



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 73.358/2015

Buenos Aires, 30 AGO. 2017

VISTO las presentes actuaciones por las que la Facultad de Ciencias Económicas remite la Resolución (CD) N° 2001/15 por la que propone al Consejo Superior la aprobación del plan de estudio de la carrera de Licenciatura en Gestión Universitaria- Ciclo de Complementación Curricular, y

CONSIDERANDO

Que dicha propuesta ha sido elaborada en forma consensuada por la Comisión ad-hoc creada por Resolución (CS) N° 4412/12 y por la Asociación del Personal de la Universidad de Buenos Aires (APUBA).

Que la propuesta cumple con las prescripciones de la Resolución (CS) N° 2837/07 y las Disposiciones DNGU N° 01/10 y 03/13 del Ministerio de Educación de la Nación.

Que el Acta Paritaria suscripta otorga el presupuesto necesario para la ejecución del programa en materia de formación y capacitación de los trabajadores Nodocentes.

Que la Subsecretaría de Hacienda de Rectorado y Consejo Superior ha intervenido.

Que la Dirección General de Presupuesto y Finanzas de la Secretaría de Hacienda y Administración de Rectorado y Consejo Superior ha informado a través de la Dirección de Presupuesto que no existen objeciones para la ejecución presupuestaria durante el ejercicio 2018.

Lo dispuesto en el artículo 98° inciso e) del Estatuto Universitario.

Lo aconsejado por las Comisiones de Enseñanza y de Presupuesto.

Por ello, y en uso de sus atribuciones

**EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
RESUELVE:**

ARTÍCULO 1°.- Aprobar la creación de la Licenciatura en Gestión Universitaria- Ciclo de Complementación Curricular, en la forma en que se detalla en el Anexo de la presente Resolución.

**JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL**



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 73.358/2015

ARTÍCULO 2º.- Aprobar el texto ordenado del plan de estudios de la carrera que se crea en el artículo 1º, en la forma en que se detalla en el Anexo de la presente resolución.

ARTÍCULO 3º.- Disponer que el expediente de referencia por el cual se tramitó la aprobación de la carrera mencionada en el artículo precedente, quede registrado y resguardado en la Dirección General de Títulos y Planes.

ARTÍCULO 4º.- Regístrese, comuníquese y notifíquese a las Secretarías, a la Subsecretaría de Innovación y Calidad Académica, a todas las Unidades Académicas, al Ciclo Básico Común, al Programa UBA XXI, al Programa de Orientación al Estudiante, a la Dirección de Despacho Administrativo y a la Asociación del Personal de la Universidad de Buenos Aires. Cumplido, pase a la Dirección General de Títulos y Planes a los fines indicados en el artículo precedente.

RESOLUCIÓN Nº 7804

DIRECCION GESTION
CONSEJO SUPERIOR

MCC


ALBERTO EDGARDO BARBIERI
RECTOR


JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 73.358/2015

ANEXO

CARRERA DE LICENCIATURA EN GESTION UNIVERSITARIA

CICLO DE COMPLEMENTACION CURRICULAR

1. Fundamentación

En los últimos años, a nivel mundial ha crecido el desarrollo de estudios sobre la educación superior y la universidad. Las redes de investigadores y los cuerpos docentes universitarios han focalizado sus estudios en este nivel, aumentando el interés por la reflexión sistemática sobre el funcionamiento de las instituciones universitarias, poniendo de relieve la hipótesis sobre el aumento del volumen y la creciente complejidad de las tareas y funciones de las instituciones y sistemas universitarios. Esto se evidencia claramente en instituciones como la Universidad de Buenos Aires cuya magnitud y cantidad de actores que intervienen en la administración, complejizan la gestión y los procesos de toma de decisión. Es por ello que se hace necesario seguir capacitando y ampliando las posibilidades de formación para el personal docente.

Los esfuerzos actuales por repensar la universidad, así como los intentos dirigidos a alcanzar una mayor articulación al interior de los sistemas universitarios, definir proyectos institucionales, fortalecer la gestión y adoptar nuevas tecnologías son consecuencias de los enormes retos que enfrentan las universidades. Se han producido cambios radicales en la organización, producción y difusión del conocimiento, diluyéndose los límites entre saberes y profesiones. Se ha alterado la dialéctica autonomía/control entre la universidad, el Estado y el mercado. La demanda por educación superior permanente desborda las capacidades de las propias universidades para adaptarse a los rápidos cambios sociales. El mercado de trabajo requiere continuas actualizaciones de conocimientos, amplia base cultural y variedad de especializaciones. La internacionalización de las ofertas, la

JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 73.358/2015

homogeneización de títulos y contenidos, la integración de redes interinstitucionales y la proliferación de programas conjuntos traen aparejadas nuevas formas de gestión y administración al interior de las instituciones.

