



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



“UNA VISIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO UNIVERSITARIO NACIONAL DEL ARTES DESDE LAS ARTES DEL MOVIMIENTO”

Área temática: Planeamiento Estratégico

Autoras:

Prof. Silvia Mónica César, Decano Directora del Departamento de Artes del Movimiento (IUNA)

Lic. Rita Parissi, Coordinadora de Área de Posgrado del Departamento de Artes del Movimiento (IUNA)

Prof. Alicia Albornoz, Secretaria Administrativa del Departamento de Artes del Movimiento (IUNA)

Resumen

El trabajo describe el proceso de transformación y de traspaso de los Institutos Terciarios No Universitarios de los diferentes lenguajes artísticos que dependían de la órbita nacional al campo universitario bajo la perspectiva del planeamiento estratégico.

El período de análisis abarca desde el año 1996 al 2003, culminando con la normalización del IUNA.

Una visión del Planeamiento Estratégico del Instituto Universitario Nacional del Artes desde las *Artes del Movimiento*

Introducción

Sin duda alguna, la gestión de las universidades en estos tiempos complejos, se erige, entre otras muchas posibilidades, como un ejercicio de imaginación, potenciado en nuestro caso por una marca de origen que combina a dos progenitores que solían salir por separado: Arte y Universidad.

El pedagogo *Philippe Meirieu*, en su libro “*Frankenstein educador*”, nos alerta acerca de un hecho que de tan evidente se nos escurre como instancia problematizadora y es que “*nadie puede darse la vida a sí mismo, y nadie puede, tampoco, darse su propia identidad*”. Y como condición y efecto de este indefectible e inexorable hecho, el niño, uno, nosotros, los seres humanos iniciamos una búsqueda clarificadora hacia nuestros orígenes que tiene, entre otras, la función decisiva de enlace entre generaciones mediante el desarrollo de una inteligencia histórica que nos haga capaces de discernir en qué herencias culturales estamos inscriptos. Ese tránsito de hombre a ser humano, creemos que también lo recorren las instituciones que, como nosotros, presentan como marca de nacimiento la historicidad.

Por esta razón, nos parece interesante saber en qué herencias culturales está inscripto el **IUNA**; como se concibió, qué deseos representa, qué circunstancias rodearon su nacimiento y cuáles tensiones aún se juegan en su desarrollo, como, por ejemplo:

- ❖ ¿Hay un solo lenguaje artístico o diversos lenguajes según la disciplina?
- ❖ ¿Por qué cuesta el reconocimiento de la especificidad del discurso artístico en el campo académico?
- ❖ ¿Basta con ser un buen artista para la enseñanza de la disciplina o es fundamental la competencia pedagógica?

1960	1993	←→	1996	1996
Reclamo de docentes y alumnos para jerarquizar los estudios de las diferentes disciplinas artísticas	El Poder Ejecutivo PROYECTO DE LEY para la creación del I.U.N.A	Varios legisladores aportan proyectos de características similares Margarita Sobrino Laferriere, Patricia Bulrich	Las escuelas e institutos de arte viven una gran situación de inestabilidad ya que no han sido transferidos	El P.E. dicta el DECRETO DE CREACIÓN del IUNA y designa al Lic. Raúl Moneta, RECTOR ORGANIZADOR

❖ ¿Arte para elegidos o democratización del arte?

Son estas las preguntas que aún hoy siguen convocando discusiones.

Desarrollo

Al inicio de nuestro trabajo hacíamos referencia a la gestión como ejercicio de la imaginación que nos posibilita la construcción de nuevos escenarios. El nuevo escenario construido, planificado para la enseñanza, investigación y extensión de acción, servicios y producciones artísticas a la comunidad fue la creación del **I.U.N.A** por parte del Estado que presenta estos antecedentes en orden cronológico y esta misión fundacional.

