



Universidad
Nacional de Rosario

**FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES
LICENCIATURA EN CIENCIA POLÍTICA**

**TRABAJO INTEGRADOR FINAL
Práctica Disciplinar**

*Aportes para el fortalecimiento de la gestión
universitaria. Las localizaciones territoriales
de la Universidad del Gran Rosario.*

Laura Castagno
Legajo: C- 1638/1
Correo: lscastagno@gmail.com

Directora: Lic. Claudia Voras

Rosario, octubre de 2019.



Agradecimientos

A la Universidad Nacional de Rosario y a la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, por la oportunidad de acceder a una formación académica con perspectiva crítica, pública y gratuita.

A la Universidad del Gran Rosario, por abrirme sus puertas y permitirme durante todos estos años aprender 'en el hacer', trabajar y reflexionar con libertad.

A Claudia, por su vocación y compromiso con la docencia y la gestión universitaria que hicieron que me nutra de sus atentas lecturas y del privilegio de compartir con ella lúcidas conversaciones sobre el sistema universitario.

A Piqui, Mari, Eze y Nati, por el ánimo y la generosidad. En especial, por haberme ayudado a empezar.

A mis padres y a mi hermano, por el apoyo incondicional.

A las rondas que arman mis afectos, por la contención y la alegría.



Índice

RESUMEN.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. MIRAMIENTOS METODOLÓGICOS.....	6
Situación Problemática y construcción de la demanda institucional.....	6
Propósito de la práctica disciplinar.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Enfoques y técnicas.....	8
3. HERRAMIENTAS TEÓRICO-CONCEPTUALES.....	10
La evaluación de la calidad como política pública.....	10
Gestión universitaria: gobierno y gestión institucional como dimensiones en la evaluación de la calidad institucional.....	12
Aspectos de la estructura organizativa y mecanismos coordinadores.....	16
El sistema universitario: observaciones sobre el entramado institucional y la expansión territorial de las universidades.....	18
4. INFORME.....	23
4.1. La Universidad del Gran Rosario.....	23
Breviario histórico: el proyecto educativo universitario leído en clave de la articulación con las políticas públicas de evaluación de la calidad.....	24
La Secretaría de Evaluación y Desarrollo.....	32
4.2. Las estrategias de expansión territorial de la UGR y los semblantes en el proceso de consolidación.....	33
La cultura asociativa: actores y gestos en las aperturas de las localizaciones territoriales.....	34
Las lógicas de la acción y la planificación como herramienta para la gestión de la expansión territorial.....	37
Sobre la estructura organizacional de las localizaciones territoriales.....	41
4.3. El Estatuto Académico de la UGR y el nuevo diseño organizacional. Las tensiones en la relación con las localizaciones territoriales.....	45
Antecedentes, continuidades y cambios: las políticas de reforma en el Estatuto Académico de 2014 y la creación de los Espacios.....	45
El gobierno, la conducción y la estructura académica de la UGR.....	48
Del diseño organizacional matricial, los mecanismos coordinadores y las localizaciones territoriales.....	52
4.4. Propuesta de intervención.....	54
Documento de presentación.....	55
5. CONSIDERACIONES FINALES.....	61
6. BIBLIOGRAFÍA.....	64



RESUMEN

El Trabajo Integrador Final que aquí se presenta asume la modalidad de práctica disciplinar y se afirma, principalmente, sobre dos componentes: la elaboración de un diagnóstico con el fin de comprender el estado de una situación específica y el acompañamiento de una instancia propositiva. De modo que se posibilita la intervención en el marco de una institución concreta, la Universidad del Gran Rosario.

Considerando que la dimensión de gobierno y gestión institucional es una de las miradas de la evaluación de la calidad institucional, se presenta como coyuntura institucional el cambio de estatus de Instituto Universitario a Universidad y el consecuente (re)diseño organizacional a partir del nuevo Estatuto Académico. El trabajo se focaliza en la necesidad del despliegue de nuevas estrategias y mecanismos tendientes a fortalecer los lazos con y entre las diferentes localizaciones territoriales (sedes) de la Universidad del Gran Rosario, para consolidar la institucionalización y viabilidad futura del proyecto universitario en los diferentes territorios donde se desarrolle.

El objetivo general contribuye, desde la dimensión de gobierno y gestión institucional, al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de coordinación y articulación de y entre las localizaciones territoriales de la Universidad del Gran Rosario. Mientras que los objetivos específicos pretenden: 1) sistematizar las experiencias de la institución universitaria en relación con las políticas públicas de evaluación de la calidad; 2) describir, en perspectiva histórica, las estrategias de expansión y consolidación territorial llevadas a cabo por la Universidad del Gran Rosario (apertura de localizaciones territoriales); 3) describir el dispositivo de enlace matricial en el diseño organizacional de la Universidad del Gran Rosario; 4) identificar debilidades y fortalezas del diseño organizacional de la Universidad del Gran Rosario en lo concerniente a las localizaciones territoriales; 5) diseñar una propuesta de intervención que repercuta sobre el diseño organizacional hacia y en las localizaciones territoriales de la Universidad del Gran Rosario.

PALABRAS CLAVE: Gestión universitaria, evaluación de la calidad, gobierno y gestión institucional, expansión territorial, diseño organizacional.

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo que aquí presentamos es fruto del nexo entre los conocimientos adquiridos a partir de la trayectoria académica realizada en el marco de la Licenciatura en Ciencia Política de la Universidad Nacional de Rosario (UNR) y la experiencia laboral desarrollada en el transcurso de los últimos años en el ámbito de la Universidad del Gran Rosario (UGR).

La posibilidad de acercar los recorridos en estos dos terrenos favorece la producción de un Trabajo Integrador Final (TIF) que asume la modalidad de una práctica disciplinar. La propia naturaleza de nuestra actividad de trabajo en la UGR conlleva las especificidades del análisis y nos sitúa en una inexorable relación con el saber-hacer. Como podrá advertirse, nos reconocemos implicados y portadores de subjetividad que imputa sentido(s) en los marcos descriptivos y explicativos de la acción.

Desde ese posicionamiento presentamos nuestra labor, afirmada principalmente sobre dos destacados componentes, a saber: 1) la elaboración de un diagnóstico de situación en el marco de una institución concreta; y 2) el acompañamiento de una instancia propositiva. Corolario de la modalidad del TIF, la estructura de este trabajo contiene un informe con carácter de insumo para las esferas de gestión de la Universidad del Gran Rosario.

En un trabajo conjunto con la Secretaría de Evaluación y Desarrollo de la UGR construimos una demanda institucional que, a nuestro entender, tiene el potencial de mirar(se) a la institución universitaria desde la óptica del cambio de estatus de instituto universitario a universidad acontecido en septiembre de 2018 y el consecuente nuevo Estatuto Académico y diseño organizacional. Los interrogantes planteados en la base de la demanda institucional reconocen los desafíos, nuevos trabajos y capacidades que se requieren de manera ineludible en el seno de la gestión.

Los temas que aquí tratamos interpelan a la gestión universitaria, la cruzan y aspiran a poner en sintonía la calidad desde la dimensión de gobierno y gestión institucional y las dinámicas de la expansión territorial de las instituciones universitarias fundamentalmente a partir de la apertura de nuevas localizaciones territoriales (sedes).

El campo de estudio en el cual se inserta nuestro trabajo es Política y Gestión de la Educación Superior, y recoge aportes tanto del enfoque de análisis de políticas públicas, del neoinstitucionalismo sociológico como de las teorías organizacionales. En tal sentido, recuperamos una serie de asertos y conceptos que nos permiten abordar teóricamente la intervención práctica. Metodológicamente afrontamos nuestros objetivos -general y específicos- desde una estrategia de índole cualitativa.

Las ideas que vertimos en el desarrollo del trabajo contribuyen a la apuesta de la Universidad del Gran Rosario por fortalecer, desde la dimensión de gobierno y gestión institucional, mecanismos de coordinación y articulación con y entre las localizaciones territoriales. Creemos que es necesario, en las arenas políticas de la expansión territorial de la UGR, la identificación de debilidades y fortalezas del nuevo diseño organizacional para el fomento de la construcción de capacidades de gestión institucional que incorporen bajo el paraguas de la planificación estratégica el diseño, implementación y evaluación de mecanismos capaces de visibilizar, operativizar, formalizar e institucionalizar un escenario próspero de gobernabilidad universitaria.

2. MIRAMIENTOS METODOLÓGICOS

Situación Problemática y construcción de la demanda institucional

La construcción de la demanda institucional tiene la impronta de recurso heurístico en tanto nos permite ordenar una realidad que entendemos es infinitamente más compleja, fluida e interactiva. Como locus de partida, la identificación de la situación problemática está imbricada con la posterior delimitación y presentación de la demanda institucional. El actor institucional con el que co-elaboramos la demanda institucional es la Secretaría de Evaluación y Desarrollo de la UGR.

La obtención del reconocimiento definitivo para funcionar como Institución de Educación Superior y el cambio de estatus de instituto universitario a universidad (Decreto P.E.N. 828/2018), implicó para la UGR poner en marcha un proceso de adecuación institucional. En la génesis de dicho proceso se ubica la elaboración de un nuevo Estatuto Académico. En el mismo se pueden identificar las primeras instancias decisorias respecto a la organización y al funcionamiento de la universidad, sobre la conducción general y el gobierno y, finalmente sobre las expectativas respecto a la forma de gestionar los asuntos de la universidad. La conjunción política de estos componentes dio paso a un nuevo diseño organizacional, en el que hoy encontramos que cohabitan elementos preexistentes con nuevas definiciones político-académicas.

La UGR ha incluido tempranamente en su Proyecto Institucional prácticas de expansión territorial, yendo más allá de su actividad académica en Rosario. En el año 2010 se implementó la carrera de Licenciatura en Kinesiología y Fisiatría en la ciudad de Santa Fe y en el año 2012 se iniciaron las actividades académicas en la localización territorial de Venado Tuerto. Respecto a la localización territorial de la institución en Marcos Juárez (Provincia de Córdoba), la apertura de la misma fue gestionada para el año 2017.

La apertura de cada localización territorial conlleva en sí misma el envite a lograr el desarrollo de las funciones de la universidad de manera integral y con calidad. Partir de esta afirmación presenta el desafío de observar las experiencias mencionadas arriba -incluso sería de utilidad para analizar otras acciones más recientes¹ y sintomáticas del crecimiento institucional- y pensar sobre las convivencias en la universidad de diferentes grados de desarrollo o consolidación de las capacidades de gestión a nivel de la estructura organizacional y las localizaciones territoriales. Sobre este punto, es importante el reconocimiento de los procesos propios y singulares de los territorios y el entorno donde acciona la universidad. Pero también es menester contar con un marco general desde el cual poder atender y planificar estratégicamente la consolidación de las localizaciones territoriales existentes. Abordar esta complejidad territorial e institucional constituye uno de los mayores desafíos para la gestión institucional.

Luego de transitar el proceso de Evaluación Institucional, en sus instancias de Autoevaluación y Evaluación Externa, la institución ha elaborado con miras a la solitud de reconocimiento definitivo, un Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) 2014 – 2019 sobre el que nos interesa destacar dos cuestiones. Una de ellas es que constituye un objetivo institucional el *“fortalecimiento de una cultura institucional que propicie la*

¹ Referimos a la creación de un Campus Universitario localizado en Funes donde funciona la Escuela “Raúl Arino” y el Club Universitario del Gran Rosario, como así también las gestiones actuales para realizar actividad académica en Concordia (Entre Ríos), en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la ciudad de Bahía Blanca.



consolidación de una estructura organizacional integrada, participativa y abierta a los cambios, favoreciendo la mejora de los procesos de trabajo, fluidez en la comunicación interna y la articulación entre los diversos actores institucionales". La otra cuestión radica en la construcción de uno de los ejes estratégicos del desarrollo institucional de la UGR sobre la base de "*consolidar las localizaciones existentes e impulsar el desarrollo territorial*".

Del cruce de lo arriba mencionado partimos del supuesto de que las localizaciones territoriales son parte de un propósito valioso para la institución. A su vez, por el propio proceso de adecuación tras el cambio de estatus a universidad y de la creación de una nueva estructura organizativa cristalizada a partir del nuevo Estatuto Académico, es esperable observar el conflicto razonable entre lo instituido y lo instituyente, donde se manifiesta la conjunción entre aquello que es dado por nuevas reglas de juego y el deber ser, y el escenario actual de gestión.

Para la construcción de la trama de la situación problemática, nos hemos realizado algunas preguntas. ¿Cómo se imbrican la evaluación de calidad de la educación superior y la expansión territorial? ¿Cómo se garantiza el gobierno y la gestión institucional de la universidad en las localizaciones territoriales? ¿A través de qué medios? ¿Qué características asume hoy la relación entre la localización territorial de Rosario y las demás localizaciones territoriales? ¿Rosario es una localización territorial en términos de sede central o solo es aquella donde hoy coincide el funcionamiento de la conducción y gobierno? ¿Cuál es el grado de formalización de procedimientos y mecanismos en la gestión? ¿Cuáles son los espacios de resolución-amortiguación de conflicto, de creación de consensos, de implicancias del poder y de mando, los grados de autonomía y dependencia? ¿Cómo se construyen esos espacios? ¿Quién/es convoca a la participación? Estos, entonces, constituyen algunos de los interrogantes que elegimos leer como elementos que tensionan a la hora de pensar sobre los cambios en el diseño organizacional y sus impactos en la gestión de la universidad.

Estipulamos que las transformaciones acontecidas sobre la forma de organización del trabajo en la universidad implican la necesidad de reflexionar en torno al diseño de nuevas estrategias tendientes a fomentar y garantizar la coordinación y articulación entre la localización de Rosario (donde reside la conducción y el gobierno) y las diferentes localizaciones territoriales de la universidad. Y que esta mirada es importante realizarla desde la dimensión de gobierno y gestión institucional.

Por lo expresado hasta aquí, en conjunto con la Secretaría de Evaluación y Desarrollo construimos la demanda institucional con la posibilidad de que la misma sea leída como un aporte (un ápice) en el interior de un segundo proceso de Autoevaluación Institucional en curso:

- Considerando que la dimensión de gobierno y gestión institucional es una de las miradas de la evaluación de la calidad institucional, resulta conveniente que en el marco del cambio de estatus y consecuente nuevo diseño organizacional se trabaje sobre el despliegue de nuevas estrategias y mecanismos tendientes a fortalecer los lazos con y entre las diferentes localizaciones territoriales de la Universidad del Gran Rosario, de manera tal de consolidar la institucionalización y viabilidad futura del proyecto universitario en los diferentes territorios donde se desarrolle.



Propósito de la práctica disciplinar

- Aportar al fortalecimiento de la gestión universitaria de la Universidad del Gran Rosario.

Objetivo General

- Contribuir, desde la dimensión de gobierno y gestión institucional, al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de coordinación y articulación de y entre las localizaciones territoriales de la Universidad del Gran Rosario.

Objetivos Específicos

- Sistematizar las experiencias de la institución universitaria en relación con las políticas públicas de evaluación de la calidad.
- Describir en perspectiva histórica, las estrategias de expansión y consolidación territorial llevadas a cabo por la Universidad del Gran Rosario (apertura de localizaciones territoriales).
- Describir el dispositivo de enlace matricial en el diseño organizacional de la Universidad del Gran Rosario.
- Identificar debilidades y fortalezas del diseño organizacional de la Universidad del Gran Rosario en lo concerniente a las localizaciones territoriales.
- Diseñar una propuesta de intervención que repercuta sobre el diseño organizacional hacia y en las localizaciones territoriales de la Universidad del Gran Rosario.

Enfoques y técnicas

Para alcanzar los objetivos propuestos adoptamos una perspectiva metodológica cualitativa, en tanto aboga por la comprensión e interpretación del objeto de estudio. Las técnicas metodológicas que adoptamos para la recolección de datos son: 1) observación de documentos y 2) entrevistas.

Los instrumentos de observación y medición para el primer punto incluyen análisis de fuentes primarias como Estatutos Académicos de la universidad correspondientes a los años 2014 y 2018, Informe de Autoevaluación Institucional año 2012, Memoria Institucional año 2014, Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) para el período 2014-2019, Convenios suscriptos por la universidad en materia de las nuevas localizaciones territoriales, Informes Anuales correspondientes al período de autorización provisoria para el funcionamiento de la institución y Resoluciones Rectorales, entre los principales registros producidos por la propia institución universitaria. También incorporamos análisis de fuentes secundarias, en este sentido tanto material bibliográfico que da cuenta de las producciones académicas contemporáneas sobre los temas de interés, como documentos técnicos y normativas producidos por organismos públicos.



Entre los instrumentos de observación y medición consideramos de gran riqueza la realización de entrevistas semi-estructuradas y focalizadas, dirigidas a informantes claves. En este sentido seleccionamos funcionarios de la universidad que desempeñan o han desempeñado funciones de relevancia en relación con la problematización que abordamos en particular y a la gestión universitaria en general. Los aportes brindados por cada uno de los gestores en las entrevistas constituyen un insumo sustancial en el tratamiento de los objetivos específicos. La generosidad de sus relatos enriqueció, principalmente, la descripción en perspectiva histórica de la expansión territorial de la universidad.

Conforman el grupo de nuestros entrevistados: el Ing. Javier Machi, Rector de la institución universitaria (2008-2017) y actual Presidente de la Fundación del Gran Rosario y Rector Emérito de la UGR; la Lic. María Eugenia Rovetto, Directora de la Unidad de Evaluación (2010-2014), Coordinadora de la Coordinación de Evaluación y Planeamiento Institucional (2014-2016), Vicerrectora de Gestión Institucional (2016-2017) y actual Directora de la Tecnicatura Universitaria en Yoga y Salud Integral; la Lic. Natalia Perren, Coordinadora de la Coordinación de Desarrollo Territorial (2014-2017) y actual Secretaria de Evaluación y Desarrollo; la Mg. Romina Carboni, Secretaria de la Vicerrectoría de Gestión Académica (2012-2016), Secretaria de Planeamiento Institucional (2017-2019) y actual Directora del Espacio de Innovación y Expansión Académica; y el Esp. José Tobal, Director de la localización territorial de la UGR Venado Tuerto desde el año 2013 a la fecha.

Para el análisis de la información recabada escogimos la técnica documental ya que nos permite buscar los principales datos internos de la institución universitaria y las relaciones que surgen de la producción con su contexto. También empleamos la técnica interpretacional, con el fin de reconstruir las intencionalidades, posicionamientos y funcionamientos de la universidad.

3. HERRAMIENTAS TEÓRICO-CONCEPTUALES

La realidad social no es un objeto dado, sino que es interpretada a partir de categorías que orientan la mirada hacia determinados aspectos y problemas (Marradi *et al.*, 2007). De acuerdo a lo planteado por Krotsch y Suasnábar (2002), los estudios sobre la universidad tienen una tradición muy compleja, y han transitado diferentes caminos según las disciplinas o ámbitos institucionales que los cobijaron. En términos generales, nuestro abordaje de la universidad se nutre de la combinación de tres aportes analíticos que nos permiten leerla tanto en su interior como en relación con su contexto.

Uno de los aportes teóricos lo constituye la perspectiva del análisis de políticas públicas, de utilidad para explorar las políticas de evaluación de la calidad y los cruces y articulaciones con las experiencias de evaluación de la institución universitaria, como también para mirar la expansión territorial y la vinculación con la política de regionalización y el sistema universitario. Otro aporte, es la variante del neoinstitucionalismo sociológico, que nos permite entender a la universidad desde una mirada internista y como actor portador de racionalidad(es) acotada(s) y que, en tanto las instituciones son construcciones fruto de las acciones humanas, cabe pensarlas más o menos sujetadas por y en alteraciones (cambios) en el tiempo (y de manera incremental). De manera tal que compartimos la idea de que la decisión, en tanto acto, es en diversas medidas “condicionada por el papel de la voluntad política de los actores para controlar los procesos de cambio” (Burke, 2016: 48).