A la gestión se la entiende como la forma en las que la universidad se organiza y conduce para lograr sus propósitos esenciales. Ha sido reconocida plenamente como un campo de estudio con especificidad propia, en cuyo estudio intervienen gran cantidad de disciplinas. Se reconocen las especificidades de la universidad como organización asimilable a las formas más típicas de la empresa o la burocracia estatal por lo que nos enfrentamos al problema de dilucidar si se requiere necesariamente de una teoría propia para este tipo de organizaciones o si debería adaptar algunos de los principios explicativos existentes. La cuestión se volvió más compleja con la creciente intervención gubernamental en los asuntos universitarios. Hasta los años sesenta, las universidades simplemente parecían funcionar bien, por lo que la gestión no se consideraba como parte de la agenda de problemas que reclamaban una atención más urgente. Sin embargo, la presión hacia la búsqueda de una mayor calidad y la tendencia que perfilaba la restricción de los recursos para la educación superior han ubicado, cada vez con mayor insistencia, a la gestión como un tema central en la agenda universitaria.

Teniendo en cuenta la descripción de Martínez Nogueira (2001), a la gestión universitaria se la entiende a partir de tres conceptualizaciones convencionales, no conflictivas pero que difieren en la cobertura temática:

- 1) Una estrecha, referida a la captación, ordenamiento, afectación y utilización de los recursos necesarios para el cumplimiento de los fines organizacionales. La gestión se asimila al manejo cotidiano de estos recursos en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de división del trabajo. Esta perspectiva tiende a reducir el análisis a *las funciones administrativas clásicas*: planificación, organización, dirección, coordinación y control, con énfasis en la incorporación, distribución y gestión de recursos, sean éstos financieros, materiales o humanos, o en los procesos de formulación e implementación de decisiones políticas, que operacionalizan y concretan los objetivos organizacionales. Se corresponde con lo que la literatura especializada entiende por "*management*".

JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 73.358/2015

- 2) Otra perspectiva incorpora las dimensiones vinculadas al *gobierno*, entendiendo por tal el despliegue de la capacidad para: a) la definición de la misión y del diseño institucional, b) la fijación de la orientación estratégica, c) la determinación de los objetivos operacionales y de las ofertas académicas, d) el dictado de las políticas que regulan su funcionamiento, la naturaleza y atributos de los destinatarios de sus servicios, e) la definición de estándares de calidad para sus actividades, f) el establecimiento de los criterios para la captación de recursos y su asignación entre la diversas funciones, g) el seguimiento y la evaluación de la ejecución de las acciones que se derivan de las definiciones y mandatos anteriores. Esta definición supera la delimitación formal de atribuciones a los órganos máximos de la institución ya que comprende los comportamientos y decisiones efectivas que se adoptan como consecuencia de esas atribuciones. Se corresponde así con la noción de "governance" o gobernanza de la literatura sobre teoría de la organización.
- 3) Esta noción de "governance" se expande cuando se introduce la idea de *governabilidad*, expresión de la capacidad de hacer efectivas las decisiones y de preservar la unidad institucional, sus contenidos simbólicos y su proyección en el tiempo. El análisis trasciende a los órganos formalmente establecidos y a las funciones asignadas: dirige la atención a los procesos decisorios y de implementación sobre los que las estructuras de gobierno tienen incidencia, a las respuestas y consecuencias de las políticas institucionales y a los niveles de legitimidad y consenso alcanzados. Su propósito es identificar los factores intervinientes para explicar las capacidades de orientación y conducción institucional, así como las predisposiciones para percibir, atender y encauzar la creciente complejidad en que se debate la institución universitaria (Martínez Nogueira, 2001). La gobernabilidad comprende la capacidad para establecer compromisos creíbles, para generar confianza en las políticas adoptadas y para reducir la incertidumbre derivada de los comportamientos oportunistas de los actores (Masten, 2000).
- 4) Siguiendo a Martínez Nogueira, la concepción que se adopta sobre gestión incorpora como cuestiones propias de la "gestión institucional" tanto el gobierno como la *administración*. Incluye lo referido al sentido y a la orientación del



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 73.358/2015

conjunto institucional. Incorpora el análisis de la formulación, la sanción y la preservación de las normas formales y de las reglas de comportamiento (Martínez Nogueira, 2001).

La gestión también incluye los procesos de implementación de decisiones políticas y de adquisición, asignación y administración de recursos, con su consiguiente control operacional. Abarca el mantenimiento del clima y de la cultura organizacional. Incluye al conjunto de *condiciones* para el desempeño de las funciones básicas de la universidad, determinando la calidad de sus prestaciones y los resultados e impactos que produce. Entiende que la eficiencia administrativa debe seguir a una buena definición de políticas institucionales, a la vez que sostiene que un buen gobierno institucional sólo se consolida en el largo plazo si se apoya en una buena gestión administrativa (Martínez Nogueira, 2001).

De igual manera, la concepción adoptada atiende a la problemática de la *governabilidad* que se expresa en: a) la reconciliación entre las demandas externas y los procesos internos, b) la integración de la docencia, la investigación y la extensión, c) la convergencia entre los estudios de grado y de posgrado, d) la convivencia productiva de actores con intereses, aspiraciones y orientaciones diferenciados, e) la articulación entre las funciones que operan con el conocimiento y aquellas que suministran apoyo a las tareas sustantivas y f) el equilibrio en las relaciones con el estado, con el mercado y con los restantes actores sociales. Por consiguiente, se entiende que la gobernabilidad va mucho más allá de la participación y de la distribución del poder, como afirman algunos autores, para referirse básicamente a los resultados y consecuencias de la participación y de la movilización de los recursos de poder (Albornoz, 1996).

