

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
Carrera: Licenciatura en Ciencia Política
y Administración Pública

TESINA

Implicancias de la informalidad administrativa
en organizaciones educativas universitarias,
de gestión estatal.

Caso: Coordinación de Salud Integral
Secretaría de Bienestar Universitario-
UNCuyo (período 2014-2022).

Tesista: *Erica Labeguerie*

Directora: *Fabiana Molina*

Codirector: *Marcos Romano*

Mendoza, noviembre 2023

Índice

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1	10
1.1 <i>¿Qué entendemos por organización y cuáles son las dimensiones que integra?</i>	10
1.2 <i>¿Qué es la informalidad y cuál es el impacto institucional que genera?</i>	13
1.3 <i>¿Cuáles son los aspectos característicos que diferencian a una organización de educación universitaria de gestión estatal de una privada?</i>	15
CAPÍTULO 2	18
2.1 <i>La Perspectiva de Salud Integral</i>	18
2.2 <i>Entornos Educativos Saludables</i>	20
2.3 <i>Universidades Saludables.</i>	22
CAPÍTULO 3	26
3.1 <i>Características y Contextualización de la Unidad de Análisis</i>	26
3.1.1 <i>Referencia Historiográfica</i>	28
3.2 <i>Análisis Administrativo de la Coordinación de Salud Integral</i>	29
3.2.1 <i>Dimensión Teleológica</i>	29
3.2.2 <i>Dimensión Estructural</i>	33
3.2.3 <i>Dimensión de Funciones y Procesos</i>	38

3.2.4 Dimensión Comportamental	41
3.2.5 Dimensión de Contexto	46
PROPUESTAS DE MEJORA	49
CONCLUSIÓN	54
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
ANEXO 1	62
<i>Matriz de Procesos de la CSI</i>	63
<i>Ficha de Proceso</i>	68
<i>Flujograma</i>	70
ANEXO 2	71

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tomará al análisis administrativo y la salud integral como tema, bajo el título de “Implicancias de la informalidad administrativa en organizaciones educativas universitarias, de gestión estatal. Caso: Coordinación de Salud Integral, Secretaría de Bienestar Universitario- UNCuyo (2014-2022)”.

Esta investigación da inicio y avanza bajo la pregunta de cómo impacta la informalidad administrativa en organizaciones educativas universitarias, de gestión estatal, para dimensionar la afectación de la capacidad de respuesta organizacional frente a contextos de incertidumbre y cambio.

La selección del caso se corresponde con la particularidad de ser una de las primeras organizaciones públicas del país en introducir a la gestión la perspectiva de Salud Integral, innovación que llevó a certificar a la UNCuyo como la primera universidad pública saludable de argentina, por parte del Ministerio de Salud nacional.

Uno de los aspectos más destacados del proceso evolutivo que experimentó la Coordinación de Salud Integral (CSI), desde su creación en 2014 hasta agosto del año 2022, es que no logró enraizarse en la estructura formal de la institución que la contiene como dependencia, a excepción de algunas normativas que reconocen los programas y políticas desarrolladas por el área.

La ausencia de un marco legal de existencia impide que posea una declaración explícita de fines y objetivos que direccionan formalmente su accionar, por fuera de la meta

obtenida de la certificación de Universidad Saludable. La informalidad también conlleva la no asignación oficial de recursos, lo cual impacta en el proceso de planificación estratégica.

Al no estar contemplada en el organigrama, las funciones y procesos deben ser refrendados por el acompañamiento político de quien conduce la Secretaría de Bienestar Universitario, una cartera que presenta una elevada rotación de autoridades en los últimos años. Salvar el desconocimiento sobre lo trabajado, logros obtenidos y recursos utilizados, constituye un esfuerzo que recae en la/el titular de la Coordinación, a los efectos de poner en autos a las nuevas autoridades.

La inexistencia de manual de funciones y procesos también complejiza el desempeño del área, debido a la condición laboral del equipo de trabajo, tratándose de becarias/os preprofesionales rotativos, la titular del área debe realizar una tarea docente sin un soporte formal que colabore a no interrumpir el funcionamiento esperado de los diferentes programas a su cargo.

Por otro lado, el no poseer un equipo estable, y que las/os becarias/os deban compatibilizar ritmos de estudio y trabajo, sobre todo cuando provienen de unidades académicas como ciencias médicas, cuyo cursado en ocasiones se produce en hospitales y requieren de largos traslados, incrementa el ausentismo y contribuye a la falta de compromiso y pertenencia institucional. Además, quienes trabajan deben ser capacitados sobre los aspectos técnicos de la perspectiva de salud aplicada, lo que requiere de tiempo del que no se dispone como se mencionó anteriormente.

Los cambios de gestión universitaria, por tanto, colocan a la dependencia en un contexto de extrema incertidumbre y vulnerabilidad, condicionando enteramente su continuidad a la voluntad política de turno.

Todos estos aspectos, entre otros, corroen el desempeño eficaz y eficiente de un área que, a pesar de ello, implementa destacablemente programas de reconocimiento provincial y nacional, en lo referente a salud integral.

En consecuencia, identificar aspectos relevantes de la informalidad administrativa presentes en las diferentes dimensiones organizacionales de la CSI, constituye el objetivo principal de la presente tesina, como también lo es el de realizar propuestas que contribuyan a la eficacia y eficiencia de la organización.

En el mismo sentido, se persiguen como objetivos específicos, los siguientes:

- Identificar aspectos relevantes de la informalidad administrativa presentes en las diferentes dimensiones organizacionales.
- Reconocer características de la perspectiva de salud integral y su aplicación en organizaciones educativas universitarias de gestión estatal.
- Analizar las implicancias de la informalidad administrativa en organizaciones educativas universitarias de salud integral, de gestión estatal, a partir del caso de la Coordinación de Salud Integral- UNCuyo. Durante el período 2014-2022.
- Desarrollar propuestas de ajuste y/o mejora institucional respecto de los aspectos analizados en cada dimensión organizacional.

Como antecedente y base teórica del presente estudio es necesario mencionar el trabajo final realizado en el marco del espacio curricular de Análisis Administrativo, de la Licenciatura en Ciencia Política y Administración Pública (FCPyS), en el que se aplicaron categorías conceptuales y herramientas provistas en la bibliografía para un efectivo abordaje de la dependencia, con el acompañamiento y guía del equipo docente.

Esta investigación condensa, además de lo mencionado, el aprendizaje teórico-práctico de la tesista en su desempeño como responsable de la Coordinación de Salud Integral, en el periodo sujeto a análisis, y las diversas formaciones recibidas en el marco de su gestión, como: la Diplomatura en Salud Colectiva (Universidad Nacional Tres de Febrero), encuentros de salud comunitaria y experiencias internacionales compartidas con el área de salud del Movimiento Sin Tierra (MST) en Brasil y del Movimiento por la Salud de los Pueblos (MSP) en Bolivia, que han servido de inspiración para incorporar la perspectiva de salud integral en la gestión universitaria.

Finalmente, es propicio destacar el carácter propositivo de la presente investigación, en cuanto a que no solo pretende desarrollar un estudio exploratorio/descriptivo del tema propuesto, encauzando la potencialidad reflexiva sobre la importancia de la formalización de los espacios de gestión pública, sino también proponer acciones correctivas o de mejora, que puedan ser consideradas por las autoridades para ampliar su capacidad organizacional.

El proceso de avance de la presente tesina se desarrolla en tres capítulos, que se encuentran entrelazados y contienen un hilo conductor hasta el final. En el capítulo 1, se llevó a cabo el desarrollo de un marco de referencia sobre la informalidad presente en las organizaciones, introduciendo el concepto de organización sobre el que se trabajará, identificando las dimensiones analíticas de estudio, reconociendo el impacto institucional que genera la informalidad y estableciendo diferencias entre una organización de educación universitaria de gestión estatal y una de gestión privada.

El aporte de este capítulo es fundamental para conocer la profundidad de los conceptos que constituyen nuestro objetivo de estudio y dimensionar las categorías analíticas que luego se abordarán en profundidad, en el capítulo 3, sobre la unidad de análisis seleccionada.

En el capítulo 2 se presenta la perspectiva de salud integral, y se desarrollan aspectos sustanciales para su comprensión, tales como: la noción de salud como proceso, el paradigma biocéntrico y los determinantes sociales de la salud. También se introduce la conceptualización y la historia de la estrategia de consolidación de entornos educativos saludables y de universidades saludables.

Este capítulo es central para comprender aspectos comportamentales y teleológicos de la unidad de análisis, que serán significativos para el desarrollo analítico de la cultura organizacional, posibilitando su comprensión.

Finalmente, en el capítulo 3, se realizará una caracterización y desarrollo histórico de la dependencia seleccionada, para luego realizar el análisis administrativo de sus dimensiones teleológica, estructural, de funciones y procesos, comportamental y de contexto.

La importancia de este capítulo radica en el trabajo de campo y de sistematización documental realizado, a los fines de poder identificar aspectos susceptibles de mejora y/o ajuste en la dependencia sujeta a análisis, como así también proponer un diseño de estructura condensando la documentación disponible y considerando aspectos relevados por observación participante.

La tesina concluye con el trazado de propuestas y de ajustes sugeridos, a partir de las necesidades prevalentes identificadas en cada dimensión y una reflexión final que condensa las observaciones y conclusiones del estudio.

La importancia de este último apartado radica en el enlace teórico-práctico que ofrece un marco de referencia para el accionar organizacional, en pos de incrementar su capacidad institucional para dar respuesta a los desafíos que presenta su entorno, como marco de análisis de su presente y como proyección de oportunidades a futuro, revalorizando su existencia como dependencia en la UNCuyo.

Por último, como anexo, se incorporan las normativas de referencia consideradas en el análisis documental de las diferentes dimensiones organizacionales, con el objeto de colocarlas a disposición para una mayor y mejor comprensión de lo detallado en el capítulo 3.

METODOLOGÍA

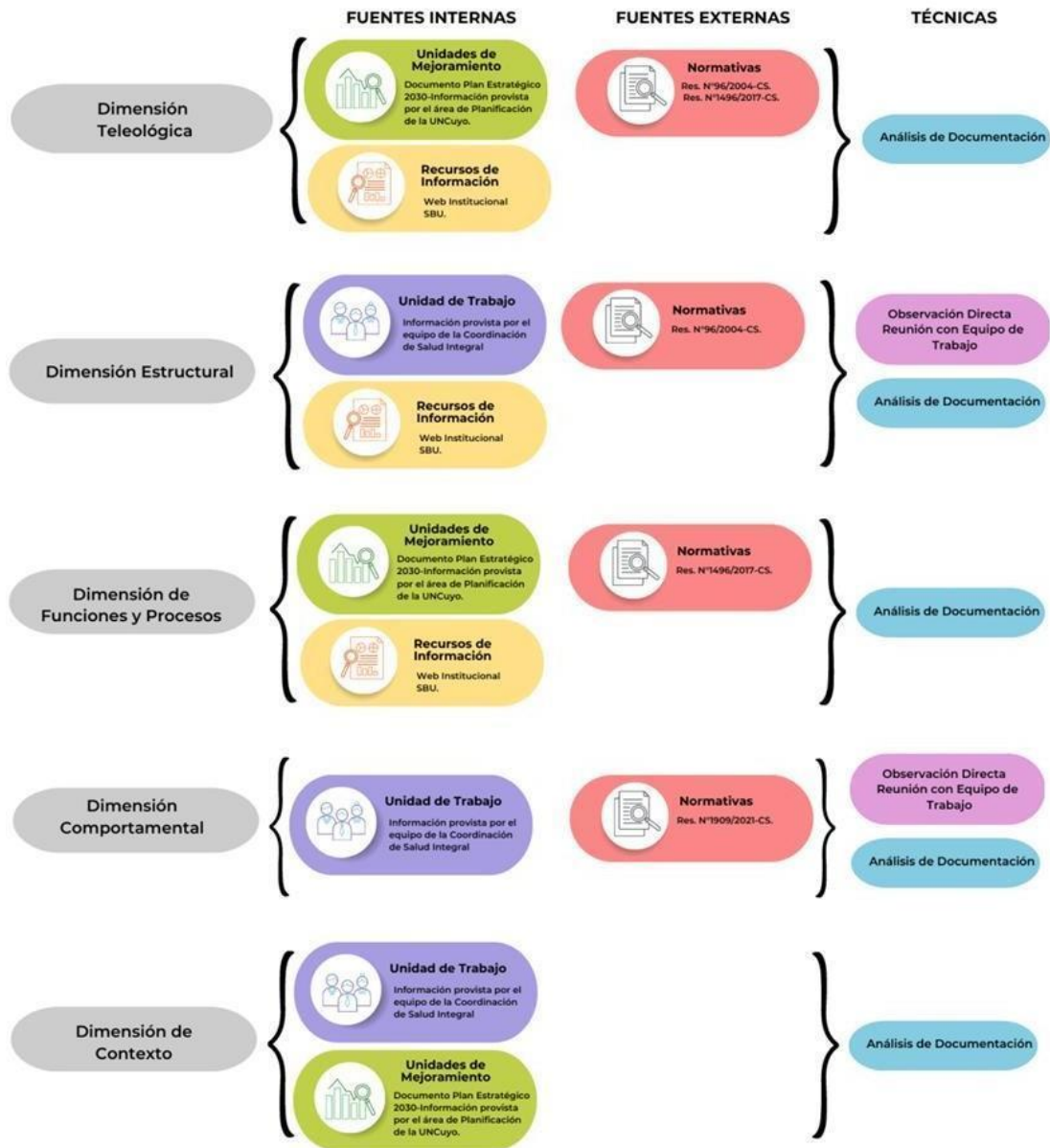
La presente tesina tiene carácter descriptivo- propositivo. Su estudio es de tipo exploratorio descriptivo en torno a un estudio de caso: la Coordinación de Salud Integral, dependencia de la Secretaría de Bienestar Universitario, de la Universidad Nacional de Cuyo, en el periodo comprendido entre 2014 y 2022.

La investigación se encuadra en un paradigma interpretativo y sigue un método cualitativo inductivo.

Para el trabajo de relevamiento y análisis se utilizó una triangulación de técnicas de recolección de información: observación participante, análisis documental y entrevista a referentes del equipo de trabajo.

Respecto a las fuentes utilizadas, siguiendo la clasificación de Franklin (2009), es posible mencionar como fuentes internas a la documentación e información provista por la dependencia y registros presentes en la web institucional y, como fuentes externas, se recurrió a normativas universitarias vigentes que tuvieran vinculación con la actividad de la coordinación de salud integral.

Se combinaron diversas técnicas para su tratamiento, diferenciándose en el análisis de cada dimensión organizacional.



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 1

DESENTRAMANDO LA INFORMALIDAD EN LAS DIMENSIONES ORGANIZACIONALES

Para el desarrollo del presente estudio es necesario realizar un acercamiento a determinados conceptos, escuelas de pensamiento y/o áreas de estudio que abordan la temática de la informalidad en las organizaciones a partir del análisis de sus diferentes dimensiones. A tales efectos, se han formulado algunos interrogantes que guían la exposición argumental en este primer capítulo: *qué se entiende por organización y cuáles son las dimensiones analíticas que integra, qué es la informalidad y cuál es el impacto institucional que genera y, cuáles son los aspectos característicos que diferencian a una organización educativa universitaria de gestión estatal de una privada.*

1.1 ¿Qué entendemos por organización y cuáles son las dimensiones que integra?

Según Krieger (2009) las organizaciones son un conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas, que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones, y una división del trabajo.

Se trata de composiciones complejas de distintas dimensiones, en el seno de las cuales existe una vinculación dinámica y en tensión permanente de individuos, grupos de

individuos, redes de datos, instalaciones, proveedores, insumos en proceso de transformación, etc., que se alimentan y retroalimentan en un circuito sin fin (Krieger, 2009, como se citó en Molina, 2019).

Las organizaciones son motor de desarrollo y transformación en una sociedad, porque en ellas las personas han encontrado el ámbito para encauzar proyectos de distinta naturaleza. Siguiendo a Molina (2019) es posible identificar elementos comunes o características presentes en las organizaciones:

- Integra a un grupo deliberado de personas, que la crean por voluntad conjunta o por ley específica.
- Logros de objetivos en común; las personas trabajan para lograr determinados propósitos (objetivos, fines, metas) organizacionales, grupales e individuales.
- División y diferenciación de roles y funciones, refiere a la división del trabajo dentro de la organización.
- Coordinación de actividades; acciones orientadas al cumplimiento de los fines organizacionales.
- Estructuración de roles y funciones; niveles de responsabilidad y jerarquía organizacional.
- Insertas en un contexto con el cual interactúan; las organizaciones actúan en un contexto que influye sobre ellas, y a su vez estas generan impacto en el contexto.

Pueden ser abordadas como sujetos históricos, y en tal sentido, es posible pensar en la evolución de las organizaciones a partir de la conformación del Estado nación, la revolución industrial, el desarrollo del capitalismo y la modernidad. Mayntz, en Pagani (2010), señala que una de las condiciones estructurales más importantes del desarrollo de las organizaciones radica en la ordenación política de la sociedad.

Nos encontramos entonces con la aseveración de Krieger en “una sociedad de organizaciones”, de diferente magnitud y complejidad, que deben ser estudiadas en sus contextos transdisciplinarios e histórico-políticos, en donde diversos enfoques, métodos y teorías confluyen para explicar los diferentes aspectos que las componen, tanto visibles

y observables, como invisibles e inobservables.

Siguiendo la guía temática básica de las organizaciones públicas que propone el INAP (1997), se pueden identificar cinco dimensiones organizacionales, a saber:

- Sistema Teleológico: dirigido a la consecución de objetivos, a partir del cual se estructuran y combinan todos los componentes, condicionando la existencia de la misma organización.

Siguiendo a Estrada Gallego (2009), como se citó en Olmedo (2019), la visión, misión y objetivos institucionales, que constituyen la dimensión teológica, direccionan el momento de planeamiento y las instancias de decisión en la organización, correspondiéndose con una la lectura de la realidad, con el análisis de alternativas y la elección de un camino a seguir.