1997	1998	Abril de 1998	←→	Agosto de 1998
EI RECTOR ORGANIZADOR convoca a elecciones para conformar el CONSEJO ASESOR CONSULTIVO,	Las escuelas reciben los borradores de los planes de estudio. Se realizan observaciones	Se convoca a elecciones de Consejos Asesores Académicos	Estos consejos se reúnen por primera vez. Están formados por los claustros de docentes, graduados,	EI PROYECTO INSTITUCIONAL es enviado a la CONEAU para su aprobación definitiva

<p>el cual definiría la ESTRUCTURA de la nueva institución y los planes de estudio.</p>			<p>estudiantes y no docentes</p>	
--	--	--	----------------------------------	--

<p>Abril de 1999</p>	<p>9 de Marzo de 1999</p>	<p>26 de Mayo de 1999</p>	<p>15 de Sept. de 1999</p>
<p>Se convoca por ELECCIONES a la renovación de los Consejos Asesores Académicos.</p>	<p>La CONEAU se expide favorablemente con relación a la puesta en marcha del IUNA.</p>	<p>El M.C. y E de la Nación publica la Res. N° 49 de APROBACIÓN del estatuto del IUNA en el Boletín Oficial y encomienda la NORMALIZACIÓN de la institución.</p>	<p>El Ministerio de Educación aprueba esta reforma.</p>

<p>18 de Noviembre de 1999</p>	<p>17 de Diciembre de 1999</p>	<p>6 de Diciembre de 1999</p>
<p>El Ministerio de Educación declara incluida dentro de las Instituciones Universitarias Autónomas</p>	<p>El CIN (Consejo Interuniversitario nacional) acepta como miembro con voz y voto al</p>	<p>El Rector con el aval del Consejo Institucional Consultivo anuncia la apertura de las nuevas</p>

y Autárquicas al IUNA.	Rector del IUNA, Raúl Moneta.	carreras y la convocatoria a concursos docentes.
-------------------------------	--------------------------------------	---

DEFINICIÓN

El I.U.N.A se concibe como organismo facilitador de la producción, investigación y perfeccionamiento de un campo del conocimiento tan caro a los propios artistas como a la comunidad toda.

El I.U.N.A. por su característica institucional, circunscribe su oferta académica de formación, producción, investigación y extensión, al área disciplinar artística de acuerdo a lo emanado del art. 27 de la ley 24521.

El I.U.N.A. se diferencia de los modelos tradicionales a través de sus distintos departamentos, conformados en función de los distintos lenguajes expresivos:

Artes Dramáticas

Artes del Movimiento

Artes Visuales

Artes Musicales y Sonoras, y

Artes Audiovisuales

MISION

EL IUNA

- ① **no podrá arrogarse la representatividad absoluta del quehacer nacional artístico.**
- ① **establecerá un régimen permanente de consultas entre otras Facultades Universitarias Nacionales**
- ① **creará un órgano de consulta permanente el CONSEJO FEDERAL NACIONAL DE INSTITUCIONES SUPERIORES DE ARTE.**

Para una mayor INTERDISCIPLINARIEDAD de los distintos lenguajes artísticos es conveniente crear un INSITUTO DEPARTAMENTALIZADO POR LENGUAJES con:

- ① **coordinación horizontal**
- ① **coordinación vertical**
- ① **posibilidades de intercambios entre disciplinas**
- ① **capacidad para la enseñanza académica, la producción y la experimentación**
- ① **retroalimentación permanente en el campo de la experimentación e investigación entre los diversos lenguajes**
- ① **capacidad para comprender y producir el hecho artístico**
- ① **autonomía, autarquía y poder de decisión según la ley de educación superior vigente**

Se creará:

un CONSEJO CONSULTIVO conformado por entidades oficiales, privadas y organizaciones intermedias nacionales e internacionales.

VISIÓN

Un nuevo espacio institucional

en donde el Estado no puede estar ausente

- **con suficiente autonomía**
- **autárquico**
- **democrático**

en el cual los legítimos protagonistas puedan hacerse responsables de fundar las metodologías más adecuadas

Un nuevo espacio institucional que no puede resignar

- **la transmisión**
- **la producción**
- **la investigación**
- **la extensión de modos de conocimiento**

tan caros a la identidad nacional

Un campo de reflexión permanente donde

- **la interdisciplinariedad**
- **la investigación**
- **la extensión**
- **las nuevas tecnologías**

no estén ausentes

OBJETIVOS

Formar y capacitar realizadores, científicos, profesionales, docentes y técnicos

Crear y difundir el conocimiento y la cultura
Preservar la cultura nacional.
Generar y comunicar conocimientos del más alto nivel
Ofrecer una formación cultural interdisciplinaria dirigida a la integración del saber.

En un clima de libertad, justicia y solidaridad.

Promover y desarrollar la investigación científica y tecnológica, los estudios humanísticos y las creaciones en el campo de las artes y afines.