La gestión universitaria no se reduce a la constatación de la utilización de ciertas tecnologías administrativas, a la apreciación de sus normas y estructuras o a la determinación de coeficientes de eficiencia y efectividad. La gestión universitaria siempre deberá considerar diversos planos, poniendo en juego marcos normativos, teorías organizacionales y las estrategias y políticas institucionales, que son los senderos y los criterios a través de los cuales la universidad concreta su visión.

JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 73.358/2015

La Universidad en la Argentina no puede estar ajena al análisis y la reflexión de su propia realidad. En las instituciones autónomas, la discusión sobre los problemas y desafíos a los que se enfrenta en la actualidad, es fundamental para un correcto desarrollo de su gestión, así como para la formulación de políticas y acciones en su propio seno. Desde su origen, con la fuerte preeminencia de la universidad pública dentro del sistema de educación superior, existe la necesidad de afrontar la responsabilidad de brindar una enseñanza de la más alta calidad a los estudiantes. Pero además, es un desafío en sí mismo llevar adelante tareas que hacen a la conducción, administración y planificación de instituciones masivas, de un enorme tamaño, que las hace casi únicas - por estas características - en el mundo. Para encarar este complejo desafío, ha habido diversas experiencias para la formación de agentes en gestión de la educación universitaria, sobre todo orientadas a los aspectos pedagógicos, curriculares y organizacionales de las instituciones universitarias.

Así, las universidades públicas tienen la obligación de extremar sus esfuerzos para brindar los mejores estándares de calidad educativa; buscando ampliar y mejorar los servicios que las mismas prestan. La calificación de profesionales en problemas que hacen a la gestión de la educación universitaria es un aporte fundamental para la mejora del cumplimiento de funciones básicas del Estado, que se desarrollan a través de universidades autónomas y que comprenden aspectos relacionados con la educación, la investigación y la extensión que deben realizar las casas de altos estudios.

La necesidad de aportar mayor profesionalismo a la gestión de la Universidad de Buenos Aires, hace necesario que desde la propia Universidad se brinden las ofertas de formación que mejoren la capacitación y formación de su personal y de aquellos que aspiran a participar de la investigación en temas vinculados a la administración y/o gestión universitaria.

La Universidad de Buenos Aires debe contar con una oferta de alta calidad que se destaque dentro del panorama nacional de los estudios de grado, al mismo tiempo que recupere las problemáticas propias de esta universidad y brinde herramientas para su análisis y solución.

JUAN PABLO MÁS VELEZ
SECRETARIO GENERAL



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 73.358/2015

En esta dirección ya se han tomado, en forma gradual, iniciativas para promover instancias de formación de su propio personal y de otros actores en el ámbito de la Universidad de Buenos Aires.

Dos antecedentes importantes han contribuido a crear instancias de aprendizaje de la gestión universitaria: uno de ellos es la Tecnicatura en Administración y Gestión Universitaria. Otro antecedente lo constituyó la Maestría y Especialización en Política y Gestión de la Educación Superior, en el contexto de un *Programa Interuniversitario de Posgrado en Política y Gestión de la Educación Superior - UNIGestionES*, creada en el 2000 a ser implementada de modo cooperativo y en distintas etapas por las Universidades de Buenos Aires, Nacional de Entre Ríos, Nacional del Litoral y Nacional de Rosario, que no prosperó en el tiempo.

La primera de ellas es una propuesta que se desarrolló pensando en la formación del personal docente de la Universidad. Nació como una demanda de las autoridades de la Asociación del Personal de la Universidad de Buenos Aires (APUBA).

En el 2005, las autoridades de APUBA encontraron eco en el Consejo Superior y se conformó una comisión con miembros de la Secretaría de Asuntos Académicos (SAA) con el mandato de diseñar una carrera en administración universitaria. La Secretaría de Asuntos Académicos venía a implementar una experiencia similar y muy exitosa dirigida a empleados del Congreso Nacional: la Tecnicatura en Administración y Prácticas Legislativas a partir de un convenio firmado entre ambas instituciones ¹ (Fabre y Zaba, 2011).

Desde el año 2011 se viene solicitando de parte del personal docente la actualización de la Tecnicatura y la conformación de un Ciclo de Licenciatura que permita al personal docente de la Universidad poder continuar sus estudios de grado. La Licenciatura se constituye en una de las herramientas primordiales para seguir profundizando la profesionalización del personal docente coadyuvando a una mejoría en la gestión y en la administración universitaria.

JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL

¹ El diseño de la carrera estuvo a cargo de una comisión mixta conformada por miembros del Rectorado, de la



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 73.358/2015

La Licenciatura en Gestión Universitaria surge a partir de la evaluación de la pertinencia y viabilidad para la creación del plan de estudios de un Ciclo de Complementación de la Tecnicatura en Administración y Gestión Universitaria, encomendada por el Consejo Superior mediante Resolución N° 4412/12, a una Comisión ad hoc conformada por representantes de la Secretaría de Asuntos Académicos designados por el Rector y un representante de la Asociación del Personal de la Universidad de Buenos Aires .

La Licenciatura no reemplaza la carrera administrativa regida por las normas correspondientes al personal docente en el ámbito de la Universidad sino que proporciona conocimientos a su personal preparándolo para desempeñar funciones, actividades y tareas de mayor complejidad y responsabilidad.

La creación de un Ciclo de Complementación de Licenciatura de Gestión Universitaria, que articula con la Tecnicatura en Administración y Gestión Universitaria, proporcionará conocimientos de mayor complejidad que necesitan ser profundizados desde el aporte de diversas disciplinas y métodos de abordaje de los estudios de la gestión universitaria, entre ellas: las políticas de financiamiento, el gobierno universitario, la sociología organizacional, las metodologías de investigación de las ciencias sociales y los procesos de internacionalización.

a. El modelo educativo de educación semipresencial

La propuesta responde a la Resolución Ministerial N° 1717/04 que reglamenta el trámite de reconocimiento de títulos bajo la Modalidad a Distancia en el ámbito nacional, incluyendo las propuestas de pregrado, grado y posgrado cursadas en instituciones universitarias. En su artículo 2° la citada resolución establece: "a los efectos de la presente reglamentación, entiéndase por Educación a Distancia a la modalidad de la relación educativa entre los actores del proceso de enseñanza y aprendizaje, con referencia a determinado modelo pedagógico. Dicha mediatización se realiza con la utilización de una gran variedad de recursos especialmente, de las tecnologías de la información y redes de comunicación, junto con la producción de materiales de estudio, poniendo énfasis en el desarrollo de estrategias de

JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL

interacción."



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 73.358/2015

Dicha Resolución denomina a la educación semipresencial como aquellas que "poseen, por una parte, altos porcentajes de tiempo -cercaos al CINCUENTA por ciento (50 %) - con formatos educativos similares a les de la enseñanza presencial habitual en los cursos universitarios, y por otra parte, el resto del tiempo se destina a actividades educativas gestionadas a distancia." Más adelante, complementa "Se considera que, de acuerdo con las normas de uso internacional, una enseñanza semipresencial requiere la realización de actividades educativas que implican la presencia simultánea en un aula de estudiantes y profesores durante un mínimo de tiempo entre VEINTICINCO (25 %) y SETENTA Y CINCO por ciento (75 %) del total lectivo . En el marco de un programa o carrera estos porcentajes serán variables y, por debajo de ellos, se habla de actividades exclusivamente no presenciales o a distancia y, por encima de éstos, de actividades presenciales corrientes".

En la Universidad de Buenos Aires, la Resolución (CS) N° 4239/08 regula el uso de la Modalidad de la Educación a Distancia en las propuestas académicas de la institución. Dicha Resolución responde a los lineamientos político-educativos definidos en la Resolución del Ministerio de Educación N° 1717/04, dando respaldo institucional y normativo a los proyectos que se incluyan dentro de la modalidad a distancia, a través de sus catorce artículos resolutivos y su Anexo.

Partimos de la definición que asume la Universidad de Buenos Aires sobre educación a distancia "como la opción pedagógica y didáctica donde la relación docente-alumno se encuentra separada en el tiempo y/o en el espacio, durante todo o gran parte del proceso educativo, en el marco de una estrategia pedagógica integral que utiliza soportes, materiales y recursos tecnológicos diseñados especialmente para que los estudiantes alcancen los objetivos de la propuesta educativa" (artículo 2° de la Resolución (CS) N° 4239/08).

Para el dictado de los estudios se ha optado por una modalidad de cursos que combinan la presencialidad y la distancia. Con la elección de esta modalidad se propicia privilegiar la actualización pedagógica y tecnológica en el entorno virtual que permitirá un intercambio enriquecido de lo que acontezca también en los encuentros presenciales.



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 73.358/2015

b. Claves de acceso al sistema: usuario y clave para visualizar las características de la plataforma tecnológica

El Ciclo de Complementación contemplará en su diagramación la realización de actividades variadas en diversos soportes tecnológicos que potenciarán el trabajo autónomo en los espacios ofrecidos para el desarrollo de las propuestas semipresenciales y su seguimiento. El proyecto se organizará en el entorno Moodle 2.1 del Centro de Innovación en Tecnología y Pedagogía (CITEP), y en casos específicos, en el campus de UBA XXI que se implementa en la misma plataforma. Desde un fundamento pedagógico, Moodle está diseñada desde un abordaje constructivista, en este sentido se encuentra potenciada por una comunidad que revisa sus herramientas, las recrea y comparte los resultados en torno a los usos del entorno. Cuenta con diversidad de herramientas (foros, wikis, diarios, blogs, tareas, entre otras) que favorecen los procesos de colaboración y potencian la conformación de comunidades académicas de práctica. Por otro lado este entorno favorece la integración de redes y otros desarrollos tecnológicos.