- Estructura Formal: divide las áreas funcionales y las coordina para cumplir los objetivos.

La estructura de una organización “es la forma como se dividen, se agrupan y se coordinan formalmente las tareas de trabajo” (Robbins, 2009). Contiene analíticamente una visión vertical, jerárquica y tradicional de la organización, focalizada en la línea de autoridad y la división de funciones, según lo que marque la norma.

- Funciones y Procesos: especifica qué hacer y cómo hacer el trabajo en cada una de las partes en que se divide la estructura formal.

Contiene analíticamente “una visión horizontal de la organización, que atraviesa las distintas áreas funcionales de la estructura, donde el proceso y sus resultados son lo importante” (Molina, 2019).

- Cultura Organizacional: es la personalidad organizativa, refiere a un sistema de ideología, símbolos, lenguajes y rituales que define cómo se trabaja en la organización. Según Chiavenato (2004), se trata del “conjunto de valores y creencias compartidas, subyacentes a la identidad organizacional”. Contempla al conjunto integrado de maneras de actuar, de pensar y de sentir que son aprehendidas, compartidas y transmitidas por un grupo de personas que se reconocen como parte de una misma organización.

- Contexto: refiere a las fuerzas exógenas que influyen directa o indirectamente en la organización, definiendo vínculos de reciprocidad.

Identificar las influencias e interacciones de la organización y su entorno, permite apreciar oportunidades y responder ante amenazas que condicionan su accionar y desarrollo.

Siguiendo a Farrés (2013), es posible considerar a los contextos organizacionales como sistemas focales o de referencia. Susceptibles de estudio en una relación secuencial: contexto inmediato (conformado por el mercado de productos y factores), contexto mediato (que refiere al sistema económico y social), y los macro escenarios mundiales.

1.2 ¿Qué es la informalidad y cuál es el impacto institucional que genera?

Para Mintzberg (2004), la informalidad en las organizaciones se refiere a las interacciones y comportamientos que ocurren fuera de las estructuras y procesos formales determinados. Mientras que la formalidad se refiere a las reglas, políticas y procedimientos establecidos, la informalidad se refiere a las relaciones sociales y dinámicas que surgen de manera espontánea entre integrantes de una organización.

La formalización administrativa puede concebirse, por tanto, como el ámbito normativo que regula la existencia organizacional, condensando la acción deliberada en la se establecen los fines que orientan su actividad y las funciones y procesos implementados en función de los objetivos.

Retomando a Mintzberg (2004), es posible dimensionar que la informalidad es una parte esencial de las organizaciones y puede tener tanto aspectos positivos como negativos. Por un lado, le permite a quienes integran la organización compartir información, resolver problemas y tomar decisiones de manera más rápida y flexible, a través de las estructuras formales, fomentando en determinados aspectos, la creatividad, innovación y la cohesión entre personas. Por otro lado, puede dar lugar a la formación de grupos de poder o redes informales que ejerzan influencia y afecten las decisiones de la organización de manera no transparente. Y también, puede conducir a la falta de claridad en los roles y responsabilidades, la falta de comunicación efectiva y la resistencia al cambio.

La existencia de normativas que establezcan en forma clara y definida, su estructura, funciones y procesos organizacionales, aporta a la claridad de los roles y

responsabilidades de quienes desarrollan funciones en la organización. Las funciones, son “una especie de tecnología y pueden ser clasificadas según su relación directa o indirecta con los objetivos” (Farrés, 2013, pág. 100), por lo que la eficiencia y eficacia institucional se verán afectadas por la falta de claridad y formalización.

La formalización permite establecer indicadores y estándares que facilitan la gestión y la toma de decisiones, proporcionando una base para la medición y evaluación del desempeño. Promueve, además, la transparencia en las operaciones y la rendición de cuentas de quienes integran la institución.

En un mundo de organizaciones, aplicando la visión sistémica, las interacciones entre ellas no solo se corresponden con la consecución de sus objetivos particulares, sino también con garantizar su supervivencia en un entorno altamente complejo, competitivo y cambiante. En el caso de las organizaciones públicas deben bregar, además, por el desarrollo de políticas que resulten altamente estimables para sus destinatarias/os (creación de valor público), en un contexto de enorme volatilidad económica e inequidad en el acceso a derechos.

La capacidad organizacional para dar respuesta al entorno es entendida por Renard & St-Amant, en (González, Fúnez y Velásquez, 2015), como:

“habilidad o aptitud de la organización para realizar sus actividades productivas de una manera eficiente y efectiva mediante el uso, la combinación y la coordinación de sus recursos y competencias. Esto mediante varios procesos creadores de valor, según los objetivos que se hayan definido previamente”. (González, Fúnez y Velásquez, 2015, pág.3)

El impacto de la informalidad administrativa atraviesa las diferentes dimensiones organizacionales; identificar los costes institucionales que ésta genera es fundamental para proyectar correcciones e introducir mejoras, que doten a la organización de la capacidad necesaria para responder a las oportunidades y desafíos de un entorno cambiante.

El cambio es “un proceso sociotécnico que implica un tránsito de una situación a otra distinta, en donde se rompe el estado actual de equilibrio para llegar a otro estadio, en el que se volverá a buscar la estabilidad” (Chiavenato, 2004, pág. 550), que impacta en la viabilidad y competitividad organizacional, determinando sus condiciones de existencia

material.

En términos generales la pérdida de eficiencia constituye un problema común en las organizaciones, es por ello que existen diversos enfoques para abordar su diagnóstico, desde un punto de vista societal, desde la perspectiva de la alta dirección (ejecutivos), desde los subsistemas, los grupos informales o desde el individuo. Enfoques complementarios que tienen lugar en un estudio sistémico de la organización y de sus contextos.

1.3 ¿Cuáles son los aspectos característicos que diferencian a una organización de educación universitaria de gestión estatal de una privada?

De acuerdo a la ley nacional N°24.521, se entiende por educación superior a la enseñanza impartida “en universidades, institutos universitarios e institutos de educación superior”. Corresponde a un tercer nivel educativo, no obligatorio para la República Argentina.

El Estado nacional es el responsable de proveer el financiamiento, la supervisión y fiscalización de las universidades nacionales, así como la supervisión y fiscalización de las universidades privadas (Ley 24.521- art. 2).

Los estudios de grado en las instituciones de educación superior, de gestión estatal, son gratuitos e implican la prohibición de establecer sobre ellos cualquier tipo de gravamen, tasa, impuesto, arancel, o tarifa directos o indirectos, mientras que en las organizaciones educativas de gestión privada los estudios de grado son pagos.

Las instituciones que responden a la denominación de "Universidad", según la ley citada, deben desarrollar su actividad en una variedad de áreas disciplinarias no afines, orgánicamente estructuradas en facultades, departamentos o unidades académicas equivalentes.

Siguiendo la legislación, las Universidades Nacionales en la República Argentina poseen autonomía académica e institucional y autarquía económica para administrar sus recursos, lo cual les confiere determinadas atribuciones, que las diferencian de las universidades privadas; a saber:

- Definir sus órganos de gobierno, establecer sus funciones, decidir su integración y elegir sus autoridades de acuerdo a lo que establezcan los estatutos.
- Administrar sus bienes y recursos, conforme a sus estatutos y las leyes que regulan la materia;
- Formular y desarrollar planes de estudio, de investigación científica, de extensión y servicios a la comunidad;
- Otorgar grados académicos y títulos habilitantes;
- Establecer el régimen de acceso, permanencia y promoción del personal docente y no docente, de acuerdo a legislación vigente;
- Revalidar títulos extranjeros;
- Mantener relaciones de carácter educativo, científico-cultural con instituciones del país y del extranjero;
- Reconocer oficialmente asociaciones de estudiantes, confiándole a tales entidades personería jurídica.

Herederas de la Reforma Universitaria de 1918, las Universidades Nacionales se caracterizan por poseer un cogobierno constituido por cuatro claustros: estudiantes, docentes, personal de apoyo académico y egresadas/os, que ejercen su ciudadanía con derechos específicos diferenciados. Siendo órgano máximo de cogobierno la Asamblea Universitaria y los órganos colegiados correspondientes al nivel universitario y sus dependencias, Consejo Superior (universidad) y Consejos Directivos (unidades académicas/ facultades).

La dinámica participativa de la ciudadanía universitaria converge en estos órganos de cogobierno encargados de dictar y modificar estatutos y normativas que regulan la vida institucional, a ellos se suman los órganos gremiales que nuclean a los diferentes claustros.

En el ejecutivo se ubica un gabinete presidido por la figura de un/a rector/a y vice

elegidos, en el caso de la UNCuyo, en forma directa por toda la ciudadanía universitaria, cada cuatro años. Acompañan la gestión rectoral un gabinete de diferentes secretarías que reflejan estructuralmente el modelo de gestión política.

Las universidades nacionales, de gestión estatal, comparten la caracterización de las organizaciones públicas. Siguiendo a Molina (2019), es posible establecer algunas diferencias con las organizaciones privadas, entre las que se puede mencionar:

Su *ámbito de acción*. Las organizaciones públicas (O Pcas.) poseen una norma de creación que define su campo de acción, mientras que las organizaciones privadas (O Priv.), la definen los accionistas o propietarios en función de los espacios de rentabilidad.

En lo concerniente al *orden normativo*, las O Pcas. están comprendidas dentro del derecho administrativo, mientras que las O Priv. están reguladas por normas específicas acordes al tipo de personería jurídica.

Respecto a los *recursos humanos*, en el caso de las O Pcas. su gestión está condicionada a procedimientos de selección y de ascenso normativizados, mientras que en las O Priv. la gestión se define en función de perfiles en relación al cargo.

En lo relativo a los *recursos económicos*, las O Pcas. gestionan presupuestos de origen estatal o público, mientras que en las O Priv. los fondos que administran provienen de particulares.

Todos los aspectos diferenciadores que han sido consignados en este último punto, constituyen a la identidad organizacional, configurando los fines y objetivos, definiendo su estructura, procesos y funciones, caracterizando su perfil comportamental y definiendo sus contextos o ámbitos de acción.

CAPÍTULO 2

LA PERSPECTIVA DE SALUD INTEGRAL APLICADA A ENTORNOS EDUCATIVOS

En el presente capítulo se intentará dimensionar cuáles son las principales características de la *perspectiva de salud integral*, para comprender los aspectos innovadores de su incorporación a la gestión pública. Se ofrecerá, además, un marco teórico respecto de la visión e implementación de *entornos educativos saludables*, que reconfiguran los espacios de estudio y trabajo para adecuarlos a las necesidades de las personas, y se detallará la estrategia de *universidades saludables*, referenciando las recomendaciones internacionales, el plan nacional y la experiencia en la Universidad Nacional de Cuyo.

2.1. La Perspectiva de Salud Integral

La Salud como proceso, el paradigma biocéntrico y los determinantes sociales de la salud.

El interrogante de *qué crea salud* ha estado presente desde el inicio de organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud, para argumentar las esferas contenidas en la propia definición de la misma y otorgarle un sentido mayor a la dicotómica relación salud-enfermedad.

Son escasas las experiencias prácticas que logran contener cabalmente el desarrollo de propuestas sanitarias no patogénicas, que contemplen el ciclo vital y el desarrollo integral de la persona, en el ejercicio activo de un derecho fundamental e inalienable.

La medicina social latinoamericana, conectada epistemológicamente con la pedagogía de la liberación y diversos movimientos sociales de raigambre popular, heredera de una praxis superadora al positivismo y al estructural funcionalismo, postula una perspectiva transgresora al paradigma biomédico hegemónico, la noción de “salud integral o salud colectiva”, un conjunto articulado de “prácticas técnicas, ideológicas, políticas y económicas, una cantera de inmenso valor para la reflexión y el avance de la salud pública” (Granda, 2004), que impulsa a la promoción de la salud al centro de una escena previamente ocupada por la prevención de la enfermedad.

La salud integral o colectiva, en los años ´70, representó una apuesta por la recuperación de saberes originarios, por la emancipación de los cuerpos y los territorios, y la lucha por romper una dependencia que ubicaba a la región como la periferia de un centro de desarrollo al que se debía aspirar, cuya expresión social y política más contundente era el afianzamiento de gobiernos autoritarios en la región.

Esta visión de salud, por otra parte, marcó el puntapié para repensarla desde el origen. El término “salutogénesis” que proviene del latín *salus* (salud) y del griego *génnesis* (origen) y refiere a la pregunta sobre cómo mantenerse sanas/os, fue utilizado por primera vez por el médico y sociólogo americano-israelí Aaron Antonovsky, en su libro “*Health, Stress and Coping*”, en el que intenta comprender el por qué las personas pueden auto percibirse como saludables, a pesar de circunstancias de contexto extremadamente estresantes, haciendo alusión a su investigación con mujeres que habían estado recluidas en campos de concentración en la época del holocausto.

La patogénesis fundamenta el encuadre sistémico que trabaja la salud desde el enfoque de déficit, la salutogénesis, en tal sentido, propone un cambio: trabajar la salud desde el enfoque de activos, entendiendo que cada comunidad tiene una historia, posee capacidades, habilidades, intereses y experiencias, que deben potenciarse ampliando los horizontes de salud pública, reinterpretando la cultura poblacional, fortaleciendo nuevas formas de ejercicio del poder, desarrollando sociedades más equitativas, promoviendo el pensar crítico y apostando a modos de vivir más sostenibles.

La perspectiva que ha hegemonizado la práctica asistencial y la implementación de programas de prevención y promoción para la salud en la esfera pública, se fundamenta en reducción de daños y el trabajo sobre factores de riesgo. Son escasas las experiencias que han institucionalizado la perspectiva no patológica de promover salud, más allá del tratamiento y prevención de la enfermedad.

La historia contiene este cambio paradigmático, que traslada el horizonte antropocéntrico a uno biocéntrico, con altibajos, dentro del campo de desarrollo de la salud pública, de la cual retoma la lucha por las políticas públicas y los cambios en los ambientes y en las condiciones de vida de la gente. Pero también toma marco conceptual y metodológico de la “educación para la salud” buscando el cambio de comportamientos desde la construcción de saberes y el desarrollo de habilidades, destrezas y del poder creativo, promoviendo la generación de “habilidades para la vida, en la búsqueda del desarrollo del ser humano integral” (Cerqueira, 2010, pág. 16).

2.2 Entornos Educativos Saludables

La creación de espacios saludables genera oportunidades de colaboración para diversos actores, entramando estrategias intersectoriales y transdisciplinarias, para la protección de la vida y de proyectos de desarrollo humano sostenibles, ubicando a la prevención y a la promoción de la salud en un lugar estratégico, tanto para elevar los niveles de bienestar social, como para reducir los índices de morbimortalidad y descomprimir el sistema asistencial de efectores que se encargan del tratamiento de la enfermedad.

En tal sentido, la “promoción de la salud opera con el modelo socioecológico, cuyo marco conceptual plantea que el comportamiento humano es producto de su ambiente económico, social y cultural” Cerqueira, (2010), por lo que contemplar los determinantes sociales de la salud en el diseño políticas públicas se vuelve central y ha sido ampliamente trabajado y recomendado por organismos internacionales.

El trabajo en prevención y promoción de la salud a nivel mundial, pero sobre todo en los países de nuestra región, se ha concentrado principalmente en los ejes que integran a las enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT) que, según la Organización Mundial de

la Salud, son responsables del 74% de todas las muertes a nivel mundial, de las cuales el 77% de las personas afectadas son habitantes de países de bajos y medianos ingresos.

Las ECNT son el resultado de una combinación de factores genéticos, fisiológicos, ambientales y de comportamiento, por lo que sus ejes preventivos se concentran, en gran proporción, en torno a una modificación en los hábitos personales y el trabajo sobre los ambientes en que las personas pasan la mayor parte de su tiempo.

En el año 2005 el Ministerio de Salud de la Nación (MSN) realizó, por primera vez, la Encuesta Nacional de Factores de Riesgo entre la población adulta urbana, con el objetivo de contar con una línea de base para fijar prioridades en la prevención y el control de las ECNT, volviendo a repetirla cuatro años después, “los resultados de la encuesta realizada en 2009 promovieron el desarrollo de una Estrategia Nacional de Prevención y Control de ECNT, canalizando gran parte de sus acciones a través de la Dirección de Promoción de la Salud y Control de Enfermedades No Transmisibles, implementadas a través del Plan Nacional Argentina Saludable” (MUS, 2011).

La transición epidemiológica y demográfica de las últimas décadas ha generado un incremento de las ECNT, principalmente de las enfermedades cardiovasculares, la diabetes, el cáncer y las enfermedades respiratorias crónicas. Entre las causas que explican este incremento paulatino se encuentran: la mayor expectativa de vida y el aumento de varios factores de riesgo para contraer estas enfermedades, principalmente el sedentarismo, la alimentación inadecuada, el consumo de tabaco y alcohol; hábitos que se han incrementado debido a “los profundos cambios en los ambientes físicos y sociales que han modificado nuestra forma de trabajar, recrearnos y movilizarnos, generando modos de vida que incrementan las probabilidades de presentar enfermedades crónicas” (MSA, 2010).

El trabajo sobre los ambientes como estrategia para la prevención y control de las ECNT es diverso, se puede mencionar a modo de ejemplo, el diseño de políticas para consolidación de ambientes 100% libres de humo de tabaco, motivadas por reducir las enfermedades respiratorias crónicas, que afectan a 4,1 millones de personas en todo el mundo, ubicándose en el ranking de las tres mayores ECNT que afectan a la población, luego de las enfermedades cardiovasculares y el cáncer.

En un mismo sentido, los entornos educativos se vuelven centrales para la incorporación

de una nueva cultura de la salud, basada en activos sociales. Retomando a Ippolito-Shepherd (2010), es posible identificar la función trascendental de las instituciones de educación en la formación de una población solidaria, crítica y capaz de enfrentar, con éxito, los desafíos diarios del mundo contemporáneo y a su vez de vivir una vida plena y saludable.

