



*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



**Ponencia**

Área: “La calidad y el control de gestión. La evaluación y la acreditación”

**TITULO:**

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION INSTITUCIONAL.  
EL CASO DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA U.N.L.Z.

**AUTOR:**

MARCELO HECTOR EFRON

**INSTITUCION:**

AEGES – Asociación de Especialistas en Gestión de la Educación Superior.-

Noviembre de 2005



*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



PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION INSTITUCIONAL.  
EL CASO DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA U.N.L.Z.

Marcelo Héctor Efron  
[mefron@infovia.com.ar](mailto:mefron@infovia.com.ar)

Universidad Nacional de Lomas de Zamora  
AEGES – Asociación de Especialistas en Gestión de la Educación Superior

## 1.- Introducción

El presente trabajo refleja la experiencia del autor a partir de la propuesta de un modelo de Gestión Institucional presentado en el ámbito de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, en el mes de Noviembre de 2004.

A partir de dicha fecha, y en oportunidad en que aun funcionaba la Dirección de Planeamiento y Control de Gestión en el ámbito de la casa de estudios, creada a iniciativa del suscripto, se toman una serie de decisiones en el seno de la Facultad que marcan el inicio de un profundo cambio cuyas consecuencias debían producir en el mediano y largo plazo la transformación de la Universidad...-

Bajo estos parámetros, se comienzan a debatir entre los distintos actores institucionales, los destinos de la Facultad de Derecho de la UNLZ,

El proyecto presentado, y que se denomino “PROPUESTA DE TRANSFORMACION POLITICA A PARTIR DE UN NUEVO MODELO DE GESTION INSTITUCIONAL EVALUACION Y CONTROL PARA EL LOGRO DE EXCELENCIA, EFICIENCIA Y CALIDAD” represento el punto de partida en la búsqueda y definición de una estrategia política cuyos objetivos concretos están destinados a lograr y consolidar eficiencia, excelencia y calidad de las funciones que cumple nuestra Universidad.

Consecuentemente, se trato aquí de dar contenido al término “crecer” y para ello, se formularon dos interrogantes:

- ✓ **Que significaba, en el contexto, formalizar una política de crecimiento?**
- ✓ **Hacia donde vamos con este nuevo modelo?**



### *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



Ambas preguntas recibieron respuesta en la formulación de la propuesta.

Desde un punto de vista instrumental, significa adoptar coherentemente definiciones estratégicas que dentro del marco normativo, permitan simultáneamente establecer metas y objetivos, a partir de los cuales se instrumenten planes y proyectos, es decir, operativizar las decisiones.-

En pocas palabras, de lo que se trata es de dejar de declamar por la falta de políticas, y tomando como base el altísimo consenso existente como cimiento de un proyecto de poder, iniciar una labor concreta destinada a modificar el status quo.

Definir el camino hacia delante, represento articular el diseño de un modelo de gestión organizacional que garantizara en el mediano y largo plazo, excelencia y calidad acompañado de una serie de iniciativas que en lo inmediato permitieran lograr eficiencia y eficacia en la gestión.

Por esta razón, se presento el siguiente modelo de trabajo que desde la visión particular del autor y considerando una perspectiva de crecimiento institucional, sirviera a los objetivos definidos anteriormente.

## **2.- Base de partida para el diseño de un modelo de gestión institucional para la Facultad de Derecho de la U.N.L.Z.**

La propuesta de trabajo analizó los siguientes ítems:

- 2.1.- Los niveles de control.
- 2.2.- Esquema de control. Modelo
- 2.3.- Orientación del enfoque –diseño
- 2.4.- Tipo de indicadores en función del diseño estructural.

### **2.1.- Los niveles de Control:**

A partir del análisis diagnóstico debemos acotar y transferir el marco teórico a la realidad institucional. Para ello, no cabe duda que la



### *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



organización universitaria establece objetivos y fija políticas que sirven como guía para el diseño de planes y programas, así como que efectúa una coordinación de los recursos y finalmente traduce las decisiones en hechos en las diferentes áreas operativas.

Lógicamente ello debería ser así a partir de la coordinación de las políticas institucionales de la Universidad coordinadas con las diferentes estructuras (Facultades, Direcciones, Departamentos, etc....) lo que obviamente no ocurre en el caso de la U.N.L.Z.

Se habla así de diferentes niveles de control que trataremos de identificar en el marco de la Facultad:

#### **2.1.1.- Nivel Estratégico:**

La medición sobre la oportunidad y conveniencia de objetivos y políticas en relación con el hecho externo tiene necesariamente que ver con la fijación de las llamadas decisiones políticas, que en el ámbito de una Facultad corresponden fundamentalmente al órgano colegiado, es decir, el **Consejo Académico** (decisiones de carácter general) y diferente medida al **Decano** (decisiones particulares y/o de aplicación), reconocidos como órganos de gobierno.

De esta forma, las normas estatutarias asignan al Consejo la Facultad de dictar disposiciones generales sobre el gobierno interior, didáctico, disciplinario y administrativo; elaborar los planes de estudio; vigilar la enseñanza; promover la extensión universitaria; la investigación, etc...

En lo que refiere al órgano Decano, su caracterización merece un comentario adicional. Si bien como órgano de gobierno, promueve y adopta decisiones de carácter estratégico, el estatuto asigna el mismo la dirección de la administración general de la Facultad, por lo que las obligaciones y atribuciones legales se desagregan en los aspectos funcionales en el ámbito de las Secretarías y Direcciones, que obviamente corresponden al nivel de Gestión o Gerencial.-

#### **2.1.2.- Nivel Gerencial:**



*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



Procura evaluar hacia el nivel superior la adecuación de los planes y programas a las metas y políticas y hacia abajo, el grado de cumplimiento de las normas derivadas de los mismos.