El tercer aporte nos lo brindan las perspectivas organizacionales, provechosas para acercarnos al análisis del nuevo diseño organizacional de la universidad a partir del nuevo Estatuto Académico. En otros términos, para “la comprensión de crecimiento, diferenciación y complejización institucional” (Acosta Silva *et al.*, 2015: 24), así como para la estructura y dinámica del gobierno y la gestión de las universidades. Nos aproximamos, entonces, a ver cómo en una organización universitaria se laboran las relaciones entre los componentes de la estructura, sus modos de interrelación, coordinación y articulación, y se propician esquemas de gobernabilidad y gobernanza.

A continuación, apuntamos sobre un conjunto de herramientas conceptuales que consideramos de importancia en la trama analítica de comprensión, interpretación y construcción de sentidos(s) y recursos explicativos de nuestra práctica disciplinar.

La evaluación de la calidad como política pública

El sistema universitario argentino desde la vuelta de la democracia a la actualidad ha experimentado diversas transformaciones. Hacia principios de la década de los '90 uno de los temas que adquirió centralidad en el debate político y en la construcción de la agenda (neoliberal) de políticas públicas encauzadas hacia la educación superior fue el de los mecanismos tendientes al aseguramiento de la calidad.

La calidad es el concepto clave dentro del cual se justifica discursiva y prácticamente la evaluación (Krotsch, 2005). Se destaca su carácter polisémico y, por ende, la complejidad en su definición. Principalmente, porque ha tenido un tratamiento múltiple, según los lugares desde donde se la ha estudiado y los enfoques teóricos y me-

metodológicos que se han priorizado para su abordaje². Pero, además, porque la calidad conlleva en su seno una cuestión valorativa (libertad, equidad, justicia, competencia, etc.) que se desenvuelve en determinados marcos ideológicos. Así, la no neutralidad de la evaluación de la calidad de la educación superior se materializa en las intencionalidades (académico, social y político) y disputas de quien cumple el rol de evaluador, en función del cual luego “se diseñan y aplican los procedimientos, criterios e instrumentos” (Vizcarra Herles *et al.*, 2011: 293).

En términos generales se reconoce la idea de la evaluación orientada al mejoramiento de la calidad y en tal sentido “se asume como un acto autónomo de la institución orientado por un objetivo emancipatorio” y la referida al aseguramiento de la calidad “que se centra en el cumplimiento por parte del estado de una función regulatoria y de control centralizado y burocrático del funcionamiento del sector” (Chiroleu, 2012: 5). De allí que surge la necesidad de encontrar una suerte de equilibrio entre “evaluación formativa y regulación controladora y eso solo puede ser construido por el diálogo y el sentido público de la responsabilidad social” (Dias Sobrinho citado por Nosiglia, 2011: 3).

Destacamos que el proceso interactivo y negociado sobre el que se construyó la política de evaluación en nuestro país se plasmó en la Ley de Educación Superior N^o 24.521 (LES) sancionada en 1995 (Krotsch, 2005). La elaboración de la política (como política pública) universitaria se ha tratado de un proceso incremental que conlleva a pensar que más que presentarse como acuerdos absolutos entre los actores involucrados ha estado “ligado a la conformación de consensos lo más amplios posible” (Chiroleu *et al.*, 2012: 16) y contextualizados.

La LES, como norma que abarca en su conjunto la educación superior, por supuesto que significó amplias novedades de fondo³. Traemos a colación una de ellas: la referida al trazo y alcance de las funciones asociadas a la evaluación de la calidad y la consecuente creación de la CONEAU para la implementación y consecución de tales fines. Como organismo descentralizado y autónomo la CONEAU funciona desde el año 1996 en jurisdicción del Ministerio de Educación y actúa a partir de tres tipos de labores: 1) control de calidad, en la medida que dictamina sobre la puesta en marcha de universidades de gestión pública y en relación con la autorización provisoria y reconocimiento definitivo de una institución universitaria privada; 2) garantía de calidad, en tanto lleva adelante procesos de acreditación de carreras de grado reguladas por el Estado y carreras de posgrado; y 3) mejoramiento de la calidad, al realizar evaluaciones externas como parte de los procesos de evaluación institucional (De Vincenci, 2013).

De lo expuesto interpretamos la articulación entre dos enfoques de evaluación: uno más comprensivo y otro con rasgos más del orden de lo comparativo (Araujo, 2014). El primero de estos enfoques está asociado a la evaluación institucional y el se-

² Dias Sobrinho (2008) resume que una de las definiciones más tradicionales es la clasificación propuesta por Harvey y Green la cual plantea cinco opciones: 1) la calidad como excepción; 2) la calidad como perfección o consistencia; 3) la calidad como aptitud para el logro de una misión o propósito; 4) la calidad como valor agregado y 5) la calidad como transformación.

³ Nos aproximamos, sin pretensión de exhaustividad, a algunas miradas sobre la LES y consultamos: Mundet (1998) y Nicoletti (2015). Además, nuestra lectura se enriqueció con la presentación de Chiroleu *et al.*, (2012), sobre la cuestión universitaria en la Convención Constituyente de 1994 y del repaso por los trabajos académicos sobre la normativa que se produjeron desde mediados de la década del '90.



gundo se observa en la acreditación de carreras de grado y posgrado donde se compara con referencias externas a las propias carreras a través de criterios o estándares definidos previamente en la órbita del sistema universitario y del Estado.

De los puntos mencionados arriba se desprenden implicancias e interpelaciones: nuevas relaciones entre la universidad, el Estado y la sociedad. Un “Estado evaluador”, que a partir de esas prácticas ha tensionado la tradicional autonomía de las universidades argentinas (Nosiglia *et al.*, 2011). Pero también, los cambios propios a nivel interno de los actores universitarios y su poder académico. Cabe arriesgar que las dinámicas institucionales de los actores universitarios en lo concerniente a las políticas de evaluación han tendido al desarrollo de respuestas, formales e informales, plausibles de ser leídas en clave de tipos ideales dentro de un continuo donde las respuestas van desde la cooperación al conflicto.

De acuerdo al posicionamiento en la lógica de aquel esquema, existen estrategias de adopción/adaptación y de resistencia. Entonces, las dinámicas institucionales de los propios actores sobre el cómo se posicionan en relación con los procesos evaluativos podríamos definirlos como modalidades tipificadas en substantiva (accountability, aprendizaje institucional y herramienta de gestión), instrumental (incorporación de los procesos evaluativos para lograr otros fines o evitar conflictos) y ritualista (Camou, 2004).

Los requerimientos del Estado por sí no provocan los cambios. En todo caso es más apropiado expresar que “las políticas guardan una estrecha y compleja relación con su entorno” (Chiroleu, 2012: 6) y que tienen la capacidad de permear e influir sobre las instancias decisionales de las instituciones universitarias e implicar cambios (con diferentes alcances) organizacionales. La capacidad diferencial de respuesta de las instituciones frente a un contexto particular de políticas de evaluación de la calidad, “tiende a contrarrestar la fuerza homogeneizadora que promueve el isomorfismo coercitivo” (Barsky y Corengia, 2017: 63).

Recuperamos la idea de que la gestión universitaria resultó influenciada en términos positivos por la incorporación de los mecanismos de evaluación de la calidad. Se requiere, no obstante, tener presente que la responsabilidad (voluntad política) es una tarea que debe tomarse al interior de las instituciones, pues “los mecanismos de evaluación facilitan que las universidades asuman el desafío de mejorar su calidad, pero no lo aseguran” (Marquis, 2017: 59). Por ello, enfatizamos sobre la idea de concebir a las políticas de evaluación en tanto contenedoras de potencial para operar a favor del planeamiento y toma de decisiones de las propias instituciones y hacia la mejora de la gestión institucional (Nosiglia y Mulle, 2016).

Gestión universitaria: gobierno y gestión institucional como dimensiones en la evaluación de la calidad institucional

El desarrollo de los procesos de evaluación institucional en los últimos años -tanto los de autoevaluación como los de evaluación externa- han generado una mayor predisposición al estudio sobre la enseñanza universitaria y sobre las propias universidades en particular (Fernández Lamarra y Alonso Brá, 2004). Esto repercutió en la am-



plificación de las inquietudes sobre la gestión de las instituciones universitarias como ámbito de estudio.

Nos interesa traer a colación algunos escritos que consideramos esclarecedores respecto a nuestros objetivos de trabajo. En primer lugar, el documento Lineamientos para la Evaluación Institucional (1997); allí se recogen los puntos acordados entre la CONEAU, el Comité Ejecutivo del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) y el Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP) a propósito de la evaluación en una institución universitaria. Publicado por la CONEAU, constituye un texto sustancial que traza las directivas para la identificación de las variables básicas y las principales dimensiones a ser consideradas en una evaluación institucional y que a posteriori, en el año 2016, se complementa con el documento Criterios y procedimientos para la Evaluación Institucional.

Luego, retomamos los aportes realizados por Fernández Lamarra y Alonso Brá (2004) a propósito de la elaboración conceptual de la gestión universitaria en Argentina. Los autores trabajan a partir de los diagnósticos suministrados por los Informes de Evaluación Externa de CONEAU. Componen una definición de la gestión como el “quehacer que hace a la dirección y el sentido de la institución universitaria concebida como unidad, en términos estructurales” (Fernández Lamarra y Alonso Brá, 2004: 4).

Tal explicación supone entender a la gestión universitaria en sentido amplio, a diferencia de otras posturas que la asocian casi exclusivamente a la administración de recursos materiales. Conviven con esta definición amplia de gestión universitaria las distinciones de los planos de análisis de gobierno, gestión institucional, gestión administrativa y gestión académica. Todos estos planos son recortes que operan con fines analíticos, plausibles a partir del reconocimiento de las prácticas de los sujetos o los actores institucionales. Más allá de que en el conjunto de la gestión universitaria todos estos aspectos se encuentran interrelacionados, “la gestión institucional es el núcleo de la gestión universitaria (...), en la medida que es resultante de la yuxtaposición o articulación de los diferentes planos de la gestión” (Fernández Lamarra y Alonso Brá, 2004: 4).

Así, la dimensión de la gestión institucional nos permite calar tanto en los aspectos que hacen al proyecto académico institucional (su historia e identidad) como en los intentos por comprender las estrategias políticas de la conducción y el gobierno, y en la definición de las políticas institucionales de la universidad en relación con sus ejes de desarrollo. También, a nivel más concreto, nos habilita a analizar “la articulación de la actividad de los actores universitarios desde las diversas áreas y tareas” (Fernández Lamarra y Alonso Brá, 2004: 8).

Otro de los estudios consultados es Evaluación de la gestión universitaria, de Martínez Nogueira (2000), autor que nos brinda un interesantísimo soporte teórico. Compartimos con él la premisa de que todo análisis de la gestión universitaria debe partir de la consideración de la Universidad como organización compleja. Esta cualidad viene dada por los diversos planos de la interacción (en su interior y con el entorno social del cual forma parte y con el Estado) y por lo singular de cada proyecto institucional. Además, porque si bien las instituciones universitarias organizan su trabajo de diversas formas, sin embargo, el elemento común a todas ellas es el conocimiento;



materia prima de sus actividades, sea para descubrirlo, conservarlo, transmitirlo o aplicarlo, las universidades se caracterizan por girar en torno él (Toribio, 1999: 3). De modo que siguiendo a Clark (1991) adquiere un lugar específico la disciplina (forma especializada de la organización de conocimiento y tendiente a una mayor fragmentación) y el establecimiento (institución individual que agrupa de manera comprensiva a profesores, estudiantes y administradores), pues bajo estos términos “constituyen las formas básicas y naturales en que se estructura la organización académica” (Burke, 2016:18)⁴.

La reflexión sobre las instancias de la producción de conocimiento en los ámbitos universitarios y de la evaluación de la calidad nos implica también asumir como relevante la noción de pertinencia, esto es “el papel y el lugar de la educación superior en la sociedad, como lugar de investigación, enseñanza, aprendizaje, sus compromisos con el mundo laboral, etc.” (Dias Sobrinho, 2008: 5) y la responsabilidad asumida por las universidades en el desarrollo. Como bien anota Burke, hoy día las universidades no detentan la hegemonía en la producción de conocimiento pues entonces con más razón el compromiso con “el nuevo conocimiento deberá ser *pertinente* respecto al producto, a la contribución e innovación que haga al desempeño de las economías regionales, y deberá ser demostrado continuamente” (Burke, 2016: 53).

En cuanto a los puntos que dan cuenta de la singular complejidad de la universidad, siguiendo a Martínez Nogueira (2000) referimos a: 1) la naturaleza del objeto, esto es, el conocimiento; 2) la multiplicidad de objetivos, tamaño, abundancia de reglas formales, variedad de prácticas informales; 3) la ambigüedad de la misión y de los objetivos; 4) la necesidad de reafirmar permanentemente la identidad y preservar y enriquecer su cultura; 5) el carácter multidimensional del sentido de la institución para sus miembros y para la sociedad; 6) el sistema plural de poder; 7) la modalidad colegiada de la toma de decisiones; 8) la tecnología problemática; 9) la sujeción a criterios extraorganizacionales como ser los profesionales y académicos; 10) el ámbito de convivencia; 11) la diversidad de criterios para la legitimación de los liderazgos; 12) las lealtades múltiples; 13) los sistemas de información problemáticos; 14) la multiplicidad de articulaciones externas; y 15) el conflicto de valores. Las conjunciones de estos diferentes atributos hacen que la gestión universitaria se desenvuelva a través de tensiones.

⁴ La conceptualización de universidad como organización compleja ha sido abordada desde diversos puntos de vista de la literatura especializada. En tal sentido, se ha apelado a diferentes conceptos y metáforas para su referencia. Entre las definiciones más populares se destaca la de “sistemas flojamente acoplados” [Weick], donde las unidades que componen el sistema se reconocen en su interdependencia, no obstante, también tensionantes sobre la autonomía de cada elemento, generando relaciones entre las creencias y las elecciones y entre los procesos y los resultados de manera débil y en todo caso más esporádicas que permanentes. La definición de “anarquía organizada” [Cohen y March] que se centra en la ambigüedad e inconsistencia de los objetivos que persigue la universidad como organización y los problemas de coordinación en los procesos de toma de decisiones. O la apelación de “cesto de basura” [Cohen, March y Olsen] para caracterizar los procesos de toma de decisiones que se dan al interior de las universidades (Chiroleu, *et al.*, 2012).

Por su parte, Clark (1991), sobre una lectura de las instituciones universitarias muestra que existe una división del trabajo capaz de ser descrita en términos de que las unidades que en su interior se disponen horizontalmente se denominan secciones y las estructuras verticales, niveles (en el orden sistémico aparecen como sectores y jerarquías). Las diversas combinatorias se deben conjugar con aspectos del análisis como la cultura organizacional (valores académicos) y las formas de la autoridad (poder académico). En tal sentido, “cualquiera que sea la combinación de secciones y niveles dentro de las instituciones, y sectores y las jerarquías entre las mismas, la estructura prevaleciente define los problemas de control y condiciona los debates sobre cuestiones tan cruciales como la continuidad y la reforma (cambio)” (Clark, 1991: 27).



Respecto a la dimensión de gobierno, la misma remite particularmente al plano del análisis relacionado a la conducción universitaria, y a una determinada configuración de relaciones de poder y de los lugares de la autoridad. Desde aquí cobran significado las preguntas por dónde aflora el conflicto y las necesidades de deliberación, de construcción de consensos y de participación (Fernandez Lamarra y Alonso Brá, 2004) como también las diferentes dinámicas, estrategias y vinculaciones de los actores en el interior de la universidad.

El tratamiento del gobierno y la gestión institucional se halla atravesado por las nociones de gobernabilidad y gobernanza universitaria. La primera está ligada a la capacidad del gobierno universitario “para atender las demandas internas y externas a la organización; y la valoración de esa capacidad implica el análisis del grado de legitimidad, de la eficiencia administrativa y de la estabilidad institucional” (Illescas, 2017: 34). Mientras que la segunda remite a “la capacidad organizacional, de gestión y coordinación, en la que una comunidad es capaz de acordar objetivos comunes, coordinar acciones para alcanzarlos y generar las estrategias de comportamiento institucional más adecuadas para conseguirlos” (Illescas, 2017: 34).

Leer en torno a la gobernabilidad y gobernanza de una institución universitaria nos invita a dilucidar sobre los ámbitos, razonablemente propicios, para la construcción de consensos mínimos, básicos y compartidos, de las pautas democráticas y participativas puestas en juego como también los mecanismos eficaces para el recurso de la legitimidad en los procesos de toma de decisiones y la articulación e integración entre los distintos espacios de la universidad. Esto guarda relación con la forma en que las tensiones en el interior de la organización universitaria son superadas (aunque no necesariamente de manera perenne) a favor de lo común y a la lealtad del proyecto educativo que se esgrime.

La (re)olución de las tensiones en el ámbito de la gestión universitaria, entonces, conlleva movilizar en el tablero una serie de capacidades (Martínez Nogueira, 2000): aquellas del orden de lo analítico y de la elaboración de políticas, como también las de dinamismo, innovación y liderazgo, de reconocimiento de lo particular y de lo universal, de diagnóstico conjunto por parte de los actores relevantes, de comprometer recursos (materiales y simbólicos), de formulación de planes y programas operativos, y de promoción de la participación de la comunidad universitaria.

La gobernanza universitaria, en uso del concepto en un sentido amplio, supone el “entramado de reglas y prácticas (estructuras y procesos) que fijan los límites e incentivos para la constitución, funcionamiento y dirección de las relaciones de poder entre los actores de una institución universitaria, (...) y en sentido más específico, establece un modo de ejercicio del gobierno más ligado a instancias de negociación, coordinación o cooperación entre múltiples actores del campo de políticas” (Acosta Silva *et al.*, 2015: 26). De manera que también aparece habilitada la conjunción a nivel institucional y sistémico, en la medida que la gobernanza universitaria es “la manera en que las instituciones se hallan organizadas y son operadas internamente -desde el punto de vista de su gobierno y gestión- y sus relaciones con entidades y actores externos con vistas a asegurar los objetivos de la educación superior” (Brunner, 2010: 1).

La problemática del gobierno y la gestión institucional, está íntimamente relacionada a quién(es), cómo, con qué, desde dónde se ejerce el poder, cómo (¿circula, sube, baja?) sus efectos y legitimidad. Y las respuestas a estas preguntas no solo se encuentran a través de procesos y procedimientos formales sino también por la presencia de arreglos mutuos entre actores de la universidad, negociaciones formales y no formales, influyentes también en los procesos de toma de decisiones y de ejecución. Los aspectos relacionados a la gobernabilidad y gobernanza universitaria no son ajenos al diseño organizacional y a la adecuación estratégica de las estructuras y la articulación y coordinación entre las diferentes áreas (y funciones) de una universidad. Al decir de Martínez Nogueira, “una adecuada gobernabilidad requiere una diferenciación de las decisiones sometidas a negociación y de los ámbitos en que ésta se produce” (Martínez Nogueira, 2000: 50).

Aspectos de la estructura organizativa y mecanismos coordinadores

Otro tema que atraviesa nuestro trabajo es la cuestión de las estructuras organizacionales de las instituciones universitarias, los estilos de la gestión y los mecanismos coordinadores. Por supuesto, constituyen aspectos que implican múltiples aristas de estudio y debate, tanto de índole política como académica, y según se trate de instituciones de gestión pública o privada. Ahora bien, circunscripta por objetivos específicos, nuestra mirada recorta sobre la estructura organizacional aquellos puntos del diseño organizacional, el modelo adhocrático-matricial y los mecanismos coordinadores como elementos constitutivos.