Ya en los años ´80 y principios de los ´90, el modelo vertical, medicalizado y asistencialista consideraba el ámbito escolar como blanco pasivo de las acciones del sector salud, con escasa influencia en las decisiones y perspectiva de la población educativa receptora de las políticas. Actualmente esas tendencias no han desaparecido del todo, pero se han logrado enormes avances en materia de participación y de incorporación de una nueva perspectiva de salud.

En 1999 el Banco Mundial ya expresaba que “una mejor educación lleva a mejores resultados en salud, y que una mejor salud, lleva a mejores logros académicos” (MUS, 2011), que se traducirán en progreso personal, económico y social, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de toda la población de un país.

En tal sentido, las instituciones educativas en general, las universitarias en particular, a consideración de Ippolito- Shepherd (2010), poseen un rol protagónico en el liderazgo y generación de conocimiento. Su proyecto educativo, de investigación y difusión del saber, orientan y apoyan cambios en diversos espacios a escala local, nacional e internacional. Por lo que el trabajo en estas instituciones se ha ido ampliando paulatinamente en las últimas décadas.

2.3 Universidades Saludables.

En sintonía con lo expuesto a lo largo del presente capítulo, es posible mencionar que las estrategias de trabajo sobre los entornos han sido una meta difundida por la Organización Mundial de la Salud (OMS), englobando escuelas, municipios, universidades, etc.

Las universidades, en particular, “tienen un papel protagónico en la promoción de la salud” (MUS, 2011), como institución académica y humana, ofrecen numerosas

oportunidades para la promoción del bienestar, de estilos de vida más saludables y para forjar una nueva cultura de la salud en la comunidad en general, ya que en ellas confluyen jóvenes y adultos que pasan una parte importante de sus vidas estudiando o trabajando en sus instalaciones.

A nivel internacional, existen numerosas y muy valiosas experiencias de universidades saludables que, incluso se consolidan en redes de trabajo colaborativo. La “University of Central Lancashire, de Inglaterra, fue la primera universidad en Europa en establecer una iniciativa de Universidad Promotora de Salud. En 1996, se celebró en Inglaterra la primera Conferencia Internacional sobre Universidades Promotoras de Salud, auspiciada por la OMS. En 1997, se creó la Red de Universidades Europeas Promotoras de Salud” (MUS, 2011).

Entre las redes más destacadas es posible mencionar a la Red Española de Universidades Promotoras de la Salud (REUPS) y la Red Mexicana de Universidades Saludables, primera en consolidarse en nuestro continente, en el año 2005.

En nuestro país el Plan Argentina Saludable, destinado a la prevención y control de ECNT comienza a implementarse en 2009, incluyendo como principales líneas de acción “la promoción de hábitos saludables (no fumar, llevar una vida activa y alimentarse saludablemente), la promoción de ambientes libres de humo de tabaco y entornos que favorezcan la actividad física y ofrezcan alimentación sana, y la regulación de productos y servicios que se brindan a la comunidad” (MUS, 2011).

En 2011 el Ministerio Nacional difunde el Manual para la certificación de Universidades Saludables (MUS), en el cual se establecen como principales líneas de acción las siguientes:

- a) *Políticas saludables*: se deben adoptar normas e institucionalizar los programas y acciones que tienen como objetivo una universidad saludable, incluyendo el tema salud en las políticas universitarias, sea en el área académica como en las áreas de bienestar, extensión e investigación, desarrollo de infraestructura y servicios, etc.
- b) *Educación en Salud*: Revisar y actualizar las currículas para incorporar conocimientos y desarrollar habilidades de promoción para la salud integral en todas las oportunidades educativas, formales e informales.

c) *Investigación*: promover estudios que permitan avanzar en el desarrollo de estrategias educativas y comunitarias para una mejor calidad de vida y salud de la población.

d) *Ambientes y entornos saludables*: Crear entornos saludables de manera que la comunidad universitaria cuente con un ambiente físico y psicosocial que propicie el bienestar y disminuya los riesgos.

e) *Seguridad Social en Salud*: Promover la cobertura de todos sus miembros y el uso adecuado de los servicios de salud, optimizando los recursos disponibles.

f) *Coordinación Intersectorial*: Promover actividades de vinculación intra e interinstitucional sostenibles que contribuyan a ampliar el impacto y alcance de las acciones que consoliden la universidad saludable.

Todas estas líneas se condensaban en el cumplimiento de ocho requisitos necesarios para obtener la certificación formal de Universidad Saludable, a saber:

1. Cumplir con los requisitos para certificar como universidad 100% libre de humo de tabaco
2. Cumplir con las normas de seguridad, higiene y cuidado del medio ambiente, tanto en las instalaciones generales como en los servicios de alimentación.
3. Asegurar el libre acceso a la hidratación con agua potable.
4. Contar con instalaciones y soportes sociales que favorecen la actividad física
5. Contar con una oferta adecuada de alimentos saludables en los comedores, kioscos y buffets de la universidad.
6. Contar con un Espacio Amigo de la Lactancia donde el personal y las estudiantes que estén amamantando puedan acceder a extraer y conservar su leche.
7. Disponer de una oferta de actividad física, deporte inclusivo y recreación libre de tabaco y alcohol, accesible para estudiantes, docentes y no docentes.
8. Realizar periódicamente acciones destinadas a promover vida saludable en la comunidad universitaria y en el municipio o entorno social de la misma.

En 2014 la Universidad Adventista del Séptimo Día, de gestión privada, ubicada en la provincia de Entre Ríos, fue la primera en certificar como Universidad Saludable en nuestro país, una mención que sin duda sirvió de ejemplo y motivación para otras instituciones de educación superior que venían trabajando en los ejes estratégicos trazados por el Ministerio de Salud Nacional.

En el mismo año, se crea en la UNCuyo la Coordinación de Salud Integral (CSI), como dependencia de la Secretaría de Bienestar Universitario, área que tomó como parte de su planificación la estructura y ejes de trabajo para la prevención y control de ECNT detallados por el MUS.

Según el MUS (2011) las universidades saludables son “aquellas que realizan acciones sostenidas destinadas a promover la salud integral de la comunidad universitaria, favoreciendo estilos de vida saludables”.

El desarrollo de una propuesta adaptada al contexto local de nuestra universidad significó, en principio, asumir las características específicas de ser una institución cogobernada, autónoma y con ciudadanía segmentada por claustro. A los fines de implementación del plan nacional se adoptó como estrategia el paradigma biocéntrico, no patologista, cuyo centro está dado por la promoción de la salud entre pares, la recuperación de saberes ancestrales, la conformación de redes de trabajo intersectoriales y transdisciplinarias, y el desarrollo de políticas participativas.

La creación de CSI en la UNCuyo y las acciones implementadas por el área en articulación con las diferentes unidades académicas, los órganos de cogobierno y gremiales, los efectores sanitarios de los distintos claustros y otras dependencias a fines a temática, posibilitaron que nuestra casa de estudios certificara como Primera Universidad Nacional Saludable del país en 2015. Implementando, a partir de allí, acciones sostenidas para la prevención y control de ECNT y la promoción del bienestar que se verán con mayor detalle en el próximo capítulo.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO DE CASO: COORDINACIÓN DE SALUD INTEGRAL- UNCUYO (PERÍODO 2014-2022)

En el presente capítulo nos adentraremos en un análisis administrativo de la Coordinación de Salud Integral, exponiendo los diferentes aspectos que caracterizan y constituyen su identidad organizacional; rescatando del análisis documental, de la experiencia del equipo de trabajo y de la observación participante, los insumos necesarios para el abordaje de cada una de las dimensiones, a fin de construir las bases argumentales para el desarrollo del apartado siguiente, referido a las propuestas y ajustes sugeridos.

3.1 Características y Contextualización de la Unidad de Análisis

Retomando el concepto de organización, planteado en el capítulo 1, como “el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común a través de una estructura de roles y funciones, y una división del trabajo” Krieger (2009), se analizará a la **Coordinación de Salud Integral (CSI)**, perteneciente a la Secretaría de Bienestar Universitario, de la Universidad Nacional de Cuyo; entendiendo que la misma es una organización porque es una composición

compleja, conformada por diferentes dimensiones en las que intervienen individuos, datos, instalaciones, procesos, etc. Y comenzando por definirla como:

Una estructura **formal** que integra el ámbito de la educación superior, como dependencia institucional de la Secretaría de Bienestar Universitario, contenida en la página web institucional de dicha cartera, en el sector correspondiente a *coordinaciones*¹.

Si bien no tiene normativa legal de creación (ordenanza), que identifique los objetivos y otros elementos de vital importancia para este punto, posee una norma que la reconoce institucionalmente en el marco estratégico de Universidad Saludable:

“ARTÍCULO 1º- Crear un marco institucional para preservar, profundizar y promover los distintos ejes, programas y proyectos desarrollados por la Coordinación de Salud Integral de la Secretaría de Bienestar Universitario del Rectorado, en el marco de la certificación y recertificación de esta Casa de Estudios como “UNIVERSIDAD SALUDABLE, en cumplimiento de los requisitos de la Estrategia Nacional...” (RES. N.º 1496/2017-CS, pág. 1).

Se trata de una dependencia **pública** por la idoneidad de la institución a la que pertenece, los recursos que gestiona y los objetivos que persigue. Constituye un sistema sociotécnico dirigido a proveer bienes y servicios compatibles con el bienestar de la comunidad, garantizando el acceso a derechos, a través de la gestión de recursos estatales; lo cual la constituye, además, como una dependencia de **servicios** que desarrolla políticas destinadas a garantizar el acceso a la salud y la educación.

No busca recaudar ni persigue rentabilidad, se trata de una organización **sin fines de lucro** que orienta sus acciones al público en forma libre y gratuita.

Se encuentra en contacto permanente con las/os usuarias/os de las políticas que ejecuta, principalmente el claustro estudiantil, y con otras organizaciones con las que interactúa para el desarrollo conjunto de acciones, por lo que puede entenderse como **abierta**.

Responde a una autoridad definida, el/la titular de la Secretaría de Bienestar Universitario, por lo que es **vertical y jerárquica**. Cuenta con canales comunicacionales especificados y

¹ Recuperado de: <https://www.uncuyo.edu.ar/bienestar/coordinaciones>.

existencia de una cadena de mando.

Esta organización no se disuelve a partir de la concreción de sus objetivos, por lo que es *permanente*, se adapta a cambios para mantener legítima su función y existencia. Si bien no tiene un marco regulatorio que normativice su existencia, por la actividad que realiza y su contexto de acción, es *legal*.

Se trata de una organización *totalmente integrada*, ya que todo lo hace la propia organización, desde el diseño hasta la ejecución de sus políticas. Por su dependencia presupuestaria e institucional es *nacional*.

3.1.1 Referencia Historiográfica

La Coordinación de Salud Integral fue creada en agosto de 2014, coincidiendo con el cambio en la gestión universitaria y la asunción del espacio político denominado “Interclaustró” en la conducción de la UNCuyo. Conforme a su nombre y programa de gobierno integró a todos los claustros en la administración de la Casa de Estudios, tal es así que, en la órbita de la Secretaría de Bienestar Universitario, se crearon cuatro coordinaciones estudiantiles, con el objetivo de desarrollar políticas “desde y para” estudiantes en diferentes ejes estratégicos de trabajo, una de ellas fue la CSI.

Creada por voluntad política de la, por entonces secretaria, Mgter. Graciela Coussinet, se le encomendó a la CSI la tarea de desarrollar acciones de promoción, prevención y educación para la salud integral de la comunidad universitaria, articulando trabajo con efectores sanitarios de la UNCuyo, organizaciones provinciales, nacionales e internacionales, que representarán una alianza estratégica para lograr la certificación de “Universidad Saludable”, otorgada por el Ministerio de Salud de la Nación que, hasta entonces, ninguna universidad nacional del país había obtenido.

Geográficamente, la oficina de trabajo se ubicó, inicialmente, en las instalaciones de Salud Estudiantil, en el interior del edificio de Comedor Universitario. Posteriormente, con el traslado del efector sanitario a su nuevo edificio, todas las coordinaciones estudiantiles quedaron ubicadas juntas en un mismo espacio, favoreciendo su trabajo conjunto y ofreciendo a quienes asisten al comedor una mejor disposición para

encontrarlas, consultar y conocer sus actividades.

En el último periodo abarcado por el presente estudio la CSI tenía funcionamiento en una oficina ubicada en el pasillo de servicios, ingresando por la entrada lateral del edificio de Comedor universitario, con horario de atención de 9 a 15hs.

Si bien la referencia espacial y horaria descrita figuraba en la página web institucional, la dependencia realiza, mayormente, acciones itinerantes en todo el territorio universitario, contemplando los horarios matutinos y vespertinos de estudio y trabajo dentro de la institución. Además, el equipo laboral desarrolla acciones durante el fin de semana en las instalaciones del campus deportivo y en el centro comunitario del Barrio Flores, enmarcado en un programa de extensión universitaria.

3.2 Análisis Administrativo de la Coordinación de Salud Integral

3.2.1 Dimensión Teleológica

Siguiendo a Etkin (2009) es posible dar cuenta que las organizaciones no surgen espontáneamente, sino que se crean y constituyen en forma deliberada, y en ese momento fundacional establecen los fines que orientarán su actividad futura.

En tal sentido, la Coordinación de Salud Integral (CSI) no posee norma de creación, por lo que fue necesario, en este punto, construir su visión, misión y objetivos a partir de su sistema político, para ello se utilizaron las siguientes fuentes documentales:

- RES. 96/2004 -CS de estructura y objetivos de la Secretaría de Bienestar Universitario (SBU).
- RES. 1496/2017 C.S de Universidad Saludable.
- Página Web Institucional.
- Documento Plan estratégico UNCuyo 2030, Secretaría de Bienestar Universitario.

De acuerdo con la resolución de estructura y objetivos de la Secretaría de Bienestar Universitario, la misma tiene por misión “*proveer los medios que contribuyan al bienestar de estudiantes y del personal, garantizando la igualdad de oportunidades, la inclusión social, la promoción social y de la salud, e inclusión institucional de estudiantes*” (RES. 96/2004 -CS).

La norma detalla, además, que la SBU persigue como *objetivos generales*:

- Planificar y ejecutar políticas y programas relacionados con el bienestar de la comunidad.
- Desarrollar una amplia oferta de servicios y beneficios a la comunidad universitaria en general y estudiantes en particular, que coadyuven con el propósito educativo de la institución y al sentido de pertenencia e inclusión institucional.
- Fomentar actividades que promuevan la sensibilidad social, participación y compromiso de los estudiantes con las problemáticas de la sociedad en general.
- Contribuir a la formación integral y al bienestar integral de la sociedad en general y la comunidad universitaria en particular.

Y como *específicos* al eje de salud, los siguientes:

- Promover condiciones de vida que conduzcan a la salud y a la adquisición de estilos de vida saludables.
- Mejorar la calidad de vida de la población estudiantil promoviendo conductas saludables y factores protectores de la salud, los cuales serán proyectados en los ámbitos de inserción de los alumnos, potenciadores y multiplicadores de lo aprendido.
- Propiciar actitudes y conductas positivas para el cuidado de la salud y la preservación de la enfermedad, posibilitando abordajes interdisciplinarios.

Por otra parte, la resolución de Universidad Saludable, crea un marco institucional que contiene el trabajo del área analizada y lo hace con el fin de “preservar, profundizar y promover los distintos ejes, programas y proyectos desarrollados por la Coordinación de Salud Integral, en el marco de la certificación y recertificación de la universidad como institución saludable” (RES. 1496/2017- CS).

Dicha resolución es acompañada de un Anexo de siete hojas que contiene la Estrategia Nacional para la Prevención y Control de Enfermedades No Transmisibles, que el Ministerio de Salud de la Nación presentó en formato de Manual para la certificación de Universidades Saludables. En la que se detalla que *“las universidades saludables son aquellas que realizan acciones sostenidas destinadas a promover la salud integral de la comunidad universitaria favoreciendo estilos de vida saludables”* (MUS, 2011, pág. 3).

En la página web institucional se menciona que la CSI *“trabaja en la creación de ambientes saludables, el fortalecimiento de la acción comunitaria y la reorientación y articulación de las distintas esferas sanitarias”* ([www.uncuyo.edu.ar/ bienestar/ coordinaciones](http://www.uncuyo.edu.ar/bienestar/coordinationes), s.f).

Previo al análisis del documento del Plan estratégico 2030, es necesario mencionar que su principal relevancia, en esta dimensión, radica en el hecho de que los documentos correspondientes a las Secretarías de Rectorado fueron confeccionados en forma participativa por los integrantes de cada unidad de gestión, por lo que se trata de la documentación más actualizada en términos temporales y de equipo de trabajo sobre los objetivos que se persiguen en el área. Esta situación cobra importancia si se toma en consideración el concepto de *fin* desarrollado por Etzioni (1994), en donde lo describe como “siervo de la organización”, haciendo alusión a que las organizaciones pueden abandonar sus fines primitivos para perseguir otros que se ajusten mejor a sus necesidades.

El mencionado documento describe que la CSI desarrolla programas de salud que apuntan hacia el objetivo general de *“prevención y promoción de la salud integral de la comunidad universitaria”* (Documento SBU, 2021, pág. 24), realizando una especificación de objetivos por proyecto, que será necesario desarrollar siguiendo la comprensión de que *“los programas y las acciones que emprenden las organizaciones deben existir en función de su contribución directa o indirecta a la persecución de su finalidad”* (Marcó y otros, 2016, pág. 19).

a) *Campus Eco Saludable*, que tiene por objetivos: Fomentar el desarrollo de una nueva cultura de la salud en la población universitaria, consolidar espacios de integración y concientización para salud individual y colectiva, impulsar la actividad física en la comunidad, promoviendo el tránsito consciente por los espacios abiertos, fortalecer el

sentido de pertenencia en la UNCuyo y favorecer la formación integral de estudiantes y trabajadores.

b) *Universidad Saludable*, que tiene entre sus principales objetivos: realizar acciones sostenidas para la prevención y control de enfermedades no transmisibles, en cumplimiento de la RES. 1496/2017-CS; cumplir con los requisitos del Manual para Universidades Saludables en Argentina, articular con las Secretarías de Relaciones Estudiantiles de cada Facultad, concesionarios de buffets, cuerpo de referentes de dependencias universitarias, organizaciones e instituciones provinciales y nacionales.

c) *Ponete en Movimiento*, que tiene entre sus principales objetivos: implementar acciones estratégicas de promoción entre pares y educación para la salud, desarrollar un diagnóstico de la población universitaria e implementar acciones en relación a las necesidades emergentes de cada Facultad, colegios secundarios de la UNCuyo, Barrio Flores y Puente de Hierro.

d) *Potenciarte*, que tiene entre sus principales objetivos: brindar herramientas a la población universitaria para trabajar sobre su salud psicoemotiva y desarrollar acciones intersectoriales que trabajen sobre salud mental, desde una perspectiva integral y transdisciplinaria.