En el ámbito institucional, y de acuerdo al organigrama de misiones y funciones ejecutivas, corresponde a los diferentes Secretarios, Subsecretarios y Directores de acuerdo a las competencias en razón de la materia asignadas.

**2.1.3.- Nivel Operativo:**

Situado en el vínculo directo regla-acción, resulta asignado a las diferentes Direcciones, Departamentos y Divisiones inferiores de la estructura administrativa de la Facultad.

**2.2.- Modelo de control. Esquema y niveles.**

Tomando en cuenta los niveles desarrollados precedentemente, el modelo de control debe considerar fundamentalmente los siguientes aspectos:

**2.2.1.- Nivel que se evalúa:**

Es posible evaluar los tres niveles de acuerdo a las características de cada uno de ellos. Obviamente, consideramos que el nivel gerencial será el más atractivo para controlar, fundamentalmente por tratarse de ámbito de ejecución de las políticas y que se desarrolla en el enfoque que relaciona la asignación de los recursos y el desarrollo de los procesos.

El nivel estratégico resulta algo más simple en cuanto que las decisiones que se adoptan poseen carácter de políticas y su relación derivaría de un correlato con los objetivos institucionales, sujeto al análisis de los consensos y conveniencias coyunturales. Sin embargo, consideramos que su actuación puede resultar en el mediano y largo plazo materia de evaluación fundamentalmente por las responsabilidades derivadas de los errores, las acciones u omisiones que produzcan perjuicio a la institución.



*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



El nivel operativo, de acuerdo a la caracterización que posee así como el marco teórico donde desenvuelve sus funciones, resulta evaluable en la medida que existan normas de procedimiento adecuadas, revistiendo a nuestro entender este nivel una operatividad mas ligada a los esquemas de auditoria.-

Siguiendo esta línea de análisis, y tomando en cuenta la las características de la Institución, hemos considerado adecuado establecer en primer lugar un marco de planeamiento, partiendo de objetivos generales definidos desde los fines de la Universidad establecidos en el Estatuto. A partir de allí, se recrea una formulación de objetivos de nivel estratégico, considerando las decisiones que adoptaría en este esquema, el Consejo Académico de la Facultad de Derecho siguiendo los mencionados objetivos generales.-

La asignación posterior, recrea las adecuaciones de los proyectos, planes y programas determinados en el nivel gerencial, a nivel de Secretarías y de acuerdo a sus respectivas competencias con respecto a las funciones que les corresponden.

Obviamente, se dan múltiples casos en que las responsabilidades serán compartidas por diferentes niveles de gestión, u otros supuestos en que determinada acción corresponda a más de una función.

La relación esta lógicamente relacionada en la medida de la realidad institucional.

La instrumentación del ejercicio concluye en la organización de un tablero de control, asignado de acuerdo a las funciones y variables involucradas, y que configura la distribución de indicadores, fuente de datos, jerarquía de la información, periodicidad y método de graficación.

No hemos desarrollado acciones en el nivel operativo, dado que los mismos derivan lógicamente del uso y aplicación de los indicadores y fuentes de información, y en la medida que su descripción, referida a procedimientos, seria en este tipo de análisis, demasiado compleja y reiterativa. No escapa sin embargo a nuestro criterio, el hecho que resulta imprescindible la redefinición de las misiones y funciones de las diferentes direcciones, departamentos y divisiones de la Institución, en la medida que la creciente complejidad de la labor de gestión impone en



### *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



la optimización de los recursos y la admisión de niveles de eficacia y eficiencia en los procesos.

Por otra parte, hemos previsto en este ejercicio, que las decisiones en el nivel de control del planeamiento estratégico representan decisiones políticas para el mediano y largo plazo basados en un diagnóstico institucional previo y que se relaciona temporalmente con un cambio de gestión, es decir, la fijación de políticas a 4 años como mínimo.

En el nivel gerencial, estas acciones generan la formulación de planes y proyectos relacionados con dichas decisiones estratégicas, y que serán si materia de un exhaustivo control de gestión a través del tablero de mando y en la medida que su implementación requiere acciones concretas tanto en ese nivel como en el nivel operativo, con la periodicidad determinada.-

### **2.3.- Orientaciones del enfoque-diseño:**

#### **2.3.1.- Objetivos generales de la Institución:**

Tal como lo describiéramos precedentemente, hemos tomado como derivación de los fines de la Universidad, los siguientes objetivos generales a desplegar en el ámbito de la Facultad de Derecho, enumeración que no resulta taxativa sino que solo intenta describir parte de un modelo:

- Brindar un servicio educativo de excelencia y calidad con equidad.-
- Favorecer la pertinencia social a través del vínculo con la comunidad
- Promover la eficiencia institucional.
- Diseñar políticas de fomento y desarrollo de la investigación
- Promover mecanismos de gestión del personal académico que permitan el desarrollo personal, académico e intelectual de los recursos humanos.
- Promover mecanismos de articulación con otros niveles educativos.



*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



- Rediseñar el rol del personal no docente como parte integrante de la comunidad activa de la Institución favoreciendo una política que incentive la participación.

**2.3.2.- Planeamiento de la Gestión Institucional:**

El cuadro que se desarrolla a continuación contiene la formulación de decisiones en el nivel estratégico por parte del órgano de gobierno representativo por excelencia, es decir, el Consejo Académico.

En el nivel gerencial, dichas decisiones se traducen en planes, proyectos y esquemas normativos, considerando las diferentes Secretarías, así como las funciones y las variables involucradas.

