



Universidad Nacional de Rosario
Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales

**Carrera de Especialización en Gestión Estratégica de
Organizaciones Públicas**
Trabajo Final

Memoria Institucional:

**“De la decisión a la construcción del natatorio climatizado de la
Universidad Nacional de Rosario”**

Tutora: Mg. Lucila Dattilo

Autora: PERALTA, Beatriz M.

DNI 16267325

Octubre, 2018

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto elaborar una memoria que dé cuenta del ciclo de la política desde la decisión de construir el natatorio climatizado en la Universidad Nacional de Rosario hasta la concreción de la obra. Mostrando además la relación entre los principales actores, el rol de la organización en el proceso de transformación de la realidad de la comunidad en la que está inserta y la relevancia del accionar de los gestores que con su visión de largo plazo y su toma de decisión oportuna hicieron posible el acceso al aprendizaje de natación a una amplia porción de la comunidad universitaria y de la sociedad rosarina en general, que vio incrementada la oferta de piletas climatizadas existentes en la ciudad producto de este aporte de la Universidad.

ÍNDICE

Introducción	5
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	6
Marco teórico:	
- La organización.....	6
- Estructura de la organización.....	7
- Instituciones y organizaciones públicas.....	7
- Políticas públicas.....	8
- Ciclo de las política pública.....	9
Ejes del trabajo de la memoria.....	12
Descripción del caso.....	13
Ciclo de la política de construcción del natatorio climatizado.....	19
Aprendizajes.....	26
Conclusiones.....	27
Bibliografía.....	31
Anexos:	
- Anexo I.....	32
- Anexo II.....	34
- Anexo III.....	35
- Anexo IV.....	41

INTRODUCCIÓN

Elaborar una memoria organizacional implica almacenar hechos, sucesos del pasado, para recurrir a ellos en el presente o en el futuro, con el fin de generar conocimiento que contribuya a hacer más eficiente a una organización, máxime si se trata de una organización pública.

La elección del tema de esta memoria, que consiste en describir las etapas transcurridas en el proceso que va, desde la decisión política de construir el natatorio climatizado de la Dirección de Educación Física (DEF) de la Universidad Nacional de Rosario (UNR) hasta su efectiva edificación, surge de la necesidad de mostrar cómo la mirada de uno o varios actores sobre una cuestión determinada y definida como problema a resolver, puede incidir para que ésta sea considerada prioritaria y dable de ser incluida en la agenda del gobierno de una organización. Y de este modo, con el análisis de este proceso decisional, dar a conocer a futuros dirigentes las experiencias de sus antecesores para futuras tomas de decisiones.

La “cuestión problematizada” fue descrita como la necesidad de disponer de un espacio propio para la práctica de natación en la UNR. Las alternativas que operarían como posibles soluciones parecían contar con más trabas que posibilidades para ser realizadas. Pero, la decisión política de una gestión, en un contexto determinado, el trabajo de actores comprometidos con el tema y toda una organización al servicio de la transformación de la realidad, auspiciaron el cumplimiento del objetivo: construir el natatorio climatizado de la UNR.

Condensar todo ese trabajo en una memoria permite recorrer, el ciclo de una política pública en una organización pública, identificar a los actores intervinientes, ver la relación Estado sociedad y la transformación no sólo de la vida de los destinatarios de la política, sino también de la vida de la propia organización impulsora de dicha política.

OBJETIVO GENERAL: Elaborar una memoria institucional que describa el ciclo de la política de construir el natatorio climatizado de la Dirección de Educación Física de la Universidad Nacional de Rosario, en el período 1996 – 2000.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar el mapa actores participantes y las capacidades puestas en juego por cada uno de ellos
- Investigar y describir el ciclo de la política pública que derivó en la construcción del natatorio climatizado de la DEF de la UNR
- Analizar los cambios internos producidos en la organización a partir de la implementación de la política
- Identificar los resultados obtenidos a partir de la puesta en marcha de la política

MARCO TEÓRICO

La organización

El Estado acciona a través de organizaciones que combinan recursos (materiales y humanos) para satisfacer demandas ciudadanas.

Ese accionar adopta la forma de políticas públicas, cuando propone responder a cuestiones problematizadas que han sido incorporadas a la agenda de gobierno.

En este proceso “se producen luchas de intereses, alianzas, debates,..., respecto de la cuestión”. Del que “participan actores diversos desde ciudadanos a título individual hasta organizaciones, profesionales, técnicos, dirigentes sociales y políticos,..., agentes del Estado y funcionarios de gobierno” (URANGA Y THOMPSON, 2016:50).

Dichas políticas también pueden generar impactos sobre otras cuestiones, incluso sobre otros actores diferentes de aquellos a los que se dirigirá la política.

Para hablar de una organización podemos recurrir a distintas teorías, pero tomamos a este fin los conceptos de Nosnik¹ que la considera un sistema abierto conformado por dos o más personas, que con un objetivo común interactúa con su

¹ Nosnik, Abraham. “El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones” en Fernández Collado, Carlos (compilador) La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas, México, 1995. p.165-194.

medio interno y externo, a través de sus propios recursos, para dar respuesta a las demandas externas, que son su razón de ser.

Como todo sistema, la organización está inmersa en un entorno de varias dimensiones, físicas, económicas, políticas, sociales, entre otras, que es importante analizar a la hora de intervenir.

Estructura de la organización

Señala Henry Mintzberg (1988) que toda actividad humana organizada requiere división del trabajo entre varias tareas a realizar y coordinación de las mismas para llevar a cabo la actividad de la organización. Para ello es necesario una estructura, que según el autor tiene cinco partes básicas: cumbre estratégica donde se toman las decisiones políticas, nivel medio, que actúa de intermediario entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo, que es donde se encuentran las personas que producen los bienes o servicios.

Una cuarta parte es la tecnoestructura donde se encuentran los analistas y quinta el staff de apoyo que provee servicios indirectos básicamente al núcleo operativo.

Las organizaciones son capaces de transformar la realidad y para eso deben contar con la posibilidad de modificar sus estructuras y llevar adelante los cambios o proyectos que les permitan alcanzar su visión, entendida esta como una mirada que trasciende la gestión de lo cotidiano y que propone algunos lineamientos hacia un futuro indudablemente incierto, al que enfrentar con estrategias para alcanzarla.

Instituciones y organización pública

Las organizaciones son atravesadas por las instituciones, es decir, por el conjunto de normas, reglas, comportamientos que las rigen y que determinan lo que es legítimo y lo que no lo es (PETIT, 1984:27). En el caso de las universidades públicas, las podemos definir como organizaciones en las que la institución educación será la encargada de imponer y/o proponer el conjunto de reglas en las que desarrollarán su accionar. Estas organizaciones son de gestión estatal y forman parte de la administración pública nacional descentralizada, y entre sus particularidades más salientes encontramos que tienen funciones específicas, crean sus normas, eligen sus autoridades, administran su patrimonio, tienen autonomía académica e institucional (art. 29 Ley de Educación Superior nº 24521) y autarquía económico-financiera (art. 59 Ley de Educación superior nº 24521) .

Son sus objetivos servir al interés público en lo inmediato, son instrumentos del Estado para llevar adelante políticas públicas que mejoren la calidad de vida de la comunidad en las que están insertas.

Características principales de una organización pública:

- su principal interés está puesto al servicio de la sociedad y no en un rédito privado;
- cuentan con severas exigencias respecto a procedimientos, normas, transparencia, etc., por su responsabilidad legal y por emplear para su funcionamiento recursos públicos (sean presupuestarios o propios producidos)
- tienen alta complejidad para medir sus logros y objetivos
- su ámbito de actuación está definido estatutariamente
- las decisiones son de naturaleza plural y pública, donde es preponderante una racionalidad política
- son más vulnerables a las presiones políticas, puesto que el origen electoral del poder político limita su accionar al corto plazo, no dando lugar a estrategias o a planificaciones de mediano y largo plazo.
- La gestión de los recursos es menos flexible por formalidades presupuestarias y controles legales del gasto

En toda organización, el peso en la toma de decisiones recae sobre la cumbre estratégica, que es la responsable de llevar adelante la gestión, y que en el caso de las organizaciones públicas su política, como sostiene Uranga (2016:72), es “una estrategia destinada a la construcción del bienestar colectivo en un determinado campo”. Sin descuidar la productividad de la organización, es decir, la eficiencia en la calidad de la prestación de los servicios destinados a los ciudadanos.

Políticas públicas

Tanto los individuos que integran la organización, como la organización misma, como actor colectivo que acciona para satisfacer necesidades ciudadanas, son los que hacen posible la implementación y puesta en marcha de las políticas públicas, que al decir de Oszlak y O’Donell (1981)² son “el conjunto de acciones que manifiestan una

² Oszlak, O y O’Donell, G (1981) “Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación” Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES). Buenos Aires. Documento G.E. CLACSO N°4 en Uranga, W y Thompson, H (2016) “La incidencia como camino para la construcción de la ciudadanía”- Una propuesta para trabajar desde la comunicación. Pág. 49-50. Editora Patria Grande. Buenos Aires. Argentina

determinada modalidad de intervención del Estado en relación a una cuestión que concita atención, interés y movilización de otros actores de la sociedad”

Es una simplificación decir que desde que una cuestión se problematiza y es incorporada a la agenda para su resolución se inicia el ciclo de las políticas públicas. No todos los problemas sociales se constituyen en objeto de una política pública, pues existen prioridades que son percibidas por un actor individual o colectivo que así lo plantea, comenzando de este modo un proceso para transformar esa realidad insatisfactoria (DÍAZ, 1998:83-84).

Ciclo de la política pública

Ingreso en la agenda: como señala DÍAZ (1998:84), una política pública se inicia cuando es incorporada en la agenda, pero este hecho de por sí sólo no es el comienzo. Surge del entrecruzamiento de acciones u omisiones de los diferentes actores involucrados con el tema de la política. Es decir, ante cierta cuestión y desde la mirada de un actor que la plantea como insatisfactoria y con necesidad de ser transformada, comienza un juego de estrategias con otros actores y un proceso que llevará luego a la toma de una decisión.

Es por ello que no se habla de identificar problemas sino de construirlos.

La cuestión que se problematiza dependerá de la mirada de los actores involucrados, su grado de poder, sus estrategias, la coyuntura política, económica, social, sus racionalidades, es decir, el nivel de conocimiento de cada uno de ellos sobre el tema, lo que hará considerarla como un problema a resolver de la manera más satisfactoria.

