ser diseccionados, deben tener como objetivo principal la nivelación de los conocimientos del personal no docente, para después en una segunda etapa, proveer también el dictado de cursos intensivos o seminarios fuera de la propia Universidad, mediante becas o pasantías en otras universidades o instituciones. Estos cursos deberán ser de alto nivel.

Lo fundamental de la política de capacitación en lo que hace al ámbito y a sus alcances estaría en el reconocimiento de que la capacitación debe involucrar a todos los niveles escalafonarios, desde el director hasta las menores categorías, es decir en forma descendente.

Esto permitirá en una segunda etapa determinar la responsabilidad de la capacitación, que debe estar a cargo de los propios trabajadores, esto es en los niveles de supervisión y jefatura quedando los cursos de alto nivel o especialidades fuera de lo previsto anteriormente. Con respecto a las jefaturas departamentales y las direcciones, es conveniente que la especialización se lleve a cabo en instituciones con nivel de excelencia.

Se debe tener en cuenta que el más común de los programas de capacitación tiene como exigencia primordial que los niveles de supervisión y jefaturas deben conocer el trabajo que realizan los empleados, oficiales o cadetes y aprendices, como un paso previo para poder capacitar a los niveles inferiores.

En el marco de lo acordado en la Paritaria Nacional C.I.N. – F.A.T.U.N., referido “al compromiso de las Universidades Nacionales a otorgar las posibilidades de ingreso de los No Docentes a la capacitación, formación y especialización que se desarrollan en la institución universitaria” la universidad financiará los programas de: Becas y Pasantías para la formación de recursos humanos del personal No Docente, como asimismo un programa para el diseño y ejecución de proyectos de innovación y desarrollo laboral.

Como conclusión final expresamos:

“Es indudable que este aporte estará expuesto, cuando no, al reproche o a la crítica de no ser completo. Pero como escribió A. Thomas (OIT) “¿Cómo podría ser de otro modo? Nadie puede esperar el establecer, de una vez y para siempre, algo que viene, evoluciona y

Oscar Bustamante – Secretario General A.P.U.N.C.
(Universidad Nacional del Comahue) apunc@uncoma.edu.ar

progresar. Una de las virtudes de la misma es, precisamente el hecho de no ser definitiva” ni completa”⁽¹²⁾.

Oscar O. Bustamante
APUNC Comahue
Secretario General
Noviembre de 2005

⁽¹²⁾ Oscar Bustamante – Higiene y Seguridad en el Trabajo, 2000.