Formar productores artísticos con alta capacidad creativa, excelencia técnica y sentido innovador, sólida base conceptual, capacidad crítica y reflexiva

Contribuir a la actualización permanente,
• la discusión y
• la investigación
en el campo de la estética y la comunicación.

Incentivar la comprensión socio-histórica y la capacidad crítica frente a los fenómenos culturales y de producción artesanal e industrial, con especial referencia a los del campo del arte, el diseño, la comunicación visual, audiovisual y multimedática.

Formar, capacitar y actualizar de manera continua y permanente a los docentes, del área artística y afín, promoviendo su jerarquización.

Extender su acción, servicios y producciones artísticas a la comunidad.

A partir de estos antecedentes, se hace bastante evidente cómo el Estado decidió implementar un proyecto estratégico a la luz de las nuevas conceptualizaciones acerca de la planificación social y educativa que dan cuenta de los cambios acaecidos durante las tres últimas décadas en América Latina referidos a su contexto histórico, social y económico. Estas nuevas conceptualizaciones se sustentan a partir de los siguientes supuestos.

1. el planeamiento como disciplina no es un sistema de investigaciones y asesorías sino un instrumento de gobierno para la transformación
2. hablar de planeamiento hoy ya no supone instalarse únicamente en el contexto de las ciencias de la administración, sino colocarse en la perspectiva de las ciencias políticas
3. la especificidad del planeamiento educativo le da su objeto: la educación. Su reconceptualización debe basarse en la incorporación de la dimensión pedagógica.

A partir de dichas decisiones, intentaremos hacer un recorrido dialéctico entre los conceptos teóricos referidos a las proposiciones básicas de la Planificación Estratégica Situacional y la creación del **IUNA**

1- La planificación estratégica situacional identifica planificación con dirección y gobierno



Planificar significa tener la capacidad de imponer un rumbo a los acontecimientos en función de los propósitos y objetivos perseguidos.

Enmarcado en el proceso de descentralización, el Poder Ejecutivo Nacional, contempla la transferencia de los institutos educativos artísticos de nivel terciario creando el Instituto Universitario Nacional de Arte. El artículo 27 de la Ley de Educación Superior, 1995, estipula, “.....Las instituciones que circunscriben su oferta académica a una sola área disciplinaria, se denominan “Institutos Universitarios”.

2- Casi siempre la planificación se hace en situaciones de poder compartido



todo actor que planifica tiene que tomar en cuenta la presencia de resistencias a su plan, como de posibles alianzas y apoyos, producto de la confrontación de propósitos, intereses y valores.

*La creación del **IUNA** se erige en un espacio previamente “ocupado” por siete instituciones, con una larga historia, una cultura institucional y estilos muy diferentes de funcionamiento, lo cual moviliza una serie de resistencias y contrarresistencias para negociar, observado específicamente por C.O.N.E.A.U en la aprobación de planes, programas y estructura del **IUNA**, por Resolución N° 2486 de 1997.*

3- La planificación no se confunde con un diseño normativo



la consecuencia inmediata de la existencia de varios actores en la realidad, es que la planificación no puede identificarse con el acto de producir una norma. La planificación no se agota en la coherencia que puede establecerse entre medios y objetivos para lograr un buen diseño. El plan estará sujeto a las restricciones recurrentes de oponentes y recursos que se resuelven en la lucha política.

La estructura orgánica académica aprobada por la C.O.N.E.A.U sólo considera originariamente cinco Departamentos: Visuales, Musicales y Sonoros, Audiovisuales, Artes del Movimiento y Artes Dramáticas. Posteriormente y, a propuesta del Rector, se crearon cuatro áreas Transdepartamentales: Folklore, Formación Docente, Crítica de Arte y Multimedia, con voto en la Asamblea Universitaria y con un diseño curricular que no fue sometido a consideración y discusión por la comunidad.

4- La planificación es un cálculo situacional complejo



quien tiene la responsabilidad de conducir la acción de decidir y hacer debe contemplar aspectos económicos, políticos y organizativos, sortear obstáculos, evaluar oportunidades y superar las restricciones que le impone el contexto donde tiene lugar su acción.