En este proceso surgen tensiones entre los actores, tanto de índole política como técnica y burocrática, que ponen de manifiesto sus posiciones.

De ahí la necesidad de, antes de encontrar una solución, hacer un estudio de la situación, analizar costos y beneficios, determinar apoyos y oposiciones y hacer un análisis organizacional de la unidad ejecutora o encargada de llevar adelante la política, es decir, la implementación y posterior evaluación.

Formulación de la política: se elige la alternativa más viable y aquí se explicita el objetivo de la misma, el marco jurídico, administrativo, financiero.

Se consideran los recursos disponibles (técnicos, económicos, humanos, materiales) y serán la capacidad de la gestión y el juego del poder político, los encargados de llevarla adelante.

Implementación de la política pública: esta etapa consiste en planificar y organizar a todos los medios y recursos disponibles para ejecutar la política, que según Díaz se pueden resumir en:

- objetivos generales y específicos
- selección del nivel de ejecución del proyecto
- diseño organizacional para la ejecución
- diseño de mecanismos de coordinación y comunicación
- responsables y cronogramas de trabajo
- asignación de recursos
- sistema de información
- programas de capacitación y concientización

Ejecución de la política pública: es la puesta en marcha de la política, la realización. Aquí corresponde hacer un seguimiento y evaluación de la misma, a los efectos de hacer las correcciones que fueran necesarias para el logro de los objetivos fijados. Y para ello es importante contar con sistemas que brinden información de los resultados alcanzados, para hacer control de calidad, para conocer el grado de aceptación de la comunidad destinataria de los servicios y el impacto producido desde la aplicación de la política pública.

Seguimiento: es el proceso de supervisión de las tareas que se van desarrollando para cumplir con los objetivos y de hacer las correcciones ineludibles para arribar a la meta.

Evaluación: en esta etapa se analizarán los efectos producidos en la sociedad, si cumplió con los resultados esperados y también las consecuencias no previstas, ya sea las modificaron la vida de los beneficiarios o aquellas que transformaron la vida organizacional.

En resumen elaborar políticas públicas consiste en, identificar una situación problematizada o una necesidad social, determinar alternativas posibles para

solucionarla, evaluar sus costos, recursos disponibles para cada una de ellas y establecer prioridades para actuar. Intervienen en este proceso diferentes actores que tendrán mayor o menor grado de poder en la toma de decisiones, así como las herramientas de conocimiento sobre la cuestión de modo de alcanzar la solución más satisfactoria posible.

Luego en la puesta en marcha de la política pública corresponde hacer un seguimiento y evaluación de la misma.

EJES DEL TRABAJO DE LA MEMORIA

Período del trabajo: 1996 – 2000

Institución: educación³

Organización: Universidad Nacional de Rosario

Secretaría de Asuntos Estudiantiles

Dirección de Educación Física

Área: Natación

Lugar de responsabilidad para la confección de la memoria: quien suscribe es agente no docente administrativa involucrada en las tareas de apoyo a la gestión directiva de la DEF y además estudiante de la Especialización en Gestión Estratégica de Organizaciones Públicas, dedicada a confeccionar una memoria a partir de las herramientas adquiridas en el cursado de la Especialización y desde la propia mirada (y por estudios previos) como integrante de esta organización pública. La finalidad es destacar la visión y la anticipación de la dirigencia de la DEF que introdujo en la agenda del gobierno de la UNR, un tema que si bien era importante para un sector (como los que practicaban natación por medio de la DEF en diferentes clubes de la ciudad), no había sido planteado como una demanda social a resolver por las autoridades de la UNR.

Fundamento: es primordial en una organización educativa y en particular en una como la UNR transmitir conocimiento, no sólo para cumplir con su misión de educar con pensamiento crítico a los futuros profesionales, sino para hacer más eficiente y eficaz a la propia organización, sobretodo mediante el contacto con las experiencias vividas por otros actores que la componen y cuyo análisis enriquecerán futuras tomas de decisiones, orientando el camino a seguir y fundamentalmente para evitar la repetición de errores.

Métodos y herramientas de trabajo:

- Análisis documental
- Entrevistas

³ Entendida ésta como el conjunto de normas formales que rigen el accionar de la UNR y principios tales como el respeto por los derechos humanos, por el estado de derecho, por la democracia y por la formación con pensamiento crítico de sus alumnos y alumnas, para hacer de ellos hombres pensantes.

DESCRIPCIÓN DEL CASO

La Universidad Nacional de Rosario (UNR) es una organización pública cuyos objetivos son la docencia, la investigación y la extensión⁴.

Sus órganos de gobierno conforme a su estatuto son⁵: la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior, y el Rector. Este último es el máximo representante y responsable de la Universidad, y dirige todas las actividades de la misma. (Para ver las funciones a cargo del Rector véase Artículo 16° del Estatuto de UNR, anexo 1). Y cuenta con el apoyo de la Secretaría General y diversas Secretarías que dependen de ella, que integran el Rectorado de la UNR y que colaboran para que los alumnos además de recibir los conocimientos específicos de sus respectivas carreras, tengan en su paso por la Universidad la oportunidad de enriquecer su formación integral, incluyendo otros aspectos como los culturales, deportivos y de salud, entre los más destacados.

Las Secretarías que dependen del Rectorado son: Secretaría Académica, Secretaría de Economía y Finanzas, Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo, Secretaría de Extensión Universitaria, Secretaría de Asuntos Estudiantiles, Secretaría de Relaciones Internacionales, Secretaría de Ciencia y Tecnología, Secretaría de Comunicación y Medios, Secretaría de Planeamiento, Secretaría de Infraestructura Universitaria, Secretaría de Cultura, Secretaría de Derechos Humanos, Secretaría de Relaciones Intersectoriales, Secretaría de Acción Social y Gremial, Secretaría de Integración y Desarrollo Socio-Comunitario, Secretaría de Coordinación y Gestión.

También forman parte de la estructura de gobierno de la UNR la Dirección de Administración, la Asesoría Jurídica y la Auditoría Interna.

Una de las secretarías que apoya el trabajo del Rector y en la que haremos foco, es la Secretaría de Asuntos Estudiantiles (SAE) cuya misión es: asistir al Rector y al Secretario General en la tramitación, estudio, resolución y ejecución de los asuntos relativos al bienestar de los estudiantes.

Principales funciones:

- a) dirigir los servicios de asistencia médica y cuanto más fuere relativo a la salud de los estudiantes, prestando servicios de asistencia médica, odontología, de provisión de medicamentos, y todo otro conducente al cuidado y protección de la salud de los estudiantes.

⁴ Ver Anexo I Estatuto UNR Art. 50.

⁵ Ver Anexo I Estatuto UNR Art. 5

- b) Entender en el bienestar de los estudiantes, informar con respecto a los asuntos estudiantiles y canalizar las inquietudes, sugerencias y peticiones.
- c) Organizar, promover y dirigir la educación física y las actividades deportivas, gimnásticas y recreativas.
- d) Organizar y dirigir prestaciones económicas o financieras para los estudiantes, incluyendo becas, subsidios, créditos educativos, préstamos de honor y/o cualesquiera otras formas de ayuda económica y financiera.
- e) Entender en la recepción de la expresión de inquietudes de los estudiantes, dirigidas a lograr el perfeccionamiento de la organización y funcionamiento administrativo de los servicios sociales de asistencia y bienestar.
- f) Intervenir, organizar, promover y dirigir cualquiera otra clase de actividad orientada al mejoramiento de las condiciones de vida de los estudiantes y su perfeccionamiento moral, intelectual y físico.

Por ser la SAE una organización que forma parte de otra mayor (UNR), en este caso destinada a satisfacer una necesidad básica como la educación, se rige por sus leyes, normas (Constitución Nacional, Ley Nacional de Educación, Ley de Educación Superior, Estatuto de la Universidad) que la condicionan tanto a ella como a sus integrantes.

Además por ser pública y estatal debe acatar ciertos procedimientos en su funcionamiento (normas internas, resoluciones, ordenanzas, manuales de procedimiento), lo que a veces implica que sus actores no se muevan con la premura que ciertas circunstancias ameritan, es decir lo que ordinariamente mal llamamos burocracia administrativa.

La SAE pretende acompañar a los alumnos en distintos aspectos, por ello la existencia de diferentes Direcciones que la componen, con características propias tanto desde los actores- demandantes como de los que trabajan en ella. Se forman grupos humanos que interactúan con sus conocimientos profesionales, su bagaje cultural, sus deseos, sus necesidades individuales y colectivas y que hacen que la organización tenga una identidad propia, que la hacen única y que requerirá para la solución de sus posibles conflictos y/o necesidades, una propuesta específica.

La integran:

1- Dirección de Bienestar Estudiantil

Misión: atender al bienestar de los estudiantes por medio de ayuda económica, financiera y servicio de salud.

2- **Dirección de Educación Física**

Misión: mejorar la calidad de vida de los universitarios a través de la práctica de actividades físicas, recreativas deportivas, gimnásticas, culturales y sociales

3- **Dirección de Orientación Estudiantil**

Misión: brindar un servicio de información, orientación y apoyo al estudiante desde el momento de la elección de una carrera universitaria, y acompañándolo en el transcurso de la misma.

4- **Dirección de Salud Estudiantil**

Misión: prevenir y promocionar la salud estudiantil, como así también brindar asistencia gratuita a quien lo necesite

La estructura formal de la SAE y de cada una de sus dependencias, está compuesta por trabajadores que poseen diferentes profesiones y funciones, conforme a la división del trabajo que existe en cada una de ellas y que tiene características de pirámide, con cadenas de mandos bien definidas, al menos desde lo formal.

El capital humano que conforma cada una de las Direcciones son personas que trabajan en ellas en forma permanente como docentes o personal de apoyo (de administración, de mantenimiento, limpieza, técnicos) y gestores políticos que asumen, por un período determinado (cuatro años), la responsabilidad de dirigir cada una de ellas, como así también la propia SAE.

La SAE y sus dependencias están a su vez insertas espacialmente en una región núcleo, como se llama a la que conforman las provincias del centro de nuestro país (Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe), recibiendo variedad de demandas, pues forma parte de una universidad como la UNR, con 70000 alumnos. Además tiene vínculos con otras zonas del país, receptando alumnos de la gran zona de influencia de la ciudad de Rosario y de otros países (Brasil, Colombia, Perú, Haití) que componen una red de universidades que hacen un trabajo mancomunado.