Además, los distintos desarrollos del CITEP tales como USINA (simulador para la toma de decisiones), Integra 2.0 (entorno de estudio multimedial), Explora (hipertextos para favorecer la comprensión lectora, etc), serán parte de las herramientas digitales que enriquecerán el trabajo de los alumnos.

c. Equipo de Trabajo

La Licenciatura cuenta con un equipo docente de excelencia, acompañado por personal nodocente, profesionales de apoyo pedagógico y tecnólogos educativos. Asimismo, contará con una Coordinación Académica que seguirá y evaluará el desarrollo académico de la Licenciatura.

d. Personal nodocente y profesionales de apoyo pedagógico

- Procesador didáctico: experto en materiales didácticos que evalúa la información, cohesión y coherencia de dichos materiales.
- Experto en tecnología educativa: capacita a docentes y tutores en el uso de los entornos digitales de enseñanza y aprendizaje y supervisa los recursos educativos de la plataforma.

JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 73.358/2015

- Corrector de estilo: revisa la redacción y ortografía de los módulos de trabajo.
- Personal administrativo: realiza todos los procedimientos necesarios para el funcionamiento de la Licenciatura.
- Equipo técnico: encargado del diseño y la coordinación de la propuesta pedagógica-didáctica implementada en el entorno digital.

e. Tipología de docentes

Entre los perfiles docentes se contará con docentes a cargo del dictado presencial de clases responsables de propiciar el intercambio y la participación de los estudiantes en las propuestas virtuales, así como de proponer tareas y desarrollar temas en las diferentes unidades temáticas de las asignaturas. Asimismo, se contará con docentes especialistas que asesorarán a los docentes responsables para elaborar, coordinar, actualizar y evaluar los materiales de estudio según las áreas temáticas y la propuesta pedagógica de la asignatura.

f. Infraestructura (espacios físicos y recursos tecnológicos)

El Ciclo de Complementación de la Licenciatura contará con diferentes herramientas inscriptas en entornos digitales de enseñanza y aprendizaje que ofrecerán el acompañamiento necesario para el enriquecimiento de los procesos de construcción del conocimiento. Se dispondrá de diferentes herramientas de acuerdo a los procesos que se pondrán en juego: herramientas para la comunicación y para la realización de tareas pedagógicas tales como foros, chat, mensajería; herramientas para la autoevaluación de los estudiantes; herramientas para la construcción colaborativa del conocimiento como las wikis y los blogs; espacios para el intercambio de las tareas y la corrección del docente, entre otras. Estos soportes se combinarán en función de la estrategia didáctica pertinente en función de cada uno de los contenidos de la carrera.

Se utilizará la infraestructura tecnológica del CITEP que cuenta con VEINTE (20) netbooks conectadas a wi -fi y un aula tecnológica de última generación con TREINTA (30) netbooks y DOS (2) pizarras inteligentes. Por otro lado, se contará



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 73.358/2015

con las instalaciones y equipamiento de la Facultad de Ciencias Económicas. Las clases presenciales se realizarán en esta Unidad Académica.

g. Metodología de evaluación del sistema

Se prevé un sistema permanente de autoevaluación institucional. Se realizará:

- a) El análisis de una muestra al azar de trabajos de cada asignatura para estimar su pertinencia, rigor metodológico, amplitud y profundidad de la consulta bibliográfica.
- b) La administración de cuestionarios de evaluación recogiendo la opinión de los cursantes acerca del funcionamiento de cada aspecto del diseño curricular en acción.
- c) La Coordinación Académica realizará un informe cuyos resultados serán puestos a consideración en reuniones de profesores y estudiantes, en el cual se tomarán en cuenta tanto los aspectos presenciales de la Licenciatura, como los aspectos relativos a la modalidad semipresencial.
- d) En cuanto a lo específico de la modalidad semipresencial, se evaluarán los materiales didácticos, el soporte técnico, el desempeño de los docentes, a través de diversos instrumentos (encuestas, entrevistas, registros, etc).

h. Procesos de enseñanza y aprendizaje

La perspectiva didáctica propone generar espacios de reflexión y análisis sobre las propias prácticas de los trabajadores brindando la posibilidad de la formación permanente y la atención a la diversidad de ritmos y procesos de aprendizaje. La interacción entre los estudiantes y los docentes procurará procesos de aprendizaje y construcción de conocimiento.

El diseño de las actividades de trabajo tanto presenciales como semipresenciales, la publicación de bibliografía de actualidad y los trabajos finales de las asignaturas colaborarán para la conformación de una identidad laboral que cubra las necesidades y prioridades de la Universidad de Buenos Aires.