Con la intención de desentrañar misión, visión y fines que la organización persigue, a pesar de la inexistencia de una norma de creación, se ha recurrido al análisis documental citado, y se ha sumado a ello los registros de la observación participante de la tesista, habiendo coordinado la unidad de gestión analizada y en diálogo con el equipo de trabajo, para hacer posible la reconstrucción del fin real de la dependencia, entendiendo por tal al “*fin al que la organización destina mayores recursos y esfuerzos*” (Marcó y otros, 2016, pág. 19), es posible decir entonces que la CSI se encarga de *desarrollar acciones de promoción de la salud integral para la prevención y control de ECNT en la población de la UNCuyo*.

3.2.2 Dimensión Estructural

Es posible entender a la estructura de la organización como *“la forma en que se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo”* (Robbins, 2009). Siguiendo a Molina (2019) el organigrama refleja *“una forma de pensar el diseño del trabajo en la organización”*, referenciando un estilo de gestión que sostiene una autoridad en línea descendente, una división de tareas y una consecuente especialización funcional jerárquica.

Gilli (2007) define como organigrama a *“la representación gráfica, total o parcial, que muestra las líneas de autoridad formal que relacionan los distintos agrupamientos. Se pueden visualizar en ellos las divisiones horizontales y verticales de la organización”*.

En ese sistema de coordinación jerárquica que describen los autores el *principio de autoridad* es el encargado de determinar y controlar el esfuerzo, responsabilidades y resultados de cada unidad dentro de la organización.

El estudio de la estructura comprenderá, fundamentalmente, dos esferas de análisis: una vertical correspondiente a las líneas de autoridad, y otra horizontal que hace referencia a cómo se dividen y agrupan las actividades y tareas dentro de la estructura.

Siguiendo a Molina (2019), en la visión vertical podremos visualizar los niveles organizacionales en los que se desciende con diferentes grados de autoridad y extensión de responsabilidades, ya sea estratégico (superior o político), táctico (intermedio o ejecutivo/directivo) u operacional (inferior o técnico/operativo).

Mientras que en la visión horizontal, será posible dimensionar el criterio de agrupamiento de las actividades y tareas. Pudiendo ser: funcional, por producto, propósito u objetivo, por procesos o por clientes. Pudiendo mixturar varios de estos criterios a la vez.

En relación a nuestra unidad de análisis es importante resaltar que al no poseer una norma de creación, la CSI no cuenta con un organigrama formal. Siguiendo a Franklin, en Juan Bravo (2021), nos remitiremos a dar cuenta de su estructura *“no formalizada”*, entendida como la estructura real o percibida. Desarrollando un organigrama general, que permita

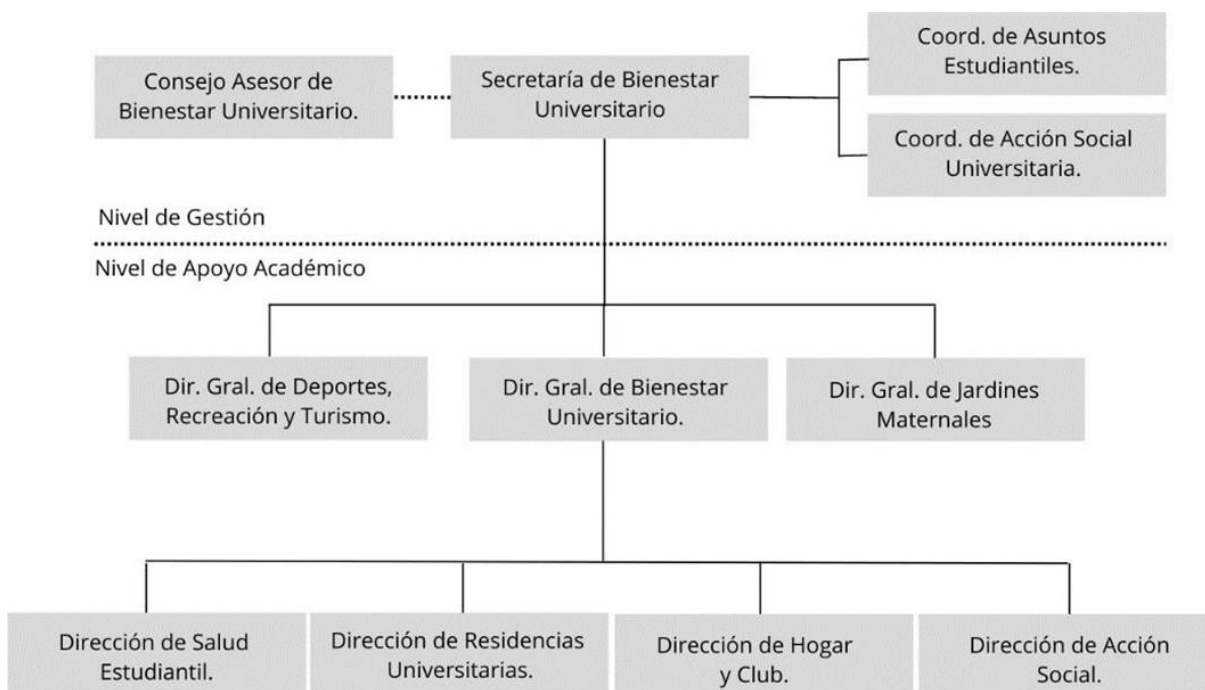
visualizar información representativa para el área y un organigrama funcional, que muestre la división estructural-funcional de la Coordinación.

Para el desarrollo de esta dimensión se tomaron las siguientes fuentes:

- La RES. N°0096/2004- CS, de Organigrama de la Secretaría de Bienestar Universitario.
- La página web institucional de la Secretaría de Bienestar Universitario.
- Observación participante e información provista por integrantes del equipo de trabajo de la CSI.

Se podrá observar que existe una gran diferencia entre el organigrama formal, correspondiente a la última resolución modificatoria del año 2004, y el organigrama real, referenciado por los integrantes del equipo de trabajo y disponible en la página web institucional, solo en un detalle nominal no graficado.

Según RES. N°0096/2014- CS, el organigrama de la SBU es el siguiente:



Fuente: RES. N° 0096/2004- CS

Lo primero que podemos observar es que la unidad de análisis no figura en el organigrama, que solo menciona la existencia de dos coordinaciones en el nivel de gestión y, en lo estrictamente relativo a salud, refiere únicamente al efector sanitario de Salud Estudiantil.

Pero si nos remitimos a la página web de la Secretaría de Bienestar Universitario, se podrá observar que al ingresar al sector “*institucional*” de la misma, aparece el siguiente listado²:

- Secretario de Bienestar Universitario
- Dir. de Deportes, Recreación y Turismo
- Dir. de Salud Estudiantil
- Dir. Jardín Maternal Semillita
- Dir. Jardín Maternal Caritas Dulces
- Dir. de Acción Social
- Dir. Residencias Universitarias
- Coord. Unidad de Gestión Administrativa
- Coord. de Comedores Universitarios
- Coord. Bienestar San Rafael

Y al ingresar al sector de “*Coordinaciones*” está disponible la siguiente información:

- Coord. de Ciudadanía Universitaria y Participación
- Coord. Salud Integral
- Coord. Comunicación Institucional
- Coord. Derechos Humanos, Género y Cultura
- Coord. Compromiso Social Universitario
- Consejería de Género, Diversidad y Violencia Patriarcal.

Si bien la página web oficial no nos ofrece el detalle gráfico de un organigrama, nos

²Es necesario destacar que la lista consignada corresponde a la fecha comprendida en el presente estudio de caso. Al finalizar la gestión, en agosto de 2022, las nuevas autoridades iniciaron un proceso de revisión de la estructura y, a medida que se han incorporado cambios, la página web los ha reflejado. Por lo que la información puede variar si se la consulta con posterioridad.

proporciona información valiosa, que puede completarse con los aspectos referenciados por el equipo y la observación directa, para esbozar un análisis y establecer una estructuración real.

Primariamente, es posible consignar que la Coordinación de Salud Integral depende directamente de quien ejerce la titularidad de la Secretaría de Bienestar Universitario, desarrollando un trabajo de articulación transversal con las direcciones y el resto de las coordinaciones que conforman el organigrama.

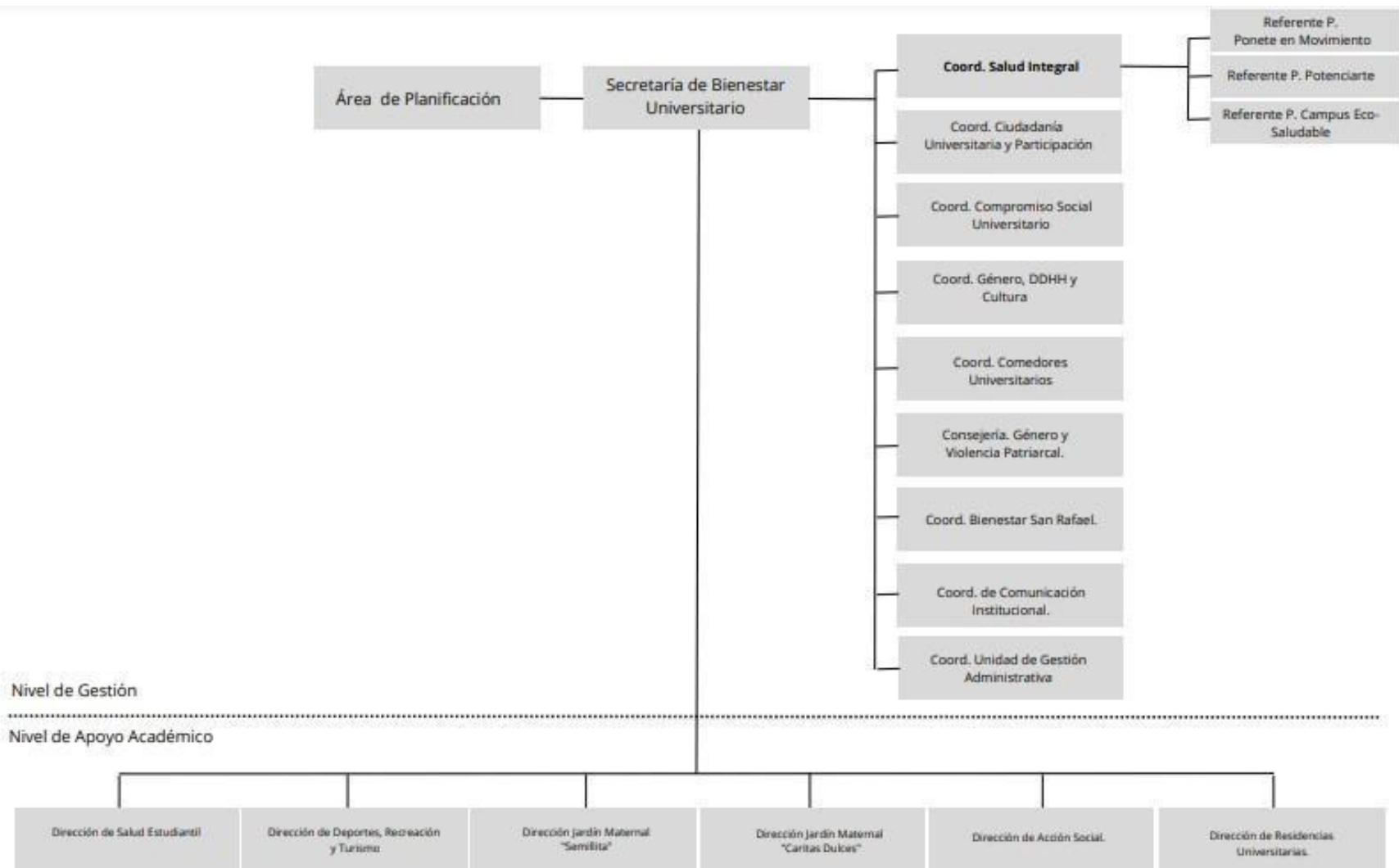
En el nivel político superior o estratégico, se ubica el titular de la secretaría, quien determina las directrices generales, marca los objetivos y define, en última instancia, qué políticas se implementan y cuáles no, consolidando una estructura jerárquica de gran centralización.

La CSI corresponde a un nivel táctico o nivel intermedio dentro de la SBU, articulando internamente con otras áreas de bienestar y externamente con referentes y organizaciones que trabajan la temática con igual perspectiva.

Respecto a la visión horizontal es posible dimensionar que la dependencia refiere, en su interior, una división estructural por producto, compuesta por tres referentes de los principales programas de salud implementados, a saber: programa “Ponete en Movimiento”, programa “Potenciarte” y programa “Campus Eco-Saludable”.

La unidad de análisis posee una cadena de mando definida, en la que los referentes de cada programa se encuentran bajo “tutoría” de la coordinadora, entendiéndose que la misma responde a la calidad de tutora de las becas preprofesionales que se desempeñan en su área. Existe una relativa descentralización en la toma de decisiones.

A continuación, se presenta el organigrama real que fue posible reconstruir a partir de las fuentes:



Fuente: Elaboración Propia

3.2.3 Dimensión de Funciones y Procesos

La presente dimensión se enlaza a la anterior desde la visión horizontal de la organización, correspondiéndose con un análisis funcional centrado en los procesos. Entendiendo que los sistemas funcionales en una organización son configurados por procesos, es decir, “*secuencias de actos o tareas articuladas sobre la base de un propósito establecido y alcanzable*” (Farrés, 2013), asociando el concepto de función al de “mecanismo”.

Las funciones son una *especie de tecnología y pueden ser clasificadas según su relación directa o indirecta con los objetivos*” (Farrés, 2013). La unidad de análisis carece de norma de creación, como ya hemos expresado, y tampoco cuenta con manual de procesos y funciones, por lo que los aspectos analíticos relativos a la presente etapa tomarán en consideración el desarrollo de la dimensión teleológica y las siguientes fuentes:

- RES. 1496/2017 C.S de Universidad Saludable.
- Página Web Institucional de SBU.

Siguiendo la clasificación de Farrés (2013), es posible identificar que la CSI cumple una función general o fin, que no requiere intervención de otras unidades organizativas, la misma se encuentra expresada en la RES. 1496/2017 C.S, que corresponde al desarrollo del voluntariado “promotores de salud integral”, también se encarga de funciones específicas o medio, que da continuidad a una secuencia operacional que genera otra función a cuyo cargo está otra unidad organizativa, como: el desarrollo de normativas, que luego debieron ser implementadas en las distintas unidades académicas, por ejemplo, la de ambientes cerrados y semicerrados 100% libres de humo de tabaco.

En la web institucional, por otra parte, se destacan funciones operativas de la CSI, orientadas al cumplimiento de objetivos-fines de la organización, tales como: “*creación de ambientes saludables, fortalecimiento de la acción comunitaria, reorientación y articulación de las distintas esferas sanitarias*” (www.uncuyo.edu.ar/ bienestar/ coordinaciones, s.f).

Por otra parte, siguiendo a Halliburton (2007), es posible entender por proceso “*aquellas secuencias o conjuntos de actividades que crean un producto o servicio de valor para un*

destinatario final".

Frávega (2022), por otro lado, señala que “*el relevamiento de procesos es la actividad analítica que se realiza con el objetivo de plasmar en un documento institucional (fichas de procesos, manual), las distintas secuencias de actividades orientadas a la obtención de productos mediante las cuales la organización cumple su misión*”. Esta actividad posee un enfoque metodológico propio que supone el desarrollo secuencial de una serie de instrumentos.

Los instrumentos requeridos para el correcto abordaje de la presente dimensión son: 1) el mapa de procesos, que consiste en “*una herramienta gráfica que muestra en detalle los procesos interrelacionados y clasificados de la organización, en forma integrada con el contexto*” (Frávega, 2022); 2) la matriz de procesos, que consiste en un listado lógico y secuencial, que posee un sistema de codificación interna que se utilizará en las fichas de relevamiento y, 3) las fichas de procesos, que consisten en un “*instrumento de registro y descripción de los objetivos, las actividades, los responsables y destinatarios del mismo, el alcance y los procesos relacionados*” (Frávega, 2022).

A los efectos de exponer y/o construir los instrumentos requeridos, es necesario tomar en consideración que la CSI se encuentra integrada a los macroprocesos de la Universidad Nacional de Cuyo. Como dependencia de ésta, desarrolla *procesos de apoyo*, retomando la tipología desarrollada por Halliburton (2007), que se orientan al cumplimiento de los objetivos de procesos sustantivos, entendiendo que el bienestar de la comunidad universitaria, fundamentalmente lo referente al cuidado integral de la salud de la misma, permite que estudiantes y trabajadores se desenvuelven de mejor manera dentro de la organización, para dar cumplimiento a su fin primario, que es el educativo.

Correspondiendo al orden secuencial de instrumentos que detalla el autor se desarrolló, en primera instancia, la *Matriz de Procesos* de la CSI, la misma puede observarse en la sección de anexos de la presente investigación, y fue construida por observación directa, análisis documental y entrevista con el equipo de trabajo.