En el caso de la **Dirección de Educación Física** (DEF), tiene como funciones⁶:

⁶ Resolución Sr. Rector n° 845/2003

- Motivar e incrementar en los usuarios la necesidad de la actividad física, para el logro pleno de una formación integral.
- Fomentar la integración de los estudiantes de la UNR y la comunidad universitaria, con estudiantes de otras universidades.
- Orientar a los usuarios sobre sus inquietudes y necesidades dentro de las actividades que desarrolla la DEF.
- Ofrecer oportunidades para que los estudiantes de diferentes facultades de la UNR, desarrollen sus propias actividades deportivas, como torneos internos.
- Promover, programar y organizar actividades deportivas y/o recreativas internas e interuniversitarias.

Reseña histórica de la Dirección de Educación Física

En su ubicación actual de calle Moreno 460 de Rosario, funcionaba en 1920 una fábrica de bolsas de arpillera donde, según relatos de viejos vecinos del lugar y como nota de color, trabajó en su adolescencia la reconocida actriz y cantante argentina Libertad Lamarque (1908-2000). Veinte años más tarde, sus propietarios después de cerrar la fábrica utilizaron el lugar como caballeriza y garaje de coches mateos, hasta que un incendio en el año 1945 lo destruyó. Dicho predio fue adquirido por las autoridades universitarias en 1969 y decidieron trasladar allí al Departamento de Educación Física que funcionaba en la calle Oroño y 3 de febrero, (actual facultad de Ciencias Económicas y Estadística).

Cabe destacar que en la manzana comprendida por las calles Moreno, Urquiza, Tucumán y Balcarce, se sitúa la actual DEF (Moreno 460) y en la década del 70 del siglo pasado acogía en su interior y con ingreso por la calle Urquiza 2048, el comedor universitario en la planta baja. Próximo a él y con ingreso por calle Urquiza 2050, planta alta, estaba Bienestar Estudiantil, (que comprendía Orientación Vocacional y Becas) donde actualmente funciona Radio Universidad y en planta baja estaba el Servicio de Publicaciones, que imprimía papelería para la administración y publicaba algunos folletos, y que hoy es UNR Editora.

Desde entonces se produjeron varias transformaciones edilicias, y una de ellas, a raíz de los Juegos Universitarios Cruz del Sur del año 1982, en los que Rosario fue sede del 26 de noviembre al 5 de diciembre, modificó sustancialmente el lugar construyéndose diferentes áreas destinadas a deportes y otras a oficinas, hasta la inclusión un albergue para alojar a los deportistas.

Con el advenimiento de la democracia, tiempo en los que se trabajó para hacer del lugar un sitio de recreación deportivo y social para todos los estudiantes de la UNR, se incrementó la oferta en la grilla de actividades, y en los años 90 se decide incorporar la enseñanza de natación, aun sin pileta y concurriendo a distintos clubes de la ciudad en los que se alquilaban andariveles para tal fin. Hecho que luego derivaría en la decisión política de construir el propio natatorio climatizado de la UNR.

Estructura organizacional de la DEF:

Tomando los conceptos de Mintzberg (1988) se puede decir que la estructura organizacional de la DEF es jerárquica, funcional, e incluso burocrática profesional, y se observa que es compleja, pero abierta y flexible a nuevas demandas.

Dicha estructura es posible dividirla en tres niveles: nivel de mando superior: director/a y vice, quienes fijan las políticas y dirigen las actividades en general; nivel medio: coordinadores de las diferentes áreas (musculación, natación, gimnasia, deportes), director/a administrativo, quienes funcionan como intermediarias entre nivel superior y el operativo; y nivel operativo: los puestos inferiores, encargados de llevar a la práctica lo dispuesto por el nivel superior, compuesto en el caso particular de la DEF de agentes docentes y no docentes (administrativos, de mantenimiento o de servicios de limpieza).

Instalaciones de la DEF

Sede ubicada en el centro de la Ciudad de Rosario (Moreno 460), consta de:

- un albergue deportivo con capacidad para 80 personas, con dos alas de 40 cada una, divididas en habitaciones con cuquetas, con agua caliente, ropa de cama y servicio de limpieza. WIFI gratuito.
- un natatorio climatizado de 25 x 12,50 mts, con sistema de visores subacuáticos;
- un gimnasio de musculación;
- un gimnasio principal, con piso de madera flotante, en donde se practica FutSal, Voleibol y Básquetbol.
- un gimnasio auxiliar de piso de madera, utilizado para la práctica de distintas danzas, gimnasia, tango, folklore y yoga;
- un segundo gimnasio auxiliar, de menor tamaño, con piso de madera, utilizado para la práctica de tenis de mesa, ajedrez y boxeo;
- una sala auxiliar de piso de madera utilizada para el dictado de cursos de capacitación y clases de yoga, aikido, capoeira, tai chi y gimnasia para adultos mayores;

- oficinas centrales de la Dirección, con sala de reuniones, sala de profesores y secretaría.

Actividades

Las actividades que se realizan en la Dirección de Educación Física están dirigidas mayoritariamente a toda la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, no docentes y graduados) aunque hay varias de ellas abiertas a la comunidad rosarina en general.

Detalle de actividades:

- Aikido
- Básquetbol
- Capoeira
- Tai Chi
- Sensopercepción
- Danza Contemporánea
- Folklore
- Tango
- FutSal
- Gimnasia
- Gimnasia Adultos mayores
- Gimnasia Postural y Rehabilitación
- Musculación
- Kinesiología
- Natación (enseñanza y nado libre)
- Nado Sincronizado
- Water Polo
- Movilidad articular
- Tenis de Mesa
- Voleibol
- Yoga
- Tenis criollo (convenio con Club Bancario)

CICLO DE LA POLÍTICA DE CONSTRUCCIÓN DEL NATATORIO CLIMATIZADO

1- Incorporar la cuestión problematizada en la agenda de gobierno de la UNR

Desde los años noventa, la enseñanza de natación forma parte de la oferta de actividades de la DEF, tanto por sus cualidades como deporte, como por su aporte a la salud en general, y esto a pesar de no contar con la infraestructura adecuada en sus propias instalaciones de la calle Moreno.

En dichos años se alquilaban andariveles en diferentes clubes de la ciudad de Rosario (Sportsmen Unidos y El Círculo Católico de Obreros) para hacer natación.

Si bien era positivo que los alumnos de la UNR pudieran contar con natación como una actividad más a practicar, ello conllevaba algunos inconvenientes (debilidades) tales como:

- Escases de andariveles disponibles para alquilar
- Traslado a diferentes clubes de la ciudad por la poca disponibilidad de andariveles libres en un mismo lugar
- Dificultades para trasladarse, tanto para los alumnos como para los profesores que debían ir de un club a otro para el dictado de las clases, muchas de ellas en horarios nocturnos lo que sumaba un problema más, sobretodo en época invernal.
- Escases en los clubes contratados, de vestuarios cubiertos acordes a las necesidades de los usuarios.
- Baja oferta de clubes con natatorios climatizados en la ciudad
- Cantidad limitada de cupos para cada clase

Además se corría el riesgo (amenazas) de:

- Reducción en el presupuesto para alquilar y continuar con las clases
- Deserción de los estudiantes por problemas de traslados
- Aumento del ausentismo docente producto de las deficientes condiciones laborales

Tales debilidades y amenazas fueron vistas por las autoridades a cargo de la DEF (1996) como un tema a resolver, sumadas a algunas consultas realizadas (por las gestiones anteriores) a los estudiantes sobre sus preferencias por actividades a

incorporar, según lo manifestado por la Prof. Irene Berenstein, Directora de la DEF en los años 1996-2003⁷.

Surge así la idea de contar con un propio natatorio climatizado. Esto implicaba (fortalezas)

- Concentrar todas las clases en un mismo lugar
- Aumentar la cantidad de plazas disponibles para el dictado de clases
- Cercanía con las facultades más numerosas de la UNR (Derecho, Cs. Económicas, Humanidades y Artes, Cs. Médicas, Odontología, Cs. Bioquímicas y Farmacéuticas)
- Mejoramiento de las condiciones laborales para los docentes

Asimismo se presentarían oportunidades:

- Incorporar a las actividades náuticas de la ciudad, a estudiantes de otras localidades que no tenían acceso a la enseñanza de natación
- Ampliar la grilla de actividades acuáticas con nado sincronizado, gimnasia acuática, wáter polo
- Obtener un ingreso monetario extra producto del dictado de clases
- Brindar la oportunidad de enseñar natación en las escuelas medias de la UNR

La Dirección de la DEF evalúa a partir del análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) en 1996 el tema de contar con un propio natatorio y lo esboza a todos los coordinadores y especialmente del área natación, como así también al personal superior de la DEF y a los miembros de la cooperadora, estos últimos por los posibles aportes económicos que la Asociación Cooperadora de la DEF pudiera realizar.

Sobre la Cooperadora cabe hacer un párrafo aparte y explicar que a raíz de la crisis económica que el país venía enfrentando en 1989, y de la que no estaban exentas las universidades públicas, se autorizó a la DEF a crear una Asociación Cooperadora con el fin de captar ingresos, que le permitieran mejorar los servicios brindados a los estudiantes que se acercaban a ella. Esto revelaba que el presupuesto nacional dispuesto a educación era reducido, y que las actividades extra curriculares como por ejemplo los deportes, quedaban significativamente relegadas. Así por resolución del SR. Rector de la UNR n° 149/85 se autoriza la utilización del edificio de calle Moreno 460 para el

⁷ Ver Anexo III. Entrevista.

funcionamiento de la Asociación Cooperadora para el desarrollo de la Educación Física en la Universidad Nacional de Rosario, entidad encargada de administrar la colaboración monetaria de los socios para la práctica de actividades deportivas y recreativas en la universidad.

Desde entonces la estructura de la DEF convive con la de la Asociación Cooperadora, lo que permite que los fondos obtenidos sean destinados específicamente a paliar las necesidades que el exiguo presupuesto universitario no puede cubrir.

Decíamos que a partir del análisis DAFO se plantea la viabilidad del proyecto de construcción del natatorio, considerando el espacio físico aprovechable y los recursos económicos disponibles.

En cuanto al primer punto la conclusión de ingenieros, arquitectos y otros profesionales fue que era factible construir una pileta climatizada elevada de 25 metros de largo por 12,50 metros de ancho con 6 andariveles, además una pequeña oficina, un patio interno, un salón didáctico, gradas y tribunas, escalera y elevador para la circulación de personas con discapacidades y los vestuarios correspondientes.