Para esto último, hemos elaborado el siguiente cuadro de acuerdo a bibliografía de referencia y modelo de indicadores básicos elaborado por el Consejo Permanente de Decanos de Facultades de Derecho.-

<b>FUNCION</b>	<b>VARIABLE</b>
1. GESTION	1.1.Presupuesto 1.2.Salarios 1.3.Costos 1.4.Administración 1.5.Recursos Económico-Financieros
2. ENSEÑANZA	2.1.Docentes 2.2.Alumnos 2.3.Graduados
3. INVESTIGACION	3.1.Investigación 3.2.Publicaciones
4. INFORMACION	4.1.Biblioteca 4.2.Sistemas de Información 4.3.Infraestructura
5. EXTENSION	5.1.Extensión 5.2.Servicios a terceros
6. BIENESTAR ESTUDIANTIL	6.1.Bienestar estudiantil



*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



<b>FUNCION</b>	<b>NIVEL ESTRATEGICO</b>
1.- GESTION	Optimización de los recursos docentes y no docentes
1.- GESTION	Análisis y reforma del ámbito edilicio
1.- GESTION	Readecuación del organigrama funcional
2.- ENSEÑANZA	Programa de mejoramiento de la calidad docente
2.- ENSEÑANZA	Programa de apoyo al graduado
2.- ENSEÑANZA	Programa de Formación Continua y Permanente
2.- ENSEÑANZA	Modificación de Planes de Estudio y Perfil del graduado
2.- ENSEÑANZA	Programa de seguimiento y control del rendimiento de alumnos
2.- ENSEÑANZA	Programa de asistencia, seguimiento y control del ingreso
3.- INVESTIGACION	Programa de Incentivos para la Investigación de la problemática social en el área de influencia
4.- INFORMACION	Aplicación de nuevas tecnologías a la educación
4.- INFORMACION	Desarrollo de un sistema de información integrado
4.- INFORMACION	Marketing y política de mejoramiento de imagen de la institución
5.- EXTENSION	Programa de Consultorios Jurídicos Gratuitos
5.- EXTENSION	Vinculación con Asociaciones Profesionales e Instituciones Intermedias
5.- EXTENSION	Desarrollo de una política de descentralización
6.- BIENESTAR ESTUDIANTIL	Programa de becas y apoyo a estudiantes de grado y postgrado

MARCELO HECTOR EFRON  
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION INSTITUCIONAL.  
EL CASO DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA U.N.L.Z.



*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



<b>FUNCION</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>NIVEL GERENCIAL</b>	<b>DEPENDENCIAS INVOLUCRADAS</b>
1.- GESTION	1.1.Presupuesto	Reglamentación para el seguimiento y control presupuestario	S.E.F.
1.- GESTION	1.2.Salarios	Formulación del programa de incentivos para el personal no docente	S.E.F.
1.- GESTION	1.2.Salarios	Reglamentación para la asignación de rentas docentes	S.E.F.
1.- GESTION	1.3.Costos	Reglamentación del sistema de créditos para equipamiento e infraestructura de estudios jurídicos para recientes graduados	S.EXT. – S.E.F.
1.- GESTION	1.3.Costos	Reglamentación del fondo de asistencia al graduado.	S.EXT – S.E.F.
1.- GESTION	1.3.Costos	Formulación de convenios para publicidad institucional	S.EXT. – S.E.F.
1.- GESTION	1.4.Administración	Formación de la comisión de reforma curricular.	S.A.
1.- GESTION	1.4.Administración	Reglamentación para el funcionamiento de centros de extensión en la modalidad presencial y a distancia	S.A. – S.EXT.
1.- GESTION	1.4.Administración	Formulación de bases y programas para la readecuación del organigrama funcional con base en un análisis de la gestión y costos	S.E.F.
1.- GESTION	1.4.Administración	Formulación del programa de capacitación del personal no docente en el uso racional de los instrumentos de gestión	S.E.F.
1.- GESTION	1.4.Administración	Reglamentación para la asignación de espacios físicos a las diferentes funciones de la institución	S.E.F.
1.- GESTION	1.4.Administración	Formulación del proyecto para la ampliación del edificio de la Institución	S.E.F.
1.- GESTION	1.5. Recursos	Reglamentación de los mecanismos para la percepción de honorarios profesionales por la prestación de servicios de consultoría y asistencia técnica	S.EXT. – S.E.F.
1.- GESTION	1.5. Recursos	Reglamentación para la percepción y pago de los honorarios docentes.	S.E.F.
2.- ENSEÑANZA	2.1.Docentes	Reglamentación de misiones y funciones por categoría docente	S.A.
2.- ENSEÑANZA	2.1.Docentes	Apertura y desarrollo de cursos de capacitación y actualización para auxiliares docentes	S.A.
2.- ENSEÑANZA	2.1.Docentes	Apertura y desarrollo de cursos de capacitación para profesores en planificación, diseño y evaluación.	S.A.
2.- ENSEÑANZA	2.1.Docentes	Promoción de becas para cursos de capacitación disciplinar en el país y en el exterior	S.A.

MARCELO HECTOR EFRON  
 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION INSTITUCIONAL.  
 EL CASO DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA U.N.L.Z.