Para el abordaje de estos nudos de la estructura nos valemos de algunas exposiciones del análisis organizacional combinadas con la especificidad de las instituciones de educación superior (Toribio, 1999). La forma en que las instituciones disponen su estructura organizativa y sus estilos de gestión con el fin de desarrollar las funciones sustantivas de enseñanza, investigación y extensión, tienen como sustento el proyecto institucional que “inspira la definición de políticas, guía las acciones y constituye el parámetro para el diseño de los modelos de organización y de gestión” (Martínez Nogueira, 2000: 57). Por lo tanto, el modo en que la universidad se da su propia estructura no puede pensarse inamovible, ni las unidades académicas en su interior estancas, ni distantes y ajenas de los actores que participan (con diferentes racionalidades) de las dinámicas y flujos de relaciones.

Desde una concepción en sentido amplio, entendemos la estructura como “el modo en que una organización establece las relaciones entre sus componentes o subsistemas” (Toribio, 1999: 6). En términos específicos Mintzberg (1991: 6) plantea que la estructura de una organización “es la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre las mismas”. De manera tal que nos encontramos con dos niveles, el de la división del trabajo en distintas tareas y el de la coordinación entre ellas.

Desde la perspectiva analítica de nuestro autor se dan, al menos, cinco modelos de configuraciones: 1) estructura simple, 2) burocracia mecánica; 3) burocracia profesional; 4) la forma divisional y 5) a adhocracia. Estos diseños consideran las combinaciones entre los diferentes mecanismos coordinadores y de acuerdo a qué parte de la



organización (núcleo operativo, línea media, tecnoestructura, staff de apoyo, cumbre estratégica) tiende a predominar (Mintzberg, 1991). Claro está que en el entramado de las combinaciones posibles existen relaciones de poder (material y simbólico) y que “la clave para identificar los diseños más satisfactorios es situarlos, es decir, vincularlos con las condiciones del entorno, la edad de la organización, el tamaño y el estilo de poder, más centralizado o descentralizado” (Grandinetti, 2013: 8).

Respecto a los tipos de estructuras aludidas, tal como plantea Toribio (1999) es dificultoso intentar enmarcar a las universidades en alguno de estos modelos puros, más aún, no es aconsejable, “y ello, en parte, se debe a que en su interior coexisten dos sectores diferenciados: el administrativo y el académico y al peso que en este último tiene el conocimiento como factor de organización y de autoridad” (Toribio, 1999: 8). Por lo tanto, tratamos de servirnos de las modelaciones más bien como guía para la identificación de elementos en el caso que abordamos.

La mayoría de las universidades argentinas ha enmarcado una primera diferenciación de su estructura organizativa en la que las ramas de conocimiento “y las prácticas profesionales establecidas coinciden con la delimitación de los ámbitos de competencia de facultades” (Martínez Nogueira, 2000: 52). No obstante, en los últimos años se han dado, producto de los cambios y demandas del entorno, algunas articulaciones diferentes, que presentan trazos de una organización académica más horizontal a través de departamentos, institutos y/o escuelas, y otros arreglos alternativos donde aparecen reflejos matriciales.

Con respecto a las expresiones de lo matricial, en nuestro trabajo se vincula con el nuevo diseño que experimenta la UGR de la mano de su nuevo Estatuto Académico. Nos valemos de la conceptualización que realiza Mintzberg de estructura matricial. La misma es presentada en su obra como uno de los dispositivos de enlace (otros son los gerentes integradores, posiciones de enlace, fuerza de tareas y comisiones permanentes) que, en las configuraciones organizacionales, permite incorporar al ajuste mutuo en el marco de una estructura formal de la organización. Valora el autor que los dispositivos de enlace “constituyen los desarrollos más significativos en el diseño de organizaciones” (Mintzberg, 1991: 72).

Al apelar al uso de la estructura matricial la organización habilita, en base a sus agrupamientos previos, la posibilidad de una estructura de autoridad dual. “Sacrifica el principio de unidad de mando” y contempla responsabilidades conjuntas. Este dispositivo puede ser incorporado de forma permanente (entonces las interdependencias en los agrupamientos de las unidades se dan de manera más o menos estables) o de forma cambiante (se perciben frecuentes desplazamientos como en los casos de trabajos por proyectos). Ahora bien, la estructura matricial supone alentar el ajuste mutuo y negociar las diferencias que puedan surgir y buscar construir consensos (lidiar con el conflicto) en los procesos decisionales.

Entre halagos y advertencias sobre el aspecto matricial en el diseño, cabe decir que el mismo otorga “una mayor flexibilidad (...) y si bien favorece una gestión más profesional con interesantes grados de autonomía y descentralización en la toma de decisiones, conlleva el peligro de la fragmentación, si las líneas de coordinación, articulación y comunicación no se fortalecen adecuadamente” (Domini y Domini, 2004:



317). La organización matricial deviene de la conjunción de más de un principio organizador para la estructura, y “es un intento de superación dialéctica de la contradicción entre estructura y proceso” (Schvarstein, 1999: 12).

La aproximación a las estructuras organizacionales implica no perder de vista que las mismas están atravesadas por relaciones formales plasmadas generalmente a través de la figura de organigrama (resultado de un proceso de agrupamiento en unidades), pero también por relaciones de poder y comunicación no escritas e informales. En cuanto al aspecto formal, hablamos de flujos regulados, mientras que cuando nos referimos a instancias informales pensamos en centros de poder no oficiales, “que las grandes redes de comunicación informal suplementan y a veces burlan los canales de autoridad y regulación” (Mintzberg, 1991: 20). Entendemos que las superposiciones e intersticios entre ambas hacen a los procesos decisorios (más o menos descentralizados) de la institución universitaria e impactan sobre la gobernabilidad institucional.

En referencia a los mecanismos coordinadores, definidos como “el pegamento que mantiene unidas a las organizaciones” (Mintzberg, 1991: 7) aludimos a las maneras en que las organizaciones tienden a coordinar su trabajo; podemos mencionar el ajuste mutuo, la supervisión directa, la estandarización de procesos de trabajo, la estandarización de producciones de trabajo y estandarización de destrezas de trabajadores. La importancia de reflexionar sobre el diseño organizacional radica en el supuesto de que éste permite “girar aquellas manijas que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores y afectan así cómo funciona la organización” (Mintzberg, 199: 25).

Finalmente, el diseño de las organizaciones es “la resolución de las estructuras, los procesos de los sistemas, las normas y las políticas que soportan el logro de los propósitos de la organización en su conjunto” (Schvarstein citado por Grandinetti, 2013: 10). El diseño organizacional, entonces, es un producto situado que se despliega en un proceso dialéctico a través de tensiones, se da a partir de la lectura de diversos componentes básicos (parámetros) de la estructura organizativa (a saber, especialización de tarea, formalización de comportamientos y capacitación y adoctrinamiento), del contexto y de los objetivos organizacionales, y por lo tanto tiene un carácter dinámico. El análisis de estas dimensiones se torna pendular entre un orden instituido en la organización y el carácter instituyente que asume la intervención (Schvarstein, 2004).

El sistema universitario: observaciones sobre el entramado institucional y la expansión territorial de las universidades

Bajo este título presentamos algunas notas acerca de la dimensión institucional y territorial del sistema universitario argentino. Conjugamos aspectos referidos a una caracterización del sistema en su conjunto desde menciones generales a la política pública de regionalización de la educación superior y otros temas que son propios de cambios internos de las instituciones universitarias y de sus dinámicas y estrategias de expansión.

El sistema universitario argentino, a nuestros días muestra tintes de masividad (crecimiento de la matrícula), heterogeneidad (diversidad institucional), fragmentación y dificultad en la articulación entre los actores del sistema (Buchbinder y Marqui-

na, 2008)⁵. Las experiencias transformadoras que subyacen en tales caracterizaciones fueron operadas desde “los interjuegos entre la política y las políticas de expansión universitaria” (Chiroleu *et al.*, 2012: 49), principalmente desde la década del ‘50 y ‘60, el retorno a la democracia, las reformas de los años ‘90 y las continuidades y rupturas hasta llegar a escenarios más actuales⁶.

A partir de un repaso rápido por la composición del sistema desde la cantidad de instituciones y el tipo de gestión (pública o privada), podemos decir que nuestro país experimentó un desarrollo tardío del sistema de universidades privadas, en comparación con el resto de América Latina (Barsky y Corengia, 2017), aunque existieron diferentes períodos históricos en los cuales se propició (políticamente) el ímpetu hacia la creación de instituciones privadas. De manera que la participación históricamente mayoritaria de universidades de gestión estatal en la composición del sistema hoy se observa trastocada pues casi la mitad de las instituciones universitarias que lo componen son privadas⁷. Existen 131 instituciones, de las cuales 66 son de gestión estatal y 65 de gestión privada. De acuerdo al Informe de la CONEAU referido a su labor respecto a la creación de instituciones universitarias privadas, el ritmo de creación se ha desacelerado considerablemente a partir del año 1996, notándose desde mediados de la década del ‘90 una caída en el promedio anual.

Para el período 1996-2016 el promedio de instituciones de gestión privada por año es 1,1, frente al período 1990-1995 donde el promedio muestra 3,5 instituciones creadas por año. La explicación esgrimida radica en el marco normativo para las nuevas instituciones universitarias privadas que instala la LES, reglamentada por Decreto 576/96 y que se propone regular la creación de esas instituciones sobre la base de un análisis de consistencia y viabilidad de los proyectos institucionales, instancia de injerencia de la propia CONEAU.

Con respecto a la distribución geográfica de las instituciones del sector privado, existe una clara concentración espacial en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en el Aglomerado de Gran Buenos Aires, sea por la ubicación de sedes de rectorado como de sedes académicas de las instituciones universitarias. Luego predomina la presencia en un grupo de provincias de mayor densidad poblacional como Córdoba, Santa Fe y Mendoza. Más aislada es la radicación de instituciones en provincias como Tucumán, Entre Ríos, Misiones, Salta, San Juan, Santiago del Estero y Corrientes (Barsky y Corengia, 2017). De acuerdo a los últimos datos estadísticos proporcionados por la Secretaría

⁵ Tal lo expresa Fernández Lamarra (2018), el volumen y diversidad de las titulaciones en Argentina, como también la superposición de las mismas entre los niveles de grado y posgrado, conllevan a un sistema débilmente articulado y con dificultades para la integración institucional.

⁶ Para ampliar información sobre las dinámicas de la expansión universitaria y la presentación en perspectiva histórica de la creación de instituciones universitarias públicas y privadas en nuestro país ver Chiroleu *et al.* (2012); Del Bello *et al.* (2007) y González y Claverie (2017).

⁷ Sobre la cantidad y distribución de la matrícula y el tipo de gestión de las instituciones, en el Sistema de consulta de estadística universitarias, se lee que para el año 2016 “Argentina tiene 1.939.419 estudiantes de carreras de pregrado y grado y 160.672 estudiantes de posgrado. En las instituciones públicas se forman 1.519.797 estudiantes de pregrado y grado. Esta cifra representa el 78,36% de la matrícula de estudiantes de pregrado y grado. La cifra es de 419.622 para las instituciones privadas. En el caos del posgrado la matrícula en instituciones públicas corresponde al 76,27% del total de estudiantes”. Al tiempo que la variable cantidad de estudiantes mantiene un comportamiento histórico y refleja que el mayor porcentaje de matrícula se encuentra en el sector de gestión estatal.

de Políticas Universitarias (SPU), a 2016 no había presencia de instituciones de educación superior de gestión privada en siete provincias argentinas⁸.

La política de regionalización de la educación superior en la Argentina y la intención estatal de planificación se materializó, en el marco de la LES, con la creación de los Consejos de Planificación Regional de la Educación Superior (CPRES). Éstos se dividen en siete regiones geográficas: CPRES Metropolitano, CPRES Bonaerense, CPRES Centro, CPRES Nuevo Cuyo, CPRES Noroeste, CPRES Noreste y CPRES Sur. Constituyen ámbitos consultivos que propician instancias de encuentros y articulación regional y coordinación interinstitucional entre las instituciones universitarias, el Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET) y el Instituto Nacional de Formación Docente (INFD), con los representantes de los estados provinciales, las instituciones sociales intermedias y los sectores productivos de la región.

Las motivaciones de orden técnico-políticas de la creación de los CPRES como instrumentos de política pública, se relacionan con dos temas. Uno es la ampliación del entramado institucional (expansión institucional) del sistema de educación superior producto de la creación de nuevas instituciones y de políticas de expansión territorial (geográfica) que realizan las instituciones ya existentes. Resultan como ejemplo, la apertura de nuevas sedes y de extensiones áulicas como también el impulso de la educación a distancia. El otro tema, y en sintonía al anterior, es la creciente “diversificación de la oferta académica y de vinculación de las universidades con las demandas socio-productivas y políticas de su entorno” (González y Claverie, 2017: 16).

Hacia el año 1998 se evidencia como una preocupación el tema de la expansión territorial de las instituciones de educación superior, y la consecuente incorporación en las agendas del CIN, del CRUP, del Consejo de Universidades (CU), de la CONEAU⁹ y de la SPU. A nivel sistémico se demarcó la construcción de una situación problemática bajo la necesidad de regular y desarrollar un sistema universitario armónico y con garantías de calidad (Pérez Rasetti, 2009)¹⁰.

Sobre aquellos intereses de ordenamiento se estableció que la región de pertenencia de una universidad es la correspondiente a cada CPRES. Éste se constituye en su ámbito de acción geográfico o ámbito jurisdiccional y de cierta manera queda acotada la tratativa de criterios y procedimientos sobre la oferta de educación superior de las instituciones para los ámbitos que se encuentran fuera de su región.

Así, de acuerdo al marco regulatorio vigente (Resolución ME N° 1156/2015 y Decreto N° 1047/99) las solicitudes de reconocimiento oficial para el dictado de una oferta

⁸ <http://estadisticasuniversitarias.me.gov.ar/#/home/1> Consultado: 15/8/19. Es de prever que una actualización estadística reconsiderare esta cifra.

⁹ En un contexto de acentuación de prácticas ya conocidas, como ser la apertura de sedes, es la propia CONEAU quien conjeturó los interrogantes: ¿los cambios que introdujo la LES y la intervención de la CONEAU impactaron en la multiplicación de los acuerdos entre instituciones no universitarias que dictaban carreras universitarias de posgrado y universidades, generando nuevas modalidades de vínculos? ¿En qué medida las exigencias y requisitos en la evaluación de proyectos de nuevas instituciones universitarias se corresponden con el aumento de las ofertas y subedes y los convenios entre instituciones?

¹⁰ En el documento Contribuciones para un análisis del impacto del sistema de evaluación y acreditación (CONEAU, 2002) vemos cómo se advierte un panorama anárquico y el riesgo de que tal situación debilite la calidad del sistema de educación superior.



de grado o posgrado -sea que se proyecte dictar de manera completa o parcial-fuera del ámbito del CPRES al cual pertenece la institución universitaria, debe ser presentada ante el CU. Éste actúa sobre la autorización para el dictado de la oferta académica por fuera de la región de la sede principal, y se prevé también participación analítica y técnica de otros actores, como la SPU y del CPRES donde se pretenda dictar la(s) carrera(s).

Otras labores nos permiten identificar la intención por menguar la superposición y fragmentación de ofertas académicas, de “reformular las fallas de diseño asociadas a la creación del CPRES” (González y Claverie, 2017: 9) y de avanzar hacia la planificación al interior del sistema universitario. En tal sentido, la Resolución ME 1368/2012 aprueba los documentos Programa de Expansión de la Educación Superior y Criterios y Estándares para las Actividades Académicas de los Centros Regionales de Educación Superior¹¹.

En consonancia con las preocupaciones esgrimidas hasta aquí, y como un giro en la problematización y construcción de agenda de las políticas de regionalización, en el año 2018 desde la Secretaría Ejecutiva de los CPRES y en la órbita de la SPU se publicó el documento denominado “Áreas de Vacancias. Vinculación, pertinencia y planificación del sistema universitario”; con la pretensión de lograr constituirse en una herramienta para afrontar la expansión territorial de la oferta educativa “y promover y consolidar el trabajo articulado e interinstitucional que ayude a definir colectivamente la oferta de educación superior que requiere cada región del país, sustentada en la pertinencia y orientada a promover el desarrollo” (Secretaría Ejecutiva de los CPRES, 2018: 11).

Las reflexiones académicas sobre la ampliación y procesos de diversificación del entramado institucional (Toribio *et al.*, 2016), han traído a la mesa de debate la transformación de la configuración del sistema y junto a ello la lectura de otras políticas públicas hacia el sector (programas de incentivos, becas, etc.) orientadas principalmente por el análisis sobre universidades públicas y las dimensiones de inclusión y democratización en la educación superior (Marquina y Chiroleu, 2015).

A nivel de las dinámicas internas de las instituciones universitarias, entendemos la expansión territorial fruto del despliegue de políticas, estrategias, capacidades y recursos que movilizan las universidades con el objetivo de desarrollar sus funciones, o al menos la docencia, en zonas alejadas a su localización territorial de origen. En el presente trabajo utilizamos la denominación de localización territorial en consonancia a la terminología que aparece en el Estatuto Académico de la UGR y en Resoluciones de su Consejo Superior. Refiere a los emplazamientos territoriales donde la universidad desarrolla de manera integral sus funciones de docencia, investigación y extensión. El concepto de localización territorial no excluye la posibilidad de leerse en clave de las definiciones con las que trabaja la CONEAU. En tal sentido, Santa Fe, Venado Tuerto y Marcos Juárez se presentan como sedes ya que la institución educativa desarrolla las tres funciones sustantivas y existe una estructura de gestión propia de la institución universitaria.

¹¹ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/200000-204999/201323/norma.htm> Consultado: 15/8/19.



Acerca de las estrategias institucionales de expansión geográfica, Pérez Rasetti (2014) ensaya esquemas respecto a los modos de proceder y las lógicas de acción. Sobre los modos de proceder, uno está basado en la asociación con otras instituciones (modo asociativo) y el otro está orientado más bien desde esfuerzos individuales o propios (modo no asociativo). Del modo asociativo se desprenden tres tipos de interacciones, de acuerdo a los actores participantes: la interacción con instituciones de educación superior no universitarias, con organismos e instituciones no educativas estatales, y con entidades no educativas no estatales.

Con respecto a la modalidad no asociativa, se pueden distinguir dos tipos de experiencias: 1) aquellas basadas en la presencialidad de la oferta académica, donde la densidad institucional de las sedes que realizan la expansión varía según constituyen unidades académicas, subsedes o extensiones áulicas; y 2) los sistemas de educación a distancia, donde el desarrollo depende completamente de la institución proveedora, aunque cuenten con unidades de apoyo distantes.

Los modos de expansión arriba mencionados permiten analizar las lógicas de acción que orientan a una institución universitaria a lograr su cometido. Cabe mencionar seis lógicas, que en la práctica no necesariamente se excluyen entre sí: 1) dinámica de mercado; 2) elusión de especificidad de los modos, 3) no inversión: en todo caso de renta; 4) lógicas de oportunidad (en términos biológicos); 5) oferta; y 6) posibilismo. Indagar sobre las lógicas de acción permite poner el foco en cómo las universidades articulan sus estrategias institucionales “en el espacio público y dentro del sistema” (Pérez Rasetti, 2014: 8).

En relación de correspondencia con lo expuesto aparece la noción de pertinencia y el supuesto de que “la diversificación geográfica de una institución pone en tensión la conveniencia y calidad de un proyecto” (Pérez Rasetti, 2009: 13). Brindar ofertas académicas en lugares alejados de la sede de origen implica para una institución universitaria el desafío de planificar y evaluar sus propias capacidades institucionales (incluso las de gobierno y gestión). Del cruce entre la calidad y la expansión territorial también surge el reconocimiento de que la calidad de una carrera en un contexto institucional específico no es trasladable sin más a otro.