El segundo punto y no menor era el financiamiento de la obra. La universidad tenía varias cuestiones para incorporar en su agenda y contaba como antes se mencionara, con un magro presupuesto para ellas, por lo que era realmente difícil que este tema resultara prioritario.

En principio se podría hacer frente a la obra con fondos provenientes de un subsidio proveniente del Fondo Nacional del Deporte y con los ahorros acumulados por la Asociación Cooperadora de la DEF dispuesta a cederlos.

Despejada la incertidumbre sobre estos dos puntos, se planteó la cuestión a las máximas autoridades de la universidad: Rector, Secretario de Asuntos Estudiantiles, Consejo Superior, Secretaría de Política Edilicia, Dirección de Construcciones, Secretaría de Economía y Finanzas y Dirección de Contrataciones.

A los efectos de ofrecer más argumentos que permitieran a las máximas autoridades de la UNR poner el tema en agenda, la Prof. Irene Berenstein⁸ nos refiere que se destacó a la natación como *“uno de los deportes más completos y recomendado para todas las personas”*... dado que *“se puede aprender y practicar a todas las edades,..., incluyendo a las personas con discapacidad”*. Como así también que *“es una actividad física donde converge el juego, la diversión y el desarrollo de las*

⁸ Ver anexo III. Entrevista

capacidades cardiopulmonares, ayuda a la liberación de energía y estrés sin producir impacto sobre nuestro cuerpo”.

Además se enfatizó que sus beneficios se observarían en el mejoramiento del rendimiento académico de los estudiantes universitarios, para contrarrestar el sedentarismo al que están expuestos.

Otro de los argumentos fue narrar el funcionamiento de dicha actividad en otras universidades del país, como por ejemplo la Universidad Nacional de Mar del Plata.

También se resaltaron las fortalezas y las oportunidades de contar con un propio natatorio climatizado, sin soslayar el rédito político que dicha decisión implicaría.

2- Formulación de la política

De los informes proporcionados por varios estudios técnicos y económicos sobre las posibilidades de construir el natatorio y analizados los beneficios que traería aparejada dicha construcción, se ahondó en las alternativas de construcción (pileta a nivel o elevada) y en la viabilidad en cuanto a la disponibilidad de recursos económicos. Asumidos éstos como puntos nodales a partir de los cuales poder impulsar el proyecto, se concluyó que era realizable.

Tomada la decisión de construir el natatorio, se comienza a trabajar con diferentes equipos sobre el marco jurídico, administrativo y financiero en los se enmarcará la política.

3- Implementación

Se concluye que la mejor opción y la más factible de ejecutar, era construir una pileta elevada. Así es que los equipos de la Secretaría de Política Edilicia y la Dirección de Construcciones de la UNR confeccionan los planos y luego se procede a seguir con los procedimientos administrativos por distintas áreas de la UNR para los diferentes llamados a licitación. Como ser, entre los más destacados:

- Para la ejecución de la obra en sí, materiales de construcción en general, revestimientos de pisos, paredes, sanitarios, griferías, etc
- Para la adquisición de equipos de recirculación del agua y de filtrado, para la perforación para provisión de agua
- Para la adquisición de equipos para el acondicionamiento de los sistemas de agua caliente y aire caliente

- Para la adquisición y colocación de la estructura metálica que soporte la cubierta vinílica desmontable
- Para la adquisición de la cubierta vinílica desmontable
- Para la adquisición del sistema de iluminación

Una vez adjudicada la obra y a medida que ésta avanzaba se iban concretando las diferentes etapas: 1º estructura de hormigón armado, 2º instalación para filtrado y circulado de agua, 3º instalaciones de vidrios en los ventanales, grifería, pintura, cubierta, todas éstas bajo la supervisión en el aspecto técnico de la Secretaría de Política Edilicia y la Dirección de Construcciones de la UNR, en lo económico y financiero de la Secretaría de Economía y Finanzas de la UNR, Dirección de Contrataciones UNR, la Asociación Cooperadora DEF, en lo jurídico de la Asesoría Jurídica UNR y en lo político con un trabajo mancomunado entre Rectorado, Secretaría de Asuntos Estudiantiles y el seguimiento constante de las autoridades de la DEF.

Es importante destacar que durante los años de construcción (1997-2000) la vida en la organización (DEF) cambió radicalmente. Tanto en lo edilicio por traslado y suspensión de actividades que se realizaban en el lugar de la obra. Como por las tareas de apoyo del personal en general que se transformaron en pos de la construcción. Sin dejar de reconocer el acompañamiento de todos los usuarios de la DEF que tuvieron que adaptarse a las incomodidades a las que una obra de tan envergadura llevó.

4- Ejecución y seguimiento⁹

El natatorio climatizado UNR fue inaugurado en mayo del año 2000.

Sus destinatarios, comunidad universitaria (estudiantes, docentes, no docentes y graduados) y no universitaria en general comenzaron a hacer uso de él en diferentes actividades como natación con profesor, nado libre, aquagym, ejercicios terapéuticos, nado sincronizado, water polo. De a poco se fueron colmando los cursos disponibles y se fueron puliendo las reglas de uso para una mejor convivencia.

La vida organizacional de la DEF cambió, se incorporó personal administrativo, guardavidas, de mantenimiento (piletero), docentes, coordinadores.

Para las tareas administrativas se incorporó un sistema informático para la más rápida y correcta inscripción de los alumnos, como así también para hacer más eficiente

⁹ Ver Anexo IV. Fotos

el control y la transparencia en el manejo de los ingresos mensuales obtenidos por esta nueva actividad, que la Asociación Cooperadora debería administrar en un trabajo conjunto con la DEF. Para ello fue necesario el apoyo y la capacitación del personal administrativo, que en principio se mostraba dubitativo por la incertidumbre que le generaba lo nuevo y que luego a medida que iba sumando capacidades y responsabilidades, se descubrió parte de un proyecto del que se sintió orgulloso.

5. Evaluación

Con los años y observando el alto nivel de aceptación a la incorporación del dictado de clases de natación en el gimnasio de la UNR como todos coloquialmente llaman a la DEF, se arriba a la conclusión que fue una buena decisión política.

Este nuevo espacio, ofrece a la comunidad universitaria en especial y a la no universitaria en general la posibilidad de tomar clases de natación durante casi todo el año (10 meses), incrementando así los lugares disponibles en la ciudad que contribuyen a paliar el sedentarismo al que se enfrentan en su gran mayoría los estudiantes que dedican muchas horas de estudio a sus respectivas carreras universitarias.

La incorporación de las clases de natación con diferentes niveles de enseñanza (principiante, intermedio y avanzado), generó un boca a boca que hizo que en poco tiempo se completaran todos los horarios de clases que formaban parte de una grilla que abarcaba horarios de lunes a viernes de 8 a 22 horas y los sábados de 8 a 18 horas. Incluyendo además horarios específicos para nado libre, wáter polo, nado sincronizado, natación para adultos mayores, ejercicios terapéuticos, aguagym y andariveles para establecimientos escolares, entre los que se encontraban las escuelas medias de la Universidad como el Instituto Politécnico y el Superior de Comercio.

La construcción del natatorio en la DEF representó en palabras de los usuarios la “materialización” del vínculo estado-sociedad, pues todos los ciudadanos contribuyentes de impuestos al Estado hablaban de la pileta como un logro colectivo del que se sentían orgullosos,

Actualmente haciendo una revisión de viejos registros (ver anexo II) se puede observar que la inscripción anual se fue incrementado año a año: de 2852 alumnos en el año 2000 a 4842 en el año 2017 sólo de la comunidad universitaria y de aproximadamente 400 de la comunidad en general del año 2000 a 1500 en el año 2017.

Así de los 240 alumnos que tomaban clases de natación en los años 90, se contabilizaron en el último registro del año 2017, 2500 personas que concurrieron a nadar con una asistencia promedio de 7 meses al año.

La enseñanza de natación se extendió a niños de 6 a 12 años, hijos de los empleados de la UNR.

Y además hubo un reconocimiento social por la alta calidad del nuevo servicio prestado por la DEF, que se correspondió al ganado prestigio que la UNR tiene como organización académica y que significó además un rédito político para la gestión que tomó la decisión política de construir el natatorio climatizado UNR.

APRENDIZAJES

Es importante destacar que toda organización que se precie de tal, y que se identifique como un sistema, se concibe dinámica y en evolución. Por lo tanto, tomar decisiones políticas es un camino constante en su desarrollo. Se dice popularmente “somos lo que decidimos”, lo mismo ocurre con las organizaciones.

Es importante para quienes estén al frente de una organización que se propongan nuevos objetivos, sobretodo en el caso de las organizaciones públicas, cuya razón de ser es transformar la realidad de la sociedad en la que están inmersas. Y saber que, para concretar dichos objetivos, todos los integrantes de la organización actúan como engranajes de un sistema. Es decir, resaltar que el trabajo en equipo es fundamental para alcanzar logros y que para ello todas las personas de la organización deben conocer el rumbo y sentirse piezas fundamentales dentro de ella.

Juegan un papel fundamental en una organización la transmisión de conocimientos y la capacitación constante de quienes la componen. Para lo primero, la experiencia adquirida y dada a conocer al nuevo personal es relevante. En cuanto a lo segundo, estar atentos a las nuevas tecnologías e ir incorporándolas a los procedimientos, pues contribuyen a mejorar las capacidades tanto individuales como de la propia organización.

CONCLUSIONES

Las conclusiones más destacadas a las que podemos arribar después de haber investigado para esta memoria son:

- 1- Reconocer a la organización como a un sistema, es decir a “un todo integrado por elementos que guardan entre sí una relación recíproca”... y “que la variación de un elemento repercute sobre los demás” (MAYNTZ, 1990:53). Y destacar que cuando la organización trabaja por un objetivo, producto de una decisión política, todos sus integrantes desde la dirección estratégica de su estructura hasta el núcleo operativo, deben desenvolverse en sintonía, es decir, de modo de mantener el equilibrio del sistema que les permita alcanzar la meta establecida.

Hacer referencia a la organización como sistema abierto implica estar atento a las necesidades ciudadanas y en muchas oportunidades anticiparse a ellas, transformando la realidad en pos de mejorar su calidad de vida.

Así la DEF como organización y a los efectos de ampliar la oferta de actividades dentro de sus instalaciones hacia la comunidad, decidió la construcción de su pileta climatizada. Y trabajó como un actor colectivo mancomunando esfuerzos, superando las barreras políticas, económicas, sociales, etc, con voluntad política de sus dirigentes, con liderazgo, con aceptación de las reglas de juego, con capacidad de gestión y con visión de largo plazo.