*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



2.- ENSEÑANZA	2.1.Docentes	Capacitación de los recursos docentes en nuevas tecnologías educativas	S.A.
2.- ENSEÑANZA	2.1.Docentes	Formulación de convenios con Colegios Profesionales y Asociaciones intermedias para la modificación y adaptación de criterios para la modificación del perfil del graduado	S.A. – S.EXT.
2.- ENSEÑANZA	2.1.Docentes	Reglamentación de las misiones y funciones del personal docente afectado a los cursos de capacitación en nuevas tecnologías de la educación	S.A.
2.- ENSEÑANZA	2.1.Docentes	Adaptación de planes y programas a los criterios del sistema de educación a distancia y nuevas tecnologías	S.A.
2.- ENSEÑANZA	2.1.Docentes	Reglamentación para la actividad académica de los centros de extensión y sedes de aplicación de nuevas tecnologías	S.A. – S.EXT.
2.- ENSEÑANZA	2.2.Alumnos	Reglamentación del sistema de equivalencias automáticas y pases de Universidad	S.A.
2.- ENSEÑANZA	2.2.Alumnos	Reglamentación del sistema de practicas rentadas	S.A. – S.EXT. – S.E.F.
2.- ENSEÑANZA	2.2.Alumnos	Reglamentación de los cursos de formación e información para los ingresantes	S.A.
2.- ENSEÑANZA	2.2.Alumnos	Reglamentación para el sistema de integración inter y transdisciplinario en el diagnóstico, seguimiento y control de las dificultades para el aprendizaje	S.A. – S.A.E.
2.- ENSEÑANZA	2.3.Graduados	Formulación de Convenios con Colegios Profesionales para el dictado de cursos de Postgrado	S.A. – S.EXT – S.POS. – S.E.F.
2.- ENSEÑANZA	2.3.Graduados	Reglamentación del sistema de tutorías para el apoyo a jóvenes graduados	S.EXT. – S.A.
2.- ENSEÑANZA	2.3.Graduados	Reglamento de equivalencias y reciprocidad de contenidos para graduados de otras Instituciones del país y del exterior	S.A.
3.- INVESTIGACION	3.1.Investigación	Reglamento de concursos para la presentación de proyectos de investigación social	S.I.
3.- INVESTIGACION	3.1.Investigación	Reglamento para la formulación y desarrollo de proyectos de investigación en problemática social.	S.I.
3.- INVESTIGACION	3.1.Investigación	Formulación de convenios con instituciones comunitarias para el desarrollo de proyectos de investigación	S.I. – S.EXT. – S.E.F.
3.- INVESTIGACION	3.1.Investigación	Convocatoria de cátedras para la presentación de proyectos de investigación con participación de alumnos	S.I. – S.A.
3.- INVESTIGACION	3.1.Investigación	Reglamento de becas para investigación y Postgrado para recientes graduados	S.I. – S.POS.

MARCELO HECTOR EFRON  
 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION INSTITUCIONAL.  
 EL CASO DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA U.N.L.Z.



*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



3.- INVESTIGACION	3.2.Publicaciones	Reglamentación de Publicaciones	S.I
3.- INVESTIGACION	3.2.Publicaciones	Reglamentación para las publicaciones científicas y régimen de propiedad intelectual	S.I. – S.EXT.
4.- INFORMACION	4.1.Biblioteca	Reglamentación para el funcionamiento de la biblioteca y centros de información	S.A. – S.EXT.
4.- INFORMACION	4.1.Biblioteca	Formulación de convenios con editoriales para la producción y distribución de material bibliográfico externo y de producción propia de la Facultad.	S.EXT. – S.E.F.
4.- INFORMACION	4.2.Sistemas de Información	Reglamentación para la administración de recursos tecnológicos en el área de informática	S.E.F.
4.- INFORMACION	4.2.Sistemas de Información	Formulación y reglamentación de los convenios para la tercerización de un sistema de información para redes informáticas	S.E.F.
4.- INFORMACION	4.2.Sistemas de Información	Reglamentación para la administración y uso de las bases de datos integradas con otras Facultades e Institutos de la Universidad	S.A. – S.E.F.
4.- INFORMACION	4.3.Infraestructura	Reglamentación para el Centro de fotocopiado e imprenta.	S.E.F.
5.- EXTENSION	5.1.Extensión	Formulación de convenios de pasantías con los Municipios del área de influencia	S.A. – S.EXT. – S.E.F.
5.- EXTENSION	5.1.Extensión	Capacitación de recientes graduados en el área de asistencia social	S.EXT.
5.- EXTENSION	5.1.Extensión	Reglamentación de pasantías por estudios jurídicos y sistema judicial	S.EXT.
5.- EXTENSION	5.1.Extensión	Formulación de convenios de formación de Postgrado con instituciones del exterior	S.POS. – S.EXT. – S.E.F.
5.- EXTENSION	5.1.Extensión	Formulación de convenios con las autoridades nacionales y provinciales para la articulación de contenidos disciplinares con el nivel medio de educación.	S.A. – S.EXT.
5.- EXTENSION	5.1.Extensión	Reglamentación para la capacitación de docentes de nivel medio en disciplinas jurídicas	S.A. – S.EXT.
5.- EXTENSION	5.1.Extensión	Formulación del programa de apoyo a jóvenes con problemáticas de adaptación social.	S.A. – S.EXT.
5.- EXTENSION	5.1.Extensión	Reglamentación para la formación y capacitación de miembros integrantes de los organismos de defensa y seguridad en el conocimiento de la problemática social y la aplicación de nuevos derechos y garantías constitucionales.	S.A. – S.EXT.
5.- EXTENSION	5.1.Extensión	Formulación del programa de cursos de formación jurídica para personas detenidas.	S.A. – S.EXT.
5.- EXTENSION	5.1.Extensión	Reglamentación de los cursos de grado y Postgrado en centros regionales	S.A. – S.EXT. – S.E.F.
5.- EXTENSION	5.2.Servicios a terceros	Formulación de convenios con el gobierno Provincial para asistencia y consultoría en el área de	S.A. – S.EXT. – S.E.F.

MARCELO HECTOR EFRON  
 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION INSTITUCIONAL.  
 EL CASO DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA U.N.L.Z.



*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



		seguridad y justicia	
5.- EXTENSION	5.2.Servicios a terceros	Reglamento para el funcionamiento de los consultorios jurídicos gratuitos	S.EXT.
5.- EXTENSION	5.2.Servicios a terceros	Formulación de convenios para el dictado de cursos de educación a distancia	S.A. – S.EXT. – S.E.F.
5.- EXTENSION	5.2.Servicios a terceros	Reglamentación del sistema de consultorías y apoyo jurídico a Pymes	S.EXT. – S.E.F.
5.- EXTENSION	5.2.Servicios a terceros	Reglamentación del sistema de consultoría y apoyo jurídico a asociaciones intermedias	S.EXT. – S.E.F.
6.- BIENESTAR ESTUDIANTIL	6.1.Bienestar estudiantil	Reglamentación del sistema de becas para estudios de grado	S.A. – S.E.F. – S.A.E.
6.- BIENESTAR ESTUDIANTIL	6.1.Bienestar estudiantil	Reglamentación del sistema de becas para estudios de Postgrado	S.POS. – S.E.F. – S.A.E.