En otras palabras, “es necesario que las sedes, subsedes y extensiones áulicas no sean la versión ajada y pobre de la carrera original” (Araujo, 2014: 10). Por ello estimamos necesario compaginar la planificación de la expansión institucional y la distribución geográfica de la educación superior universitaria, y la consideración de las necesidades formativas identificadas y “efectivamente existentes en las diferentes provincias y regiones” (Fernández Lamarra, 2018: 156).



4. INFORME

4.1. La Universidad del Gran Rosario

La Universidad del Gran Rosario es una institución de educación superior de gestión privada. En nuestro país, según está establecido en el artículo 62 de la LES, las instituciones universitarias privadas se constituyen como organizaciones sin fines de lucro “y asumen dos figuras jurídicas clásicas: fundación y asociación civil” (Del Bello *et al.*, 2007: 155).

La Fundación del Gran Rosario (FGR) es la entidad patrocinante de la UGR. La FGR se constituyó como tal en el año 2000, y tiene como objeto “*promover estudios e investigaciones de las ciencias y de las artes, contribuir a la realización de obras de bienestar común, y crear y sostener centros de estudios o institutos de educación superior*”. El gobierno y la administración de la Fundación están a cargo de un Consejo de Administración cuyas responsabilidades están delineadas en su Estatuto. Entre otras, afloran las referidas a la protección del patrimonio y aseguramiento de la sustentabilidad económico-financiera. Los estatutos de las fundaciones y los de las universidades constituyen dos piezas legales diferentes, “que permiten establecer la diferenciación entre la persona jurídica y la organización académica (...) esta diferenciación constituye la esencia del ordenamiento de las instituciones universitarias privadas” (Del Bello *et al.*, 2007: 161).

En cuanto a la misión de la UGR, ésta es una institución educativa con un perfil interdisciplinario y transdisciplinario, con dedicación a la producción de conocimiento en todos los niveles¹² y orientado a la pretensión de la formación de ciudadanos y profesionales en diversos campos disciplinares que se constituye como referente en la ciudad de Rosario, la región y el país.

Los fines (visión) en tanto universidad son formar ciudadanos y profesionales socialmente comprometidos; desarrollar actividades de docencia, investigación, extensión y gestión; profundizar el vínculo entre las demandas sociales y la producción científica; propiciar el desarrollo de una cultura inclusiva y promover políticas de internacionalización. Los principios fundamentales que declara la UGR son la excelencia académica, el compromiso social, la inclusión, la equidad, la libertad de cátedra, el espíritu emprendedor, la cultura asociativa, la autonomía universitaria, el espíritu crítico y la ética profesional.

Los objetivos institucionales de la UGR son: 1) afianzar un modelo de extensión y vinculación con la sociedad caracterizado por la inclusión de la extensión universitaria en los currículos y el intercambio y la producción colectiva de conocimientos; 2)

¹² Actualmente la oferta académica a nivel de pregrado está signada por las carreras de Tecnicatura Universitaria en Acompañamiento Terapéutico y Adiciones, Tecnicatura Universitaria en Cosmetología Facial y Corporal, Tecnicatura Universitaria en Podología y Tecnicatura Universitaria en Yoga y Salud Integral. A nivel del grado se encuentran la Licenciatura en Kinesiología y Fisiatría, Licenciatura en Psicopedagogía, Licenciatura en Actividad Física, Licenciatura en Terapia Ocupacional y Licenciatura en Ortesis y Prótesis. Las formaciones de posgrado que ofrece la UGR son Especialización en Kinesiología y Fisiatría Deportiva, Especialización en Kinesiología y Fisiatría Cardiorrespiratoria, Especialización en Kinesiología y Fisiatría Neurológica y Especialización en Kinesiología y Fisiatría en Ortopedia y Traumatología. Además, en la órbita del proyecto institucional de la universidad se encuentra también la Escuela Raúl Arino, con sus niveles de enseñanza maternal, primaria y secundaria. A lo mencionado se suma una vasta propuesta de cursos de formación continua y extensión, que persiguen entre sus objetivos brindar formación orientada a la actualización disciplinar y al perfeccionamiento de competencias profesionales.



promover una formación científica, técnica y humanística de calidad para el desarrollo de profesionales idóneos y comprometidos con su práctica, en el marco de una cultura universitaria inclusiva que estimule las capacidades críticas y creativas; 3) impulsar líneas de investigación que propicien el incremento del acervo de conocimientos y propendan a la mejora de la calidad de los procesos de formación; 4) fortalecer una cultura institucional que propicie la consolidación de una estructura organizacional integrada, participativa y abierta a los cambios, favoreciendo la mejora de los procesos de trabajo, la fluidez en la comunicación interna y la articulación entre los diversos actores institucionales.

La UGR desarrolla sus funciones en cuatro localizaciones territoriales, ubicadas geográficamente en las ciudades de Rosario, Santa Fe, Venado Tuerto y Marcos Juárez. De acuerdo a la clasificación de Barsky y Corengia (2018) es una institución universitaria de tamaño mediano, con alrededor de 5.000 estudiantes distribuidos entre las distintas carreras de pregrado, grado y posgrado. Un poco más de la mitad de los estudiantes cursan sus estudios en la UGR Rosario, un cuarto en UGR Santa Fe, y el resto distribuidos entre UGR Venado Tuerto y UGR Marcos Juárez.

En la actualidad la conducción general de la universidad está conformada por el Consejo Superior, el Rector y Vicerrector, las unidades académicas denominadas Espacios, y las Secretarías. El gobierno de la universidad es ejercido a través del Consejo Superior que es la máxima autoridad, el Rector y los Directores de Espacios. Tanto la conducción como el gobierno de la UGR radican en la ciudad de Rosario.

Breviario histórico: el proyecto educativo universitario leído en clave de la articulación con las políticas públicas de evaluación de la calidad

A continuación, presentamos un recorrido por los principales acontecimientos concernientes a la historia del Proyecto Educativo¹³ y ocurridos en la arena de las políticas de evaluación universitaria. La identificación de ciertas intersecciones ofrece una lectura panorámica acerca de las relaciones (políticas) formales y complejas entabladas entre la institución universitaria, la CONEAU y el Ministerio de Educación¹⁴.

Tal lectura reviste importancia, por un lado, porque el sub-sistema universitario privado argentino ha experimentado controles de calidad superiores a los existentes en otros países de la región (Barsky y Corengia, 2017) y, por otro lado, porque consideramos que los momentos a los que haremos alusión incidieron en decisiones (políticas y organizacionales) de la propia institución, generando impactos en la vida académica-institucional. El orden en que presentamos los diferentes momentos, más que responder a una lógica netamente secuencial, se debe a fines organizativos del texto, ya que como se puede intuir, muchas veces los acontecimientos sobrevinieron de manera cuasi sincrónica.

¹³ Denominación consensuada dentro de la UGR para englobar el funcionamiento y desarrollo de la institución desde sus orígenes.

¹⁴ El recorte que realizamos aquí deja por fuera a los procesos de acreditación de carreras de posgrado y de evaluación del Sistema Institucional de Educación a Distancia. Estas referencias portan en sí mismos de una riqueza y no dejan de ser plausibles de abordarlas en futuros trabajos.



Los primeros pasos de la UGR, en tanto proyecto educativo universitario, se inscriben en el año 2000. De acuerdo a la Memoria Institucional, los inicios se dieron *“en el marco de la estrecha relación institucional entre la Fundación del Gran Rosario y la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM)”*. El objeto primero de esa vinculación y colaboración institucional fue *“dar respuesta a un problema académico y cubrir la demanda originada a partir de la recomendación de la CONEAU del cierre del proyecto de universidad presentado por la Fundación General San Martín¹⁵. Como consecuencia (...) la UNSAM encarga a la FGR la gestión y administración de la Licenciatura en Kinesiología y Fisiatría y la Licenciatura en Psicopedagogía”*.

La implementación de las ofertas académicas de grado arriba mencionadas, sumada a la experiencia de los miembros de la FGR en el desempeño de funciones en ámbitos de gestión en la universidad pública de la ciudad¹⁶ y al diagnóstico de que *“resultaba importante la creación de una institución de educación superior que diera respuestas a las demandas de formación académica científica en la ciudad de Rosario y su zona de influencia directa, en las áreas de vacancia disciplinar (conjunto de carreras involucradas en la problemática de la rehabilitación, la prevención y el movimiento)”*, confluyeron en el año 2003 en la presentación por parte de la FGR del Proyecto Institucional (PI) para la creación del Instituto Universitario del Gran Rosario (IUGR).

De acuerdo al marco normativo brindado por la LES y el Decreto reglamentario N° 576/96¹⁷, la creación de una institución universitaria de gestión privada es autorizada por Decreto del Poder Ejecutivo Nacional, previo informe favorable de CONEAU. Este procedimiento es destacable porque tal como afirma Fernández Lamarra (2018: 179) *“no en todos los países de la región existe un mecanismo institucionalizado, claro y de carácter técnico para evaluar los proyectos de creación de universidades privadas”*.

Sobre el Proyecto Institucional del IUGR, la Resolución CONEAU N° 966/05 recomienda el otorgamiento de la autorización prevista para el funcionamiento provisorio del Instituto. Los principales criterios de análisis esgrimidos refieren a: 1) la idoneidad y sustentabilidad económica y financiera y la responsabilidad moral de la entidad patrocinante; 2) la viabilidad y consistencia del proyecto institucional y académico; 3) el nivel académico del cuerpo inicial de profesores, sus los antecedentes en docencia universitaria e investigación; 4) calidad y actualización de los planes de enseñanza e investigación propuestos; 5) medios económicos, el equipamiento y la infraestructura de que efectivamente se dispongan para posibilitar el cumplimiento de sus funciones de docencia, investigación y extensión; 6) vinculación internacional, acuerdos y convenios.

Con el dictamen favorable de CONEAU en el año 2006 y a través del Decreto del P.E.N. N°549/06, el IUGR obtuvo la autorización provisorio de creación y funcionamiento. De esta manera, la institución resultó habilitada para el desarrollo de sus funciones y para emitir títulos oficiales en la órbita de lo declarado en su propio Proyecto Institucional. A tal fin, entre sus primeras acciones se ubican la presentación de un Estatuto y planes de estudios de las carreras ante el Ministerio de Educación, para las

¹⁵ Entidad rosarina que patrocinaba originalmente el dictado de las Licenciatura de Kinesiología y Fisiatría y Psicopedagogía.

¹⁶ Principalmente de la Universidad Nacional de Rosario.

¹⁷ Concerniente a la creación, seguimiento y fiscalización de instituciones universitarias privadas.

correspondientes aprobaciones. Hacia 2008 el IUGR inicia en la ciudad de Rosario el dictado de las primeras ofertas académicas, a saber, la Licenciatura en Kinesiología y Fisiatría y la Licenciatura en Terapia Ocupacional.

La evaluación de proyectos de instituciones universitarias privadas que lleva adelante la CONEAU combina un proceso de autorización inicial (cuyo hito es la autorización provisoria) con otro de “acompañamiento o tutelaje de las instituciones hacia su autonomía definitiva” (Fernández Lamarra, 2018: 179). Por ello, durante los primeros 6 años de funcionamiento con autorización provisoria, desde las esferas de la gestión universitaria se elaboraron informes para la CONEAU y dependencias del Ministerio de Educación. Los Informes Anuales fueron analizados por aquellos actores, con la atención puesta principalmente sobre la verificación de los compromisos asumidos por la institución en su proyecto institucional y académico y el grado de cumplimiento de sus objetivos y planes de acción.

Los Informes Anuales del IUGR (desde 2008 al 2013) implicaron para la institución registrar, producir, sistematizar y analizar los datos (cuantitativos y cualitativos) referidos a las diferentes dimensiones y acciones previstas en su Proyecto Institucional. Además, aquellos documentos le permitieron la reflexión sobre los ajustes que, llegado el caso, fuesen necesarios de ejecutar. Constituyeron una obligación y fueron el objeto de observación y análisis por parte de la CONEAU para las indicaciones de seguimiento académico y fiscalización a cargo del Ministerio de Educación durante la autorización provisoria y de las recomendaciones o solicitudes de información particular a la institución universitaria; aunque también llegaron a ser herramientas de gestión para la propia universidad al mostrar la posibilidad de construcción de una política en un terreno de carácter interactivo.

Según la normativa, mientras la institución tiene autorización provisoria pueden surgir modificaciones al Proyecto Institucional original. Por ejemplo, aquellas sustanciales y con implicancia sobre los objetivos institucionales, como las reformas de estatutos, creación de nuevas carreras, grados o títulos y cambios en los planes de estudio y la apertura de nuevas localizaciones en la medida que éstas no estén declaradas en el proyecto original. Ante estos casos, la institución universitaria debe proceder a través de solicitudes de autorización del Ministerio de Educación, previo informe favorable de la CONEAU¹⁸.

En uso de esa posibilidad, el IUGR propuso modificaciones relacionadas con la ampliación temprana de sus objetivos académicos e institucionales. En tal sentido, en el año 2010 registramos el dictado de oferta académica en ciudad de Santa Fe y en 2012 en Venado Tuerto. También incursionó en 2011 en el dictado de la carrera de Psicopedagogía¹⁹ y en el año 2014 introdujo un cambio de Estatuto Académico.

¹⁸ Vale aclarar que en lo que refiere a autorización de modificaciones al proyecto institucional original, el mayor número de casos corresponde a creación de carreras de posgrado no previstas inicialmente, y en segundo lugar, a carreras de grado. Son muy pocos los casos en que la CONEAU ha sido consultada en relación con modificaciones estatutarias o modificaciones por la creación de nuevas sedes, subsedes, centros o localizaciones (CONEAU, 2015).

¹⁹ Por recomendación de la CONEAU, el IUGR presentó un Plan de Estudios propio para el dictado de Psicopedagogía y de esa manera se suprimió el dictado bajo Convenio que mantenía la FGR con la UNSAM.



Los párrafos anteriores resultan un antecedente fundamental para brindarle un tratamiento particular a una de las modificaciones ampliatorias del Proyecto Institucional, la referida a la apertura de nuevas localizaciones territoriales en Santa Fe y Venado Tuerto. Estas experiencias suscitaron enriquecedores intercambios entre la institución universitaria, el Ministerio de Educación y la CONEAU. Por entonces las discusiones entre dichos actores discurrían en torno a si esas aperturas constituían una modificación del Proyecto Institucional susceptible de solicitud de autorización.

En principio, el inicio de la oferta académica en la ciudad de Santa Fe contó con autorización a través de Nota Externa DNGU N° 01054/09. Luego, aparecen las emisiones de la Dirección Nacional de Gestión Universitaria de la Disposición N° 04/12 de la CONEAU con la Ordenanza N° 060/13. El caso del IUGR puede considerarse un antecedente sustantivo para las nuevas normativas. La primera estableció que *“durante el período de autorización provisoria de las instituciones universitarias privadas, la solicitud de apertura de una localización que no hubiere sido oportuna y explícitamente incluida en los planes de acción a que se refiere el artículo 4 inc. g) del Decreto N° 576/96 o respecto de la cual no se hubiese presentado la descripción documentada a la que refiere el inc. j) del mismo artículo, será considerada como una modificación del Proyecto institucional original y plan de acción presentados”*. La segunda normativa se orientó al procedimiento para dictaminar sobre dichas solicitudes y tipo de análisis a realizarse sobre las propuestas de modificaciones, principalmente la ponderación de la capacidad institucional para implementar la nueva oferta académica y su adecuación al proyecto institucional aprobado originalmente (CONEAU, 2015).

Como corolario de lo expuesto observamos que la institución universitaria presenta en el año 2012 la tramitación ante el Ministerio de Educación para solicitar las autorizaciones correspondientes para las aperturas de sus localizaciones territoriales ya en funcionamiento, con la aclaración según leemos en las Resoluciones Rectorales IUGR N° 046/2012 y 047/2012: que si bien *“en el caso del Instituto Universitario del Gran Rosario no sería obligatoria porque la carrera dio inicio a sus actividades (en Santa Fe y Venado Tuerto, respectivamente) previamente a la sanción de la Disposición de DNGU, el Instituto Universitario del Gran Rosario manifiesta la intención de adecuarse a la misma”*.

Finalmente, mediante informe favorable de CONEAU en 2013 por Disposición de DNGU N° 05/2013 y Disposición DNGU N° 06/2013 se aprueban ambas localizaciones con recomendaciones en sus articulados: *“la necesidad de que existan adecuados mecanismos de vinculación y supervisión de gestión académica a fin de asegurar el cumplimiento de las funciones que le han sido asignadas al Director Académico de la localización”* (para el caso de Santa Fe) y la recomendación de *“la implementación de mecanismos de supervisión y control propios en relación con la gestión administrativa debido a que es realizada por terceros y que, a mediano plazo, se concreten las previsiones de dotar a dicha localización con una estructura propia y estable”* (para el caso de Venado Tuerto).

La apertura de la localización territorial en Marcos Juárez presentó aristas diferentes. Debido a que hacia el año 2016 la institución universitaria ya tenía en curso el trámite de solicitud de reconocimiento definitivo, entonces por asesoramiento de la



CONEAU y el Ministerio de Educación no procedió a tramitar la autorización de apertura como en los casos anteriores y la decisión de la creación de la nueva localización territorial se mantuvo en la órbita interna del IUGR.

Las instituciones universitarias tienen el deber por ley de realizar, al menos una vez cada 6 años, una Evaluación Institucional. En el caso de las instituciones de gestión privada que tienen autorización provisoria para funcionar es un requisito para su trámite del reconocimiento definitivo. La Evaluación Institucional contempla dos fases, articuladas entre sí. Una es la Autoevaluación Institucional y la otra es la Evaluación Externa.

A partir de la lectura de los documentos institucionales y de las entrevistas realizadas, encontramos que la institución inicia la etapa de Autoevaluación Institucional en el año 2010, correspondiéndose con una etapa incipiente del desarrollo de las actividades de la institución universitaria. Desde el punto de vista de los gestores universitarios, explican que era propicio y pertinente ya que contaban con experiencia en la gestión universitaria desde hacía diez años, es decir, en referencia al inicio de los orígenes del Proyecto Educativo²⁰. También, creemos que depositaban en la autoevaluación una cuestión del orden de lo político, la importancia de iniciar el camino para actuar como una institución universitaria con autonomía plena.

En términos generales, la primer autoevaluación significó para la institución *“un proceso de reflexión sistemático a fin de comprender y explicar el grado de desarrollo institucional alcanzado por el IUGR, promover el intercambio y la retroalimentación de sus miembros, relevar las percepciones de todos los claustros sobre las distintas dimensiones institucionales, mejorar los procesos de toma de decisiones, consolidar las fortalezas detectadas, superar las debilidades y, de esta forma, fomentar un mejoramiento en la calidad de la educación universitaria”*²¹.

Bajo el título *“pensemos juntos la institución que queremos”* la institución organizó lo que denominó Jornadas de Autoevaluación Institucional y Planificación Estratégica. El trabajo metodológico tuvo fuerte arraigo en la promoción de una dinámica de seguimiento, control y permanente mejoramiento de la enseñanza, *“así como también diseñar una eficaz herramienta para la gestión y la planificación estratégica”*.

El Documento de Autoevaluación Institucional del año 2012 constituye también una manifiesta toma de posicionamiento y valoración política. Allí se dice que *“el IUGR ha fijado como política institucional, generar procesos de autoevaluación para el mejoramiento de la calidad académica. (...) El IUGR ha ido implementando un proceso de autoevaluación permanente, sistemático e integral, que ha proporcionado los fundamentos para el diseño de políticas institucionales tendientes a su desarrollo, crecimiento y mejoramiento. De este modo, la dinámica de evaluación abarca la totalidad de las áreas institucionales (gestión, docencia, alumnado, investigación, extensión, integración institucional y disponibilidad de infraestructura, biblioteca y equipamiento) desde una perspectiva contextual e integradora”*.