- 2- Tomar una decisión por parte de un gestor público no es sólo optar por cierta acción u omisión de acciones, es además superar escollos, presentar fundamentos, tener previsión de ciertos planteos y aceptar que en la vida democrática existen otras voces a las que escuchar. Es ser doblemente responsable de los actos a ejecutar, por el cargo que se ocupa y por administrar bienes y recursos de todos sobre los que rendir cuentas, como es el caso de una organización pública como la DEF.

La decisión de construir el natatorio climatizado de la UNR, marcó un antes y un después en el funcionamiento de la DEF e implicó el trabajo conjunto de diferentes actores y con disímiles poder de decisión. A partir de una idea se fue gestando una acción que se convertiría posiblemente no en la mejor

(dada la racionalidad limitada de los gestores), sino en la óptima acorde a los recursos disponibles y al contexto político, económico y social.

Fue una decisión con visión de futuro y que no se agotó con las primeras complicaciones sino que fueron buscando las mejores alternativas para llegar a buen puerto.

Cumple un rol relevante en todo el ciclo de las políticas públicas, “la gestión”, que “puede ser definida como la acción o las acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en función de una imagen de futuro probable y deseable” URANGA (2016:104). Dicha gestión, a cargo de una o varias personas, si desea introducir cambios en la organización, debe ser capaz de participar en la toma de decisiones a los miembros que la integran, para que éstos puedan sentirse parte del proyecto y reducir de este modo la resistencia que puedan interponer por miedo a lo desconocido. Es importante como señala la Prof, Berenstein¹⁰ superar las “propias estructuras que....impiden escuchar otras voces”.

Y hablando de participación, ella nos recuerda que futuros usuarios del natatorio, como eran en ese momento (1997) los estudiantes de arquitectura, organizaron un concurso de maquetas del natatorio climatizado. Resaltando con este hecho el entusiasmo que una política como ésta (de construir una pileta climatizada), provocó en uno de sus destinatarios fundamentales, demostrando así lo importante que es que quien dirige una organización se anticipe a la demanda.

- 3- Para lograr el acompañamiento integral de la organización en ciertos propósitos, es indispensable darlos a conocer, de modo de reducir la incertidumbre que se pueda generar entre sus miembros por miedo a lo desconocido, como así también capacitarlos para que puedan acompañar el proceso de incorporación de nuevas tareas.

Fue importante que el personal de la DEF conociera de la decisión de construir el natatorio climatizado para que se involucrara y acompañara con su trabajo todo el proceso de edificación, que implicó transformaciones e inconvenientes momentáneos en los lugares de trabajo. Como así también, una vez concluido el mismo, aceptar ser capacitado para hacer frente con

¹⁰ Ver anexo III. Entrevista

solvencia a las nuevas tareas administrativas, de mantenimiento, docentes, que conllevaba la finalización de esta obra.

- 4- Una vez puesta en marcha la política es relevante ir haciendo un seguimiento de la misma, para analizar su funcionamiento y de ser necesario hacer los cambios pertinentes para que la misma cumpla el objetivo para la cual fue diseñada.

Para implementar una política se requiere de la combinación de recursos humanos y económicos necesarios y está en la capacidad de los gestores cómo utilizar esos recursos para satisfacer las necesidades ciudadanas.

Asimismo quien gestiona debe ser capaz de recibir las devoluciones de los ciudadanos a modo de retroalimentación para la mejora continua en la prestación de los servicios.

La Carta Iberoamericana de Calidad en Gestión Pública (2008:11) refiere a la orientación a la calidad de la gestión pública y destaca entre sus principios inspiradores:

- La eficacia: cumplir con los objetivos
- La eficiencia: optimizar el uso de los recursos
- La responsabilización: rendición de cuentas del desempeño de las autoridades
- La evaluación permanente y mejora continua: consiste en una evaluación de los procesos y los servicios prestados al ciudadano en pos de mejorar siempre la calidad.

Así desde la inauguración del natatorio climatizado de la UNR en el año 2000, se fueron ajustando las tareas administrativas (con incorporación por ejemplo de programas informáticos que colaboraron para ello) para hacer más fácil el acceso a las actividades acuáticas por parte de la comunidad universitaria y de la ciudad en general. También se fueron transformando algunas de las ofertas previstas al inicio, en respuesta a las nuevas demandas ciudadanas o para desarrollar nuevas propuestas docentes. Por ejemplo, se limitó el acceso a escuelas medias de la ciudad, ante el aumento en la demanda de ingreso de los estudiantes universitarios y de las escuelas medias de la UNR y se incorporó la enseñanza de natación para niños de los empleados de la UNR.

5- Hablar de políticas públicas es también afirmar que ellas son la expresión de la capacidad estatal. Es decir, el Estado a través de diferentes organizaciones se relaciona con la sociedad para satisfacer sus demandas o necesidades y en la medida que esto ocurra podremos evaluar su capacidad. Que no es otra cosa que analizar la calidad de la gestión pública, intensificando la mirada sobre la presencia o no de sus principales atributos: eficacia, eficiencia y efectividad.

Años después de la construcción del natatorio climatizado se puede concluir que se cumplió con el objetivo propuesto, hubo un correcto aprovechamiento de los recursos disponibles y como política pública ha permanecido en el tiempo, enriqueciendo no sólo la vida estudiantil sino de la comunidad universitaria toda y de la sociedad rosarina en general.

La capacidad del Estado¹¹ se demuestra con la interacción de dos componentes como la política (capacidad de ver una cuestión y actuar en consecuencia) y la administración (herramienta estatal para cumplir con los objetivos) que en este caso confluyeron en favor de transformar una realidad como, la inexistencia de un espacio propio para la práctica de la natación.

El hecho de elaborar una memoria, como en este caso particular sobre una decisión política tomada en su oportunidad, permite reconocer el trabajo conjunto de los distintos actores intervinientes, desde las máximas autoridades de la UNR y de la DEF que a través de sus distintas posiciones de poder político lograron consensuar una política pública a implementar, hasta todos los demás actores que hicieron posible la puesta en marcha de la misma.

Y además transmitir conocimiento, que es fundamental tanto para la organización como para apostar a una sociedad cada vez más desarrollada. Pues el resumen de los hechos más destacados de este período de la DEF, ofrece a quienes así los deseen, la posibilidad de analizar conforme a su criterio, qué acciones son dignas de imitar y cuáles pudieron haber sido diferentes, para en síntesis aprender y no repetir errores.

¹¹ Ver Repetto, F “Capacidad estatal: requisito necesario para una mejor política social en América Latina” VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá 28-31 octubre 2003. Pag 9-15

BIBLIOGRAFÍA

- Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008.
- Diaz, Cristina, "El ciclo de las políticas públicas locales: notas para su abordaje y reconstrucción", en Venesia, J. (comp.) "Políticas públicas y desarrollo local", I.D.R. -Instituto de Desarrollo regional (Rosario, 1998). Pág. 67-108
- Nosnik, Abraham. "El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones" en Fernández Collado, Carlos (compilador) La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas, México, 1995. p.165-194.
- Mayntz Renate "Sociología de la organización" Alianza Editorial 1990
- Mintzberg Henry. "Diseño de Organizaciones Eficientes", Buenos Aires. Ed. Ateneo, 1988, Capítulos I al IV
- Oszlak, O y O'Donnell, G (1981)"Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación" Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES). Buenos Aires. Documento G.E. CLACSO N°4
- Petit, Francois "Psicología de las organizaciones" – Introducción a sus fundamentos teóricos y metodológicos. Editorial Herder. Barcelona. 1984
- Repetto, Fabian "Capacidad estatal: requisito necesario para una mejor política social en América Latina" VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá 28-31 octubre 2003. Pag 9-15
- Uranga Washington "Conocer, transformar, comunicar" Editora Patria Grande 2016
- Uranga, W y Thompson, H (2016) "La incidencia como camino para la construcción de la ciudadanía"- Una propuesta para trabajar desde la comunicación. Pág. 49-50. Editora Patria Grande. Buenos Aires. Argentina

ANEXO I

ARTÍCULOS CITADOS DEL ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

TITULO II ORGANOS Y FUNCIONES CAPITULO 1

DE LA UNIVERSIDAD

ARTICULO 4. El gobierno de la Universidad coordina la labor de los organismos que la integran.

ARTICULO 5. Son órganos del gobierno universitario

- a) La Asamblea Universitaria.
- b) El Consejo Superior.
- c) El Rector.

SECCION C DEL RECTOR

ARTICULO 15. El Rector es el representante de la Universidad y dirige todas las actividades de la misma. Durará cuatro años en sus funciones y podrá ser reelecto una sola vez. Para acceder al cargo se requerirá ser ciudadano argentino, haber cumplido treinta años de edad, poseer grado universitario y ser o haber sido profesor por concurso de una Universidad Nacional de gestión pública. Estos mismos requisitos serán aplicables para el Vicerrector.

ARTICULO 16. El Rector tiene a su cargo las siguientes funciones:

- a) Cumple y hace cumplir las resoluciones o acuerdos de la Asamblea Universitaria y del Consejo Superior.
- b) Realiza con la colaboración de los Decanos, la obra de coordinación y desarrollo programada por la Asamblea Universitaria y el Consejo Superior.
- c) Mantiene relaciones con las corporaciones e instituciones científicas y universitarias del país y del extranjero.
- d) Convoca y preside las reuniones de la Asamblea Universitaria y del Consejo Superior, sin perjuicio de las otras disposiciones sobre el particular. En ausencia o por impedimento del Rector y Vicerrector, la convocatoria a reunión del Consejo Superior se realizará por decisión de la mayoría de los Decanos. En caso de que éstos no convocaren a reunión dentro de los treinta días, la convocatoria podrá efectuarse por decisión de la mitad más uno de integrantes del Cuerpo.
- e) Prepara la memoria anual e informe sobre necesidades, sometiéndolos a la consideración del Consejo Superior.
- f) Suscribe conjuntamente con los Decanos los diplomas de doctor, los títulos profesionales universitarios, y las constancias de reválidas y habilitaciones. Asimismo juntamente con el Director del Organismo respectivo, los diplomas que expiden Institutos Superiores de Enseñanza, en razón de los estudios de carácter universitario que se impartan en ellos.
- g) Pide reconsideración, en la sesión siguiente o en sesión extraordinaria de toda resolución del Consejo Superior que considere inconveniente para la buena marcha de la Universidad, pudiendo suspender entretanto su ejecución.
- h) Dispone los pagos que deban realizarse con los fondos votados en el presupuesto de la Universidad y los demás que el Consejo Superior autorice.