• **ABREVIATURAS:**

- S.A. – Secretaria Académica                      S.I. – Secretaria de Investigaciones
- S.EXT. – Secretaria de Extensión              S.E.F. – Secretaria Económico – Financiera
- S.POS. – Secretaria de Postgrado              S.A.E. – Secretaria de Asuntos Estudiantiles

MARCELO HECTOR EFRON  
 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION INSTITUCIONAL.  
 EL CASO DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA U.N.L.Z.



### *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



#### **2.4.-Tipo de indicadores en función del diseño estructural. El Cuadro de mando integral como mecanismo de control.**

Siguiendo el esquema precedente, se encuentran definidas de acuerdo a las funciones y variables asignadas, una serie de acciones de nivel gerencial a desarrollar en el ámbito de la Institución, y que reflejan la existencia de un planeamiento en el respectivo nivel de análisis.-

En este sentido, el control de la gestión estará representado en la identificación, evaluación, seguimiento y control de las políticas, los planes y proyectos y su implementación efectiva en el área de competencia, determinando por este mecanismo la eficacia de las operaciones, mejoras de funcionamiento y fundamentalmente, racionalidad en la instrumentación de los procesos y valoración de las decisiones, medidas en función de los productos o resultados.-

El Cuadro de mando integral, o tablero de control que hemos desarrollado a continuación, procura medir los recursos y los procesos siguiendo el esquema de funciones y variables identificadas en el cuadro de planeamiento anterior.

Lógicamente, la enumeración de instrumentos (indicadores) y los respectivos cálculos de dichos indicadores, intentan procesar la información a partir de los diferentes niveles de acceso, y que de acuerdo a la estructura del organigrama funcional, representan los canales adecuados para su proyección, tanto en el nivel operativo (Direcciones, Departamentos, Divisiones, etc..) como en el seguimiento de las decisiones en el propio nivel gerencial y en el nivel estratégico.

De esta forma, se prevé una secuencia temporal (periodicidad) tanto en la obtención de la información como en el procesamiento de la misma para la organización de los informes.

Por otra parte, el destino de dichos informes se encuentra relacionado con la responsabilidad primaria por la evaluación, el que consideramos fundamentalmente agregado al citado nivel gerencial, por tratarse necesariamente de los intérpretes habilitados respecto de las decisiones políticas y estratégicas.



*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



Así, se prevén informes al Consejo Académico, al Decano, al Secretario Académico y al Secretario del área o Director de área, de acuerdo a las funciones que se trate.-

Por ultimo, se ha considerado una forma de graficación de la información, que deberá acompañar la documentación presentada.-



*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



**CUADRO DE MANDO INTEGRAL o TABLERO DE MANDO**

Función / Variable	Indicador	Cálculo del Indicador	Periodicidad	Sistema de Acceso	Destino					Graficación
					C A	D	S A	S A r e a	D ir	

MARCELO HECTOR EFRON  
 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION INSTITUCIONAL.  
 EL CASO DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA U.N.L.Z.



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



	Porcentaje de Participación en el Presupuesto Global y desagregado	$P_i/PT$	A	Admin-Cont	X	X	X	X	Diagrama Circular
	Porcentaje de Asignación Presupuestaria Global, por UA y por ítem	$P_{ij}/P_i$	A	Admin-Cont	X	X	X	X	Diagrama Circular
	Variación presupuesto anual, global, por UA y por ítem								
	Crecimiento presupuestario en valores constantes en los últimos diez años	$(P_i(t) - P_i(t-1))/P_i(t-1)$	A	Admin-Cont	X	X	X	X	Barras Comparativas
	relativo a la matrícula	$(P_i(t) - P_i(t-1))/P_i(t-1)/n^\circ \text{ alumnos}$	A	Admin-Cont	X	X	X	X	Barras Comparativas Curva de Crecimiento

MARCELO HECTOR EFRON

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION INSTITUCIONAL.  
EL CASO DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA U.N.L.Z.



*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



<b>1.-Gestión</b>	Evolución del Salario real Promedio Docente		A	Admin-Cont	X	X	X	X	Curva de Crecimiento Curva de Crecimiento
<b>1.2.-Salarios</b>	Evolución del Salario Real Promedio Personal Administrativo		A	Admin-Cont	X	X	X	X	

MARCELO HECTOR EFRON  
 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION INSTITUCIONAL.  
 EL CASO DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA U.N.L.Z.



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



<b>1.-Gestión</b>  <b>1.3.-Costos</b>	Porcentaje Gastos Funcionarios, Administración y Personal de Apoyo	Gastos Funcionarios, Administración y Personal de Apoyo/Presupuesto UA	A	Admin-Cont	X	X	X	Diagrama Circular	
	Gasto docente por alumno global y desagregado por áreas	Gasto personal docente/N° alumnos	A	Admin-Cont		X	X	Barras Comparativas Barras Comparativas Barras Comparativas	
	Costo por alumno	Presupuesto/N° alumnos / total/ UA	A	Admin-Cont	X	X	X	X	
	Costo del Egresado	Presupuesto investigación/N° Proyectos	A	Admin-Cont	X	X	X	X	Diagrama Circular
	Costo medio por área de conocimiento, por proyecto y por investigador	Gasto de libros y Equipamiento Bibliotecario/Presupuesto UA	A	Admin-Cont-Bib		X	X	X	Barras Comparativas Barras Comparativas Barras Comparativas Barras Comparativas
	Porcentaje Gasto de libros y Equipamiento Bibliotecario según Presupuesto por UA	Presupuesto Biblioteca/N° usuarios Evolución	A	Admin-Cont-Bib		X	X	X	
	Costo por usuario de biblioteca	Presupuesto Laboratorio/N° usuarios Evolución	A	Admin-Cont-Bib Admin-Cont-Ext		X	X	X	
	Costo por usuario de Laboratorios	Presupuesto de Actividades Artísticas/Presentaciones realizadas	A	Admin-Cont-Ext		X	X	X	
	Costo por presentación de programas de actividades artísticas	Presupuesto de Cursos/Cantidad de Programas	S			X	X	X	
	Costo de Programas de Seminarios, cursos y conferencias	Presupuesto por Programa de Bienestar Comunitario/N° usuarios de cada programa	A			X	X	X	

MARCELO HECTOR EFRON  
 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION INSTITUCIONAL.  
 EL CASO DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA U.N.L.Z.