*El Ministerio de Cultura y Educación transfiere bienes y personas a partir de 1998. A partir del 1° de enero, transfiere los siguientes institutos y escuelas de educación artística de nivel superior no universitario: Escuela Superior de Bellas Artes de la Nación “**Ernesto de la Cárcova**”, Escuela Nacional de Bellas Artes “**Prilidiano Pueyrredón**”, Instituto Nacional Superior de Cerámica, Escuela Nacional de Arte Dramático “**Antonio Cunill Cabanellas**”, Conservatorio Nacional Superior de Música “**Carlos López Buchardo**”, Instituto Nacional Superior de Danzas “**María Ruanova**” e Instituto Nacional Superior del Profesorado de Folklore. La transferencia aludida comprende todos los servicios educativos de las referidas instituciones, sus bienes muebles e inmuebles, su personal docente y no docente y sus alumnos. Los costos de funcionamiento serán financiados con el presupuesto asignado al **IUNA** y los planes de enseñanza, organización y modalidades serán los mismos que funcionaban en el nivel terciario hasta tanto no fuesen modificados por Resolución del Rector Organizador.*

5- Planificar exige una explicación situacional y hacer uso de la simulación humana



la explicación situacional surge de la necesidad de pensar la realidad no sólo a partir de nuestra auto-referencia, sino además desde la visión de los otros.

*Hacia el afuera, el **IUNA** se tuvo que hacer un espacio no sólo en la comunidad sino en el espacio académico superior. Hacia el adentro tuvo que transformar los cargos administrativos en no docentes, los concursos de los profesores y todas las pautas y normas de procedimientos de carácter universitario. Desde el punto de vista académico se realizó la reestructuración de planes y programas terciarios*

6- En la planificación situacional las categorías de situación, problema y oportunidades son básicas



la planificación situacional aborda el diseño del plan como una estructura modular, flexible y de alto contenido comunicacional compuesta básicamente por dos tipos de módulos: módulos explicativos (los problemas) y módulos de acción (las operaciones).

Al transformar la modalidad de terciario a universitario, se abren los concursos docentes. Reasignar o concursar. Como los bailarines en su gran mayoría carecen de formación académica universitaria, estuvieron acogidos dentro de la Ley de Educación Superior en base al Art. 36 “...requisito que sólo se podrá obviar con carácter estrictamente excepcional

cuando acrediten méritos sobresalientes”. Así entraron a la institución profesionales de la talla de Ricky Pashkus, Liliana Belfiore, Oscar Araiz y Raquel Rossetti

7- La planificación debe considerar diferentes escenarios de cálculo



planificar es un acto fundamentalmente de previsión ya que es necesario acercarse apropiadamente al tratamiento de la incertidumbre y lidiar con ella mediante la construcción de escenarios de cálculo y del diseño de planes alternativos y de contingencia para prepararse ante las sorpresas

Con respecto al Departamento de Artes del Movimiento específicamente, se encaró la previsión desde el campo curricular diversificando nuestra oferta académica frente a los requerimientos de las variables estéticas en la producción artística, por ejemplo, la creación de las Licenciaturas con mención en Danza Teatro y Comedia Musical y dos post-gradados que incorpora las “Nuevas gramáticas de la danza” y “Danza Movimiento Terapia” relativo al campo de la danza y la salud.

8- La planificación situacional opera en cuatro instancias articuladas y formalizadas



la planificación estratégica situacional se organiza en 4 instancias temporales:

1. la planificación en la coyuntura
2. la planificación anual operativa
3. la planificación a mediano plazo
4. la planificación a largo plazo

Con respecto al Departamento de Artes del Movimiento específicamente, en la primer instancia, el día a día fue muy conflictivo en tanto que había que generar un cambio de mentalidad que acompañase un cambio de la cultura organizacional.

En segunda instancia, se plantea el trabajo con el presupuesto anual y la obtención de garantías de infraestructura para determinar un espacio físico definitivo con los costos que demandan las aulas de movimiento. Respecto de los distintos claustros la obtención de concursos como no docente para asociar competencias específicas administrativas y su categorización en Jefaturas. Los docentes cuatrimestralmente son reasignados en cátedras universitarias y los docentes concursados son instruidos para la presentación de proyectos de extensión de cátedra e investigación

En la tercer instancia, se realizaron reuniones de información aclaratorias en forma permanente para que los agentes afectados pudiesen tomar decisiones desde el conocimiento. Entre algunas de las medidas tomadas se diseñó el SEU (Seminario de Equivalencias Universitaria) para la reconversión de todos aquellos profesores terciarios que quisiesen hacerlo y obtener así la Licenciatura.