- i) Adopta todas las providencias necesarias para la buena marcha de la Universidad.
- j) Rinde cuenta de su administración al Consejo Superior.
- k) Designa y remueve al personal de la Universidad cuyo nombramiento no sea facultativo del Consejo Superior, de acuerdo a las normas reglamentarias correspondientes.

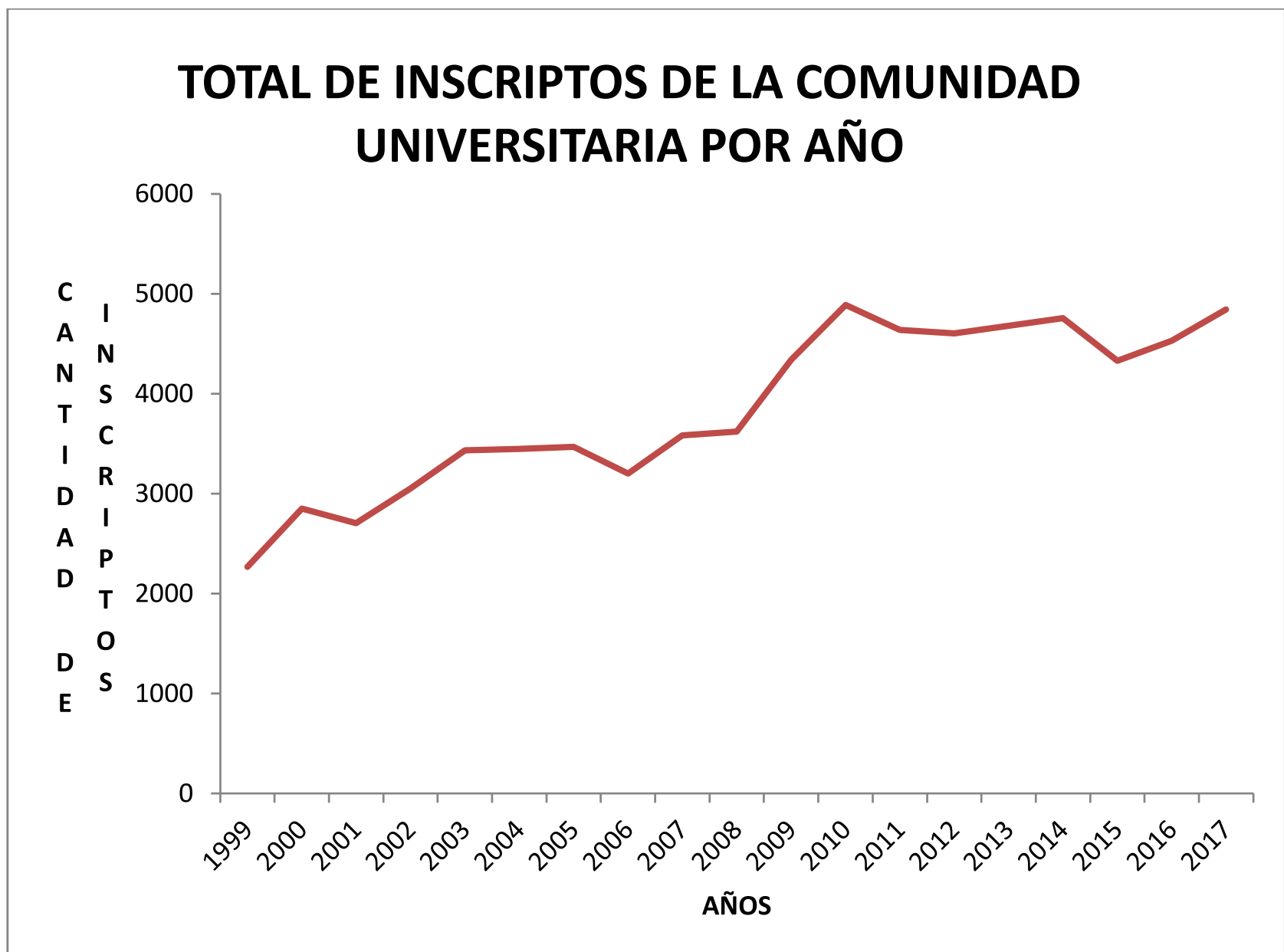
TITULO III

MEDIOS DE REALIZACION

ARTICULO 50. Para cumplir sus objetivos en la docencia, la investigación y la extensión la Universidad propenderá a la plena dedicación de sus docentes, investigadores y alumnos.

ANEXO II

AÑOS	CANTIDAD DE INSCRIPTOS UNR	AÑOS	CANTIDAD DE INSCRIPTOS UNR
1999	2269	2009	4339
2000	2852	2010	4887
2001	2704	2011	4638
2002	3053	2012	4603
2003	3433	2013	4680
2004	3448	2014	4758
2005	3470	2015	4328
2006	3202	2016	4530
2007	3584	2017	4842
2008	3620		



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ANEXO III

Entrevista a la Prof. Irene Berenstein*

Beatriz Peralta (BP): ¿Cómo surgió la idea de construir un natatorio climatizado en la DEF? En esos años (fines de los 90) otras universidades nacionales públicas del país ya tenían piletas climatizadas en sus instalaciones, ¿fueron visitadas y/o consultadas para aprender de sus experiencias?

Irene Berenstein (IB): La primera idea de la construcción de un natatorio climatizado surgió a través de la demanda estudiantil, que se evidenció en una encuesta realizada previa a mi gestión. En los años 90, antes de asumir como directora de la Dirección de EF, UNR, trabajé en la Secretaria de Deportes Y Recreación de la Municipalidad de Rosario. Área en la que ya había promovido la construcción de otra pileta en la zona Sur de la ciudad, llamado Balneario y Paseo del Saladillo.

Bajo este contexto, la encuesta antes mencionada, fue dirigida al público estudiantil sobre la posibilidad de poseer un natatorio propio en el predio universitario, cuyos resultados demostraron una aceptabilidad contundente.

Análisis posteriores como las necesidades del predio, la concurrencia de los estudiantes, etc., permitió llevar adelante la propuesta, que inmediatamente se plasmó a las autoridades universitarias correspondientes; obteniendo una respuesta afirmativa; que con el tiempo se empezó a concretar.

En un comienzo, se planteó que dicha construcción debía llevarse a cabo en el actual complejo de la ciudad universitaria (CUR) , pero esta posibilidad se desvaneció al analizar los obstáculos que el lugar presentaba como por ejemplo la falta de vigilancia al predio, falta de transporte público adecuado que ingrese a las instalaciones, falta de iluminación, etc. Asimismo, cubrir estas falencias , aumentaría significadamente el costo de la construcción del natatorio. Contrariamente a esta propuesta, presentamos la alternativa del natatorio climatizado en la actual Dirección de Educación Física situada en Moreno 460, dado que ya contaba con personal de vigilancia, vestuarios alternativos, personal de administración, etc.

BP: ¿Se hicieron estudios de costos y de factibilidad edilicia?

IB: Se llevó a cabo un estudio de costos y beneficios donde incluía muchas posibilidades presupuestarias, subsidios por parte de la administración general de la UNR, como así también la inversión de la Asociación Cooperadora para el Desarrollo de la Educación Física- Dirección de Educación Física de la UNR. Se tuvieron en cuenta compras a futuro por parte de la asociación (equipamientos, materiales didácticos, muebles, y otras utilería), pagos en proyección a la UNR, implementándose métodos de cálculos, costos y beneficios monetarios y no monetarios asociado al programa.

Los estudios de costos edilicios definitivos fueron llevados a cabo a través de la Dirección Edilicia de la UNR, con el posterior llamado a licitación

En 1997 se empieza a plantear la creación de un natatorio climatizado con techo desmontable, para uso en todas las estaciones del año. El proyecto edilicio incluyó vestuarios, gradas y tribunas, salón didáctico, escalera y elevador para la circulación de personas discapacitadas. El natatorio se construyó con un concepto arquitectónico diferente al resto de las piletas de la ciudad. La misma posee dos ventanas en una de las paredes laterales, debajo del agua con visibilidad a los nadadores, para observar y aportar mayores beneficios al proceso de enseñanza-aprendizaje de la natación como disciplina.

BP: ¿Fue necesario presentar estudios científicos o de médicos deportólogos sobre la natación, para fundamentar los beneficios que traerían aparejados (entre otros) en la calidad de vida de los estudiantes?

IB: Rosario era y sigue siendo una ciudad náutica, los clubes, garantizan la absorción de un gran público, pero las limitaciones económicas hacen que no todos tengan acceso a ellos. La creación de otras piletas por parte de la Municipalidad de Rosario hizo posible cubrir una gran franja poblacional, en tanto la Universidad de Rosario debía ejercer la tarea de cumplir parte de este rol a la comunidad universitaria en su conjunto. La natación es una de las disciplinas de la educación física. Siendo uno de los deportes más completos y recomendado para todas las personas, se puede aprender y practicar a todas las edades, desde los bebés hasta los mayores, incluyendo las personas con discapacidad.

La natación es una actividad física donde converge el juego, la diversión y el desarrollo de las capacidades cardiopulmonares, ayuda a la liberación de energía y estrés sin producir impacto sobre nuestro cuerpo.

Esta disciplina, es el medio más seguro para disminuir el riesgo de fallecimiento no intencional por accidentes de inmersión. Para los niños en edad escolar, la enseñanza de la natación es absolutamente necesaria como seguro de vida (debido a la autonomía de desplazamiento que han adquirido) y es fundamental para la formación física, psicológica y social. Los resultados de estos beneficios se observan en el rendimiento escolar, como también en la vida académica de los jóvenes universitarios.

Otros de los beneficios, es en la esfera competitiva, para aquéllos interesados en el deporte de alto rendimiento.

La vida estudiantil en la universidad se convierte en una vida sedentaria. Los intensos exámenes, estudios, el trabajo y/o situaciones económicas, emocionales, etc. conducen a la mayoría de los estudiantes, a reducir la actividad física y aumentar el stress (ver la síntesis de un anexo escrito que presenté entre los años 1997-98 a las autoridades rectoras del momento.)