*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



<b>1.-Gestión</b> <b>1.4.-</b> <b>Administración</b>	Productividad de la Dirección Admisión y Titulos	N° alumnos atendidos	M	Alumnos	X	X	X	Barras Comparativas Diagrama Circular Barras Comparativas Barras Comparativas Barras Comparativas Barras Comparativas
	Productividad de la Dirección Compras Productividad de la Dirección Contabilidad Productividad de la Dirección Personal Productividad de la Dirección Sistemas Productividad del Sector Mantenimiento	N° Exptesolic/N° Exptes tramitados	M	Administr	X	X	X	
		Solicitudes en tiempo s/circuito/sol. Atendidas	M	Administr	X	X	X	
		Hs.trabajo real/Hs.trabajo teórico	M	Admin-Personal Admin-Personal	X	X	X	
		Hs.trabajo real/Hs.trabajo teórico	M	Admin-Personal admin.-Personal	X	X	X	
		Trabajo realizado/trabajo solicitado	M		X	X	X	
		Trabajo realizado/trabajo solicitado	M		X	X	X	
<b>1.-Gestión</b> <b>1.5.-Recursos</b> <b>Económico-</b> <b>Financieros</b>	Composición de la Estructura de Financiamiento, global, por UA, evolución	Item finan/Estructura total	A		X	X	Barras Comparativas Diagrama lineal Barras Comparativas Barras Comparativas	
	Déficit/Superávit por periodo	Fondos Disponibles/Fondos necesarios	B		X	X		
	Indicadores varios de Control Presupuestario	Gastos Reales/Gastos presupuestarios	B		X	X		

MARCELO HECTOR EFRON  
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION INSTITUCIONAL.  
EL CASO DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA U.N.L.Z.



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



<b>2.-Enseñanza</b>  <b>2.1.-Docentes</b>	Relación alumnos/Docentes Total, por área de conocimiento y asignatura	N° alumnos/N° docentes	C	Docencia-Alumnos	X	X	X	X	Barras Comparativas
	Porcentual de Titulares, Asociados y Adjuntos global y por áreas	$(Tit+Asoc+Adj)/N^{\circ}Docentes*100$	A	Docencia-Personal	X	X			Diagrama Circular
	Porcentual de Titulares, Asociados y Adjuntos con DE	$(TitDE+AsDE+AdDE)/(Tit+Asoc+Adj)*100$	A	Docencia-Personal	X	X	X		Diagrama Circular
	Porcentual JTP y Ayte 1° global y por área	$(JTP+Ayte)/N^{\circ}Docentes*100$	A	Docencia	X	X			Diagrama Circular
	Porcentual JTP y Ayte 1° con DE	$(JTPDE+AyteDE)/(JTP+Ayte)*100$	A	Docencia	X	X	X		Diagrama Circular
	Porcentual de Docentes dedicados a actividades de grado global y por UA	Docentes actividad de grado/Total Docentes*100	A	Administrac	X	X	X		Curva de tendencia
	Porcentual Docentes con Estudios de postgrado	Docentes con Estudios de postgrado/Total Docentes	C	Docencia	X	X	X		Barras Comparativas
	Análisis de tendencia de ratios anteriores respecto del año anterior	Hs. Enseñanza/Hs. Docente(UA/Area)	A	Docencia		X			Barras Comparativas
	Hs. programadas para enseñanza vs hs. efectivamente dedicadas, acumuladas	Promedio Hs. capacitación por docente	A	Docencia		X	X	X	Barras Comparativas
	Capacitación total adquirida por docente, asignatura y área	Promedio Hs. capacitación específica por docente	A	Docencia-Administ		X	X		Barras Comparativas
	Capacitación específica por docente, asignatura y área	Promedio Hs. capacitación pedagógica por docente	A			X	X		
	Capacitación pedagógica por docente, asignatura y área	Hs. Clase dictadas/Hs. clase programadas*100	A			X			
	Evolución de los ratios anteriores		C			X		X	
	Cumplimiento de Hs. clase (teórico/práctico)		C			X		X	

MARCELO HECTOR EFRON  
 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION INSTITUCIONAL.  
 EL CASO DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA U.N.L.Z.



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



<b>2.-Enseñanza</b>	Cantidad de alumnos por UA											
<b>2.2.-Alumnos</b>	Variación N° alumnos ingresantes											
	Índice de Deserción	$\{I(t) - I(t-1)\} / T(t-1) * 100$	A	Alumnos	X	X	X	X	X			Barras Comparativas Curva de Crecimiento
	Grado avance real vs teórica, por asignatura, por cuatr.	Insc. Real/Insc. Programada (año/asignatura)		Alumnos	X	X	X	X	X			Lineal
	Porcentual de alumnos de tiempo completo	Alumnos promovidos/alumnos programados (por asignat/cuat)	C	Alumnos-Depart				X	X			Barras Comparativas
	Índice de Aprobación	Alumnos de tiempo completo/N° total alumnos	C	Alumnos-Depart				X				Diagrama Circular
	Índice de Repitencia	N° alumnos aprobados/N° alumnos inscriptos	C	Alumnos-Depart				X		X		Barras Comparativas
	Índice de Ausentismo	N° alumnos repitentes/N° Inscriptos	C	Alumnos-Depart				X		X		Diagrama Circular
	Índice de Rendimiento	N° alumnos ausentes/N° Inscriptos	C	Alumnos				X		X		
	Promedio de calificaciones	N° Asignaturas aprobadas/N° Asignaturas rendidas	C					X		X		
	Porcentual Estudiantes postgrado	$\sum \text{calificaciones} / N° \text{ inscriptos}$	C				X	X				
		N° Estudiantes postgrado/Matr+icula Total *100	C					X		X		

MARCELO HECTOR EFRON  
 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION INSTITUCIONAL.  
 EL CASO DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA U.N.L.Z.