Continuando con los instrumentos de registro, y a los fines de favorecer el análisis en la presente dimensión, se seleccionó un proceso operativo o sustantivo del área objeto de análisis, asociado a la satisfacción de las/os participantes del voluntariado “promotores de salud integral”, que consiste en: *la emisión de la certificación correspondiente a la actividad*. La actividad se encuentra formalmente contemplada en el Programa de Universidad Saludable, en el artículo que señala lo siguiente:

*“ARTICULO 2° Crear un marco institucional dentro de la Coordinación de Salud Integral de la Secretaría de Bienestar Universitario del Rectorado, para contener al **cuerpo de promotores saludables**, conformado por miembros de todos los claustros de las distintas unidades académicas y dependencias de la UNCuyo que articulan en red, para propiciar un desarrollo efectivo de los distintos programas que recorren de manera itinerante todo el territorio de esta universidad” (RES. 1496/2017 -C. S, pág. 1).*

El proceso de emisión de certificación del voluntariado corresponde a una función administrativa del área, relacionada directamente con la función operativa del desarrollo de políticas participativas de voluntariado.

Previo a la confección de la ficha del proceso, en la que se describen los objetivos, las actividades, responsables, destinatarios, alcance y procesos relacionados” (Frávega, 2022), y desarrollar el modelado de flujograma, ambos disponibles en la sección de anexos, es necesario remitirse a las características básicas del voluntariado para conocer los requisitos de certificación.

La información sobre la convocatoria se encuentra a disposición en la página web institucional y señala lo siguiente:

“Las personas interesadas en participar de este voluntariado deberán realizar intervenciones en las distintas unidades académicas y dependencias de la Universidad, para promover acciones saludables como el consumo de agua, la actividad física y la importancia de los espacios 100% libres de humo de tabaco, así como impulsar el uso de los espacios eco saludables.

Para obtener la certificación de esta iniciativa, los participantes deberán acreditar horas teóricas de capacitaciones específicas, dictadas por profesionales, y horas prácticas con intervenciones en las unidades

académicas, entre otras actividades” (<https://fcai.uncuyo.edu.ar/lanzamiento-de-la-convocatoria-del-voluntariado-promotores-de-salud-integral-2019>).

Entendiendo que *“las fichas de procesos son una herramienta que muestra una radiografía de la organización, haciendo hincapié en los procesos que se llevan adelante”* (Bravo, 2021, pág. 23), se consideró la información citada y la obtenida por observación directa, para el desarrollo de la ficha correspondiente, identificando diez procedimientos en el marco del proceso seleccionado.

Finalmente se realizó el modelado de flujograma, que se trata de *“una herramienta administrativa que posibilita conocer, más acabadamente, los procesos, ofreciendo una representación gráfica de la ficha de procesos”* (Bravo, 2021), en el que se puede identificar mejor el tránsito de los diferentes procedimientos, las dependencias a cargo, la toma de decisiones, la información interviniente en ella, entre otros aspectos.

3.2.4 Dimensión Comportamental

Las organizaciones pueden ser analizadas teniendo en cuenta el *“grado de incidencia que tiene el comportamiento de sus miembros, haciendo referencia a la forma en que las personas actúan e influyen en el devenir de la organización”* (Molina, 2019).

Desde esta visión organizacional sistémica el factor humano se convierte en central y determinante para la consecución de los objetivos y metas organizacionales, en tal sentido algunos de los temas a analizar serán: *el cambio, la cultura, el liderazgo, la motivación, la comunicación*, relacionados a los aspectos del comportamiento organizacional (CO) como: *rendimiento laboral, satisfacción en el trabajo, rotación, ausentismo, clima laboral*.

Para el desarrollo de la presente dimensión se utilizaron las siguientes fuentes:

- RES. N°1909/2021 -CS. Regulatoria de Becas preprofesionales.
- Observación participante.

- Entrevista al equipo de trabajo de la CSI.

Para Robbins (2009) el CO debe corresponderse con tres niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional, en donde los conocimientos resultantes de cada nivel deberán contemplar variables independientes y dependientes.

En relación a las *variables independientes*, que menciona el autor, es posible identificar la siguiente información correspondiente a los distintos niveles:

Nivel Individual: Considerando que la conducta humana está determinada por múltiples factores, en donde los aspectos analíticos más importantes, según el autor, serán las características relacionadas a: la biografía, las habilidades, el aprendizaje y la personalidad, es posible mencionar que el equipo de trabajo de la CSI está conformado por integrantes que pertenecen un mismo tramo generacional, con habilidades básicas compartidas respecto de su nivel de formación universitaria y, al mismo tiempo, con personalidades y trayectorias de aprendizaje y laborales muy disímiles.

Durante el periodo analizado el equipo estaba conformado por:

- **Coordinadora:** Erica Labeguerie, estudiante de Ciencias Políticas y Administración Pública (34 años). Antigüedad laboral 8 años.
- **Becario 1:** Emiliano Muñoz, estudiante de Ciencias Médicas (30 años). Antigüedad laboral 2 años.
- **Becario 2:** Juan Hiumeniuk, estudiante de Ciencias Médicas, (24 años). Antigüedad laboral 1 año y 6 meses.
- **Becario 3:** Lucas Domesi, estudiante de Ciencias Médicas, (30 años). Antigüedad laboral 1 año y 6 meses.

Nivel Grupal: entendiéndose por grupo al subconjunto de individuos relacionados por la función asignada en la estructura, cuyo comportamiento dependerá de factores como: estrategia de la organización, estructuras de autoridad, regulaciones formales u organizacionales, proceso de selección del recurso humano, evaluación de desempeño, cultura organizacional y ambiente físico de trabajo.

Es posible identificar que las funciones de quienes integran el equipo de trabajo se remiten al desarrollo de programas y proyectos de salud integral implementados en el *marco estratégico* de Universidad Saludable.

Respecto a la *estructura de autoridad*, la coordinadora del área, posee un cargo de gestión dentro de la institución y ejerce autoridad, como tutora, de los becarios preprofesionales que tiene a su cargo, dirigiendo el desarrollo de su experiencia en el que deberán cumplir con los objetivos de “*reforzar su formación teórica con la experiencia práctica, fortalecer su capacitación metodológica y técnica e incorporar conocimientos sobre la administración de la Universidad*” (RES. N°1909/2021 -CS, pág.1).

La *selección del personal* en el caso de becarios se dirime en forma conjunta entre la titular de la coordinación y el titular de la Secretaría. La *evaluación de desempeño*, en el caso de la coordinadora corresponde al secretario de Bienestar y en el caso de los becarios corresponde a la titular de la coordinación.

En relación a los *recursos organizacionales* los proyectos no poseen recursos asignados específicamente, la planificación de los mismos se realiza de manera mensual y semestral determinando la logística general para su desarrollo, en un *ambiente físico* cómodo y confortable para tal efecto. La planificación es recepcionada por el área homónima, para luego ser autorizada por el secretario y el área contable.

Nivel de Sistemas de Organización: en este punto la relación entre grupos de trabajo es fundamental para asegurar el efectivo y eficiente cumplimiento de objetivos. Siguiendo a Robbins en Molina (2019) las variables más importantes a considerar son: especialización en el trabajo, departamentalización, formalización, centralización/ descentralización.

En tal sentido es posible mencionar el requerimiento de cierta especialización en el equipo de la CSI respecto de promoción, educación para la salud y la perspectiva aplicada, como así también sobre administración universitaria. Dentro de la unidad de análisis el trabajo posee una departamentalización por producto, contando con un referente por proyecto implementado, con una cadena de mando definida, con cierto grado de descentralización funcional y formalización del personal.

Para Mintzberg (2004) las organizaciones están compuestas por elementos visibles e invisibles como la cultura, clima, comunicación, liderazgo.

En lo que respecta a la *cultura organizacional*, siguiendo la tipología de Blutman y Felcman (2020) predomina la de tipo apático en los modos de actuar (nivel visible) con rutinización de tareas, reglas y procedimientos. Respecto a los modos de pensar y sentir (nivel no visible), predomina el tipo integrativo, caracterizado por un clima cordial de cooperación entre los integrantes del equipo y predisposición al cambio.

Dentro de los *rasgos culturales* descritos por Robbins (2004) el más significativo que puede mencionarse es *el lenguaje*, correspondiéndose con la perspectiva de salud aplicada: paradigma de salud colectiva, que apuesta por una ruptura de la práctica médico-hegemónica en el trabajo de promoción y educación para la salud, potenciando la acción participativa de la comunidad como estrategia para la consolidación de una nueva cultura de la salud, basada en activos sociales y el ejercicio de derechos. La mencionada corriente ideológica condensa su propia terminología, por ejemplo: ya no se habla de factores de riesgo sino de determinantes sociales, no se habla de condición sino de proceso, entre otros aspectos que han sido más ampliamente detallados en el capítulo 2.

Siguiendo a Likert en Chiavenato (2004), es posible identificar a la CSI con un sistema participativo, con procesos de decisión que involucran a todo el equipo, consultiva mayoritaria y resolutivamente en ocasiones, con gran fluidez comunicacional y relaciones interpersonales de confianza.

Respecto al *clima organizacional*, siguiendo a Molina (2019), es importante mencionar que el cambio en las autoridades de gestión, por elecciones universitarias en agosto de 2022, generó incertidumbre debido a la modificación de algunos de los “indicadores a priori”, tales como: movimiento de personal, cambio en métodos y procedimientos de trabajo, lo cual impacta sobre factores higiénicos (como sueldo, seguridad, status) y factores motivacionales (contenido del cargo, responsabilidad, ascenso), incidiendo directamente en la motivación del personal.

En relación a la *comunicación* es posible referir que en la SBU se encuentra centralizada por el área homónima, ello implica que cada unidad de gestión debe remitirse, en los tiempos y formas pre establecidos por ésta, con las solicitudes y demandas correspondientes; si bien eso aporta a la generación de una estética y criterios comunicacionales unificados, el área se ve sobrecargada y se pierde efectividad en la difusión, información y comunicación interna, esto fue referenciado como malestar

asiduo en la reunión de trabajo por parte del equipo de la CSI.

Siguiendo a Robbins (2009) las *variables dependientes* a considerar en la presente dimensión, derivadas de las mencionadas con anterioridad, son: productividad, ausentismo, rotación y satisfacción en el trabajo.

La CSI refiere altos indicadores de *productividad* en relación a la eficacia obtenida en el logro de las metas establecidas, sus programas son destacados a nivel provincial con el reconocimiento legislativo y a nivel nacional con la certificación de la UNCuyo como primera Universidad Pública Saludable del país³. El desarrollo de acciones de masiva participación en promoción, prevención y educación para la salud ha marcado una lograda eficiencia en cuanto a la ejecución de políticas de gran impacto con bajo presupuesto y escasos recursos.

Es característica intrínseca de la unidad sujeta a análisis su alto nivel de *rotación* en el equipo laboral, debido a las condiciones de vinculación institucional por la cual las becas pre profesionales deben ser renovadas cada dos años y las dificultades que presentan las/os estudiantes en compatibilizar ritmos de estudio y trabajo, sobre todo cuando provienen de unidades académicas como Ciencias Médicas, cuyo cursado en ocasiones se produce en hospitales y requieren de largos traslados para llegar a las instalaciones de la CSI, lo cual incrementa el nivel de *ausentismo*.

La rotación casi permanente, tanto del equipo de la Coordinación como de las/os voluntarias/os que colaboran en el desarrollo de los programas, ha significado para la titular de la dependencia una dedicación específica de su rol a la formación del equipo, presentación de la red de trabajo colaborativo, explicación de la dinámica de funcionamiento institucional, etc. Lo que se traduce en largos periodos de adaptación de los nuevos ingresos, concentración de tareas en la titular de la dependencia y regeneración constante del sentido de pertenencia y dinámicas grupales, impactando en forma directa sobre los niveles de *satisfacción* y en la eficiencia del área.

Los cambios de titular en la Secretaría de Bienestar Universitario también han modificado sustancialmente la planificación, ejecución y control de actividades. Lo cual ha requerido

³ NOTA PERIODÍSTICA WEB INSTITUCIONAL “UNCuyo 1ra. universidad saludable del país”. Recuperado de: <https://www.uncuyo.edu.ar/bienestar/ahora-si-la-uncuyo-es-universidad-saludable>

un alto nivel de adaptabilidad por parte de los mandos medios dentro de la institución, quienes refieren grandes cambios en los procesos decisorios y estilos de liderazgo. Hacia el interior de la CSI sus integrantes expresan valorar el liderazgo participativo, pero resienten la modificación en la dinámica organizativa general.

3.2.5 Dimensión de Contexto

“El contexto es el ambiente en donde la organización se desarrolla, el cual determina las condiciones económicas, tecnológicas, regionales, nacionales e internacionales en las que efectúa sus actividades” (Krieger, 2001, pág. 249).

Para el desarrollo de la presente dimensión se utilizaron las siguientes fuentes:

- Observación participante.
- Entrevista al equipo de trabajo de la CSI.
- Documento de trabajo en el marco del Plan Estratégico 2030, “Informe técnico: Selección de indicadores contextuales”. Mayo 2021, Universidad Nacional de Cuyo.

En esta dimensión será importante considerar el *contexto específico* de la CSI, que refiere a los destinatarios del accionar organizacional. Entendiendo que se trata de una dependencia universitaria pública, la población objetivo de los productos ofrecidos posee una ciudadanía estratificada dentro de la institución, cuyo ejercicio diferencial no solo se manifiesta en términos de derechos sino también de modalidades de tránsito y permanencia en los espacios organizacionales (tiempos de trabajo o estudio, características y formas de habitar los espacios, hábitos de consumo, condiciones etarias, etc.), ello impacta de manera directa en la organización, propiciando el desarrollo activo de estrategias anticipatorias en relación a este contexto, pretendiendo que el entorno (mercado diversificado) evolucione en favor de la generación de nuevos hábitos ciudadanos saludables y sostenibles, de ello trata la promoción de la salud entre pares y la prevención de enfermedades no transmisibles.

En relación al *contexto complementario*, en el que el sistema establece transacciones a fin de proveer los bienes y servicios, es posible mencionar que el alcance de los objetivos de la CSI está directamente relacionado con la efectiva coordinación con referentes de las diferentes unidades académicas y dependencias de gestión de la UNCuyo, de quienes recibe información y acciones colaborativas para el desarrollo de ambientes de estudio y trabajo más saludables, comprometiendo la acción participativa de sus facultades. Sin esa estrecha vincularidad sería difícil abordar la gran dispersión territorial y las más de 50 mil personas que conforman la comunidad educativa.

Para Mintzberg (2004) el ambiente de las organizaciones se refiere al conjunto de cosas, condiciones o influencias que rodean a la organización, es decir, a todo fuera de ella: clima económico, político, tecnología, usuarios, etc. En tal sentido, es posible referir que la CSI se encuentra en proceso de revisión respecto de su continuidad institucional en el marco de un proceso de reorganización propiciado por el cambio producido en su *contexto económico y político* (mediato), a raíz de las elecciones de autoridades universitarias, en agosto del año 2022.

La reorganización institucional contempla posibles cambios en la estructura a partir de la fusión o refuncionalización de las áreas que trabajan salud dentro de la secretaría, ello tendrá incidencia en la distribución presupuestaria, en el personal y la adecuación de las actividades a las nuevas directrices de gestión.

Tomando a consideración el contexto económico político mencionado, y siguiendo a Mintzberg (2004) en las dimensiones analíticas del entorno en lo que refiere a *estabilidad*, es de importancia señalar que las redes de trabajo colaborativo con unidades académicas y dependencias de gestión que conforman el *contexto operativo* de la CSI, también referirán cambios que pondrán a prueba la capacidad de adaptación organizacional, para gestionar los productos actuales o las nuevas políticas a implementar.

Es importante considerar al cambio y su impacto en la viabilidad y competitividad organizacional, entendiendo que se “trata de un proceso socio-técnico que implica un tránsito de una situación a otra distinta, en donde se rompe el estado actual de equilibrio para llegar a otro estadio, en el que se volverá a buscar la estabilidad” Chiavenato (2004). Puede tratarse de un cambio en el *hard* (estructura, procedimientos administrativos, etc) o en el *soft* (conductas, actitudes y valores que sustentan los individuos que trabajan), en

este caso ambos escenarios de cambio pueden presentarse y se concretiza en la incertidumbre referenciada por el personal.

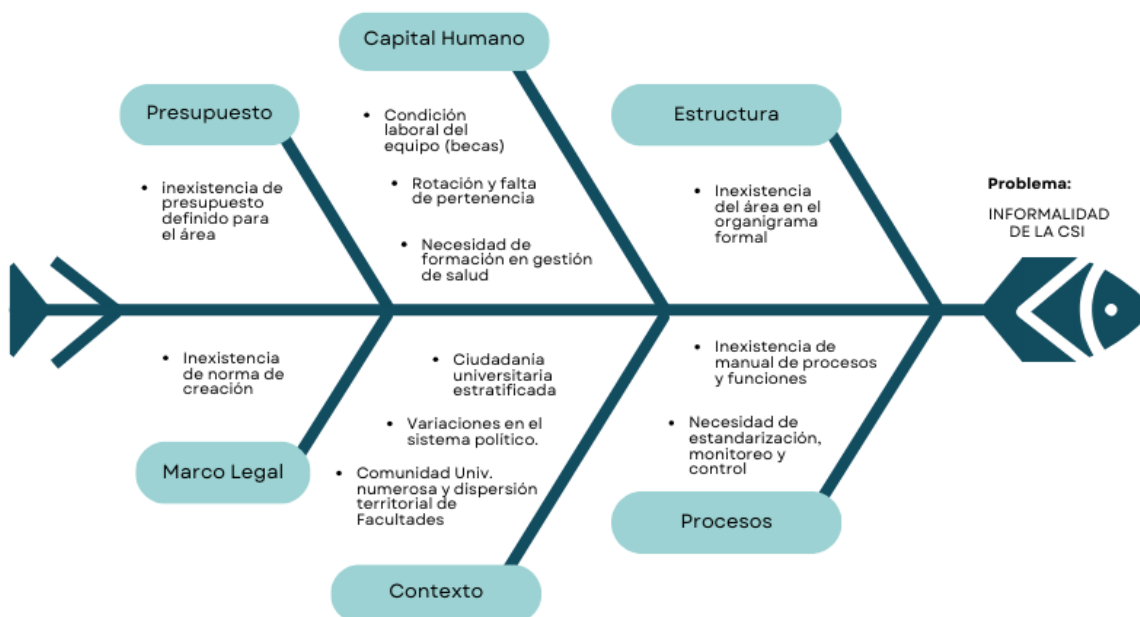
De los indicadores contextuales presentados en el plan estratégico 2030 de la UNCuyo es posible retomar, entre los más destacados, aquellos que responden a un contexto operativo caracterizado por brechas demográficas diferenciales de género y accesibilidad, insertos en un contexto económico-social nacional e internacional que interconectan a la educación superior con los niveles de empleo, exportación, desarrollo industrial, acceso a la salud, entre otros.