²⁰ En el Documento de Autoevaluación Institucional se menciona como antecedente las experiencias de autoevaluación institucional de la UNSAM en las cuales la FGR tuvo participación por la experiencia educativa que dictaba bajo Convenio.

²¹ Documento de Autoevaluación Institucional IUGR.



Particularmente, nos interesa resaltar que el proceso de Autoevaluación Institucional también fue una instancia que le permitió a la institución universitaria la reflexión acerca de su política de expansión territorial implementada hasta entonces. Encontramos allí la primera experiencia de análisis integral de las dimensiones mencionadas en el párrafo anterior bajo el paraguas de las localizaciones territoriales. De hecho, el despliegue del texto resalta la constitución de un eje de desarrollo institucional en torno a la *consolidación y expansión académica y territorial*. Recordemos que, la autoevaluación implica la apreciación por parte de la institución universitaria sobre su realidad, “a partir de su sociogénesis y que se desarrolla sobre la lógica de su propio Proyecto Institucional y de sus modificaciones” (CONEAU, 1997: 8). En este sentido, a la fecha de presentación del Documento de Autoevaluación Institucional en el año 2012 hacía 2 años que funcionaba la localización de Santa Fe e iniciaban las actividades en Venado Tuerto.

La primera autoevaluación institucional más allá de haber operado como una suerte de requisito para la consecución de otro propósito (el reconocimiento definitivo), en la medida que conjeturó en el interior de la comunidad educativa la búsqueda de respuestas a la pregunta “qué institución queremos ser”, intentó dar la discusión sobre la propia concepción de calidad educativa. Marcó el camino para la construcción en el interior de la institución de espacios democráticos y de consensos sobre definiciones más o menos compartidas y posibles a partir de la amplia participación.

La segunda fase referida de la Evaluación Institucional es la Evaluación Externa. La agencia encargada de esta tarea es la CONEAU y la implementación es realizada por expertos externos a la institución, los denominados pares evaluadores. La Evaluación Externa se realiza sobre la base del Proyecto Institucional de la institución universitaria y en función al proceso de Autoevaluación Institucional realizado. A la fecha, la única Evaluación Externa que experimentó la institución fue en el año 2013. El producto último de la misma fue la elaboración de un Informe de Evaluación Externa (CONEAU, 2014) en el cual, a partir del análisis documental y la visita realizada a la institución por parte del Comité de Pares evaluadores externos, surgió la identificación de fortalezas y debilidades y el trazo de líneas de desenlace con carácter de recomendaciones.

Cabe decir que, entre las fortalezas CONEAU destacó “*la relevancia de la oferta académica en el campo de las ciencias de la salud, así como la adecuada intención de alcanzar una gran inserción en la sociedad local y regional mediante una red de alianzas*”. También acentuó sobre la capacidad de la institución de “*asumir adecuadamente el proceso expansivo que han adoptado (...) además la expansión de recursos propios mediante la formación de recursos humanos*”, lo mismo en cuanto a las actividades de extensión como de transferencia tecnológica. Mientras que, entre las debilidades, se mencionaba fundamentalmente la “*necesidad de fomentar la descentralización en la toma de decisiones académicas y definir estrategias de diversificación en las fuentes de financiamiento*” (Resolución CONEAU N° 749/14, 2014: 28).

Las consideraciones generales de dicho Informe establecen que “*se puede observar una institución ordenada y consciente del servicio que se ha propuesto brindar a la sociedad, con un interesante impacto del ejercicio de autoevaluación que ha llevado a cambios en la gestión para mejora de las dimensiones académicas y administrativas*”

(CONEAU, 2014: 11). Además, y tal como se desprende de la carta del Rector al Informe Preliminar de Evaluación Externa, las recomendaciones efectuadas por los Pares Evaluadores fueron “*retomadas en la elaboración del Proyecto de Desarrollo Institucional 2014-2019 que será presentado en oportunidad de la solicitud de reconocimiento definitivo*”.

El reconocimiento definitivo para funcionar como institución universitaria supone un elemento (del orden político) importantísimo con relación a la historia y la cultura universitaria argentina: la posibilidad del ejercicio de la plena autonomía universitaria. La solicitud de este reconocimiento es una potestad de las instituciones universitarias privadas, en el sentido que, transcurridos los 6 años de funcionamiento con autorización provisoria, y realizada una evaluación institucional, la institución universitaria puede optar por ella. La vocación del IUGR sobre este punto ha sido puesta de manifiesto desde temprano. Hacia inicios del año 2011 encontramos que en registros de Actas de reuniones el Rector expresa como objetivos institucionales prioritarios obtener el reconocimiento definitivo y concretar la transformación en universidad.

Para el tratamiento de solicitudes de reconocimiento definitivo, la CONEAU realizó un análisis de las dimensiones jurídico-institucionales, académicas y económico-financieras de la institución, con una mirada sobre el Proyecto Institucional, el desarrollo previsto a futuro y las recomendaciones derivadas de evaluaciones previas²². En este marco, la institución universitaria elaboró dos documentos sustanciales. Un documento denominado Memoria Institucional, en el cual el eje central fue más bien una mirada retrospectiva orientada a la actualización de la información para cubrir el período posterior a la autoevaluación. El otro documento es el Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) donde se expresan los ejes estratégicos y el plan de acción institucional para el período comprendido entre los años 2014/2019. Además, en este documento se recogen las recomendaciones de la Evaluación Externa prevén las acciones para su atención.

En el trasfondo de la gestión universitaria se puede vislumbrar el proyecto de ser universidad. No solo como aspiración, sino que aparecía una suerte de tensión respecto a que la institución en la realidad contaba con antecedentes en el desarrollo de acciones que abarcaban a más de una disciplina. A partir de las entrevistas realizadas recabamos información sobre una discusión interesante que se originó en las primeras líneas de la gestión: solicitar ante la CONEAU y el Ministerio de Educación el reconocimiento definitivo para funcionar como Instituto o para funcionar como universidad. Las decisiones tomadas en este aspecto desembocaban en el tipo de Proyecto a presentar. Finalmente, el saldo de la discusión arrojó la presentación como Instituto y en tal sentido está construido el PDI.

En la tramitación que la institución inició en 2014, acompañó al cuerpo del expediente con una nota en la cual argumenta sobre los antecedentes de funcionamiento de la institución como universidad, y sobre la incorporación a futuro de nuevas carreras que excedían el ámbito disciplinar original, extendiendo su oferta académica a otras áreas disciplinarias, motivo por el cual creía conveniente poner en consideración el cambio de estatus de Instituto a Universidad. Recordamos que en la LES se define

²² https://www.coneau.gob.ar/?page_id=206 Consultado: 23/8/19.



que las instituciones que responden a la denominación de “universidad” deben desarrollar su actividad en una variedad de áreas disciplinarias no afines, orgánicamente estructuradas en facultades, departamentos o unidades académicas equivalentes, mientras que las denominadas “instituto universitario” circunscriben su oferta académica a una sola área disciplinar.

El IUGR obtiene mediante decreto del P.E.N 828/2018 el reconocimiento de autorización definitiva para funcionar como institución de educación superior. La implicancia de esta autorización es la autonomía para funciones tales como la reforma de sus estatutos, la creación de carreras y modificaciones de sus planes de estudio, la creación de unidades académicas, la administración de bienes y servicios y la certificación de títulos. En tal sentido, la recomendación favorable de la CONEAU avala que la institución ha logrado un desarrollo académico e institucional calificado y suficiente, de modo tal que asegura no requerir la tutela, fiscalización y verificación sistemática y frecuente por parte del Estado²³.

Para el caso del IUGR, además la recomendación de la CONEAU a través de la Resolución CONEAU N° 83/18 se orientó favorablemente en relación con la mencionada solicitud de cambio de estatus y denominación a fin de que el reconocimiento definitivo sea otorgado a la institución con la denominación de Universidad del Gran Rosario²⁴. El cambio de estatus supuso para la institución universitaria la presentación de un nuevo Estatuto Académico, y con él, un nuevo diseño organizacional. Este punto, como mencionamos en la construcción de la demanda institucional de nuestro trabajo, es la clave de nuestra diagnosis y propuesta de intervención.

La segunda Evaluación Institucional se inscribe en tiempo(s) cardinal(es) de la institución universitaria, la transición y adecuación institucional caracterizada por el reconocimiento definitivo y cambio de estatus de Instituto a Universidad. La mirada reflexiva de la institución tiene el desafío de pensar “*no solo el futuro desarrollo de la UGR*”, sino también las formas de trazar las congruencias organizativas entre la historia, el presente y el horizonte proyectado. En otras palabras, “*pensar en la mejora de los procesos que lleva adelante para la búsqueda constante de la calidad educativa propuesta desde sus orígenes*”.

A partir de la suscripción del Convenio con la CONEAU en marzo de 2019, se estableció el tiempo para realizar la fase de Autoevaluación Institucional; se cuenta con un año a partir de abril 2019. El período de análisis comprende desde el año 2013 hasta el ciclo lectivo 2019 inclusive, y el objetivo principal radica en la consideración de “*que transitar nuevamente un proceso de estas características, significa una instancia imprescindible para el planeamiento académico institucional futuro*”.

Bajo el lema, “*reconociéndonos para seguir creciendo*”, se deposita en esta segunda autoevaluación institucional la posibilidad de que “*todos los integrantes de la universidad puedan conocer, reflexionar y proponer planes de mejora en las dimensiones de docencia, extensión, investigación y gestión. Así mismo se evaluarán las políticas en relación a la expansión territorial, al ingreso, retención y egreso de estudiantes, gra-*

²³ https://www.coneau.gob.ar/?page_id=206 Consultado: 23/8/19.

²⁴ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/310000-314999/314457/norma.htm> Consultado: 23/8/19.



duados, internacionalización, gobierno, sistema de educación a distancia, infraestructura y equipamiento, biblioteca y gestión administrativa y financiera". Se resalta que es "indispensable trabajar con todas las sedes y localizaciones de la universidad", a los fines de potenciar la variable de la integración institucional.

En cuanto a la fase de la Evaluación Externa, está prevista la visita de los pares evaluadores para el segundo semestre del año 2020, y en el primer semestre 2021 la recepción del Informe de Preliminar Evaluación Externa, con la posterior Respuesta de Rector y Recepción del Informe Final de Evaluación Externa.

La Secretaría de Evaluación y Desarrollo

El área de referencia institucional desde donde encauzamos y desarrollamos nuestros objetivos de trabajo es la Secretaría de Evaluación y Desarrollo. La Secretaría fue creada en el año 2017, a partir de una necesidad organizativa e institucional. En el organigrama institucional se ubica bajo la dependencia directa del Rector y es una unidad de apoyo que contribuye al desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad.

A propósito, destacamos que la Secretaría tiene entre sus principales funciones: 1) atender la coordinación e implementación de los procesos de Evaluación Institucional; 2) propiciar el desarrollo de procesos de planificación estratégica y coordinar la formulación de planes y programas de acción en el interior de las distintas dependencias de la universidad; 3) realizar el monitoreo y evaluación de los programas, proyectos y demás iniciativas que se pongan en funcionamiento en coordinación con el Rector, Vicerrector, las Direcciones de Espacios, las Direcciones de Carreras, las demás Secretarías y las localizaciones territoriales; y 4) construir herramientas que posibiliten el seguimiento de la calidad educativa, el cumplimiento de los objetivos institucionales y la ejecución de las actividades programadas.

La existencia de una Secretaría de Evaluación y Desarrollo es el resultado de una política de institucionalización de la evaluación de la calidad y la planificación. Distintas operaciones y reacomodos sobre el nivel de la estructura y funcionamiento organizacional de la institución nos permiten vislumbrar que, a lo largo de los años ha habido notorios esfuerzos por parte de la universidad para orientar sus acciones hacia dicho fin. Nos parece oportuno apelar puntualmente a dos momentos que a nuestro entender influyen en la creación de la Secretaría de Evaluación y Desarrollo y que, por lo tanto, pueden mostrarse como antecedentes.

El primer momento lo situamos en el año 2007 con la creación de una Unidad de Evaluación Institucional. Esta área es creada tempranamente para actuar en lo referido a la gestión de la evaluación dentro de la institución y para llevar a cabo acciones con las dependencias del Ministerio de Educación y CONEAU. Su razón de ser responde, fundamentalmente, a la conducción de las tramitaciones requeridas para que la institución pueda solicitar ante el Ministerio de Educación funcionar con reconocimiento definitivo.

Un segundo momento lo ubicamos en el año 2014, en ocasión de la hechura de un nuevo Estatuto Académico. En dicho documento la institución despliega varios



elementos distintivos en lo atinente a su diseño organizacional (tratados más adelante) de los cuales aquí hacemos mención especial a la creación de una Coordinación de Evaluación y Planeamiento Institucional y una Coordinación de Desarrollo Territorial. Ambas Coordinaciones tenían delimitadas sus responsabilidades estatutariamente. En el caso de la primera, se destaca la participación en procesos de evaluación institucional y lo atinente al desarrollo de procesos de planificación estratégica como así también construir herramientas que permitan el seguimiento de la calidad. Para la segunda, el acento está puesto en la capacidad de coordinar la articulación entre, la denominada por entonces sede central y las localizaciones como así también el aporte a la planificación de la expansión territorial.

Por lo expuesto, creemos que estos tránsitos de reconversión de la estructura organizativa y jerarquización de estatus y funciones de la otrora Unidad de Evaluación Institucional nos permiten hoy comprender en contexto las competencias de la Secretaría de Evaluación y Desarrollo. Además, entendemos que de estos movimientos se desprende una modelación significativa en el posicionamiento público de la institución respecto a la concepción que asume sobre cómo entender la evaluación de la calidad y de la relevancia que tiene para la institución el desarrollo con calidad de las localizaciones territoriales.

El desempeño actual de las labores de la Secretaría de Evaluación y Desarrollo, por lo tanto, no es ajeno a aquellos pasajes. De las incipientes instancias de evaluación en el interior de la institución como respuesta formal a solicitudes externas se abrió paso a la incorporación de estas prácticas a la vida institucional de manera más estable, regular y previsible, con la proximidad a una noción más substantiva de la evaluación, donde el *accountability*, aprendizaje institucional y la evaluación como herramienta de gestión para la planificación constituyen dimensiones fundamentales (Camou, 2004: 2).

4.2. Las estrategias de expansión territorial de la UGR y los semblantes en el proceso de consolidación

La cuestión que nos convoca en este título es la descripción, en perspectiva histórica, de las estrategias de expansión territorial que llevó a cabo la UGR en lo referido a la apertura de nuevas localizaciones territoriales. También presentamos algunos semblantes que nos permiten reflexionar en torno a las instancias que forman parte de un proceso de consolidación tras las dinámicas expansivas. En este sentido, (re) construimos los caminos transitados desde los ámbitos de la gestión universitaria, valiéndonos para ello de documentos institucionales y de los testimonios obtenidos en las entrevistas.

El despliegue de acciones orientadas al dictado de la oferta académica por fuera de la localidad de Rosario constituye una temprana operación por parte de la institución universitaria. A nuestro entender la UGR partió desde su posicionamiento original (denominado por aquel entonces sede central Rosario) y gestó una peculiar impronta expansiva en el transcurso de un tiempo(s) institucional(es) acotado(s). Recordamos que las iniciativas de las gestiones de aperturas de las localizaciones territoriales están



fechadas de la siguiente manera: año 2009 en Santa Fe, año 2011 en Venado Tuerto y año 2016 en Marcos Juárez²⁵.

La cultura asociativa: actores y gestos en las aperturas de las localizaciones territoriales.

Un denominador común de las experiencias de aperturas de localizaciones territoriales de la UGR es el fomento y la práctica efectiva de una cultura asociativa. En la génesis de los desplazamientos expansivos identificamos un tejido de alianzas, en principio sólido, con actores universitarios de gestión pública y de gestión privada, no universitarios, organizaciones locales y municipios, que da cuenta de un fenómeno de verdadera sinergia. El seguimiento de las relaciones entabladas muestra que cada una de ellas presentó mayor o menor nivel de cohesión, conflicto y grados de negociación sobre componentes económicos, que incidieron sobre reacomodos del proyecto académico y la durabilidad de los vínculos.

En las tramas de la configuración interinstitucional referidas a las aperturas de las localizaciones territoriales podemos identificar actores asociados de primer orden, es decir, comprometidos directamente junto a la UGR en aspectos que hicieron a la implementación de las ofertas académicas. En ciudad de Santa Fe el actor que cumplió dicho rol fue la Asociación Mutual del Personal Jerárquico de Bancos Nacionales, en Venado Tuerto fue la Asociación Cooperadora Universitaria de Venado Tuerto y en Marcos Juárez resultó ser la Asociación Centro Universitario Marcos Juárez.

Existieron, además, otros nexos cualitativamente importantes que supusieron la complementación institucional y de la gestión universitaria. En cuanto a la localización territorial en ciudad de Santa Fe entendemos que hay dos actores que en tal sentido cumplieron un rol significativo. Hablamos de la Universidad Nacional del Litoral (UNL) y del Colegio de Kinesiólogos, Fisioterapeutas y Terapistas Físicos de la Provincia de Santa Fe 1era. Circunscripción. El acompañamiento propiciado por la UNL allanó el terreno para los primeros pasos de la UGR en la ciudad. Se estableció entre la UNL y la UGR un acuerdo general orientado a entablar "*acciones coordinadas que permitan el intercambio, la difusión y la promoción de actividades conjuntas de interés común, tendientes al desarrollo cultural, la extensión universitaria y la formación de recursos humanos*". A la par del compromiso específico de "*no superposición de oferta académica*" dentro de la ciudad de Santa Fe²⁶, y el compromiso de la UGR de comunicar su "*intención de iniciar cualquier nueva oferta académica*" en las localidades donde la UNL tenga sus sedes.

En cuanto al Colegio, en la medida en que es una organización que representa los intereses del mercado profesional, entendemos que haber acordado en el año 2009 el dictado de cursos de actualización disciplinar de los conocimientos profesionales fue un antecedente valioso para la posterior implementación del dictado de la carrera de grado de la Licenciatura en Kinesiología y Fisiatría. De cierta manera aquella acción contribuyó a la distensión de algunos posicionamientos en el interior del propio Colegio que eran reacios a que se realizara el dictado de esta oferta académica de grado en

²⁵ El inicio de la implementación de la oferta académica se registra en el año 2010, 2012 y 2017, respectivamente.

²⁶ Ambas instituciones tenían, entre sus ofertas educativas, a la Licenciatura en Terapia Ocupacional.

la ciudad. Producto de estos tratos, se preparó el terreno para desempeños sólidos de la puesta en marcha de la oferta académica en conjunto con la Asociación Mutual del Personal Jerárquico de Bancos Oficiales Nacionales.

Merece también una mención especial la alianza de actores universitarios materializada en la creación, en el año 2010, de la Asociación de Universidades Privadas de Rosario (UPROS)²⁷. Esta forma particular de la unión colectiva apostó por los frutos de las acciones mancomunadas. Un pie fue puesto sobre el fortalecimiento de las instituciones de gestión privada cuyos rectorados están radicados en la ciudad de Rosario y en el desarrollo conjunto de programas de investigación, extensión, arte y cultura. El otro pie estuvo apoyado sobre la difusión de las ofertas académicas de las instituciones²⁸. Es de destacar que uno de los socios de UPROS, la UCEL, contaba con experiencias de expansión en la medida en que algunas de sus carreras ya se desarrollaban en Venado Tuerto. Esto último constituyó un aspecto que colaboró en la construcción de legitimidad de las acciones orientadas a la negociación con la Asociación Cooperadora Universitaria de Venado Tuerto. Será también UPROS la escolta en el acercamiento de la UGR con la Asociación Centro Universitario Marcos Juárez.