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



<b>2.-Enseñanza</b>	Porcentual de graduados por año por carrera	N° graduados año t/alumnos año t *100	A	Alumnos			X		X	Diagrama Circular	
<b>2.3.-Graduados</b>	Evolución del N° de graduados		A	Alumnos			X	X	X	Lineal	
	Relación Egresado/Ingresante	N° Egresados/N° Ingresantes de cohorte	A	Alumnos			X	X		Barras Comparativas	
<b>3.-Investigación</b>	Horas investigación, desagregada por área interdisciplinarias, categoría docente y tema	Hs investigación/área/tema/hs. docente	S	Administrac- Investigac			X	X	X	X	Barras Comparativas
<b>3.1.-Investigación</b>	Grado de cumplimiento de los proyectos de investigación	Proyectos cumplidos en plazo/Total de proyectos	S	Administrac- Investigac				X	X		Barras Comparativas
	Porcentual de investigación aplicada global y desagregada por área/sector publico-privado	Proyectos Sector inv. Aplicada/Total proyectos Sector	S	Administrac- Investigac				X	X		Diagrama Circular
	Análisis Estructural del presupuesto de investigación y su tendencia	Presupuesto investigación por item/Total investigación	S	Administrac- Investigac				X	X		Barras Comparativas
	Incidencia de los subsidios por investigación aplicada en el presupuesto	Subsidios/Presupuestos investigacion*100	S	Administrac- Investigac			X	X	X		Barras Comparativas

MARCELO HECTOR EFRON  
 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION INSTITUCIONAL.  
 EL CASO DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA U.N.L.Z.



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



<b>3.-Investigación</b> <b>3.2.-Publicaciones</b>	Promedio de trabajos presentados en Congresos y Seminarios: evolución	Promedio de trabajos UA/Area/investigador	S	Administrac-Publicac	X	X	X	X	Barras Comparativas
	Cantidad de publicaciones: evolución	Cantidad de publicaciones UA/Area/investigador	A	Administrac-Publicac		X	X		Barras Comparativas
	Calidad de las publicaciones	Cantidad de publicaciones con referato/N° publicaciones	A	Administrac-Publicac		X	X		Barras Comparativas
<b>4.-Información</b> <b>4.1.-Biblioteca</b>	Composición estructural de usuarios de biblioteca/hemeroteca desagregados por área de conocimiento y análisis de su evolución	N° usuarios por área/N° total de usuarios	A	Biblioteca	X	X	X	X	Diagrama Circular
	Porcentual volúmenes desagregados por área/idioma/antigüedad	N° volúmenes por área/N° total volúmenes	A	Biblioteca	X	X	X	X	Diagrama Circular
<b>4.-Información</b> <b>4.2.-Sistemas de Información</b>	Computadoras por docente e investigador	N° Computadoras/N° docente e investigador	A	Administr	X	X	X	X	Barras Comparativas
	Accesos a redes de información científica	N° Accesos a redes de información científica	A	Administr		X	X	X	Barras Comparativas
	Gabinetes de Computación	N° Gabinetes/N° cursos	A	Administr		X	X	X	Barras Comparativas
	Computadoras para actividades de apoyo	N° computadoras/Personal administrativo total	A	Administr	X	X	X	X	Barras Comparativas

MARCELO HECTOR EFRON  
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION INSTITUCIONAL.  
EL CASO DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA U.N.L.Z.



*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



<b>4.-Información</b> <b>4.3.-Infraestructura</b>	Tasas de ocupación de Equipamiento laboratorios/Aulas	Hs.ocupads/Hs. disponibles	A	Administr			X	X	X	Barras Comparativas
	Grado de actualización del equipamiento de laboratorio/talleres/aulas		A	Administr		X	X	X	X	
	Superficie ocupada: m2/alumno	M2/N° alumnos		A	Administr		X	X	X	X
<b>5.-Extensión</b> <b>5.1.-Extensión</b>	N° Programas de Actividades artísticas	N° Programas de Actividades artísticas/N° Programas	A	Admin-Exten		X	X	X	X	Barras Comparativas
	Calidad de los Programas de Actividades Artísticas	Promedio asistentes por Presentación/Total presentaciones	A	Admin-Exten		X	X	X	X	Barras Comparativas
	Cantidad de Programas destinados a cursos, seminarios, conferencias realizados desagregados por UA y por tipo		A	Admin-Exten		X	X	X	X	Barras Comparativas
	Grado de aprovechamiento de la oferta de cursos análisis estructural y tendencia	Promedio de asistentes por curso/área		A	admin.-Exten		X	X	X	X

MARCELO HECTOR EFRON  
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION INSTITUCIONAL.  
EL CASO DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA U.N.L.Z.