En el marco mencionado, la Secretaría de Bienestar Universitario en general, la Coordinación de Salud Integral en particular, no se encuentran deslindadas de este diagnóstico, que fue realizado participativamente por todas las áreas de gestión y organismos de cogobierno. Es posible dimensionar, por tanto, que dicha complejidad forma parte del macrocentro de la unidad analizada.

PROPUESTAS DE MEJORA

Para concluir este trabajo al que dimos inicio con la pregunta de cómo impacta la informalidad administrativa en organizaciones educativas universitarias, de gestión estatal, y en el que fuimos analizando, a partir del capítulo 3, las diferentes dimensiones de la CSI para determinar la afectación de la capacidad de respuesta de la misma frente a contextos de incertidumbre y cambio, resulta necesario esbozar algunas conclusiones principales que se establecerán como potenciales causales-efectos de desajustes para luego identificar, a partir de ellas, posibles caminos de mejora.

Con el objeto de organizar la información y propiciar la identificación de las principales raíces del problema de la informalidad, tomando como eje la relación de causa-efecto, se utilizará la herramienta del diagrama de Ishikawa, para graficar los principales aspectos del diagnóstico, que luego serán desarrollados y enlazados a recomendaciones de posibles ajustes o mejoras.



Fuente: elaboración propia

Respecto al *Marco Legal*: la ausencia de una norma de creación, que establezca fines y objetivos precisos, impide tener un marco de referencia formal para la creación de indicadores de desempeño, fundamentales en el control de los niveles de efectividad, eficacia y eficiencia de la organización. A su vez, dificulta la comunicación efectiva de un horizonte teleológico a los becarios rotativos que integran el equipo de trabajo.

➤ Se sugiere: formalizar la existencia de la CSI y consignar como fin y objetivos los trazados en la dimensión teleológica del presente documento, tomando en consideración las fuentes consultadas en el estudio de caso.

En relación al *Presupuesto*: la inexistencia de asignación presupuestaria anual por proyecto o programa provoca que la unidad de análisis deba solicitar al titular de la Secretaría presupuesto por cada actividad; sufriendo una pérdida en agilidad de gestión que impacta negativamente en la coordinación de acciones intersectoriales y en los tiempos de convocatoria a la población objetivo, limitando el alcance de las políticas.

La indeterminación de un presupuesto específico deteriora la instancia de planificación estratégica y sobrecarga las actividades laborales del equipo de trabajo, con la

formulación de propuestas y articulaciones que luego pueden no ser autorizadas para su desarrollo.

➤ Se sugiere: solicitar una asignación de presupuesto anual, a los fines de realizar una planificación de acciones en relación a los recursos disponibles.

En lo que respecta al *Capital Humano* es posible mencionar la condición laboral del equipo que integra la CSI, como condicionante para un mejor desempeño del área. Las becas preprofesionales se renuevan cada dos años y suponen una trayectoria de formación complementaria a la académica, que es remunerada en función de dicho concepto.

El hecho de que el área requiera conocimientos básicos de gestión de salud provoca que la mayoría de las rotaciones sean becarias/os de la Facultad de Ciencias Médicas, una de las unidades académicas con mayor cantidad de prácticas fuera de la institución, lo cual genera que muchas veces las/os becarias/os abandonen su trabajo por imposibilidad de conciliar la vida laboral con la académica, desmotivadas/os además por los bajos salarios.

El elevado nivel de rotación del equipo impacta en la motivación de quienes deben reiniciar constantemente la tarea de capacitación y presentación de la red de trabajo colaborativo. Cuando el proceso de adaptación va culminando, se reinicia nuevamente con el ingreso de nuevas/os becarias/os, imposibilitando desarrollar el sentido de pertenencia y establecer una dinámica estable de trabajo grupal que tome en consideración los intereses y personalidades de quienes conforman el equipo, conduciendo a una natural centralización de las decisiones y la información.

➤ Se sugiere: incorporar al menos un/a integrante con relación de dependencia en el área, para favorecer la trayectoria de continuidad y aliviar los tramos de adaptación y formación que recaen en la titular de la coordinación. Se propone, además, sistematizar las experiencias de trayectoria institucional de las y los becarios, para estandarizar procesos y facilitar la comunicación en período de recambio.

El *contexto*, marcado por un sistema político variable, impacta en la organización condicionando aspectos centrales de su funcionamiento, por otro lado la gran dimensión de la comunidad universitaria, establecida en facultades, desarrolla sus actividades dentro de la institución en espacios geográficamente distantes entre sí, dificultando que las políticas implementadas lleguen a toda la población.

La gestión intersectorial de los programas, gestados desde una base presupuestaria magra, insumen mucho esfuerzo y dedicación por parte de la CSI, superando en ocasiones las horas remuneradas que el personal debe cumplir, lo cual debilita la capacidad organizativa dar respuesta a los desafíos que presenta su entorno.

➤ Se sugiere: la conformación y articulación de espacios de promoción de la salud en las distintas unidades académicas, constituidos por equipos interclaustrales y transdisciplinarios, que apuesten por la consolidación de espacios de estudio y trabajo más saludables.

Se sugiere, además, incorporar tecnología para implementar acciones que no requieran de la presencialidad y sirvan para democratizar información importante, posibilitando una mayor participación.

Respecto a la *estructura*, la inexistencia del área en el organigrama formal configura un escenario de dependencia organizacional respecto de la voluntad política del/la titular de la cartera de Bienestar Universitario, derivando en una serie de carencias estructurales, funcionales y comunicacionales, que impiden corresponder en forma eficiente con los fines para los que fue creada y lograr mayor efectividad en aspectos relacionados a la dimensión comportamental, como la motivación, la pertenencia institucional, etc.

Esta informalidad legal que presenta la CSI, la conduce a la falta de claridad en la determinación de roles y responsabilidades, quedando sujeta a las variaciones de su entorno político, tanto para el redireccionamiento de sus objetivos de corto plazo y actividades, como para la revalidación de su propia existencia, lo cual configura un escenario de resistencia al cambio por parte de los integrantes del equipo.

➤ Se sugiere: actualizar el organigrama formal para que se corresponda con el real, tomando en consideración el desarrollado en la dimensión estructural del presente trabajo y las fuentes consultadas para el estudio de caso.

Finalmente, en lo relativo a *procesos*, la carencia de un manual de procesos y la falta de estandarización, monitoreo y control, condiciona la posibilidad organizacional de introducir mejoras o realizar ajustes necesarios para cumplimentar de manera eficiente y efectiva con los objetivos trazados, lesionando la capacidad organizacional para dar respuesta a los desafíos que presente su entorno.

➤ Se sugiere: la incorporación de instrumentos que posibiliten la estandarización de procesos, favoreciendo su monitoreo y control, y el desarrollo de un manual de funciones.

Estos lineamientos generales pretenden ser un aporte que motive a la acción reflexiva sobre la importancia de la formalización de los espacios de gestión pública, acercando propuestas correctivas o de mejora, que puedan ser consideradas por las autoridades para ampliar la capacidad organizacional.

CONCLUSIÓN

El propósito que dio inicio a esta investigación fue conocer cómo impacta la informalidad administrativa en organizaciones educativas universitarias, de gestión estatal, para dimensionar la afectación de la capacidad de respuesta organizacional frente a contextos de incertidumbre y cambio, a partir del estudio de caso de la Coordinación de Salud Integral, con el fin de poder esgrimir posibles propuestas de mejora o ajustes, como las que hemos presentado en el apartado anterior.

Entendemos que hemos llegado a cumplimentar con los objetivos específicos en el desarrollo capitular del presente estudio, y con el objetivo general de contribuir a la eficacia y eficiencia de las organizaciones educativas universitarias, de gestión estatal, mediante la aplicación de un análisis administrativo, herramienta sumamente importante para la creación de valor en la gestión pública.

Respecto a la hipótesis, mencionar que se corresponde con lo trabajado, lo cual se ha detallado específicamente en los diferentes tramos del diagrama de Ishikawa, en donde es posible dimensionar el impacto de la informalidad administrativa en la CSI.

La investigación me permitió, en lo personal, profundizar y reencontrarme con conceptos que estudié durante toda mi formación en Ciencia Políticas y Administración Pública, y que también fui cultivando con experiencias de extensión e investigación que fructificaron mi interés en las temáticas de salud. Pude interiorizar saberes adquiridos

académicamente a partir de ponerlos en práctica y enlazarlos a mi desempeño laboral.

Ha significado una experiencia por demás enriquecedora, ampliando el caudal de conocimiento sobre el alcance que tiene mi formación académica en lo cotidiano, su potencial como herramienta de transformación en la gestión de lo público, estatal y no estatal, y la importancia de la formalización de las organizaciones como garantía del acceso a derechos.

Para concluir, no puedo dejar de expresar mi agradecimiento especial a la Universidad Pública Argentina, que me permite ser la primera generación de mi familia en estudiar una carrera de grado, agradecer a mi familia por brindarme el apoyo, a mi madre por ser la primera administradora que conocí, por generarme la admiración de su gestión de recursos escasos para llegar a fin de mes, por inspirarme a querer cambiar la realidad y buscar herramientas para hacerlo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, NAOMAR y JAIRNILSON SILVA FILHO “La crisis de la salud pública y el movimiento de la salud colectiva en Latinoamérica”. Cuadernos médico-sociales 75: 5-30.
- ANTONVSKY, Aron (1980) “Health, Stress and Coping” Ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
Recuperado del sitio web: <https://archive.org/details/healthstresscopi00antorich>
- APUNTES PERSONALES:
 - 31° Curso Internacional de Verão “Ética y Participação Popular Na Política a Serviço Do Bem Comum”. Sao Paulo, año 2018.
 - 1° Congreso Nacional e Internacional por el Derecho a la Salud de los Pueblos. Facultad de Ciencias Sociales- Universidad Nacional de Buenos Aires, año 2017.
 - 3° Jornada Anual de Salud Popular. Movimiento Mundial para la Salud de los Pueblos. Cochabamba- Bolivia, año 2016.
 - 1° Jornada de Promoción de la Salud “Nuevos Desafíos en la Promoción de la Salud: Prácticas Transformadoras en la Frontera de APS Comunidad”. San Luis,

año 2015.

- 1° Jornada sobre Sistemas de Salud Latinoamericanos”. Universidad Nacional de Cuyo, año 2014.
- ASES, Yamel (2018) Cambio e Innovación en las Organizaciones. Documento académico elaborado para el espacio curricular de Análisis Administrativo. Carrera Ciencias Políticas y Administración Pública. FCPyS. UNCuyo.
- BLUTMAN y FELCMAN (2020) “Cultura Organizacional: nuevos dioses y la búsqueda del eslabón perdido para la transformación del Estado”. Portal de Revistas del INAP N°18.
- BRAVO, Juan (2021) “Herramientas Administrativas para el Relevamiento y Análisis de la Organización”. Documento académico elaborado para el espacio curricular de Análisis Administrativo. Carrera Ciencias Políticas y Administración Pública. FCPyS. UNCuyo.
- BREILH, Jaime (2013) “*La determinación social de la salud como herramienta de transformación hacia una nueva salud pública (salud colectiva)*”. Rev. Fac. Nac. Salud Pública.
- CERQUEIRA, María Teresa (2010) “Introducción- Promoción de la salud, experiencias internacionales en Escuelas y Universidades. Ed. Paidós.
- CHAPELA, Consuelo (2008) “*Promoción de la Salud. Un Instrumento del Poder y una Alternativa Emancipatoria*”.
- CHIAVENATO, Idalberto (2004) “Comportamiento Organizacional”. Mc Grall Hill. México. Recuperado de:
https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento_Organizacional_Idalberto_Chiavenato_McGrawhill_2da_Edicion_pdf
- DIGESTO UNCUIYO- <https://www.uncuyo.edu.ar/transparencia/digesto-universitario>
- RES 96/2004- CS Estructura Orgánico-Funcional del Rectorado, sus Secretarías y el Centro de Información y Comunicación de la UNCuyo.

- RES. 32/2014- CS de Regulación de Bufet y Comedores. RES. 1496/2017-CS de Universidad Saludable.
- RES. 50/2018-CS de Ambientes 100% libres de humo de tabaco. RES. 75/2019-CS Actividad Física Obligatoria.
- RES. N°1909/2021 -CS. de Reglamentación de Becas preprofesionales.
- Documento Base de la Secretaría de Bienestar, Plan Estratégico UNCuyo 2030. Recuperado de: <https://www.uncuyo.edu.ar/transparencia/upload/documento-base-eje-bienestar.pdf>
- Estatuto Universitario. <https://fcen.uncuyo.edu.ar/upload/estatuto-universitario.pdf>
- ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, G. (2011) Identidad de las Organizaciones: invariancia y cambio. Ed. Paidós.
- ETKIN, Jorge (2009) “Gestión de la Complejidad de las Organizaciones”. Bs. As. Granica. Recuperado de: <https://filadd.com/doc/gestion-de-la-complejidad-en-las-organizaciones>
- ETZIONI, Amitai “El fin de la organización ¿Señor o siervo?”. Cap. II.
- FARRÉS CAVAGNARO (2013) Administración Sistémica y Estratégica: un enfoque metodológico. Ed. Libryco. Córdoba.
- FRAVEGA, Víctor (2022) “Procesos: Conceptos y Herramientas”. Documento académico elaborado para el espacio curricular de Análisis Administrativo. Carrera Ciencias Políticas y Administración Pública. FCPyS. UNCuyo.
- GRANDA, Enmundo (2004) “A que llamamos salud colectiva hoy”. Revista Cubana de Salud Pública, abril-junio, año/vol. 30, N°002. Sociedad Cubana de Administración de la Salud.
- GILLI, Juan José y otros (2009) Diseños Organizativos: estructura y proceso. Ed. Granica. Buenos Aires

- GONZÁLEZ, DÍAZ FÚNEZ Y ROBLEDO VELÁSQUEZ (2015) “La organización informal y sus efectos en las capacidades de innovación”. Universidad & Empresa, vol. 17, no. 28, Universidad del Rosario.
- Iglesia Adventista del Séptimo Día (16 octubre de 2014). Universidad Adventista es la primera “Universidad Saludable” de Argentina. Doi: <https://noticias.adventistas.org/es/universidad-adventista-del-plata-es-la-primera-universidad-saludable-de-argentina/>
- INAP (1997) “Organizaciones Públicas: Guía temática básica”. Tomo 1. Recuperado de: <https://studylib.es/doc/5228484/organizaciones-p%C3%BAblicas-tomo-1-gu%C3%ADa-tem%C3%A1tica-b%C3%A1sica>
- IPPOLITO- SHEPHERD Comp. (2010) “Promoción de la salud, experiencias internacionales en Escuelas y Universidades”. Ed. Paidós.
- KRIEGER, Mario (2001), “Sociología de las Organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional. Ed. Prentice Hall. Buenos Aires.
- Manual de Universidades Saludables (2011), Ministerio de Salud de la Nación Argentina. Recuperado de: <https://www.educ.ar/recursos/114118/manual-de-universidades-saludables>.
- Manual de Abordaje integral de personas con Enfermedades Crónicas No Transmisibles- Modelo MAPEC. Dirección de Promoción de la Salud y Control de Enfermedades No Transmisibles, Ministerio de Salud de la Nación, 2010. Rescatado de: <https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2018-10/0000000681cnt-manual-abordaje-integral-personas-enfermedades-cronicas-no-transmisibles.pdf>
- MARCÓ, Federico y otros “Introducción a la Gestión y Administración de las Organizaciones”. Universidad Nacional Arturo Jaureche.
- MINTZBERG, Henry (2004) “Diseño de las Organizaciones Eficientes”. Ed. El Ateneo. Buenos Aires.
- MOLINA, Fabiana (2017) Enfoques para el Estudio de las Organizaciones.

Documento académico elaborado para el espacio curricular de Análisis Administrativo. Carrera Ciencias Políticas y Administración Pública. FCPyS. UNCuyo.

- MOLINA, Fabiana (2019) Análisis Estructural de la Organización. Documento académico elaborado para el espacio curricular de Análisis Administrativo. Carrera Ciencias Políticas y Administración Pública. FCPyS. UNCuyo.
- MOLINA, Fabiana (2019) Marco General de Análisis de las Organizaciones. Documento académico elaborado para el espacio curricular de Análisis Administrativo. Carrera Ciencias Políticas y Administración Pública. FCPyS. UNCuyo.
- PAGANI, María Laura “Introducción a las organizaciones públicas: marco conceptual y dimensiones de análisis”. VI Jornadas de Sociología, UNLP, 2010.
- PLAN ESTRATÉGICO 2030- <https://www.uncuyo.edu.ar/transparencia/upload/pe-uncuyo-2030.pdf>
- PLAN ESTRATÉGICO 2030- SISTEMA QUIPU. Recuperado de: <https://www.uncuyo.edu.ar/politicaspUBLICAS/plan-estrategico-2030-el-area-de-politicaspUBLICAS-pUBLICAS-aporta-a-la-reflexion-sobre-el-entorno-de-la-universidad>.
- OLMEDO, Rodrigo. Objetivos, Funciones y Procesos de las Organizaciones. Documento académico elaborado para el espacio curricular de Análisis Administrativo. Carrera Ciencias Políticas y Administración Pública. FCPyS. UNCuyo.
- ROBBINS, Stephen (2009). Comportamiento Organizacional. Ed. Pearson. México. Cap. 16, 17.
- ROMANO, Marcos (2018). El Diagnóstico Organizacional y la Metodología Administrativa. Documento académico elaborado para el espacio curricular de Análisis Administrativo. Carrera Ciencias Políticas y Administración Pública. FCPyS. UNCuyo.