Síntesis del anexo presentado:

El estudio del sedentarismo en la vida del sujeto universitario, generan consecuencias que desencadenan factores de riesgos como enfermedades cardiovasculares (el 40% de las muertes en nuestro país responden a estas alteraciones cardiacas- dato otorgado por la Secretaria de Salud Pública de la Municipalidad de Rosario-, y otros factores como tabaquismo, obesidad, diabetes, hipertensión arterial.

Riesgos que pueden ser evitados con una correcta practica de ejercicios físicos, siendo la natación el deporte más adecuado. (Diversos estudios epidemiológicos ya lo han demostrado)Se le asigna al mismo un rol en los aspectos preventivos y terapéuticos. Es completo desde el punto de vista mecánico, fisiológico y pedagógico.

La realidad rosarina nos muestra también que una importante franja poblacional, asiste a las diferentes actividades acuáticas de nuestro rio Paraná y sus islas.

La creciente circulación náutica que se observa en estas costas, como la navegación a vela, surf, practicas motonáuticas, canotaje, embarcaciones, etc., dibujan un escenario que se vuelve peligroso para aquellos que en su mayoría no saben nadar.

Esta situación, acarrea un riesgo que involucra a toda la población generando un compromiso desde las instituciones.

Esta franja poblacional de la que se hace mención, está compuesta en parte por estudiantes universitarios (muchos arriban de pueblos cercanos, carentes de natatorios, encontrándose con una vida náutica rosarina muy rica, pero con grandes falencias respecto al conocimiento de cómo sobrevivir en un medio acuático.

Es tarea de la UNR:

-Ofrecer un servicio a la comunidad, difundiendo la enseñanza y la práctica de la Natación.

- Comprender sus ventajas y beneficios como parte de la calidad de vida de los ciudadanos, evitando accidentes por ahogo, en temporadas altas y previniendo enfermedades varias.

- Estimular el ejercicio acuático y la recreación, es una forma de preservar la salud y educación, como derechos sociales básicos.

BP: ¿Cómo se financió la obra?

IB: Recurso Estatal: Ley 20.655 art 12 Fondo Nacional del Deporte, importe correspondiente a los años 1994-1995, recibidos en el año 1996, para el comienzo de la construcción del natatorio climatizado. Primera etapa (Estructura de hormigón armado).

. Fondos económicos adquiridos de la UNR a la Dirección de Educación Física, con el compromiso verbal de ir devolviendo parte del dinero a lo largo de los años, a través del propio producido de la Asociación Cooperadora para el Desarrollo de la Educación Física.

. Aportes de la Cooperadora para el desarrollo de la de la EF, para cubrir utilería, materiales didácticos, mantenimiento, salarios para los nuevos cargos docentes, etc.

BP: ¿Existió apoyo desde el inicio por parte de las autoridades universitarias ante una obra de tal magnitud o tuvo que enfrentar ciertas resistencias?

IB: Por varios períodos en aquella época, la Universidad Nacional de Rosario fue administrada políticamente bajo el Movimiento Nacional Reformista (MNR), expresión política del Partido Socialista Popular en la Municipalidad de Rosario. Mi gestión y la anterior, coincidieron con estas políticas.

Esta continuidad de gestión (aunque con estilos personales diferentes), implicó una importante ventaja, dado que los lineamientos políticos previos, no se interrumpieron

con el siguiente (esto lo vemos en cualquier cambio de estructura política). Sin embargo, La universidad es un ente donde participan diversos partidos y donde la presión de fuerzas políticas, siempre aparecen en las diferentes reuniones, acuerdos, discusiones, etc.

BP: Asimismo ¿recibió apoyo interno de la organización para llevar adelante el proyecto?

IB: Mi gran compromiso fue escuchar estas corrientes internas y encontrar acciones reciprocas para encadenar un proceso que nos comprometiera a todos, con la intención de transformar la institución hacia niveles mayores de producción recreativa, deportiva, social y académica. Este proceso no fue nada fácil. En lo personal, por momentos también me he encontrado con mis propias estructuras que me impedían escuchar otras voces. Pero todos fuimos cambiando.

Hubo muchos cambios continuos que al acumularse produjeron muchos cambios bruscos, pero en esta ley de negación-afirmación, fuimos construyendo entre todos, una mejor operatividad y calidad en los servicios y propuestas realizadas.

Al iniciar mi gestión, Mi primer diagnóstico me llevó a 3 niveles de análisis.

Nivel de Grupo: Los funcionamientos de los grupos internos existentes (docentes de distintas disciplinas y/o áreas, personal administrativo, y demás staff) y las interrelaciones entre ellos.

Nivel de organización: Departamentalización, grado de burocratización, rituales, relaciones de coordinación de asesoramiento, de participación y jerarquización, etc.

Nivel de la institución: Distribución del poder, fuerzas de lo instituto y posibilidad instituyente de las bases.

Estas tres miradas, como parte de un diagnóstico institucional, me permitió arribar a las primeras necesidades, para luego plantear objetivos institucionales. Posteriormente, el seguimiento y la observación se produjeron como proceso analítico, que mediante el conjunto de actividades, permitió registrar, recopilar, medir procesos y analizar una serie de informaciones que podía revelar la marcha o desarrollo de la institución, desde las actividades programadas, las acciones espontaneas, imprevistos, las interrelaciones, etc.

A lo largo del tiempo, cuando los grupos de trabajo comenzaron a crecer, nuevas transformaciones empezaron a ser percibidas riesgosas, con quiebres. Sortear problemas, obstáculos, buscar planteos de soluciones, ampliar modalidades participativas, fueron procesos que iban dibujando una nueva forma de construcción institucional, transformando conceptos que se pensaban inmutables.

BP: Evidentemente las fortalezas y oportunidades de poseer una pileta climatizada propia superaron a las debilidades y amenazas ¿cómo describiría el camino desde la decisión política hasta la puesta en marcha de la política en sí?

IB: Si bien esta pregunta ya está incluida en otra anterior, me gustaría aportar uno de los acontecimientos que ayudan a pensar la política de gestión.

Durante el periodo previo a la aceptabilidad del proyecto de construcción, y ante esperas burocráticas; hay una experiencia que marca una de las formas de participación; Primeras ilusiones de lo que luego sería el sentido de pertenencia de experimentar un natatorio propio de la UNR: El concurso de maquetas para la obra del natatorio climatizado, año 1997.

Este evento estuvo organizado por los mismos estudiantes de la Facultad de Arquitectura, habiéndose premiado tres maquetas, las cuales luego fueron expuestas en el hall de la Dirección de EF y en la sala central del rectorado-UNR

BP: ¿Qué evaluación hizo de los resultados obtenidos, una vez inaugurada la pileta?

IB: Desde el punto de vista de una evaluación cuantitativa:

_ Aumento de la Tasa de crecimiento del caudal estudiantil: Mayor número de estudiantes de las 12 facultades de la UNR comenzaron a asistir de las opciones deportivas y/o recreativas.

_ Inclusión del staff universitario: La propuesta de la enseñanza de la natación se amplió hacia todos los docentes y no-docentes y sus niños, quienes accedían los sábados como día recreativo.

_ Firma de convenios con las escuelas secundarias dependientes de la UNR: Superior de Comercio Y Politécnicos, con el objetivo promover la disciplina natación en este grupo etéreo.

_ Adultos mayores-no universitarios, que ya participaban de otras actividades, se sumaron también al medio acuático.

_ Aumento en la recaudación por parte de la Asociación Cooperadora para el Desarrollo de la Educación Física.

Desde el punto de vista de una evaluación cualitativa:

_ Mayor concientización sobre la importancia de la práctica del movimiento en sus diferentes disciplinas y expresiones.

_ Mayor vínculo con el deportista universitario.

_ Críticas positivas en la comunidad universitaria, comentarios que se extendieron en el barrio circundante.

BP: ¿Qué atributo de la gestión pública considera necesario o prioritario para que una política pública pueda ponerse en marcha? ¿Y del gestor?

IB: Toda modalidad de participación, debe orientarse a partir de las necesidades-demandas de la población comprometida en el trabajo. Entender la vida en democracia para escuchar las distintas voces. Tener una actitud participativa, aunque debemos pelear con nuestros fantasmas.

Aceptar los errores como aprendizajes, para mejorar las propuestas, ideas, planes, etc.

Ser creativo, para planificar y programar.

Gestionar convenios y/o subsidios en tanto beneficien a las partes institucionales (y no a entes individuales).

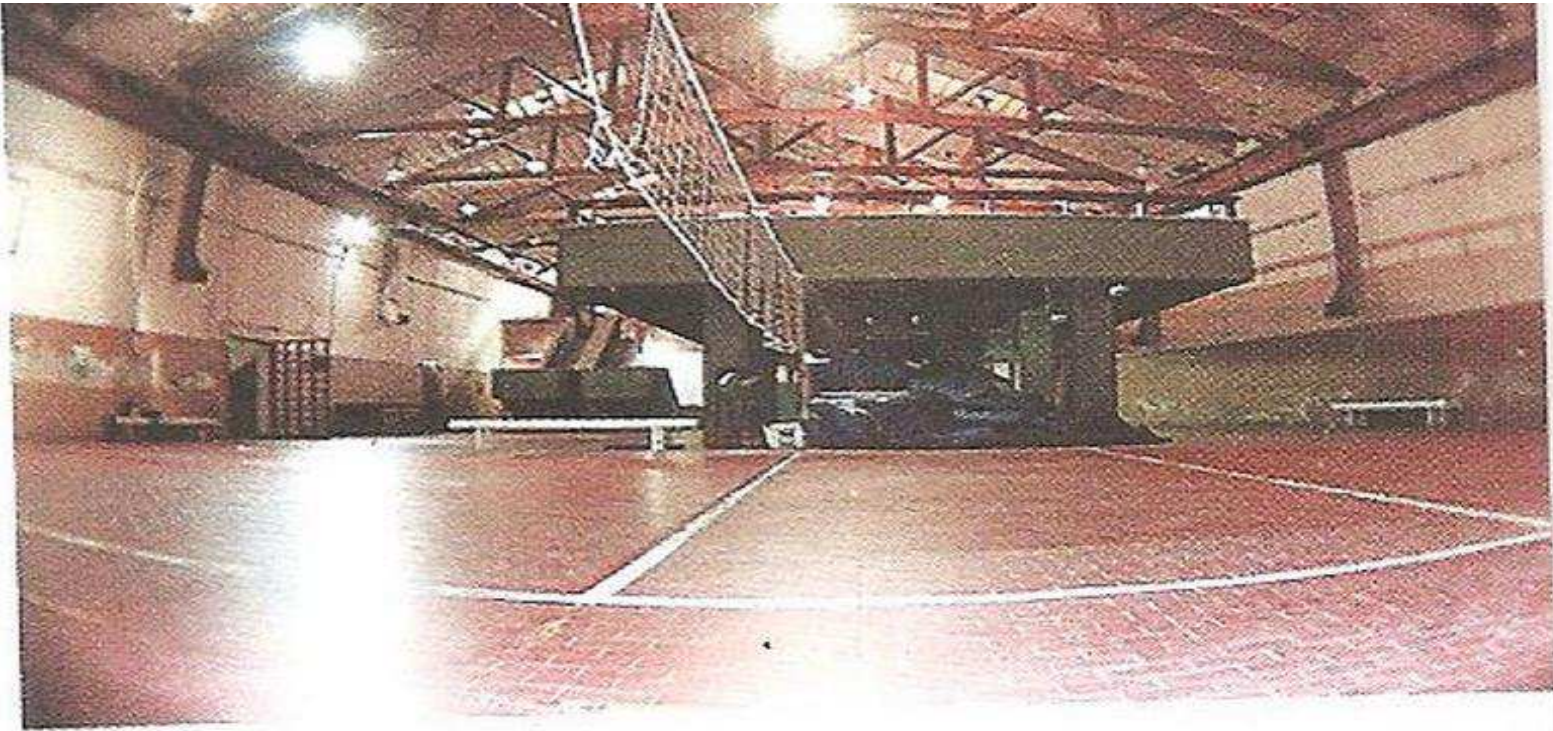
Entender que la vida comunitaria sea universitaria, barrial, institucional, política, etc., reúne a un conjunto de personas en un mismo espacio y tiempo, que por su pertenencia a un determinado grupo social puede identificar necesidades e intereses, objetivos comunes que orientan una acción organizada y colectiva.