De acuerdo con la especificidad del área disciplinar y los contenidos de las asignaturas del Ciclo de Complementación presentadas en el plan estudios



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 73.358/2015

se atenderá al diseño de la propuesta pedagógica más adecuada valorando la modalidad semipresencial. De todos modos, el eje atravesará como modelo formativo está centrado en la construcción colaborativa del conocimiento, que atiende a la diversidad cognitiva de los estudiantes. De esta manera, el propósito de construir una comunidad de práctica que comparte intereses y revise sus prácticas a la luz de los debates y teorizaciones actuales se sostiene bajo la idea de actividades que fomentan la construcción con otros del conocimiento y que se enriquece en el intercambio presencial y virtual.

Los estudiantes tendrán acceso al material bibliográfico a través del campus, a través de enlaces a repositorios digitales, revistas digitales a las cuales se tiene acceso por medio del SISBI, Sistema de Bibliotecas y de Información de la Universidad de Buenos Aires.

La preparación de los materiales en base a las distintas propuestas pedagógicas requiere sucesivas etapas de diseño, elaboración, coordinación, revisión, actualización, y evaluación con la inclusión de diversos especialistas. El trabajo en entornos virtuales propicia la rápida y permanente circulación de los materiales de estudio, así como la elaboración de materiales multimediales (audios, videos, conferencias en línea), ricos en ramificaciones y derivaciones para poder dar cuenta de la complejidad de los contenidos.

Los entornos entran recursos metodológicos (blogs, wikis, postcasts) que pueden incluirse para enriquecer las actividades de aprendizaje vinculadas con los contenidos a impartir en la modalidad a distancia.

De esta manera, la propuesta no deviene en un mero repositorio de materiales sino que contiene un abordaje didáctico que integra diversas herramientas (de colaboración y de comunicación) en consonancia con los contenidos de cada bloque temático.

Asimismo, en los encuentros presenciales se pondrá en disposición libros, capítulos de libros y artículos de relevancia así como casos de estudio y presentación de situaciones problemáticas de relevancia para cada uno de los espacios curriculares.

JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 73.358/2015

La evaluación se realizará sobre la entrega de trabajos prácticos grupales o individuales, la asistencia a las clases presenciales y la participación en los espacios virtuales. En cada caso se realizará por los docentes de cada asignatura.

i. Unidades de apoyo

Las Unidades de Apoyo con las que se cuenta son de dos tipos:

Unidades de Apoyo Académico: entendida como aquellas unidades en las que, fuera del ámbito físico de la institución universitaria, se lleven a cabo algunas de las actividades académicas de la carrera, tales como clases presenciales, tutorías de acompañamiento a cargo de docentes universitarios, prácticas y similares.

Descripción de las Herramientas Técnicas

Se cuenta con la Unidad CITEP, ya descrita con anterioridad, unidad en la que, fuera del ámbito físico de la institución universitaria, se realizan actividades académicas y se brinda soporte tecnológico a los docentes y estudiantes.

Página web: Campus CITEP: <http://citep.rec.uba.ar/>

Infraestructura:

Edificio e instalaciones de la Facultad de Ciencias Económicas

2. **Denominación de la carrera:** Licenciatura en Gestión Universitaria -Ciclo de Complementación Curricular.
3. **Título:** Licenciado en Gestión Universitaria
4. **Duración de la carrera y carga horaria total:** La carrera tiene una duración de UN año y medio (1 ½) y una carga horaria total de MIL OCHENTA y CUATRO (1084) horas reloj.



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 73.358/2015

5. **Modalidad de cursado:** Semipresencial

6. **Objetivos de la carrera:**

- Brindar formación que permita una mayor profesionalización en el ámbito de la gestión y administración de la Universidad.
- Formar profesionales capacitados para atender las demandas de las instituciones universitarias.
- Contribuir a mejorar las competencias laborales en la organización, dirección y gestión de problemáticas asociadas al desarrollo y dinámica institucional universitaria.
- Mejorar en la Universidad la participación de su personal en la implementación de proyectos vinculados a su área de trabajo.
- Desarrollar aptitudes para la investigación en áreas de la gestión institucional.

7. **Perfil del graduado**

El Licenciado en Gestión Universitaria es un profesional capaz de desempeñarse con profesionalismo y responsabilidad en el ámbito universitario.

Posee una sólida formación en administración y gestión de instituciones universitarias, el mundo del trabajo y sus dinámicas actuales, de la administración financiera y presupuestaria, supervisión y evaluación de instituciones universitarias.

Participa en la coordinación y evaluación de proyectos vinculados a su área de trabajo que es la gestión y la administración institucional.

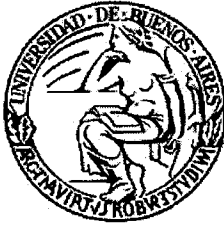
Propone a los decisores nuevos procesos administrativos y técnicos en diferentes áreas de la institución universitaria.

Puede desempeñar sus actividades en instituciones universitarias públicas y privadas e insertarse en grupos de investigación que se abocan a la investigación y/o desarrollo tecnológico en áreas como la gestión y administración de instituciones universitarias.