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



<b>5.-Extensión</b> <b>5.2.-Servicios a terceros</b>	Cantidad de contratos de Asistencia técnica al medio por UA	Cantidad de contratos por UA	C	Administr		X	X	X		Barras Comparativas
	Facturación por Asistencia Técnica: global, por UA y por docente afectado	Monto de facturación de Asistencia Técnica/N° Docentes afectados	C	Administr		X	X	X		Barras Comparativas
	Incidencia de los Recursos por Asistencia Técnica en el Presupuesto	Recursos por Asistencia Técnica/Presupuesto Total *100	C	Administr		X	X	X		Diagrama Circular
	Cantidad de Convenios, contratos y relaciones con Universidades, Instituciones Nacionales y Extranjeras		C	Administr			X	X	X	
<b>6.-Bienestar Estudiantil</b> <b>6.1.-Bienestar Estudiantil</b>	Porcentual de Becas	N° Becas equivalentes a un salario mínimo/N° total de alumnos*100	C	Administr		X	X	X	X	Diagrama Circular
	Proporción de presupuesto asignado a Becas	Presupuesto asignado a Becas/Presupuesto Total	C	Administr		X	X	X		Diagrama Circular
	Porcentual de otorgamiento de Becas	N° Becas otorgadas/N° Becas solicitadas *100	C	Administr			X	X		Diagrama Circular

A: Anual  
S: Semestral  
C: Cuatrimestral  
B: Bimestral  
M: Mensual

D: Decano  
CA: Consejo Académico  
SA: Secretario Académico  
S área: Secretario del Area  
Dir: Director del Area

DE: Dedicación Exclusiva  
UA: Unidad Académica  
P: Presupuesto  
I: Ingreso

MARCELO HECTOR EFRON  
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION INSTITUCIONAL.  
EL CASO DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA U.N.L.Z.



### *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



### **3.-Conclusiones**

La Universidad debe favorecer sus puntos fuertes y fortalecer sus puntos débiles, utilizando inteligentemente las oportunidades que le brinda su propia infraestructura, su potencial humano y las posibilidades de desarrollo institucional.

Obtendrá beneficios si sabe articular todos los proyectos generados a partir de las diferentes funciones con las necesidades de la región, dando respuesta a las demandas sociales, y a su desarrollo cultural, económico, industrial, etc...

La Universidad cuenta con un importante potencial de desarrollo.

Basta establecer una serie de mecanismos coordinados, y controlados periódicamente para lograr de ella importantes resultados.

De allí, a través de la Facultad de Derecho, esta propuesta.

Las posibilidades de crecimiento, actualización y desarrollo son muchas, pero será necesario contar con voluntad política, una concertación de sus grupos de gobierno y poder como así también con el compromiso efectivo de todos los actores involucrados en este proceso, con una franca conciencia de la necesidad de implementar cambios como forma de crecimiento y desarrollo.

En ese sentido, debemos reafirmar que el modelo de Institución nacional, democrática, autónoma, abierta y pluralista, no resulta incompatible con los criterios de modernidad, globalización e internacionalización de los conocimientos, sino por el contrario, configura un ámbito donde los principios de Universidad no conformista, heterodoxa y renovadora conforman un esquema de libertad con mayor responsabilidad frente a los procesos de cambio.

### **4.- Bibliografía.**

- ◆ ABRAVANEL, Harry y otros - "Cultura Organizacional" - Fondo edit Legis - 1992.-
- ◆ ACKOFF, Russell L - "Planificación de la Empresa del Futuro: Planear o ser planeado". 1ra de reimp. México : Limusa - 1990

MARCELO HECTOR EFRON  
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION INSTITUCIONAL.  
EL CASO DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA U.N.L.Z.



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



- ◆ Clark, Burton – " El sistema de educación superior – Una visión comparativa de la organización académica" – Edit Nueva Imagen- UNAM – México 1991
- ◆ Delfino, José – Gertel, Héctor. 1996. *Nuevas direcciones en el financiamiento de la educación superior. Modelos de asignación del aporte público*. Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación. Secretaría de Políticas Universitarias. Serie Nuevas Tendencias.
- ◆ *Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior*. 1995. UNESCO.
- ◆ Efrón, Marcelo. 2002. *Calidad, control estatal y autonomía. Marco jurídico de la responsabilidad en la gestión de las universidades públicas*. Tesis de Maestría. UNMDP.
- ◆ ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOMAS DE ZAMORA.-
- ◆ ETZIONI, Amitai - "Administraciones Modernas" - 1ra De. México - UTEHA - 1972.-
- ◆ García de Fanelli, Ana M. 1998. *Gestión de las Universidades Públicas. La experiencia internacional*. Buenos Aires, Ministerio de Cultura y Educación. Serie Nuves Tendencias.
- ◆ MARCH, James - SIMON, Herbert - "Teoría de la Organización" - Barcelona - Ariel - 1961.-
- ◆ MINTZBERG, Henry - "El poder de la Organización" - Edit Ariel - Barcelona.- 1984.-
- ◆ MINTZBERG, Henry - "La estructuración de las Organizaciones" - Edit Ariel - Barcelona .-
- ◆ Ordorika S, Imanol – "Organización, gobierno y liderazgo Universitario" – Revista Universidades N° 10 – Publicación de la UDUAL – México 1995
- ◆ Parrino, María del Carmen. 2003. *La Gestión del Personal Académico en las Instituciones Universitarias*. El caso de la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad Nacional de General San Martín. Tesis de Maestría, UNMDP.

MARCELO HECTOR EFRON  
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION INSTITUCIONAL.  
EL CASO DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA U.N.L.Z.



*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



- ◆ SCOTT, William - MITCHELL, Terence - "Sociología de la Organización" - 2da de Buenos Aires - El Ateneo - 1978.-
- ◆ SIMON, Herbert - "El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa" - 2da de Valencia - Aguilar - 1964.-
- ◆ UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOMAS DE ZAMORA - Tomos 1, 2 y 3 - Memorias - Reseña Histórica y Objetivos - 1981 -
- ◆ VEGA, Roberto - "La Universidad Argentina: Una Institución en crisis" - Revista FACES, Facultad de Ciencias Económicas de Mar del Plata - Nro 2 .-