*Profesora de Educación Física (1982), Cientista de la Educación (1987) y Directora de la Dirección de Educación Física UNR en los períodos 1996-2000 / 2000- 2003

La entrevista fue realizada vía mails dado que la Prof. Berenstein reside en Estados Unidos desde el año 2003.

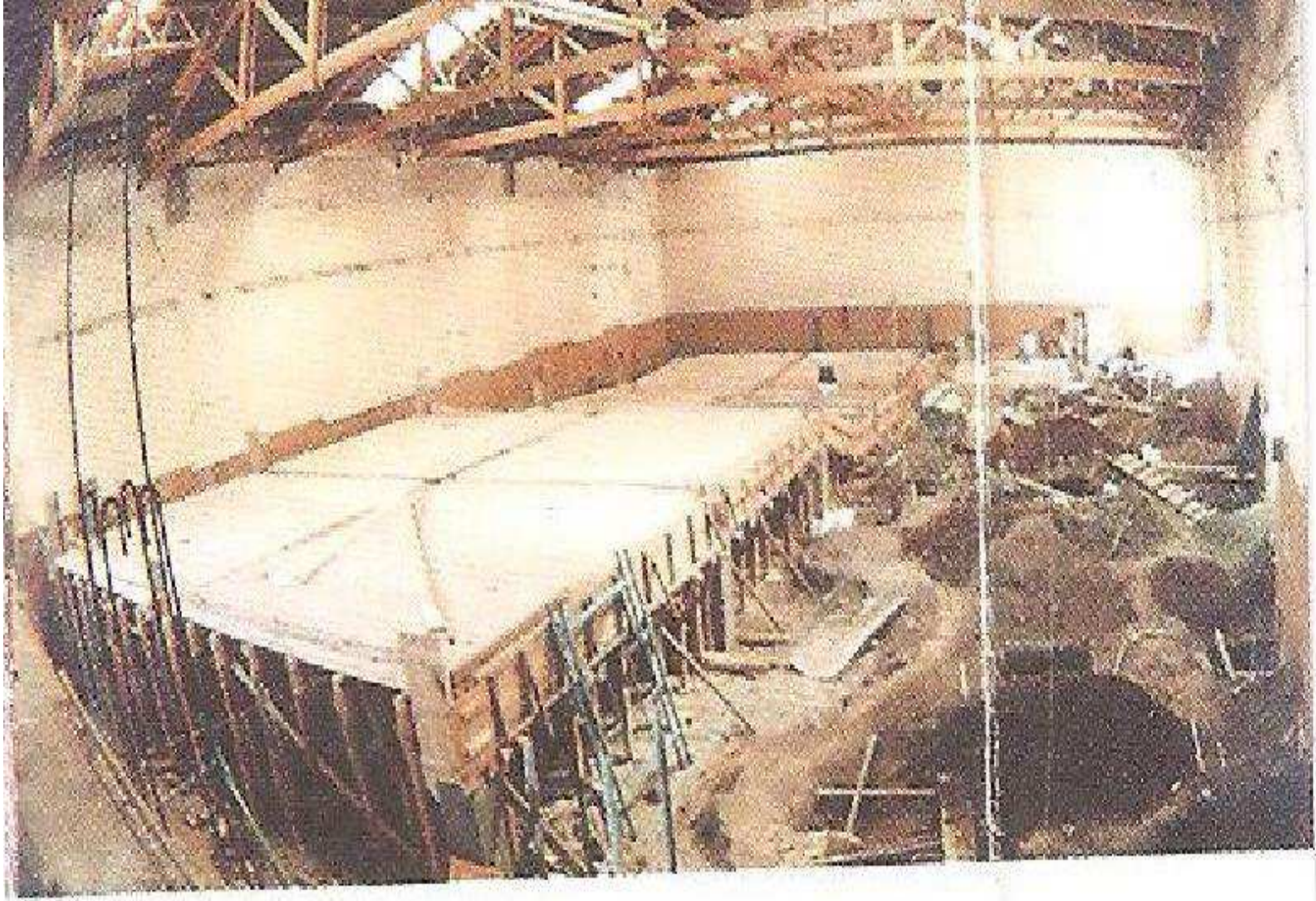
ARCHIVO IV

FOTOS DEL LUGAR PREVIO A LA CONSTRUCCIÓN DEL NATATORIO CLIMATIZADO



- AÑO 1973 / 75
Antiguo techo y bandeja que albergó el comedor universitario y posterior gimnasio auxiliar, hoy transformado en natatorio climatizado.

FOTO DE INICIO DE LA CONSTRUCCIÓN



- AÑO 1998
Inicio de obra del natatorio

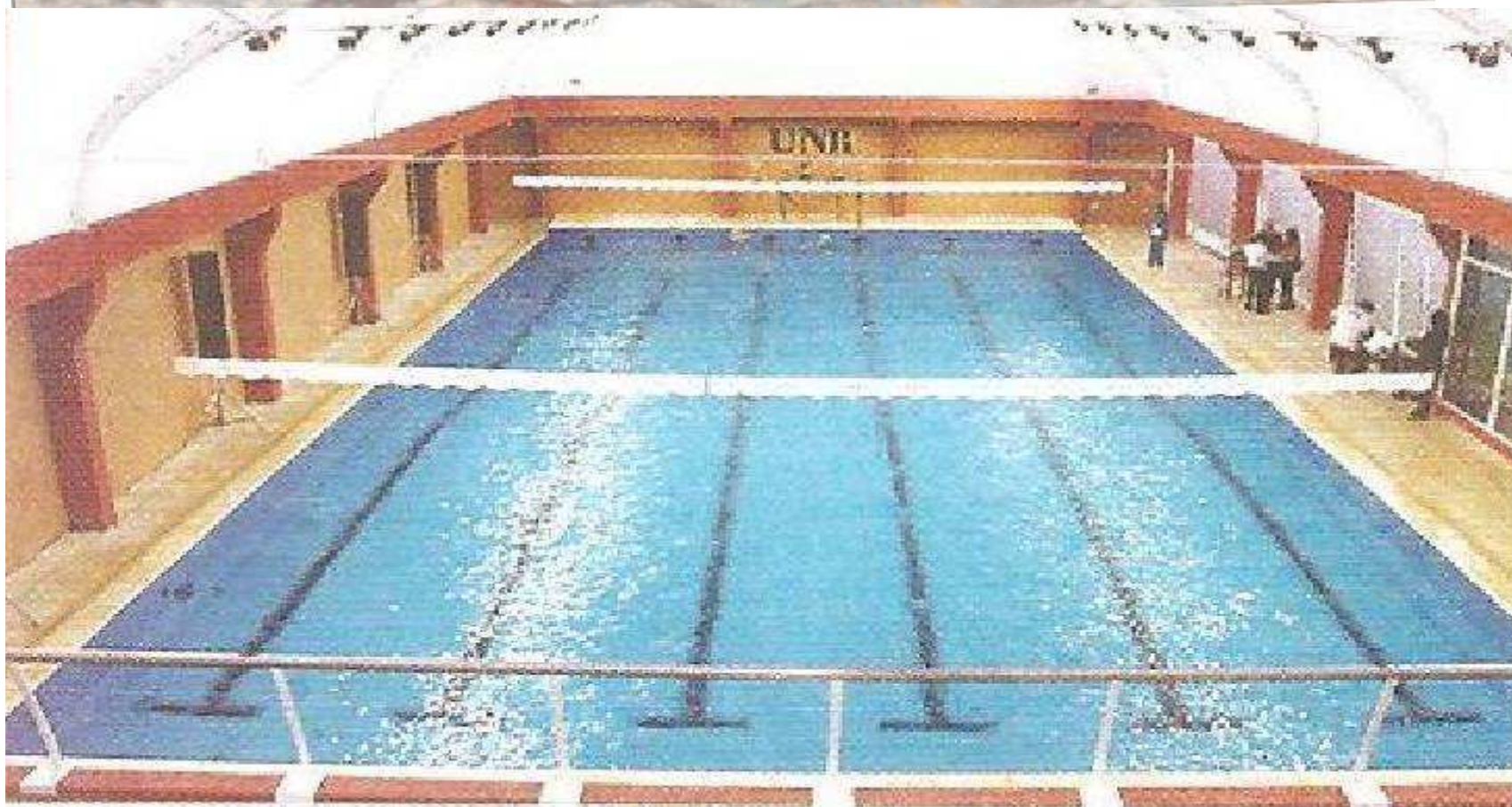
FOTOS DURANTE LA CONSTRUCCIÓN DEL NATATORIO



FOTO DURANTE LA OBRA



FOTOS DEL NATATORIO FINALIZADO AÑO 2000



- AÑO 2000
Culminación de la obra.