Con respecto a la planificación a largo plazo, se creó la Compañía de Danza, que según los medios de comunicación, por su experticia y técnica depurada, se ubica en el mismo rango que las compañías del Teatro Colón y San Martín y que generan espacios de experimentación en el lenguaje del movimiento a partir de la impronta de los coreógrafos más destacados del país y del extranjero. Asimismo hay una producción editorial importante en la Universidad de carácter académico con presencia de personalidades relevantes de la cultura nacional.

Cierre

Hace 20 años creía que eran muchas las cosas que debía decir, hoy pienso que lo que quiero decir o queremos decir con mi equipo de trabajo no es tanto.

Hace 20 años creíamos saber más, mucho más que ahora, y mis opiniones eran más contundentes, también tenía mucha más confianza en poder comunicar mi pensamiento. Como se verá, era algo ingenua, nos hemos dado cuenta de que todo lo que nos rodea es complejo, cambiante, equívoco e inasible, que está construido en capas y más capas y que siempre queda alguna otra capa por debajo de algo sorprendente que nos obliga a replantearnos todo a cada paso.

Pensemos entonces cómo se va construyendo el territorio del imaginario con la extraña manera en que de pronto, en medio de la vida cotidiana, se levantan las ilusiones de un cuento y resolvemos habitarlo, a pesar de que sea una construcción precaria, suspendida en la nada, hecha de nada, por eso podemos pensar en Scherezada quien logró a fuerza de cuentos demorar su muerte durante mil y una noches. Scherezada, la contadora, la que fabrica con sabiduría y paciencia una red de resistencia contra la ferocidad y la tremenda falta de humor del rey Schariar, la que a pura palabra impide que el alfanje caiga en su nuca y la degüelle.

El planeamiento de estrategias también es describir un escenario y habitarlo con un relato que se intenta construir con múltiples voces, con imaginación y con el deseo de comunicar algo, fundamentalmente con el deseo.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto: *Introducción a la teoría general de la administración*. 5ta. Edición, Mc Graw – Hill Interamericana = 1999.
- Mintzberg, Henry: *Mintzberg y la Dirección* – Bs. As. Díaz de Santo – 1989 – Cap. 6
- Proyecto de Factibilidad del Instituto Universitario Nacional del Arte
- Serra, Mastica: *Re-estructurando empresas* – Cap. 4 y 5.
- Síntesis del Proceso de Desarrollo de la Institución – I.U.N.A.
- Articulación Universitaria. Acciones del Programa: experiencias de articulación en familias de carreras. Juan Carlos Pugliese Editor – Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología – Secretaría de Políticas Universitarias. Bs. As. – 2004.
- Bourdieu, Pierre: *Las reglas del arte. Génesis y estructura del campo literario*. Anagrama. Barcelona. 1995.
- *Nuevas miradas sobre la universidad*. Ed. de la Universidad Nacional de Tres de Febrero (EDUNTREF). 2002.
- Aguerrondo, Inés: *El planeamiento educativo como instrumento de cambio*. Ed. Troquel. Bs. As. 1997.
- Flores, Víctor: *Planificación Estratégica. Programa de Formación de Recursos Humanos en Gerencia Educativa*. Publicaciones CINTERPLAN. Caracas. 1993.
- Cháves, Patricio: *Metodología para la Formulación y Evaluación de Proyectos Educativos: un enfoque estratégico. Programa de Formación de Recursos Humanos en Gerencia Educativa*. Publicaciones CINTERPLAN. Caracas. 1993.
- Meirieu, Philippe: “*Frankenstein Educador*”, Ed. Laertes S.A., Barcelona, 1998.

Documentos

- Decreto Ley del Poder Ejecutivo de Creación del I.U.N.A. – 1996.
- Documento del Ministerio de Cultura y Educación – Transferencia de Establecimientos – 1997.
- Estatuto del I.U.N.A.
- Expediente del Ministerio de Economía de Obras y Servicios Públicos – Administración Nacional de Aduanas – 1997.
- Resolución de la CONEAU – Aprobación del I.U.N.A. para puesta en marcha del mismo.
- Ley de Educación Superior N-24.521 y Decretos Reglamentarios – Ministerio de Cultura y Educación – Secretaría de Políticas Universitarias.