8. **Alcances del título**

JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL

El Licenciado en Gestión Universitaria estará capacitado para:



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 73.358/2015

1. Asistir a cada área específica de la gestión de la institución universitaria en los aspectos técnicos y administrativos pertinentes.
2. Colaborar en la implementación de estrategias de planeamiento y coordinación de las organizaciones universitarias.
3. Implementar políticas, sistemas y procesos que desarrollen las diferentes áreas de la institución universitaria.
4. Desarrollar proyectos alternativos de cambio y transformación institucional y programar operaciones que impliquen la mejora institucional.
5. Participar en equipos interdisciplinarios en proyectos de la administración y gestión en las distintas áreas de las Universidades.
6. Administrar recursos sobre el manejo contable de los fondos del área en la que desempeñe su tarea.
7. Colaborar en la gestión y administración del presupuesto de la universidad.
8. Implementar las técnicas de evaluación institucional y académica.
9. Colaborar en los diagnósticos organizacionales, relevamientos de información y organización de datos de su área, para su posterior análisis e interpretación.
10. Diseñar y/o participar en proyectos de investigación científica vinculados a la gestión universitaria.

9. Requisitos de ingreso

Es requisito pertenecer a la planta nodocente de la Universidad de Buenos Aires y poseer el título de Técnico en Administración y Gestión Universitaria emitido por la Universidad de Buenos Aires. De acuerdo con los planes oportunamente aprobados podrán ser admitidos los egresados de la Tecnicatura en Administración y Gestión Universitaria Plan 2005 -Resolución (CS) N° 6149/05- cuya carga horaria asciende a MIL QUINIENTAS CINCUENTA Y DOS (1552) horas reloj y una duración de TRES (3) años- y los egresados de esta Tecnicatura Plan 2015 -Resolución (CS) N° 3333/15- cuya carga horaria asciende a MIL SEISCIENTAS OCHENTA (1680) horas reloj con una duración total de TRES (3) años.

JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 73.358/2015

10. Dependencia funcional

La Licenciatura - Ciclo de Complementación Curricular- dependerá de la Facultad de Ciencias Económicas, y se designará un Consejo Académico conformado por la Secretaría de Asuntos Académicos de la Universidad e integrado por representantes de las Facultades de Ciencias Económicas y de Derecho, la Coordinación Académica de la Licenciatura y APUBA.

11. Estructura curricular

El plan de estudios de la Licenciatura en Gestión Universitaria -Ciclo de Complementación Curricular- consta de DIEZ (10) asignaturas obligatorias de duración cuatrimestral –DIECIOCHO (18) semanas- de acuerdo con el detalle que se presenta a continuación:

	Materias	Carga Horaria semanal	Carga horaria total	Duración	Modalidad de cursada	Requisito De correlatividad
Primer Año						
Primer Cuatrimestre						
1	Internacionalización de la Educación Universitaria	6	108	Cuatrimestr al	Semipresenc ial	-
2	Sociología de las Organizaciones Universitarias	6	108	Cuatrimestr al	Semipresenc ial	-
3	Gobierno de las Universidades	6	108	Cuatrimestr al	Semipresenc ial	-
4	Inglés Nivel I	4	72	Cuatrimestr al	Semipresenc ial	-
<i>Carga horaria</i>				396		
Primer Año						
Segundo Cuatrimestre						
5	Gestión de la Comunicación en la Universidad	4	72	Cuatrimestr al	Semipresenc ial	-
6	Políticas de Financiamiento de la Educación Universitaria	6	108	Cuatrimestr al	Semipresenc ial	-



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 73.358/2015

7	Procedimientos Administrativos y Control en Instituciones Universitarias	6	108	Cuatrimestr al	Semipresenc ial	-
8	Inglés Nivel II	4	72	Cuatrimestr al	Semipresenc ial	4
<i>Carga horaria</i>			360			
Segundo Año Primer Cuatrimestre						
9	Metodología y Práctica de la Investigación en la Universidad	6	108	Cuatrimestr al	Semipresenc ial	-
10	Trabajo de Integración Final		220	Cuatrimestr al	Semipresenc ial	1,2,3,5,6,7
<i>Carga horaria</i>			328			

CARGA HORARIA TOTAL	1084			
----------------------------	-------------	--	--	--

La carga horaria de cada asignatura en la modalidad a distancia no supera el VEINTICINCO por ciento (25 %).

12. Carga horaria total: MIL OCHENTA Y CUATRO (1084) horas reloj.

13. Requisitos para la obtención del título

Para la obtención del título de Licenciado en Gestión Universitaria se deben tener aprobadas la totalidad de las asignaturas.

14. Requisitos para mantener la regularidad

Para mantener la regularidad los estudiantes deberán:

- a) Aprobar un mínimo de TRES (3) asignaturas por año académico.
- b) Aprobar la totalidad de las obligaciones académicas en un plazo no mayor a TRES (3) AÑOS y,
- c) No registrar un número de aplazos mayor al TREINTA Y TRES POR CIENTO (33%) del total de asignaturas de la carrera.