En la línea vincular con actores del ámbito estatal, destacamos los diálogos entablados entre la UGR y los municipios en cuestión; a sabiendas que aquellos se insertan en el marco más general de una política local de demanda de ampliación de la cobertura geográfica de la educación superior. También es importante mencionar los acuerdos específicos con esferas del gobierno provincial, como por ejemplo el Ministerio de Salud de la Provincia de Santa Fe y consecuentemente con efectores de salud de los tres niveles de complejidad. En estos últimos casos el principal criterio catalizador fue la necesidad de la UGR de garantizar espacios para las prácticas pre-profesionales de sus ofertas académicas.

Las alianzas estratégicas para la apertura de una localización territorial en todos los casos fueron formalizadas a partir de instrumentos legales. En tal sentido, la UGR suscribió una serie de convenios marco de cooperación o acuerdos específicos. Así, la institución universitaria delimitó junto a sus socios el objeto y las responsabilidades asumidas y enmarcó consecuentemente sus localizaciones territoriales.

En cuanto a la naturaleza de los acuerdos que sustentan la expansión territorial de la UGR, observamos que siempre el objeto es la implementación de oferta académica y además la promoción y desarrollo de programas y actividades de investigación y extensión universitaria. La expansión territorial de la UGR hacia Santa Fe, Venado Tuerto y Marcos Juárez fue proyectada desde una idea integral respecto al desarrollo de las funciones de la universidad en cada una de las localizaciones territoriales.

Algunos pasajes de los documentos institucionales nos sirven para ilustrar las connotaciones referidas en el párrafo anterior. En el convenio suscripto con la Asociación Mutual del Personal Jerárquico de Bancos Oficiales Nacionales el objetivo principal resultó ser *“el dictado de la Licenciatura en Kinesiología y Fisiatría, con las mismas*

²⁷ Conformada en el año 2010 por la UGR, la Universidad del Centro Educativo Latinoamericano (UCEL) y el Instituto Universitario Italiano de Rosario (IUNIR).

²⁸ Puede suponerse que UPROS también significó una suerte de cerrar filas y el consecuente establecimiento de pactos de no agresión entre las instituciones miembros, en el sentido de no competir entre sí con las mismas ofertas académicas.



características de la carrera que se dicta en la ciudad de Rosario". La carrera, se presentaba entonces "como una extensión de la estructura institucional, académica y administrativa de la sede principal de Rosario". A la par encontramos que se apuntaba la intención de promover el "desarrollo conjunto de programas de asistencia técnica, proyectos de investigación, de aplicación y de desarrollo, promoción de actividades que coadyuven al desarrollo socio-comunitario local o regional, servicios a terceros y transferencia de tecnologías, extensión; y promover la difusión de estos aspectos en la actividad técnica y docente".

En Venado Tuerto sucedió algo similar, allí el compromiso se manifestó en cuanto al "dictado de las carreras de grado (...) otorgando la correspondiente certificación", y con relación a la gestión orientada desde UPROS se observa la intención de "coordinar y conducir proyectos y actividades de interés común en las áreas sociales, científicas, técnicas, de gestión institucional, difusión y transferencia que estimen convenientes, contribuir al entrenamiento, capacitación y perfeccionamiento de los profesionales y académicos en forma recíproca, cooperar en tareas docentes en las disciplinas de competencia de cada institución".

La localización territorial de Marcos Juárez, por su parte, se constituye en un punto de inflexión respecto a lo que había sido una constante en la política de expansión de la universidad. Para el caso, se acordó la implementación de una carrera nueva²⁹ que representó un gran desafío desde el punto de vista de las capacidades institucionales. Implicó desarrollar nuevos programas de asignaturas con nuevos profesores en una nueva sede. Gestores de la universidad reconocen en esta experiencia un valor agregado en la política expansiva de la UGR.

La división de responsabilidades en las tres localizaciones territoriales se efectuó bajo la premisa de que la institución universitaria mantenía la dirección académica, las decisiones garantes de los planes de estudios, la selección y las condiciones de designación tanto de profesores como del personal académico-administrativo idóneo para la gestión. Por su parte, los socios aportaron el espacio físico acorde a las necesidades para la implementación de las carreras (infraestructura para aulas, biblioteca, laboratorios, entre otros).

Este último punto se relaciona también con un aspecto importante de las alianzas establecidas y es el componente económico de la ecuación. Podemos distinguir en términos generales dos tipos de arreglos. Uno es el generado en la localización territorial de Santa Fe donde se planteó la percepción conjunta de los ingresos por matrícula y la potestad de distribución de los recursos económicos y la re-inversión o financiamiento de nuevas actividades académicas a partir de los excedentes económicos, a través de la función de un órgano ad-hoc compuesto por integrantes de ambas instituciones (Consejo de Administración). En el caso de las localizaciones territoriales de Venado Tuerto y Marcos Juárez los acuerdos se centraron en la referencia a porcentajes sobre el ingreso de las cuotas abonadas por los estudiantes y la retribución por parte de la institución universitaria de un cánón por el uso de los espacios físicos, dando lugar a una modalidad distinta de arreglo.

²⁹ La carrera en cuestión es la Tecnicatura Universitaria en Acompañamiento Terapéutico, en Salud Mental y en Adicciones, y propició el dictado inicial en la localidad de Marcos Juárez la existencia de un Colegio Profesional en provincia de Córdoba. El dictado en ciudad de Rosario se inició un cuatrimestre después del inicio de la experiencia desarrollada en la ciudad cordobesa.

Las lógicas de la acción y la planificación como herramienta para la gestión de la expansión territorial

La expansión territorial de la UGR respondió a la combinación de diferentes lógicas propulsivas que, en términos generales, denominamos dinámica de mercado, dinámica de inversión y dinámica de la oportunidad (Pérez Rasetti, 2014). Cada una de ellas, cuyos puntos más significativos repasamos a continuación, se conjugaron en el plano más amplio de la política de desarrollo académica-institucional.

En nuestro país las universidades privadas se financian mayoritariamente (casi el noventa por ciento) a través de las matrículas de sus estudiantes, principalmente de carreras de grado (Barsky y Corengia, 2017). Si bien existe un porcentaje de financiamiento representado por otros componentes, como la venta de servicios por capacitación, consultoría e ingeniería, donaciones para becas e infraestructura y aportes no reintegrables del Estado para actividades de investigación, lo cierto es que significan una parte muy acotada dentro del presupuesto de las instituciones de educación superior de gestión privada (Del Bello *et al.*, 2007).

Por lo mencionado en el párrafo anterior entendemos que la procuración por el sustento económico del proyecto institucional de la UGR ha estado y está dentro de las prioridades actuales de la institución; en consonancia con preocupaciones manifiestas de la CONEAU respecto a la existencia de un plan financiero y realista para hacer frente al inicio y sostenibilidad de las actividades. En lo particular, el financiamiento a través de las matrículas para el caso de la UGR posibilita entrever una serie de decisiones oscilantes entre (o en la combinatoria de) la apertura de nuevas carreras en una misma localización territorial (Rosario) y la apertura de nuevas sedes y el dictado de carreras ya existentes³⁰.

La dinámica de mercado como lógica de la acción influyó sobre las decisiones que tomó la UGR en relación con su expansión territorial. El financiamiento a través de la propia actividad en cada una de las localizaciones territoriales resulta un componente importante y en ese sentido la universidad ha logrado mantener, incluso incrementar, año tras año la cantidad de estudiantes ingresantes a las carreras, constituyendo uno de los componentes de la sostenibilidad integral del proyecto educativo. En tal sentido, la Tabla 1 muestra la cantidad de ingresantes por año académico para cada localización territorial.

Tabla 1: Cantidad de ingresantes por año académico según localización territorial.

Localización Territorial	Año											
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Rosario	370	354	525	622	607	230	641	640	672	800	665	839
Santa Fe			161	307	274	292	306	334	354	256	329	323
Venado Tuerto					34	58	107	78	94	69	86	98
Marcos Juárez										52	57	48

Fuente: elaboración propia según documento "Información histórica sobre ingresantes, reinscripciones, total de alumnos y egresados de la UGR", proporcionado por el Departamento de Estadísticas de la UGR.

³⁰ A excepción de la localización territorial de Marcos Juárez con la Tecnicatura Universitaria en Acompañamiento Terapéutico, en Salud Mental y en Adicciones, caso sobre el que volveremos más adelante.



A su vez, la dinámica de mercado se relaciona estrechamente con la dinámica de la inversión. La presencia de esta última permitió que la universidad adquiriera modernos equipamientos, el mantenimiento y acondicionamiento continuo de las aulas, la ampliación y actualización de las bibliotecas y laboratorios, la contratación de recursos humanos locales para la docencia y para el quehacer de la gestión institucional capaces de acompañar y responder a las nuevas y singulares necesidades de las sedes. Fundamentalmente permitió que la UGR opere a nivel de la infraestructura, a partir de una política edilicia que priorizó nuevos y adecuados edificios para el desarrollo de las actividades universitarias en Santa Fe y Venado Tuerto³¹. Este trasfondo de independencia edilicia se ubica como sintomático de las divergencias suscitadas con los actores socios tanto en el caso de Santa Fe como Venado Tuerto, y la ruptura de los acuerdos que se habían llevado a cabo.

Otra de las lógicas desplegadas en las estrategias de la expansión geográfica de la UGR refiere a la oportunidad. Generalmente suele hablarse de esta dinámica y se alude al “ir detrás de la demanda”, es decir, que las acciones de una universidad se activen a partir de una solicitud explícita del afuera. Ahora bien, estas inclinaciones de la demanda requieren encontrar en la universidad un campo fértil de voluntad y visión expansiva, pues le implica movilizar múltiples capacidades y recursos institucionales³².

Tanto en el caso de Santa Fe como de Venado Tuerto, vislumbramos aspectos que hacen a la incidencia sustancial de la demanda. En el primer caso, el Colegio de Kinesiólogos en el año 2005 y luego en 2009 manifiesta la solicitud de la apertura de la carrera en los términos de la *“necesidad de jerarquizar la disciplina a través de una unidad académica que desarrolle programas de estudio tanto en el grado como en el posgrado, ya que nos preocupa como colegio profesional velar por el desarrollo disciplinar regional y brindarles a nuestros colegiados las posibilidades de capacitación y formación continua a través de proyectos académicos formales”*.

En Venado Tuerto aparece el pedido representado por dos voces. Una es la del presidente de la Asociación Cooperadora Universitaria, que en 2011 *“solicita se tenga a bien considerar la implementación de las ofertas académicas (...) a raíz de las numerosas consultas que desde hace años vienen haciendo los alumnos de 5to año de las diferentes escuelas medias de la zona con respecto a las carreras (...) la experiencia que hemos adquirido en estos últimos años con otras universidades nos permiten ofrecerle las instalaciones y recursos administrativos necesarios para dar soporte a vuestra oferta académica en nuestra ciudad”*. La otra voz es la del intendente que, en el mismo año, en carta dirigida a la institución universitaria expresa como *“importante la posibilidad de apertura de nuevas carreras universitarias en la localidad”*; y aludiendo a una refor-

³¹ En referencia a la cuestión edilicia en la entrevista realizada al Director de la localización territorial de Venado Tuerto, aquel comenta que “en 2015 era un obstáculo el edificio para el desarrollo que nosotros pretendíamos (...) no teníamos autonomía ni disposición en ese edificio, había una sala de reuniones de uso común, muy poco privada. Durante 5 años, la realidad es que trabajaba donde podía. El espacio físico era funcional si vos pretendés solamente ir y dar clases, si vos te querés desarrollar como universidad no puede ser que no tengas un lugar para reunirse, o una biblioteca, no tener el edificio todo el tiempo abierto, etc.”.

³² Respecto a la demanda y la relación con la expansión de la oferta académica de la UGR, no todas las “solicitudes” o demandas han resultado en apertura de localizaciones territoriales. La universidad recibió a actores provenientes de Cañada de Gómez o Firmat interesados en su oferta académica, no obstante, ante esos casos se evaluó y priorizó el equilibrio geográfico y académico en vistas al desarrollo de la localización territorial de Venado Tuerto.



ma en el sistema de salud de la ciudad sostiene que es *“necesario sumar profesionales de la salud de disciplinas afines para trabajar conjuntamente con el sistema de salud pública municipal en el área de salud de la rehabilitación”*.

En otras ocasiones encontramos que la lógica de la oportunidad se halla, por decirlo de algún modo, dibujada desde otro plano. Y esto es porque adquieren protagonismo distintos elementos de la coyuntura más allá de una demanda explícita. Por ejemplo, la apertura de la localización territorial en Marcos Juárez, presenta una mirada quizás más anticipatoria y previsoras de la oportunidad. En el año 2016 la provincia de Córdoba fue incorporada al CPRES Centro (Resolución ME N°280/16) y este acto encendió luz verde para la UGR que vio ampliadas las fronteras para su cometido de expandirse hacia localidades que antes no formaban parte del CPRES Centro.

Las fuentes consultadas indican que para la apertura de la localización territorial de Marcos Juárez se realizó un estudio socio-demográfico sobre la región del sur de Córdoba a partir del cual se justificó el proyecto de la apertura. Se trabajó sobre la lectura de las ofertas académicas existentes, las áreas de vacancia, la estructura económica pujante y sobre la interpretación de la información la UGR sostuvo que *“la composición social que no permite que las familias envíen a sus hijos a estudiar a Rosario (...) pensamos oportuno abrir una extensión áulica, como una posibilidad para que los jóvenes de la región se capaciten y profesionalicen”*.

Durante el transcurso de las gestiones se acordó tener como socio estratégico para la implementación de las ofertas académicas al Centro Universitario Marcos Juárez, apostando por una alternativa seria y viable donde otras experiencias universitarias (caso de la UNR) ya anclaban en el espacio. A la par se tendieron los puentes de negociación y se limaron asperezas con la Regional VII - Unión y Marcos Juárez, del Colegio de Kinesiólogos y Fisioterapeutas de la Provincial de Córdoba.

Las dinámicas tratadas hasta aquí se enmarcan en una política de desarrollo territorial claramente expansiva y portadora de un diseño innovador. Las diferentes coyunturas enunciadas sobre las aperturas de las localizaciones territoriales de la UGR nos permiten entrever que la planificación como herramienta para y en la gestión universitaria es un punto neurálgico, en la medida en que entendemos que *“los objetivos y las estrategias dan fundamento a las acciones de planificación y programación”* (Martínez Nogueira, 2000: 89).

A partir de la información proporcionada por los gestores entrevistados encontramos que las características que asumió la planificación, el diseño y ejecución de la política de desarrollo territorial de la UGR puede describirse por la presencia de pliegues y repliegues. En un ejercicio de operacionalización de la planificación universitaria cabe reconocer una proyección general a modo de meta-objetivo, no obstante, su convivencia con impresiones espasmódicas e impulsivas a nivel operativo.

Hablamos entonces del reconocimiento de tensiones entre lo cotidiano y el mediano y largo plazo, entre los recursos disponibles y los deseados, entre los actores y la estructura organizacional, las distancias y los viajes frecuentes de gestores y profesores, los canales de comunicación, lo formal e informal, etc., con o de cada localización territorial. Aspectos todos ellos reconocibles entre la idea-proyecto y su materializa-



ción y a partir de la pregunta sobre cuán planificada (e ineludiblemente flexible) ha resultado la expansión territorial.

Algunos de los actores entrevistados identifican entre las dificultades de la implementación de los procesos expansivos una débil planificación formal y explícita, que trace un programa de acciones a mediano y largo plazo y conocida por todas las líneas gestoras de la universidad. Asimismo, perciben como algo insuficiente el tiempo (y otros recursos) que destinaron como gestores desde Rosario a la formación del personal con responsabilidades en las sedes. Señalan principalmente las acciones orientadas a consolidar equipos de trabajo y de gestión en las sedes como las instancias más difíciles de sortear, principalmente porque en algunos casos los gestores de las localizaciones territoriales no tenían experiencia previa en gestión universitaria. Además, sostienen que la superposición de tareas entre los actores de Rosario y localizaciones territoriales que se dieron en los primeros años de trabajo muchas veces trajo aparejado desgaste.

Por su parte, el Director de la localización de Venado Tuerto cuando lo entrevistamos destacó que *“en algún momento existieron espacios de reuniones (en Rosario) que funcionaban seguido (...) mucho de lo que entendí de la misión y política institucional lo entendí ahí (...). Fue fundamental para mí, muy positivos”*, en referencia a sus participaciones como invitado en reuniones de Consejo Académico Asesor durante el año 2013 y luego desde el año 2014 a 2017 como invitado en reuniones de la Junta de Gobierno presidida por el Rector y con participación de Secretarios. Y agrega *“creo que debe haber una garantía institucional que dé cuenta de las reuniones y de que se mantengan en el tiempo”*.

La propia institución universitaria reparó sobre los modos que habían asumido algunos de esos tránsitos de la gestión institucional en la apertura de las localizaciones territoriales. En tal sentido trabajó desde las experiencias y logró a partir de la autoevaluación institucional de 2010 y el PDI 2014-2019 la construcción de un eje estratégico de política institucional orientado a impulsar el desarrollo territorial pero también a *“consolidar las localizaciones existentes”*. De esta manera, creemos que la institución universitaria definió la necesidad de resolver de manera planificada, formal y explícita las tensiones en las que se desenvuelve la relación de autonomía y dependencia entre las localizaciones territoriales y el gobierno y conducción residente en ciudad de Rosario, y más sobre el aspecto académico que el económico³³.

Información relevada en la institución nos permite afirmar que entre los propósitos de la gestión universitaria de la UGR se encuentra continuar con la expansión territorial y ampliar los horizontes del proyecto educativo. En este sentido, observamos la redefinición de la estrategia expansiva en relación con límites impuestos por la estructura de CPRES a nivel nacional. Las fronteras circunscritas por el CPRES Centro ya no actúan como obstáculos para la expansión, pues en el mediano plazo hay un desdoble de la estrategia expansiva, dentro y fuera del CPRES de origen.

En el primer caso aparece la orientación hacia Concordia, provincia de Entre Ríos, y en el segundo caso Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CPRES Metropolitano)

³³ En cuanto a lo económico, la centralización de los aspectos administrativos, financieros y presupuestarios en los canales de decisión de Rosario, es una decisión política de la universidad y la FGR con alto grado de cohesión y prácticamente no cuestionada.



y Bahía Blanca (CPRES Bonaerense). Estas últimas son hoy los objetivos de expansión a mediano plazo. En el largo plazo está puesto el anhelo de un proyecto universitario con alianzas a nivel internacional. Incluso los desdentes de otras lógicas de la acción se unen al camino que transitó la UGR, como por ejemplo la expansión territorial de la oferta formativa a partir de la validación ante CONEAU del Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED).

El desafío de la planificación de la expansión territorial es, sin dudas, dotarla de la cualidad estratégica e integral propia de los procesos de la gestión universitaria. Por lo tanto, es preciso reforzar su posición en esferas de la gestión con perspectiva de calidad y orientar la pertinencia de la oferta académica hacia las áreas de vacancia en la formación universitaria, de manera tal de contribuir al desarrollo integral de la sociedad. Para esto es menester que las conjunciones de las diferentes dinámicas de la expansión territorial de la institución sean puestas en juego sin perder de vista las coyunturas del sistema universitario y desde el más absoluto compromiso con el desarrollo de la educación superior.

En suelo deontológico, la UGR tiene el desafío de la construcción de agendas de trabajo y de escenarios prospectivos estratégicos capaces de planificar, ejecutar y evaluar la política de expansión territorial de la universidad, e incorporar los principios de responsabilidad social universitaria (RSU) alusivas a “la gestión justa y sostenible de los impactos universitarios” (François Vallaëys, 2014: 107), e incidir favorablemente en la gobernanza universitaria.

Sobre la estructura organizacional de las localizaciones territoriales

Las aperturas de las localizaciones territoriales UGR en Santa Fe, Venado Tuerto y Marcos Juárez comprometieron a diversos ámbitos y actores de la gestión institucional, tanto a un nivel estratégico y político como describimos más arriba, como en lo referido a la puesta en marcha de las ofertas educativas, la investigación y la extensión en los nuevos territorios. Resulta de interés observar las características que, en términos generales, asumió la organización de las labores y cómo aquello influyó en el diseño de la estructura y funciones organizacionales de las localizaciones territoriales que llega a nuestros días.