- ROMANO, Marcos (2018). Contexto de las Organizaciones. Documento académico elaborado para el espacio curricular de Análisis Administrativo. Carrera Ciencias Políticas y Administración Pública. FCPyS. UNCuyo.

ANEXO 1

Matriz de Procesos de la CSI

Construida por observación directa, análisis documental y entrevista con el equipo de trabajo.

N°/ código	Procesos de Nivel 0	N°/ código	Procesos de Nivel 1	N°/ código	Procesos de Nivel 2
01	Planificación	01.1	Relevamiento de necesidades y demandas de la comunidad.	01.1.1	Sondeo con gremios
				01.1.2	Reunión con SRE unidades académicas
		01.2	Diagramación de líneas de gestión estratégicas para la SBU	01.2.1	Reunión de gabinete de la SBU
		01.3	Cronograma de Efemérides de Universidad Saludable, directrices nacionales e internacionales para el año.	01.3.1	Sondeo digital de información
				01.3.2	Selección y confección de cronograma de trabajo
		01.4	Selección de una temática estratégica de trabajo anual	01.4.1	Sondeo digital de información estadística en relación a la población objetivo.
		01.5	Cronograma de trabajo por programa	01.5.1	Reunión con referentes de Programas
				01.5.2	Evaluación de resultados del año anterior
				01.5.3	Determinación de objetivos y estrategias anuales
		01.6	Armado de presupuesto	01.6.1	Determinación de necesidades presupuestarias anuales
01.6.2	Confección de propuesta semestral y mensual				
02	Participativos y Solidarios	02.1	Desarrollo de Prácticas pre-profesionales	02.1.1	Desarrollo de propuesta para unidades académicas

		02.2	Desarrollo de Programas de Voluntariado	02.2.1	Convocatoria
				02.2.2	Cronograma de trabajo
				02.2.3	Desarrollo de actividades con voluntarias/os
				02.2.4	Certificación
		02.3	Campañas donación de sangre	02.3.1	Cronograma anual con CRH de Mendoza.
03	Preventivos y de Promoción	03.1	Chequeos primarios de salud	03.1.1	Cronograma itinerante de visitas
				03.1.2	Componentes del circuito.
				03.1.3	Confección de fichas de entrevistas, consentimiento informado y demás materiales requeridos.
				03.1.4	Confirmación de mobiliario y equipamiento.
				03.1.5	Confirmación de personas por componente
				03.1.6	Coordinación constante con UA y DS
				03.1.7	Desarrollo y entrega de informes.
		03.2	Intervenciones	03.2.1	Siembra de árboles-Entrega de semillas
				03.2.2	Instalación de recicladores de colillas
				03.2.3	Entrega de Fruta
				03.2.4	Entrega de materiales de prevención en salud sexual, reproductiva y no reproductiva
				03.2.5	Consejerías ESI
				03.2.6	Guía de caminatas.
03.3	Armado de materiales	03.3.1	Confección de materiales lúdicos		
		03.3.2	Desarrollo de Manual de Buena Postura		
04	Académicos	04.1	Charlas	04.1.1	Desarrollar contenido
				04.1.2	Confirmar espacio físico, mobiliario y/o soportes necesarios.
				04.1.3	Confirmar expositor/a

				04.1.4	Confeccionar formulario de inscripción		
				04.1.5	Difundir		
				04.1.6	Sistematizar y certificar		
		04.2	Talleres			04.2.1	Desarrollar contenido y materiales de trabajo
						04.2.2	Confirmar espacio físico, mobiliario y/o soportes necesarios.
						04.2.3	Confirmar tallerista
						04.2.4	Confeccionar formulario de inscripción
						04.2.5	Difundir
						04.2.6	Sistematizar y certificar
		04.3	Conversatorios			04.3.1	Desarrollar tema convocatorio
						04.3.2	Confirmar espacio físico, mobiliario y/o soportes necesarios.
						04.3.3	Confirmar orientadores y sistematizadores
						04.3.4	Confeccionar formulario de inscripción
						04.3.5	Difundir
						04.3.6	Sistematizar y certificar
		04.4	Capacitaciones			04.4.1	Establecer contenidos a desarrollar y armar material de trabajo
						04.4.2	Confeccionar formulario de inscripción y difundir
						04.4.3	Confirmar espacio físico, mobiliario y/o soportes necesarios.
						04.4.4	Enviar material de trabajo a inscriptos
						04.4.5	Confirmar referente que dicta la capacitación
						04.4.6	Sistematizar y certificar
05	Normativos	05.1	Armado de Propuestas de resolución	05.1.1	Conformar equipo de trabajo ad-hoc		
				05.1.2	Considerar antecedentes		


				05.1.3	Desarrollar propuesta
				05.1.4	Presentar al Consejo superior y/o directivos, previa coordinación con consejeras/os.
		05.2	Revisión y control de cumplimiento de normativas vigentes en los ejes de US	05.2.1	Coordinación con consejeras/os
		05.3	Convenios	05.2.2	Articulación con referentes de UA y DG
				05.3.1	Identificación de necesidades y de organizaciones estratégicas
				05.3.2	Articulación con el área de convenios de rectorado
				05.3.3	Confección de propuesta para revisión de las partes intervinientes
		05.3.4	Ejecución del mismo.		
06	Informativos	06.1	Campañas de sensibilización	06.1.1	Determinación de temáticas de trabajo
				06.1.2	Confección de materiales y/o intervención
				06.1.3	Realización de campaña y difusión
07	De investigación	07.1	Encuestas	07.1.1	Confección de instrumento
				07.1.2	Coordinación con organizaciones estratégicas
				07.1.3	Desarrollo
				07.1.4	Sistematización
08	De extensión	08.1	Intervenciones Barriales (Flores/Puente de Hierro)	08.1.1	Articulación con prácticas sociales educativas
				08.1.2	Articulación con la comunidad barrial
				08.1.3	Elaboración de propuesta de intervención
				08.1.4	Realización de actividades coordinadas
				08.1.5	Sistematización experiencia
09	Gestión Administrativa Financiera	09.1	Solicitud de compra de materiales y equipamiento para el desarrollo de actividades	09.1.1	Confección de listado con especificaciones.
		09.2		09.2.1	Desarrollo de propuesta de gastos.

			Solicitud de financiamiento para el desarrollo de actividades.	09.2.2	Rendición de cuentas
10	Gestión de RRHH	10.1	Solicitud de horas profesionales para el desarrollo de actividades	10.1.1	Confección de propuesta con especificaciones.
		10.2	Articulación con becas pre- profesionales	10.2.1	Tutoría becas pre- profesionales en la CSI
		10.3	Rendición de cuentas	10.3.1	Licencias, vacaciones, días de estudio, etc
11	Comunicación	11.1	Solicitud de piezas gráficas, digitales, logos, diseño de materiales.	11.1.1	Envío de correo con especificaciones y propuestas.
		11.2	Confección y ploteo de banner, stand y materiales lúdicos.	11.2.1	Envío de correo con especificaciones y propuestas.
		11.3	Solicitud de cobertura en los eventos, en redes y mediática.	11.3.1	Envío de formulario online del área de planificación remitido a comunicación.
		11.4	Solicitud de certificaciones de actividades	11.4.1	Envío de correo con especificaciones y requerimientos.

Fuente: Elaboración propia

Ficha de Proceso

Correspondiente a la emisión de certificados del Voluntariado “Promotores de Salud Integral”.

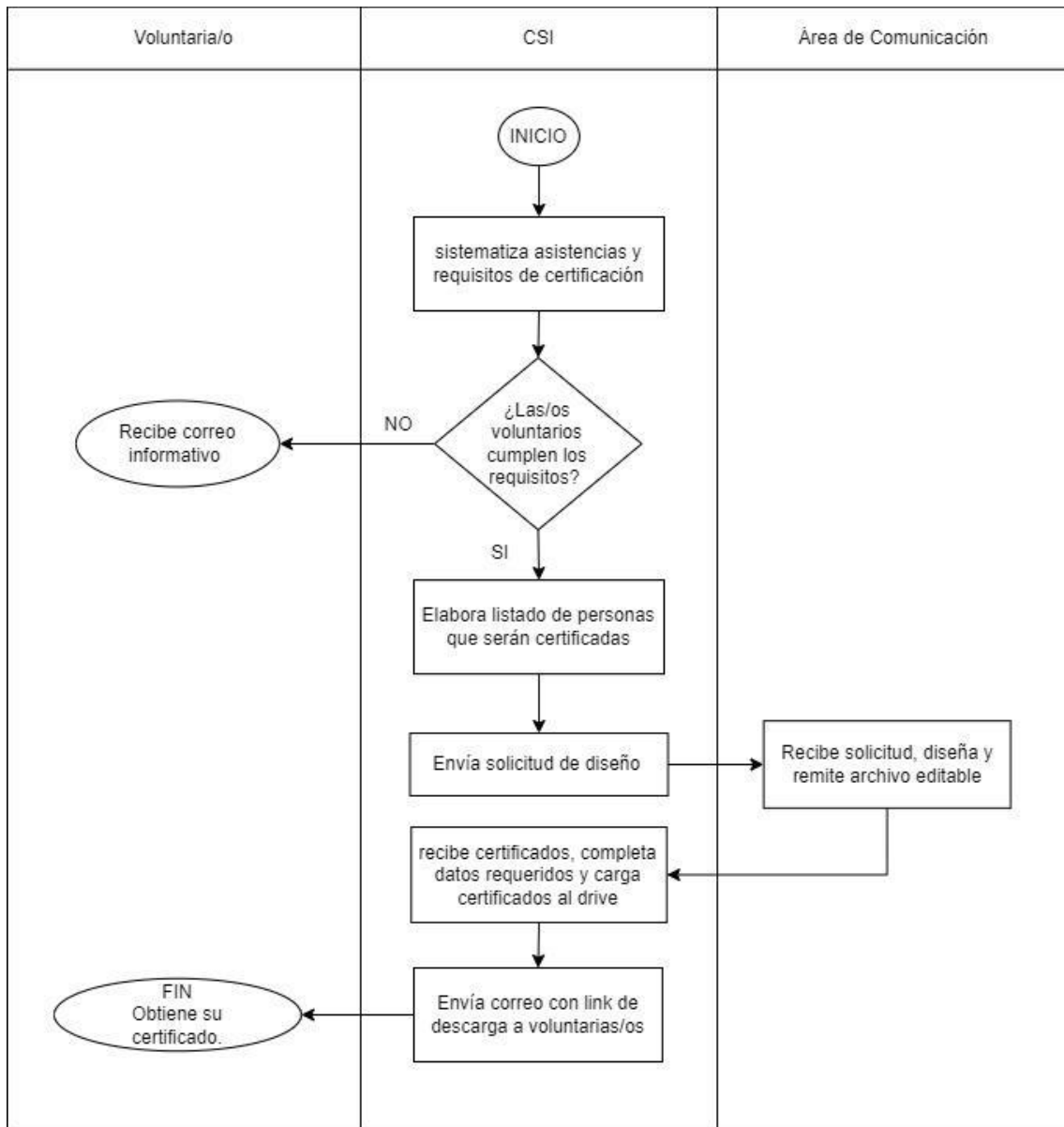
	<p>NOMBRE DEL PROCESO:</p> <p>Emisión de certificados de Voluntariado “Promotores de Salud Integral”</p>	<p>NÚMERO DE PROCESO:</p> <p>2</p>
<p>Misión (objetivo) Otorgar certificación a estudiantes que hayan cumplido con los requisitos del voluntariado “Promotores de Salud Integral”.</p>		
<p>Responsable(s) Equipo de la Coordinación de Salud Integral (CSI), Área de Comunicación de la Secretaría.</p>		
<p>Destinatarias (os): Participantes del voluntariado “Promotores de Salud Integral”.</p>		
<p>Expectativas de las/os destinatarias/os:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que el otorgamiento de certificados sea expeditivo al finalizar la actividad. 		
<p>Alcance:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar información de participantes del voluntariado. • Expedir certificados correspondientes. 		
<p>Elementos/Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulario de Inscripción digital de interesadas/os en participar del voluntariado. - Platilla de Excel con la carga de asistencias de voluntarios a capacitaciones y prácticas. - Solicitud de confección de pieza gráfica del certificado, vía correo electrónico. - Archivo editable de certificado, para completar con datos del/la voluntaria/o. - Carpeta de drive de la CSI, para carga de certificaciones. - Correo electrónico, con link de descarga de certificación, para enviar a voluntarias/os. 		
<p>Procesos Relacionados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convocatoria de voluntariado. 		
<p>Nº</p>	<p>Descripción</p>	<p>Responsable</p>
<p>1</p>	<p>Las/os voluntarias/os cumplen con los requisitos de certificación.</p>	<p>Voluntaria/o</p>
<p>2</p>	<p>Sistematiza información necesaria para la expedición de certificados, obteniendo datos personales del formulario de inscripción (Nombre y DNI).</p>	<p>CSI</p>

3	Coteja que el/la voluntaria/o haya cumplido con los requisitos de certificación, utilizando las planillas de asistencia a capacitaciones y prácticas.	CSI
4	Si el/la voluntaria/o no cumple con los requisitos la CSI redacta un correo informativo.	CSI
5	El/la voluntaria/o que no haya cumplido con los requisitos recibe el correo informativo y puede continuar la experiencia de voluntariado hasta cumplir con ellos.	Voluntaria/o
6	Con las/os voluntarias/os que hayan completado los requisitos confecciona un listado.	CSI
7	Envía solicitud del diseño de certificado al área de comunicación, remitiendo información sobre el texto del documento y las firmas de autoridades.	CSI
8	Diseña y envía certificado en formato editable.	Área de Comunicación
7	Completa datos necesarios para la emisión de los certificados.	CSI
8	Carga al drive de la Coordinación la carpeta con certificaciones	CSI
9	Envía correos electrónicos, con el link de descarga, a las/os voluntarias/os.	CSI
10	Descargan su certificado.	Voluntaria/o
Registros:		
<ul style="list-style-type: none"> ● Formularios de inscripción. ● Planillas de asistencias. 		
Marco normativo: RES. Nº 1496/2017 CS		
Observaciones:		
El presente proceso es válido para la emisión de certificados digitales.		

Fuente: Elaboración propia.

Flujograma

Correspondiente al proceso de emisión de certificados del Voluntariado “Promotores de Salud Integral”.



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2

MENDOZA, **28 DIC. 2017**

VISTO:

La Nota CUY:0044630/2017, donde el señor Juan Manuel MONTBRUN, Consejero Superior Estudiantil, en conjunto con la Coordinación de Salud Integral de la Secretaría de Bienestar Universitario del Rectorado, elevan las actuaciones referidas a lo dispuesto con fecha 22 de octubre de 2015, donde el Ministerio de Salud de la Nación acreditó a la UNCUYO como "Universidad Saludable", y

CONSIDERANDO:

Que el Plan Argentina Saludable contempla la acreditación de distintos organismos e instituciones, como espacios que promuevan la salud de las personas que transitan por ellos.

Que el programa "Universidad Saludable" para la República Argentina contempla distintos ejes de trabajo en prevención, promoción y educación para la salud, sobre enfermedades crónicas no transmisibles.

Que el Plan Argentina Saludable exige revalidar la acreditación cada un lapso de dos años.

Que la UNCUYO fue la primera universidad pública en ser acreditada como "Universidad Saludable" de nuestro país.

Que distintas ordenanzas de esta Casa de Estudios, como por ejemplo las Ordenanzas N° 722/1994-C.S. que regula espacios 100% libres de humo de tabaco en la UNCUYO, y la N° 32/2014-C.S. que regula los buffets, contribuyeron a aplicar el programa Universidad Saludable en Unidades Académicas y dependencias de la UNCUYO, dado que promueven la salud de estudiantes, docentes y personal de apoyo académico.

Que la Coordinación de Salud Integral de la Secretaría de Bienestar Universitario del Rectorado ha creado y mantenido en vigencia diversos programas, con el fin de cumplimentar las distintas políticas exigidas por la estrategia nacional para acreditar Universidades Saludables.

Que al referido programa se han sumado proyectos de diferentes áreas y coordinaciones tanto universitarias, de los distintos efectores sanitarios de la UNCUYO, Unidades Académicas y Dependencias provinciales, nacionales e internacionales, celebrando convenios para propiciar el trabajo en red y mancomunado.

Que en diversos planes y programas impulsados por la Coordinación de Salud Integral de la Secretaría de Bienestar Universitario del Rectorado, han participado todas las Unidades Académicas, Dependencias y Colegios de la UNCUYO, generando articulación de prácticas preprofesionales y voluntariados con otras universidades saludables, como la Universidad "Juan Agustín Maza" e instituciones que trabajan y promueven la salud en la provincia, como el Instituto Provincial de Educación Física, los programas preventivos contenidos por la Dirección Provincial de Prevención y Promoción y la de Educación para la Salud y diversas organizaciones no gubernamentales.

Que se han realizado acciones sostenidas durante el período 2015-2017, que profundizan los ejes trazados por el Proyecto "Universidades Saludables".

Que la perspectiva de trabajo en prevención, promoción y educación para la salud, trazada por el proyecto de certificación 2015 fue ampliamente debatida por los diversos efectores y actores de nuestra comunidad universitaria, en un foro que contó con la presencia del Dr. Jaime BREILH, hoy Rector de la Universidad Simón Bolívar, de Ecuador, una de las más importantes de la prestigiosa red de universidades saludables que posee dicho país.