15. Contenidos mínimos de las asignaturas

01. Internacionalización de la Educación Universitaria

Respectiva histórica, política y social del proceso de internacionalización de



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 73.358/2015

la educación superior. Internacionalización, transnacionalización y regionalización universitaria. La conformación de espacios comunes de educación superior. El proceso de integración europea. El Mercosur educativo. La expansión transnacional de la universidad: diferentes modelos. Integración regional, cooperación y redes universitarias. La gestión institucional de la internacionalización universitaria.

02. Sociología de las Organizaciones Universitarias

La perspectiva sociológica en el análisis organizacional. Enfoques y problemas en el estudio de las organizaciones. Las organizaciones y su ambiente. El entorno político, social y económico y su influencia en las organizaciones. La universidad como organización. Las instituciones universitarias como organizaciones complejas: sectores, jerarquías, disciplinas, establecimientos y sistemas.

El individuo y los grupos en la organización. La cultura organizativa. Modelos de culturas organizativas y la especificidad de la universidad. La cultura de los académicos. El cambio en las organizaciones universitarias.

03. Gobierno de las Universidades

Política, poder y gobierno de las instituciones universitarias. Modelos de gobierno universitario. La autonomía universitaria: su tratamiento jurídico y político. El gobierno del sistema universitario: la coordinación sistémica. La gobernabilidad institucional: atributos y requisitos. La noción de capacidad institucional. Los órganos de gobierno universitario: participación, representatividad y diferenciación de funciones. Los procesos de toma de decisiones en la universidad. Actores e intereses.

04. Inglés Nivel I

Lectura comprensiva de textos académicos en inglés. Distinción entre texto narrativo y académico. Abstracción de ideas principales, subideas, interrelaciones y material de soporte. Reformulación de los textos leídos. Importancia de los modales, negativos, orden de los adjetivos y sustantivos, conectados y sufijos y prefijos.



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 73.358/2015

05. Gestión de la Comunicación en la Universidad

La comunicación en las organizaciones. La comunicación interna y externa. Los procesos de comunicación. Las interacciones de las personas. La estructura del área de comunicaciones internas dentro de la Organización: alineamiento de la estrategia de comunicaciones con el Plan Estratégico y los proyectos de la Organización. Herramientas, medios y acciones de comunicación interna.

La comunicación en la universidad. La comunicación interna y externa. Sistemas de comunicación. Evaluación y uso de las herramientas y canales de comunicación. Los problemas de comunicación. Difusión de las actividades universitarias.

06. Políticas de Financiamiento de la Educación Universitaria

Aspectos económicos de la educación: la educación como inversión, el capital humano, beneficios, costos y rendimiento. Tipos de bienes. Fuentes de financiamiento universitario e indicadores. Tendencias en el financiamiento de la educación superior a nivel internacional y en el caso de Argentina. Modelos de asignación de los fondos públicos en el financiamiento universitario.

07. Procedimientos Administrativos y Control en Instituciones Universitarias

La organización como sistema complejo de información y control. Sistemas administrativos: su incidencia en la eficacia de las organizaciones. Elementos y atributos de los sistemas administrativos. Tipos de estructura. Procesos de organización, dirección y control. Niveles de autoridad y áreas de responsabilidad. Centralización y descentralización. Integración de trabajo. El proceso como núcleo de la mejora continua. Sistemas de aseguramiento de la calidad. Procedimientos, circuitos de normalización y regulación de las actividades. El control interno como proceso. Evaluación del control interno. Auditoría. Procedimientos en la Universidad.

08. Inglés Nivel I

Lectura y comprensión de textos académicos expositivos y argumentativos en inglés. Abstracción de ideas principales, subideas, interrelaciones y material de soporte. Análisis y metaevaluación del proceso de aprendizaje.



Universidad de Buenos Aires

EXP-UBA: 73.358/2015

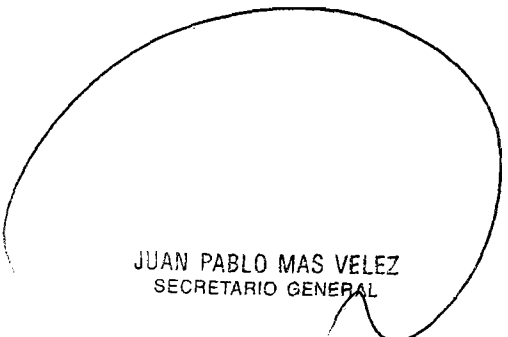
Macroestructuras y superestructura argumentativa. Organización jerárquica e interconexión de conceptos. Redes conceptuales.

09. Metodología y Práctica de la Investigación en la Universidad

El campo de estudio de la universidad. La universidad como objeto de estudio. Las disciplinas que aportan a la construcción del campo. Etapas del proceso de investigación. El diseño de la investigación y los diferentes tipos. Metodología de investigación cualitativa y cuantitativa en el campo de la educación.

10. Trabajo de Integración Final

Diseño de un proyecto de intervención en la gestión universitaria. Identificación de problemas, propósitos y finalidad de la intervención. Definición de los posibles resultados a obtener, fundamentación, diseño de actividades, monitoreo del proyecto, evaluación de la intervención.



JUAN PABLO MAS VELEZ
SECRETARIO GENERAL