El trabajo académico y administrativo en las localizaciones territoriales de la UGR en los inicios se sustentó, principalmente, a partir de relaciones vinculares de fuerte carácter personal y más bien informales. Los viajes desde la ciudad de Rosario hacia las localizaciones territoriales fueron la constante semanal y se convirtieron en un canal ordenador de las demandas inmediatas y de la búsqueda de solución de problemas. Los principales actores de la universidad que participaron en las gestiones iniciales fueron profesores, principalmente aquellos que también tenían cargos en la gestión en Rosario, un puñado de Secretarios y el Vicerrector.

En la medida en que la UGR enfrentó un volumen mayor de labores asociadas en gran parte al incremento de la matrícula de estudiantes en las localizaciones territoriales³⁴ ensayó respuestas frente a la complejización de la estructura organizativa.

³⁴ La localización territorial de Santa Fe en el transcurso de 3 años había triplicado la cantidad de ingresantes, igualando para la carrera de Kinesiología a los valores de Rosario.

Aparecieron los intentos por re-ordenar lo que otrora fuera sencillo y basado en una coordinación y articulación artesanal. En las localizaciones territoriales las bases para una modalidad de trabajo más adecuada y con posibilidades de ser gestionada con mayor solidez y planificación ha sido un proceso paulatino y no necesariamente lineal. En estos movimientos podemos leer los semblantes de la consolidación y afianzamiento en el interior del proyecto expansivo: la conformación de un plantel docente local, el desarrollo edilicio y el afianzamiento sobre una estructura administrativa propia.

Una lectura retrospectiva nos permite entender que tanto en el caso de la localización territorial de Santa Fe como en Venado Tuerto la puesta en marcha del dictado de las carreras implicó trabajar con el mismo Plan de Estudios y programas vigentes de las asignaturas dictadas en Rosario; la observación recibida es que la *“modalidad de dictado es similar a la que se realiza en Rosario, pero no idéntica porque se adapta a las necesidades de que los docentes a cargo viajen para el dictado de las clases. (...) en la mayoría de las materias el titular de cátedra es el mismo que en Rosario y viaja quincenalmente a Santa Fe. Los titulares perciben una remuneración extra por el dictado en una segunda localización”* (CONEAU, 2014: 53-54). Esta observación de la CONEAU nos permite comprender el panorama y hacerla extensiva a las carreras dictadas en Venado Tuerto y en Marcos Juárez.

En el esquema bosquejado, cada asignatura estaba a cargo de un profesor Titular o Adjunto, quien coordinaba las actividades docentes de su cátedra en todas las localizaciones territoriales y que percibía por ello un adicional salarial. No obstante, esta figura de *“docente viajero”* (propia de las configuraciones de las extensiones áulicas) en la expansión territorial de la UGR no está destinada a perpetuarse, ya que la institución expresa una política académica orientada a conformar planteles docentes locales y *“estimular en cada caso una cultura universitaria local”*.

Durante el tiempo de maduración del proyecto de consolidación del cuerpo docente local fue necesario (y aún lo es) el trabajo sobre la formación de recursos humanos docentes, sea a través de la formación de ayudantes estudiantes o del apoyo a las formaciones de graduados (mayoritariamente propios) en el ámbito de lo disciplinar o pedagógico para el desarrollo de la docencia. También resultaron necesarias las gestiones académicas relacionadas con el incremento paulatino de las dedicaciones docentes asociadas a la incorporación de las dimensiones investigación y extensión a la función docente.

El proceso de designación de docentes locales ha sido un nudo ambiguo de la gestión de la UGR con las localizaciones territoriales, particularmente en el caso de Santa Fe. En mayo de 2014, mediante Resolución Rectoral N° 053/14 se indicó a partir del segundo cuatrimestre de dicho año el *“inicio de inmediato del proceso de reconversión de la planta docente de la carrera de Licenciatura en Kinesiología y Fisiatría que se dicta en la ciudad de Santa Fe”*. Fue una suerte de irrupción en un proceso que hasta el momento (3 años desde que se había implementado la carrera) mostraba un carácter más gradual en cuanto a la conformación de una planta docente local.

Por lo dicho, a partir de aquel momento se observa la decisión institucional de otorgar la autonomía de seleccionar sus propios docentes a la localización territorial de Santa Fe (en un contexto de disputas entre algunos gestores de Rosario y aquella

localidad). Por su parte, en Venado Tuerto pareciera que el proceso de reconversión de la planta docente local se dio de manera más paulatina, igual que en la experiencia más reciente de Marcos Juárez. Actualmente, los porcentajes de docentes locales en los planteles de las carreras que se implementan en las localizaciones territoriales de Santa Fe, Venado Tuerto y Marcos Juárez reflejan asimetrías porcentuales, aunque en términos generales se identifica una tendencia clara y sostenida hacia la composición local de la planta docente³⁵.

Presentar la estructura organizacional de las localizaciones territoriales de la UGR en Santa Fe, Venado Tuerto y Marcos Juárez, no es tarea fácil, ya que nos encontramos con el déficit de una herramienta de la gestión tan importante como lo es un diseño de organigrama que dé cuenta de indispensables relaciones formales de la estructura respecto a las unidades y funciones, dependencias al interior de las localizaciones territoriales y también de los flujos y dependencias con las instancias de conducción y gobierno que residen en Rosario. Probablemente esto se deba a un estilo de gestión de lo local que, en la medida que se mantuvo en las dimensiones de un volumen reducido de trabajo, pudo afrontarse con poco personal polivalente y con mecanismos de coordinación de las tareas informales. Sin embargo, y como es parte de nuestra problematización, ante el desarrollo y crecimiento institucional en general y de las localizaciones territoriales en particular, es preciso avanzar sobre estos acondicionamientos ya que son de utilidad para una gestión universitaria integral que mire la coordinación y articulación de todos sus espacios de la acción.

Nos parece oportuno bajo este clima descrito, y en el contexto institucional del nuevo Estatuto Académico y diseño organizacional de la universidad, leer más allá de lo no escrito con el fin de intentar visibilizar una (re)construcción de las relaciones (de poder) en el interior de las localizaciones territoriales y de éstas bajo el paraguas de la universidad. Lo organizacional en las localizaciones territoriales se configuró en el marco de procesos iniciados en la coyuntura de puesta en marcha del dictado de las carreras y, en tal sentido, se construyó sobre la sustancia de las labores que hicieron a la conformación de cuerpos docentes y al dictado de clases.

Dados los acuerdos iniciales de la UGR con sus socios locales, en general la universidad fue quien garantizó las áreas y funciones operativas indispensables de bedelía, alumnado, biblioteca y algunos temas administrativos puntuales relacionados a gastos corrientes y viáticos, y cobro de cuotas. Otras labores como de ordenanza, mantenimiento, limpieza, portería, etc. corría por cuenta del socio que cedía el espacio físico.

Producto del desarrollo de las funciones de la universidad, en conjunción con el incremento del número de estudiantes y de la búsqueda de edificio propio (y las consiguientes nuevas responsabilidades) se observa un paso de una estructura orga-

³⁵ En Santa Fe, la carrera de Kinesiología es la que muestra los porcentajes de participación local más amplios, siendo casi completa excepto los cargos de Titular de las materias. En Venado Tuerto, la carrera de Kinesiología presenta también una composición local superior a los docentes que viajan, no obstante, bastante menor en relación con Santa Fe. Las carreras de Psicopedagogía, Terapia Ocupacional y la Tecnicatura Universitaria en Cosmetología Facial y Corporal, tienen predominio de docentes que viajan. En el caso de Marcos Juárez para la carrera de Kinesiología aún casi todos los docentes viajan desde Rosario, caso contrario al de Tecnicatura Universitaria en Acompañamiento Terapéutico, en Salud Mental y en Adicciones, en la cual actualmente solo un docente viaja para el dictado de clases.



nizacional simple, con un puñado muy reducido de personas que hacían “un poco de todo” y donde el mecanismo coordinador era la supervisión directa recayente en el Director (quien formaba parte a su vez de los hacedores), a una estructura con visos de complejidad en términos de diferenciaciones funcionales que propiciaron algunas descentralizaciones en las tareas laborales desarrolladas en las sedes, aunque no necesariamente esto se dio de manera más formal.

Los actores involucrados en la gestión universitaria destacan que dicho tránsito llevó a pensar varias veces sobre los mecanismos de adecuación y la forma en que se organizaba el trabajo en las localizaciones territoriales. De igual manera sobre la comprensión del desgaste de la superposición de tareas entre actores locales y gestores de Rosario. En la medida que se produce una mayor especialización en el trabajo, se refuerza la necesidad de coordinar las tareas y los ámbitos.

En el Informe de Evaluación Externa se desprende que *“la referencia principal del Director de la localización de Venado Tuerto ha sido el Director de la Carrera, pero en el caso de Santa Fe es el Secretario de Asuntos Estudiantiles, quien se desempeña además como docente en dicha localización”*. En aquel contexto recomendaba la CONEAU a la institución *“que se garantice instancias de articulación integral con la sede central”* (CONEAU, 2014: 45), principalmente a través de la figura de las Direcciones de carrera, cuya autoridad reside en Rosario y era quien tenía entre sus funciones la de efectuar la programación de las distintas actividades de la carrera y supervisar su desarrollo y la actividad docente de la carrera.

En cuanto a la construcción de la figura de autoridad de las localizaciones territoriales de UGR vemos que los tres casos que tratamos aquí tienen puntos de encuentro a la vez que divergencias significativas. Actualmente Santa Fe tiene asignados una Directora Administrativa y un Director General, mientras que Venado Tuerto cuenta con un Director Académico y en el caso de Marcos Juárez existe una persona encargada en la práctica de la supervisión y coordinación de las actividades académicas de la localización territorial pero no ha sido nombrada aún como Directora.

En Venado Tuerto y Marcos Juárez, los gestores que asumen día a día las máximas responsabilidades institucionales son profesionales oriundos de dichas localidades. En el caso de Santa Fe, la localización territorial contó con un gestor local como Director Académico hasta que en el año 2019 fue sustituido y en su lugar se nombró un gestor de Rosario, quien gran parte de la semana reside en Santa Fe. Las percepciones de nuestros entrevistados coinciden en que una de las dificultades para el caso de Santa Fe ha sido que *“no todos los gestores locales tenían experiencia en gestionar en una institución universitaria y no sé si pudimos acompañar bien desde Rosario”*, o expresiones del tipo *“quizás hubo una falta de formación y acompañamiento a los gestores locales”*. Mientras tanto resaltan el potencial de la gestión institucional en Venado Tuerto debido a que la persona que asumió dichas tareas *“era un graduado de nuestra casa, una persona que conocía la historia de la institución, se había formado en ella y pudo gestionar desde otro lugar, mucho más eficiente”*.

Respecto a cómo se percibe en el rol del Director de localización territorial, el Director de Venado Tuerto refiere que en la actualidad *“podría desglosar el trabajo que hago en tres grandes áreas: una que tiene que ver con el área académica, la segunda con el área económico-contable, y la tercera con el área de gobierno. En la primera no*



tomo grandes decisiones, pero tengo mucho para articular con las Direcciones de Carreras, en la segunda es claro el margen, pero participo activamente con la Secretaría Administrativa haciendo balances contables de la sede, inversiones, proyecciones, y la tercera es donde yo siento cien por ciento autonomía, el rol que cumpla es una figura de gobierno". Finalmente, consultado sobre los mecanismos de coordinación y la articulación con el gobierno y conducción que reside en Rosario estima que "es más fácil, factible y sostenible en el tiempo que el actor de Venado Tuerto forme parte de la toma de decisiones que hoy está centralizada en Rosario que, desde Rosario, se esté todo el tiempo preguntando respecto a qué piensa el responsable de Venado Tuerto".

4.3. El Estatuto Académico de la UGR y el nuevo diseño organizacional. Las tensiones en la relación con las localizaciones territoriales

Bajo este título abordamos el tercer objetivo específico de nuestro trabajo que refiere a la descripción del dispositivo de enlace matricial presente en el nuevo diseño organizacional de la UGR. La obtención del reconocimiento definitivo para funcionar como Institución de Educación Superior y el cambio de estatus de Instituto Universitario a Universidad del Gran Rosario, implicó para la UGR poner en marcha un proceso de adecuación institucional. Uno de los principales componentes presentes en la génesis de dicho proceso fue la elaboración de un nuevo Estatuto Académico aprobado en noviembre de 2018.

De aquel documento se desprenden modificaciones sobre el nivel de la estructura académica, de la conducción y el gobierno universitario que producen nuevas dinámicas en lo relativo a procesos de cambio a nivel interno de la institución, su diseño organizacional y los mecanismos coordinadores y de articulación y en términos de la redistribución del poder. Nuestro interés específico es mostrar estas modificaciones y cómo opera la incorporación del dispositivo de enlace matricial en la estructura organizacional a la luz de las relaciones (tensiones) con y entre las localizaciones territoriales de la UGR.

Antecedentes, continuidades y cambios: las políticas de reforma en el Estatuto Académico de 2014 y la creación de los Espacios

El Estatuto Académico "es un instrumento de análisis que refleja la organización formal contenida en la norma sobre las reglas de juego que delimitan el poder relativo de los actores y ciertos márgenes en la intervención de éstos en las instituciones" (Nosiglia y Mülle, 2015: 86). Para toda institución de educación superior, darse un nuevo Estatuto Académico está lejos de ser un proceso que parte de cero o resultar el producto de un trabajo aislado de un gestor sentado en su escritorio. Por el contrario, conlleva en su seno las estrategias y el accionar de diferentes actores institucionales que disputan en torno a aspectos técnicos, intereses académicos y posicionamientos políticos de la autoridad, pues se trata, ni más ni menos, de la redistribución del poder, de construcción de consensos sobre un conjunto de temas que hacen, en términos generales, a la misión y visión, al futuro de la conducción institucional, a las formas del gobierno universitario y al estilo de gestionar(se) los asuntos y funciones sustantivas de la universidad.



Las diferentes dinámicas dadas en el momento de la hechura del Estatuto Académico de la UGR las reconocemos, entonces, desde el juego de engranajes o trayectorias previas transitadas por la institución. Específicamente rescatamos dos procesos que nos parecen pertinentes para ilustrar como antecedentes institucionales que le imprimieron fuerza y sustento a la construcción del documento. Uno guarda relación con la toma de decisión de la reforma -en el marco de Instituto Universitario- del Estatuto Académico en el año 2014. El otro proceso se inscribe en las primeras normativas internas de la institución (Resoluciones Rectorales) que ponen sobre la mesa la cuestión de la creación de los Espacios como embrionarios ámbitos académicos.

El primero de los puntos mencionados implicó *“dar curso a nuevas demandas de funcionamiento y desarrollo institucional”* a partir de una labor de recuperación de ciertas problemáticas identificadas como fruto del proceso de la Evaluación Institucional. La institución había experimentado un rápido crecimiento que, hacia el año 2013, resintió sobre el nivel de la estructura académica y el diseño organizacional.

La estructura organizacional (del IUGR) que en un principio se armó a *“a partir de modificaciones de la estructura orgánica original de la FGR y que (...) atravesó un proceso de reconversión con la creación y puesta en funcionamiento del IUGR”*, ya no respondía con suficiente claridad al incremento de funciones y a la necesidad de diferenciar, agrupar y establecer ciertas jerarquizaciones en las labores universitarias. En este sentido, por ejemplo, era confuso el término departamento *“para referirse a las funciones básicas de docencia, investigación y extensión (...) y al mismo tiempo a otros ámbitos como alumnado, bedelía, capital humano, informática”* (CONEAU, 2014: 22).

Otro aspecto fue el tema del gobierno central en manos de la figura de un Rector que concentraba todo el poder decisorio de la institución universitaria, ya que las funciones del Consejo Asesor -que aparecía como único órgano con participación más amplia- solo tenían carácter consultivo. Las significativas discusiones que se constituyeron en torno a ese tópico, además, estaban emparentadas con la relación entre la entidad patrocinante y la institución educativa, pues se identificó una imbricación entre ambas que comprometía en alguna medida el reaseguro *“de la autonomía y el carácter académico del gobierno del Instituto”* (CONEAU, 2014: 23).

Entonces, en el contexto institucional de reformas del Estatuto Académico del año 2014 se diseñaron estrategias que en gran medida dieron cabida a las problematizaciones mencionadas. Supusieron la capacidad de plasmar y contener la complejidad institucional y las nuevas configuraciones de poder en el interior de una institución universitaria que había crecido rápidamente y que se proyectaba en horizontes académicos y territoriales más amplios. Esto conllevó al diseño de una estructura organizativa caracterizada, a nuestro entender, por propiciar una ampliación en los niveles de la conducción y el gobierno y más participativa y colaborativa sobre los asuntos que atiende la institución universitaria, al tiempo que distinguió con razonable destreza las labores administrativas y académicas.

Entre las principales modificaciones introducidas en el Estatuto Académico de 2014 identificamos la creación de las Secretarías, mostrándose los criterios y competencias funcionales y su órbita de acción con dependencia directa del Rector. Asimismo, las Coordinaciones de Carreras pasaron a denominarse Direcciones, jerarquizán-



dolas en el ámbito académico. También se crearon las Coordinaciones de Evaluación y Planeamiento Institucional y la de Desarrollo Territorial (presentadas como antecedentes de la Secretaría de Evaluación y Desarrollo) con la intención de que sean ejes de articulación y tengan a su cargo (contengan) centros y espacios que ameriten una dependencia distinta de la estructura formal.

En cuanto a la gestión ejecutiva y las instancias colegiadas, se creó un Consejo Académico con la incorporación novedosa para la institución de la participación de consejeros docentes elegidos por el voto del claustro docente de cada carrera. Salvo algunas atribuciones propositivas, fue un órgano de consulta. También se creó con jerarquía estatutaria la Junta de Gobierno compuesta por Rector, Vicerrectores y Secretarios, con la especial función de ser un órgano asesor del Rector. Por otro lado, fueron delimitadas las competencias para cada una de las dos Vicerrectorías, aunque respecto a la elección del Rector no se visualiza modificación alguna y la misma permaneció como una facultad del Consejo de Administración de la FGR.

Sobre la organización interna ya por el año 2014 se escribió en el cuerpo estatutario que la institución “*se organiza mediante una estructura matricial caracterizada por el trabajo en red, por lo que las responsabilidades se distribuyen en primarias y secundarias y la toma de decisiones será en consulta y/o acuerdo entre distintas unidades de la estructura*”. Tanto la noción de lo matricial como de trabajo en red aparecen por primera vez definidas y plasmadas en un documento institucional, e indican el posicionamiento y la acepción asumida, estableciéndose las pautas formales para un estilo futuro de la gestión universitaria.

Por su parte el otro elemento que proponemos en la lógica de los antecedentes es la creación, en el año 2017, de los Espacios: Espacio de Ciencias Sociales, Espacio de Discapacidad e Inclusión, Espacio de Rehabilitación y Salud, Espacio de Disciplinas Complementarias y Espacio de Deporte y Ciencias del Ejercicio (mediante Resolución Rectoral N°027/2017). La argumentación esgrimida en aquella oportunidad solo referenció en la norma que estos nuevos ámbitos eran una necesidad organizativa e institucional. No obstante, es posible identificar un criterio disciplinar en las denominaciones adjudicadas a los Espacios y la correspondencia con el agrupamiento de las carreras de grado y pregrado dictadas por la institución.