Res. N° **149/6**



-2-

//

Que más de 300 voluntarios de diversas carreras han participado de los programas para la prevención, promoción y educación para la salud sobre enfermedades crónicas no transmisibles, desarrollados por la citada Coordinación de Salud Integral.

Que, estudiado el tema en examen por la Comisión de Interpretación y Reglamento del Consejo Superior, ésta no tiene objeciones que formular a la creación formal del programa, en funcionamiento desde el año 2015, y sugiere que el presupuesto continúe asignado a la Secretaría de Bienestar Universitario del Rectorado.

Por ello, atento a lo expuesto, el Dictamen N° 2757/2017 de la Dirección de Asuntos Legales del Rectorado y lo aprobado por este Cuerpo en sesión del 13 de diciembre de 2017,

EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO
RESUELVE:

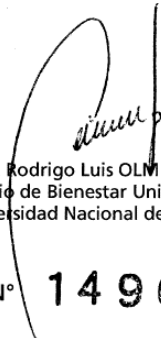
ARTÍCULO 1°.- Crear un marco institucional para preservar, profundizar y promover los distintos ejes, programas y proyectos desarrollados por la Coordinación de Salud Integral de la Secretaría de Bienestar Universitario del Rectorado, en el marco de la certificación y re certificación de esta Casa de Estudios como "UNIVERSIDAD SALUDABLE", en cumplimiento de los requisitos de la Estrategia Nacional, conforme a lo especificado en el Anexo I de la presente resolución, que consta de SIETE (7) hojas.


ARTÍCULO 2°.- Crear un marco institucional, dentro de la Coordinación de Salud Integral de la Secretaría de Bienestar Universitario del Rectorado, para contener al cuerpo de promotores saludables, conformado por miembros de todos los claustros de las distintas Unidades Académicas y Dependencias de la UNCUYO que articulan en red, para propiciar un desarrollo efectivo de los distintos programas que recorren de manera itinerante todo el territorio de esta Universidad.

ARTÍCULO 3°.- Garantizar un presupuesto acorde con la necesidad para la implementación efectiva de los diversos programas que integran la propuesta de la UNCUYO SALUDABLE, que permanecerá asignado a la Secretaría de Bienestar Universitario del Rectorado.

ARTÍCULO 4°.- Incentivar la Coordinación de los distintos efectores sanitarios y la participación de toda la comunidad universitaria en la implementación de proyectos y programas que tiendan a la promoción, prevención y educación para la salud integral de la población.

ARTÍCULO 5°.- Comuníquese e insértese en el libro de resoluciones del Consejo Superior.


Lic. Rodrigo Luis OLMEDO
Secretario de Bienestar Universitario
Universidad Nacional de Cuyo


Ing. Agr. Danilo Ricardo PIZZI
Rector
Universidad Nacional de Cuyo

RESOLUCIÓN N° **1496**

bt.
saludable (Proyectos)





ANEXO I

-1-

REQUISITOS DE CERTIFICACIÓN UNIVERSIDAD SALUDABLE.

1. Cumplir con los requisitos para certificar como universidad libre de humo de tabaco.

- Lograr que todos los ambientes cerrados sean 100% libres de humo de tabaco.
- Disminuir el consumo entre los fumadores.
- Aumentar el número de fumadores que quieren dejar de fumar
- Restringir el acceso y los incentivos al consumo de tabaco

Los requisitos específicos para que una universidad sea libre de humo incluyen:

Que todas las instalaciones cerradas sean 100% libres de humo de tabaco

Que todos los eventos realizados sean 100% libres de tabaco (que no fumen ni profesores, ni alumnos, ni padres ni visitas)

Que no haya ceniceros en ningún lugar de la institución

Que haya señales adecuadas a la entrada del establecimiento y en otros lugares como pasillos, aulas y baños mostrando que no se permite fumar.

Que la universidad no acepte recibir, bajo ningún concepto, ayuda ni material "educativo" proveniente de las tabacaleras o de asociaciones o instituciones vinculadas a las mismas
Que no haya publicidad, promoción ni patrocinio de productos del tabaco dentro de la universidad

Es fundamental contar con ceniceros en la entrada de las instituciones para evitar que los fumadores tiren las colillas al piso y contribuyan a aumentar la basura en el área cercana a la institución.

Es importante brindar información adecuada a los alumnos para desterrar el mito de que el consumo ocasional de marihuana es inocuo.

2. Cumplir con las normas de seguridad, higiene y cuidado del medio ambiente tanto en las instalaciones generales como en los servicios de alimentación.

Las normas de seguridad e higiene de los alimentos incluyen:

Disponer de agua potable.

Cocinar bien los alimentos.

Consumir inmediatamente los alimentos cocidos.



Res. N°

1496



ANEXO I

-2-

Evitar el contacto entre alimentos crudos y cocidos.

Mantener limpias todas las superficies de la cocina.

Observar los rótulos de los productos donde debe figurar el registro de aprobación de la autoridad sanitaria competente.

Mantener los alimentos fuera del alcance de los insectos, roedores y otros animales.

Contar con una correcta higiene personal. En el caso de tener pelo largo, usarlo recogido.

Controlar periódicamente los equipamientos para evitar pérdidas de gas, fallas en las unidades de frío, desagües, matafuegos, iluminación adecuada y renovación del aire por extractores.

Colocar los residuos en los recipientes de basura con tapa y bolsas descartables.

Cuidado del medio ambiente

- Manejo de los distintos tipos de residuos acorde a la legislación local.
- El concepto básico de manejo de residuos está basado en las 3 R: **Reducir**, evitar o minimizar la producción de residuos, usando racional y eficientemente los recursos e insumos en nuestras actividades. **Reutilizar**, devolver a los residuos su potencial de utilización en su función original o en alguna relacionada, sin requerir procesos adicionales de transformación y **Reciclar**, recuperar aquellos residuos que mediante su reincorporación como materia prima o insumos sirven para la fabricación de nuevos productos.

3. Asegurar el libre acceso a la hidratación con agua potable

- Es indispensable ingerir 2 a 3 litros por día y no esperar tener sed para consumirla dado que la sensación de sed es considerada un indicador tardío de la necesidad de reposición de agua.
- Informar a los alumnos, autoridades y personal docente y no docente sobre los riesgos del consumo excesivo de bebidas gaseosas;
- Promover el consumo de agua mediante y la disponibilidad de bebederos y jarras de agua en el comedor. Una intervención de promoción del consumo de agua junto con una mayor disponibilidad demostró ser efectiva.
- Que todos los alumnos y el personal tenga libre acceso a agua potable.

4. Contar con instalaciones físicas y soportes sociales que favorecen la actividad física

- Adaptación de las estructuras urbanas para facilitar la actividad física en los desplazamientos en condiciones de seguridad, y para crear espacios destinados a las actividades recreativas
- Que la institución realice acciones de comunicación para la promoción de la actividad física de acuerdo a las necesidades y problemática de sus miembros.
- Que la organización provea sistemas de soporte para promover la actividad física.



Res. N°

1496



ANEXO I

-3-

Metas específicas de servicios de soporte:

- Que junto con las propuestas deportivas tradicionales de la Universidad existan torneos donde lo competitivo sea secundario, privilegiando la inclusión de todos los alumnos, sin discriminar a los que no eligieron la actividad física como un estilo de vida, pero que encuentren un aspecto motivacional para volver a su práctica.
- Que tenga un fixture de torneos extracurriculares con propuestas sobre la línea del deporte para todos.
- Que se incorpore la pausa activa individual personalizada, mediante el sistema de software proporcionado por el Ministerio de Salud de la Nación y/o la pausa activa grupal, coordinada por un profesional de la actividad física (duración de la misma 20' aprox).
- Que se ofrezcan consultorías personalizadas a cargo de profesionales de la actividad física: incluyendo mediciones, rutinas, utilización de pasómetros, etc.
- Que se capacite para la adopción de posturas adecuadas y otros temas relacionados con el movimiento y la salud.
- Que se organicen actividades recreativas donde se fomente la actividad física como caminatas, turismo activo, baile sin humo de tabaco ni alcohol.

Metas específicas de entornos físicos:

- Que las sillas tengan un diseño ergonómico.
- Que la altura de la PC y teclado u otros recursos de trabajo no provoquen alteraciones en la postura.
- Que haya disponibilidad de un multiespacio donde poder efectuar pausas activas grupales, clases de elongación, relajación, etc. con frecuencia semanal.
- Que exista un sector de guarda de bicicletas y si corresponde, vestuarios equipados con duchas y guardarropa.
- Que existan convenios con gimnasios y clubes con descuentos especiales para los estudiantes, docentes y no docentes.
- Que dentro de lo posible, cuente con senderos saludables, pistas de salud, gimnasios al aire libre u otros recursos disponibles para la comunidad universitaria

5. Contar con una oferta adecuada de alimentos saludables en los comedores, kioscos y buffets de la universidad.

- Lograr que los alumnos, docentes y no docentes de la universidad tomen conciencia de los beneficios de la alimentación saludable y mejoren sus pautas alimentarias.
- Reducir el consumo de alimentos que presentan riesgos a la salud e incrementar el consumo de productos con efectos protectores.
- Disponer de agua potable.
- Promover ofertas de alimentos saludables e inocuos en los buffets y servicios de comidas en la universidad.



Res. N° 1496



ANEXO I
-4-

- Que la institución cuente con una oferta de alimentos saludables en los comedores, buffets y kioscos de la misma.
- Que dichos servicios cumplan con las normas de seguridad e higiene.
- Que los eventos organizados por la institución ofrezcan menús u opciones saludables.
- Que la institución realice acciones de promoción de alimentación saludable de acuerdo a las necesidades y problemática de sus miembros.
- Que facilite el acceso a un consultorio nutricional para la atención de los alumnos y del personal de la institución que lo requieran.

Comedores y Buffets

Que se ofrezca diariamente variedad de ensaladas y verduras cocidas.

Que el ó los menús incluyan por lo menos en uno de sus platos hortalizas y verduras.

Que en el menú semanal se ofrezca pollo sin piel, pescado, cortes magros de carne vacuna y legumbres.

Que se privilegien las preparaciones al horno, al vapor, hervidas, a la parrilla, a la plancha, en lugar de las frituras.

Que se ofrezcan opciones de postre con frutas frescas ó cocidas.

Que como bebidas se incluya agua y opcionalmente bebidas sin azúcar o jugos naturales.

Que se prepare la comida sin sal y sea reemplazada por condimentos y hierbas aromáticas (pimienta, orégano, laurel, romero, etc).

Que no se coloquen saleros en la mesa y se entregue un sobre de sal únicamente a quien lo solicite.

Que las máquinas expendedoras de alimentos incluyan entre sus productos alimentos saludables. Kioscos o máquinas expendedoras Saludables

Que cuente con una oferta variada de alimentos saludables a costos accesibles o similares a los productos tradicionales y exhibidos adecuadamente de manera de generar mayor atracción que otros alimentos. Al menos cinco de estos alimentos saludables: frutas frescas, ensaladas de frutas, barras de cereal libres de grasas trans, yogurt descremados, sándwich saludable (queso, jamón cocido magro, atún, láminas de pollo, huevo cocido y vegetales), aguas minerales, jugos naturales exprimidos, frutas secas (nueces, almendras), frutas desecadas, postres de leche y gelatinas reducidos en calorías.

Que ofrezca preferentemente envases del tamaño de una porción y que no sobrepasen los valores máximos recomendados por porción conforme la siguiente tabla:

Valores máximos recomendados por porción	
Calorías	150 cal
Grasas Totales	5 gr
Grasas Saturadas	2.5 gr
Sodio	200 mg
Azúcar	10 gr



Res. N°

1496



ANEXO I

-5-

Que no venda bebidas alcohólicas ni energizantes, caramelos o chicles con azúcar y productos de excesivo contenido de sodio, grasas saturadas, y de alta densidad calórica, por encima de los valores de la tabla anterior.

6. Contar con un Espacio Amigo de la Lactancia donde el personal y las estudiantes que estén amamantando puedan acceder a extraer y conservar su leche

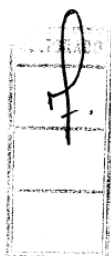
- Que la institución facilite el acceso de las estudiantes o trabajadoras que amamantan a un "Espacio Amigo de la lactancia" donde puedan extraer y almacenar su leche durante la jornada laboral.
- Que se provea un espacio privado, con perfectas condiciones de higiene y agradable para que las mujeres que amamantan puedan extraer su leche con comodidad.
- Su dimensión estará en relación con las posibilidades de la institución y la cantidad de mujeres en edad fértil que la misma posea. Que "de mínima" el Espacio Amigo de la Lactancia cuente con: sillas cómodas; mesa; alcohol en gel; cercanía a un área para higiene de manos; cercanía a una heladera para conservar la leche. Que "de máxima" el Espacio Amigo de la Lactancia cuente con: sillas cómodas; mesa; pileta para lavarse las manos; jabón líquido; toallas de papel; heladera exclusiva para conservar la leche; tacho de basura con pedal; bomba extractora eléctrica para que las madres usen con sus propios biberones y sets extractores (las bombas extractoras manuales y los sets de extracción NO deben ser compartidos entre mujeres por riesgo a infecciones cruzadas)
- Se sugiere también que se ponga a disposición un jardín maternal para que las alumnas, docentes y no docentes con hijos pequeños puedan dejarlos en un lugar seguro mientras estudian/trabajan.

7. Disponer de una oferta de actividad física, deporte para todos y recreación libre de tabaco y alcohol, accesible para estudiantes, docentes y no docentes

- Promover ofertas accesibles y amigables de actividad física y deportes para los distintos grupos.
- Elaborar y ejecutar intervenciones que posibiliten cambios estructurales que sean sostenibles con el transcurso del tiempo para aumentar el porcentaje de población que realiza actividad física.
- Lograr que los alumnos, docentes y no docentes aumenten el nivel de actividad física.

Estos deberían incluir:

- Directrices nacionales sobre actividad física para la salud.
- Políticas de transporte que promuevan métodos activos y seguros de transporte hacia la universidad (por ejemplo, a pie o en bicicleta)
- Que se fomente la importancia de sumar movimiento antes, durante y después de la jornada universitaria, como por ejemplo: promoción del uso de transporte público, bicicletas o traslado a pie, caminar antes o después del almuerzo, entre otras.
- Que se fomente el uso de escaleras, incluyendo señales en puntos de decisión.



Res. N° 1496



ANEXO I

-6-

- Que se promuevan eventos relacionados con el fomento de la actividad física y la salud, incluyendo días especiales como Día Mundial de la Actividad Física, Día de la familia, de la primavera, etc.
- Que se difunda información y consejos para mantener un estilo de vida saludable mediante comunicación interna (intranet – newsletter).

Los indicadores de consumo de alcohol que se utilizan a nivel mundial son:

Consumo regular de riesgo: consumo de más de un trago promedio por día en mujeres o más de 2 tragos promedio por día en hombres.

Consumo episódico excesivo: consumo de 5 ó más tragos en una oportunidad en al menos un día en los últimos 30 días

- Disminuir la tolerancia social frente al consumo excesivo de alcohol.
- Promover medidas tendientes a fortalecer el desarrollo integral de las capacidades sociales (afectivas, éticas y morales) y disminuir la tolerancia social frente al uso nocivo de bebidas alcohólicas.
- Promover la detección precoz y el tratamiento temprano de las personas con problemas para consumir responsablemente bebidas alcohólicas, promoviendo conductas saludables en relación al uso de alcohol.
- Fomentar espacios de participación social
- Promover, articular y orientar a las personas en la búsqueda del pensamiento crítico frente a los medios de comunicación y el uso nocivo de bebidas alcohólicas.
- Disminuir el mensaje masificado de la realización social por la vía del consumo.
- Promover la concientización de los riesgos del consumo de bebidas alcohólicas aún en bajas dosis, abogando para que la población adquiera una conducta responsable frente al uso de bebidas alcohólicas evitando el uso nocivo.
- Reducir la tolerancia social frente al consumo nocivo de alcohol.
- Elaborar y ejecutar intervenciones que posibiliten la efectiva sensibilización sobre los riesgos para la salud del consumo nocivo de bebidas alcohólicas y la detección precoz de trastornos asociados al consumo nocivo de alcohol
- Detectar y derivar estudiantes con uso nocivo de alcohol a las Redes de Servicios de Atención para orientación y de ser necesario tratamiento
- Lograr que los alumnos, docentes y no docentes adquieran una conducta responsable frente al uso de bebidas alcohólicas.
- No vender alcohol en el ámbito universitario
- Desalentar el consumo del mismo en este ámbito.
- Promover espacios recreativos y fiestas sin alcohol.
- Realizar actividades de sensibilización dirigidas a toda la comunidad universitaria sobre: consumo de riesgo, consumo nocivo y promoción del NO consumo durante el embarazo y la lactancia; en personas con consumo de medicamentos, en personas que van a conducir vehículos o maquinarias, etc.
- Evaluación mediante el cuestionario Audit. Como herramienta de sensibilización y tamizaje del consumo nocivo de alcohol.
- Derivación al sistema de salud para orientación y tratamiento temprano

Res. N°

1496



ANEXO I

-7-

- Comedores, Buffets y Kioscos o máquinas expendedoras saludables que no se vendan bebidas alcohólicas.
- Dentro del espacio universitario que dispongan de una oferta variada de bebidas no alcohólicas: aguas minerales, jugos naturales exprimidos, bebidas sin azúcar.
- Que cuenten con afiches sobre los efectos del consumo de alcohol y/o medidas de reducción de daños.
- Que no exista publicidad ni patrocinio de bebidas alcohólicas dentro de la universidad.

8. Realizar periódicamente acciones destinadas a promover vida saludable en la comunidad universitaria y en el municipio o entorno social de la misma.

Lic. Rodrigo Luis OLMEDO
Secretario de Bienestar Universitario
Universidad Nacional de Cuyo

Ing. Agt. Daniel Ricardo PIZZI
Rector
Universidad Nacional de Cuyo

Res. N° 1496