No aparecían escritas las áreas de influencia, la órbita de dependencias de autoridad o el tipo de responsabilidades a cargo de los Directores de Espacios. Aunque por canales de comunicación informal circulaba y se dejaba entrever la noción de eje de desarrollo para el esquema futuro de organización de la universidad. Durante el lapso de un año y medio (hasta la aprobación del Estatuto Académico 2018) los Espacios funcionaron a tientas como unidades en el interior de la estructura que, creados ad-hoc, eran portadores de un aspecto sui-géneris en el ámbito de un instituto universitario. Resultaron, pues, una suerte (estrategia) de ensayo para la trama de funcionamiento futuro de la universidad. Los Directores de Espacios se convirtieron en actores que comenzaron a participar en reuniones de discusión de la política institucional y en temas de relevancia dentro de la agenda académica coyuntural de la institución. Por ejemplo, el Consejo Académico estableció que los Directores de Espacios fueran miembros invitados con carácter permanente, con voz y voto en las reuniones del órgano. De manera tal que así se propició la jerarquización de las actuaciones de los Espacios.



Por último, sobre el recorrido descrito se produjeron reacomodos estructurales materializados en una nueva Resolución Rectoral de inicios del año 2018 que estableció nuevas nomenclaturas como el Espacio de Tecnologías y la supresión del Espacio de Discapacidad e Inclusión Social. Bajo la leyenda de *“la necesidad de contar con nuevos espacios que aglutinan actividades de docencia e investigación en áreas de interés prioritario de la institución”*, a nuestro entender se presentó una primera delimitación formal sobre las incumbencias de los Espacios -que será retomada en un análisis posterior- como ensayo a nivel de los ejes de desarrollo y con la mirada ya puesta en la expansión académica multidisciplinaria del proyecto universitario.

El gobierno, la conducción y la estructura académica de la UGR

Sobre la base del Estatuto Académico de la UGR aprobado en el año 2018 presentamos la matriz de configuración de la nueva estructura del gobierno y la (re)distribución (más o menos descentralizada) del poder político-académico entre los lugares de la construcción de los procesos de toma de decisiones que hacen, en definitiva, a la conducción de la universidad. El gobierno de la institución universitaria fue transformado a partir de la introducción de nuevas reglas del juego respecto al ejercicio institucional del poder y las consecuentes (potenciales) nuevas capacidades. El axis político de la organización universitaria se vio entonces alterado y muestra los consiguientes reacomodos en la forma de organizar la estructura académica, los nuevos actores decisores y las maneras de tramitar sobre los ámbitos de la gestión.

En el presente, el gobierno de la UGR es ejercido a través del Consejo Superior, el Rector y los Directores de Espacios. El Consejo Superior es la máxima autoridad de la universidad y, en tanto órgano colegiado, está integrado por el Rector que es quien lo preside, el Vicerrector, los Directores de Espacios, cinco consejeros representantes docentes, un consejero representante de los estudiantes ayudantes de segunda y un consejero representante de los graduados.

La incorporación efectiva de los miembros Consejeros Superiores al cuerpo colegiado se concretó recientemente, en junio de 2019, luego de un proceso electoral que se desarrolló de manera simultánea en todas las localizaciones territoriales de la universidad. En el interior de cada claustro existen peculiaridades en torno a la representación política que requieren nuestra atención, principalmente los aspectos que inciden en la nómina de electores y los criterios para la postulación como representantes.

Para el claustro docente la conformación del padrón de electores incluye a todos los docentes designados como tales en el año anterior a la fecha de la elección. En el caso del claustro estudiantil el universo de electores es acotado y solo incorpora en el ejercicio del derecho al voto a aquellos estudiantes que son ayudantes de segunda. Mientras que los graduados incursionan en la participación a partir de un padrón de electores que es de inscripción voluntaria y que remite como condición obligatoria a ser, además de un graduado del grado, un estudiante o graduado también de una carrera de posgrado dictada por la universidad.

Los docentes, estudiantes o graduados de la UGR con intenciones de postularse para ser elegidos, deben tener un cargo en la docencia (concursado o interino) de más



de 6 años de trayectoria, ser ayudante de segunda y ser estudiante o graduado de una carrera de posgrado que dicte la universidad, respectivamente. Como norma general se hallan inhabilitados para ser candidatos quienes desempeñen cargos de gestión en la UGR además de aquellos que se encuentren alcanzados por sanciones o sumarios administrativos.

Las postulaciones a los cargos de Consejeros son a título personal, se realizan por escrito ante una Junta Electoral, sin mediar por ahora sistema de establecimiento de listas u otro tipo de arreglo. La representatividad es por claustro, esto es un dato importante ya que se torna una variable independiente en qué localización territorial cumple funciones el docente o se encuentra inscrito el estudiante. El sistema de elección es directo, a través del voto personal, secreto y obligatorio. El período de duración de los mandatos es de 4 años para Consejeros docentes y de 2 años para Consejero estudiante y Consejero graduado.

La incorporación del diseño de la colegialidad en la autoridad universitaria de gestión privada es destacable. Sin dudas contribuye a la riqueza de los procesos decisorios y a fortalecer los momentos deliberativos. Identificamos que esta instancia de democratización del ámbito del gobierno amplía (incluso teniendo en cuenta las salvedades señaladas arriba) la participación al incorporar a la escena a otros actores institucionales como estudiantes y graduados. Esto ha sido un producto de la iniciativa “desde arriba” más que una demanda organizada de participación en el gobierno de la universidad encauzada “desde la base” (docentes, estudiantes o graduados). Probablemente este aspecto se asocie con las peculiaridades de la política universitaria en la UGR y la ausencia de estructuras político-partidarias en su interior, con el bajo grado de funcionamiento corporativo de los claustros y estamentos y con el carácter que asumen las relaciones con las organizaciones sindicales. Además, respecto a las demandas de participación por parte de los graduados en la vida política universitaria, Nosiglia y Mulle (2015) sugieren que en ocasiones las presencias de colegios profesionales sólidamente estructurados pueden operar como un elemento de desincentivo.

En el Consejo Superior se inscriben funciones legislativas asociadas con un plano normativo, principalmente garantizar el orden y la construcción macro de la política de la institución, y otras labores de índole ejecutivas como las relacionadas con algunos aspectos académicos. Entre las competencias atribuidas se encuentran las siguientes: 1) aprobar los planes de estudios; 2) aprobar las nuevas localizaciones territoriales; 3) atender y reglamentar sobre los aspectos de la carrera docente y otorgar aval institucional a docentes investigadores que se presenten en el Sistema Nacional de Docentes Investigadores; 4) reglamentar sobre el funcionamiento general de la universidad y el régimen disciplinario; 5) modificar el Estatuto Académico; 6) aprobar el calendario académico de la universidad; 7) aprobar el presupuesto anual de la universidad y elevarlo al Consejo de Administración de la FGR; y 8) aprobar los Programas.

Además de los puntos mencionados arriba, párrafo aparte merece otra función del Consejo Superior y es la referida a proponer la terna de nombres ante el Consejo de la Administración de la FGR para la elección del Rector. Esta facultad adquiere una gran relevancia ya que trastoca la vinculación histórica entre la FGR y la institución universitaria. Hasta entonces la FGR elegía al Rector sin mediar mecanismo o participación alguna por parte de la institución educativa. Es una modificación política



sustancial que, en la medida que se haga efectiva, propiciará un resguardo del aspecto autónomo y académico de la universidad.

La propuesta de la conducción universitaria compartida entre un órgano colegiado y uno unipersonal, conlleva que en la órbita de las funciones del Rector identifiquemos las siguientes funciones ejecutivas y administrativas que muestran un terreno fértil para la construcción de liderazgo: 1) representar a la universidad en todos los aspectos institucionales, legales y académicos; 2) designar y remover a Vicerrector, Directores de Espacios y Secretarios; 3) proponer al Consejo Superior la creación o eliminación de Espacios y Secretarías; 4) designar, remover o contratar a docentes interinos, y para el caso de docentes regulares a propuesta del Consejo Superior; 5) designar a los miembros de jurados de concursos docentes; 6) proponer ante el Consejo Superior el presupuesto anual de la Universidad; 7) supervisar la disciplina y aplicar sanciones; 8) suscribir acuerdos y convenios; y 9) solicitar fundadamente reconsideración de una Resolución del Consejo Superior.

En el nuevo esquema la Vicerrectoría se unifica sobre la figura de un solo Vicerrector que es un colaborador directo del Rector en la programación, conducción y supervisión de las actividades de la Universidad y en las relaciones con instituciones nacionales e internacionales. Por otro lado, las Secretarías³⁶ son instancias de colaboración directa del Rector, se ubican en el organigrama con dependencia directa a él y en términos funcionales constituyen las unidades de apoyo a las funciones sustantivas de la universidad. Por ello mismo sus labores se orientan en línea colaborativa hacia la asistencia a los Espacios y el desarrollo de los Programas, propiciando el trabajo en red.

La estructura académica de la UGR está conformada por unidades académicas que están diseñadas como Espacios. Éstos responden a un tipo de arreglo singular y único en el sistema universitario en relación con las formas tradicionales de organizar las estructuras académicas (facultades, institutos, departamentos, etc.) que han adoptado las universidades argentinas tanto públicas como privadas. Resulta una propuesta innovadora en el diseño institucional y organizativo universitario, logra que su conformación se vea cruzada y confluida por múltiples lógicas y capacidades. Más que ser cada uno de los Espacios compartimentos monolíticos, en tanto unidades académicas instituyen la traza disciplinar, pero también al interior de la estructura organizacional son propuestos como eje de desarrollo institucional que integran en su ámbito de gestión las dimensiones de docencia, investigación y extensión y que propician, a través de la cooperación, un trabajo interdisciplinario y transdisciplinario dentro y entre los diferentes Espacios.

El diagrama actual de la UGR presenta las siguientes unidades académicas: Espacio de Salud y Rehabilitación, Espacio de Ciencias Sociales y Educación, el Espacio de Ciencias del Deporte y del Ejercicio, Espacio de Innovación y Expansión Académica y Espacio de Discapacidad e Inclusión Social. La autoridad máxima y representante dentro de cada unidad es el Director de Espacio y su dependencia es directa del Rector

³⁶ Las Secretarías de la UGR se dividen en programáticas (Secretaría Académica, Secretaría de Investigación, Secretaría de Extensión, Secretaría de Asuntos Estudiantiles, Secretaría Institucional e Internacionalización y Secretaría de Posgrado y Formación Continua) y Ejecutivas (Secretaría General, Secretaría Administrativa, Secretaría de Planeamiento Institucional y Secretaría de Evaluación y Desarrollo).

en la medida en que éste supervisa y coordina sus accionares. Además, en el ámbito de cada Espacio se prevé el funcionamiento de un órgano de carácter colegiado y consultivo denominado Consejo Asesor cuya presidencia es a cargo del Director del Espacio.

Los Consejos Asesores se traducen en una instancia que, si bien tiene un carácter resolutivo acotado, permite la participación de las carreras y de docentes y estudiantes asesores que integran el Espacio. En la actualidad estos ámbitos presentan un desarrollo apenas incipiente y las acciones de la convocatoria son fruto de esfuerzos artesanales porque aún no existe un marco normativo general que establezca pautas y condiciones de funcionamiento interno. En este sentido, resulta imperiosa la construcción política efectiva de la dimensión participativa de los Consejos Asesores.

Las Direcciones de carreras que otrora eran actores de carácter estatutario en la etapa de Instituto Universitario, en el nuevo diseño organizacional de la universidad han experimentado un corrimiento en la dimensión del poder académico a favor de la aparición en la escena de los Espacios. Es decir, han quedado subsumidas en el interior de unidades más vastas. Las carreras, en la medida en que ahora constituyen Programas, se integran en el terreno de los Espacios y los Directores de carrera son, por correlación directa, directores de Programas.

En su interior las carreras mantienen la organización académica y docente a partir de la constitución de cátedras únicas por asignaturas de cada Plan de Estudios. Recordamos que las carreras tienen un mismo Plan de Estudios, independientemente de las localizaciones territoriales en que se dicten. Entonces, cada cátedra se da una organización que alcanza inclusive a todas las localizaciones territoriales donde se dicta la carrera y trabaja con la aplicación de un mismo programa académico de asignatura.

El cuerpo docente de la UGR pertenece a las categorías de Profesores (Titulares, Asociados, Adjuntos, Instructores y Especializados), Docentes Auxiliares (Jefes de Trabajos Prácticos y Ayudantes de Primera) y Profesores Extraordinarios (Eméritos, Honorarios, Consultos e Invitados). La arquitectura académica de la universidad habilita el nombramiento de Profesores y Docentes Auxiliares por áreas del conocimiento y la posterior designación de orientación de funciones en asignatura/s particular/es del Plan de Estudios de una carrera. El ingreso a la carrera académica se realiza a través del mecanismo de concurso público y abierto de antecedentes y oposición.

En relación con lo expuesto en el párrafo anterior y sobre el alcance del tipo de organización del trabajo académico en las localizaciones territoriales, nos interesa destacar que a raíz de la aprobación del Estatuto Académico la institución estableció que los Profesores Asociados, además de la función de colaboración con los Titulares en relación con el desarrollo de temas específicamente asignados, pueden estar a cargo de asignaturas en las diferentes localizaciones territoriales. Si bien se percibe la continuación del esquema de cátedra única y de la impronta de centralización académica, puede interpretarse la decisión institucional como una incipiente apertura a la participación de las localizaciones territoriales en el proceso de la decisión académica.



Del diseño organizacional matricial, los mecanismos coordinadores y las localizaciones territoriales

De acuerdo a lo establecido en el Estatuto Académico, compete a los Directores de Espacios proponer, diseñar, desarrollar y gestionar y monitorear los Programas que se encuentren bajo su órbita de acción. Este pasaje enunciativo adquiere un peso significativo cuando lo relacionamos con el posicionamiento de la UGR respecto al estilo de gestión que se da para sí, pues en el documento estatutario se lee que *“la universidad trabaja mediante el desarrollo y gestión de Programas, cuyas interdependencias y dirección estratégica de gestión dependen de los Espacios”*.

La definición conceptual de Programas desarrollada en el Estatuto Académico de la UGR es una aproximación de acepción amplia, en la medida que establece que *“por Programa se entiende una Carrera, un Curso, un Centro, u otra actividad de docencia, investigación, extensión o asesoramiento”*. En contexto, entendemos que constituyen líneas programáticas y vectores para la gestión universitaria que aglutinan en su interior quehaceres y objetivos orientados a la contribución del desarrollo institucional, con recursos, plazos, resultados e impactos esperados e indicadores de la evaluación.

La figura de Programa, entonces, se torna un componente sustancial y dinamizador de la estructura organizacional universitaria. Los dibujos de las interrelaciones se posibilitan, justamente, a partir de tal diseño sobre la complejidad del sistema de trabajo. En términos de esta lectura, los Programas serían puntos en el conjunto, donde puede darse la operacionalización de las interdependencias y el sacrificio de la unidad de mando. En todo caso, los programas son dirigidos estratégicamente desde los Espacios.

En tal sentido es posible leer que la estructura de la UGR se acerca (en términos de las modelaciones de las cuales nos servimos) a una configuración que se organiza en torno a agrupamientos funcionales donde existen niveles de jerarquías y construcción clara de la autoridad como es el nivel del Rectorado, los Espacios, las Secretarías –tecnestructura y staff de apoyo- y el núcleo operativo. Emplea algunos mecanismos coordinadores de supervisión directa de tareas y mínimos circuitos administrativos estandarizados (burocracias), y la presencia del ajuste mutuo a partir de posiciones de enlace es predominante. Estas posiciones de enlace las observamos cuando los gestores *“la mayor parte de su tiempo actúan en una capacidad de enlace y negociación, coordinando el trabajo lateralmente entre los distintos grupos y entre estos y las unidades funcionales”* (Mintzberg, 1991: 211). Además, esta configuración organizacional de la estructura incorpora un dispositivo de enlace matricial a partir de habilitar el trabajo por proyecto (Programas) que permite la descentralización de la autoridad de manera situada y temporal y la tendencia al trabajo colaborativo.

Desde la UGR se reivindica y proclama formalmente una identidad matricial entendida a partir del trabajo en red y donde los Programas se desarrollan y gestionan entre las distintas unidades de la estructura. Sobre este tema, el Rector Emérito al ser consultado sobre cómo describiría la estructura organizacional de la universidad refiere *“que la mirada se coloca en la construcción de una gestión universitaria que cruza y es atravesada por lo multidimensional”*, es decir, diferentes ejes de desarrollo institucional que atraviesan a los diferentes puntos dentro de una estructura (de poder) que, en tanto tal, imprime a la institución un orden de carácter matricial.



El trabajo en la universidad y el protagonismo de la gestión a través de Programas se observa no ajena a variadas tensiones que cruzan hoy en día a las dinámicas y quehaceres por parte de los diferentes actores que actúan en el contexto de cambio, a través de negociaciones y aprendizajes entre lo instituido y lo instituyente. En el escenario de la coyuntura observamos que aún existen dificultades para operar en dinámicas de este tipo, principalmente asociadas a los flujos de la comunicación interna y los riesgos implícitos en la superposición de tareas.

Debido al corto plazo transcurrido desde la aprobación del Estatuto Académico, es razonable la permanencia de algunas discusiones y debates (y contradicciones) sobre especificidades de los marcos definitorios y operativos en torno a los Programas y a la dotación de los circuitos administrativos necesarios para su concreción. Asimismo, imaginamos deseables las discusiones (y revisiones de las propias prácticas y normas) sobre los postulados más amplios de la prospectiva y planificación estratégica que se torna necesaria para hacer efectiva la gestión institucional mediante Programas.

Los cambios institucionales introducidos a partir del nuevo estatus de universidad y el Estatuto Académico muestran un diseño organizacional que combina la concentración política y académica a nivel central de las líneas del gobierno y la conducción de la universidad en la ciudad de Rosario y el campo de la descentralización y el trabajo (funciones) colaborativo a partir de la dinámica del trabajo en red de los Espacios junto a las Secretarías y al armado político-académico que se pueda ejercer con las localizaciones territoriales a través de los Directores.

Un aspecto de relevancia para complementar lo arriba expuesto es que el entramado institucional se configura de tal manera que tanto los Espacios (y las Direcciones de carreras) como las Secretarías operan radicados desde Rosario, sin existir réplica (por ejemplo, no existen Secretarías o Subsecretarías creadas como unidades paralelas o sub-unidades en las localizaciones territoriales). En las localizaciones territoriales en todo caso encontramos oficinas diferenciadas que propician tareas relacionadas a la extensión, a los asuntos estudiantiles y a aspectos administrativos, pero en términos generales, la coordinación de estas labores depende del Director de localización territorial que es quien vehiculiza estas gestiones hacia los Secretarios que residen en Rosario. Por ende, localmente los temas son gestionados dependientes de la conducción y autoridad localizada en la ciudad de Rosario. Esto último conlleva todo un desafío para la Secretarías y Espacios en cuanto a la elaboración de políticas de desarrollo institucional que no resulten un mero conjunto de agregados, sino que ya alberguen en sí mismas las perspectivas y singularidades de todos los territorios.

El diseño organizacional con la incorporación del dispositivo de enlace matricial procura atender los riesgos de fragmentación y aislamiento de las diferentes unidades académicas, ahora bien, conlleva al desafío de la dotación de capacidades institucionales que garanticen ante las dobles dependencias habilitadas por los Programas, la negociación constante como mecanismo de resolución de los conflictos y construcción de legitimidad de los Programas y las políticas institucionales. La coordinación de la programación general entre niveles de la estructura tanto de los Espacios y Secretarías como de las Direcciones de las localizaciones territoriales se torna un aspecto central de la integración de la estructura institucional y de la gobernabilidad universitaria.



Por lo expresado hasta aquí, la estructura organizacional de la UGR incorpora dispositivos de enlace matricial. Si bien esta inscripción aún se encuentra en un proceso de maduración que sea capaz de dotarlo del protagonismo que le otorga la norma estatutaria, reconocemos que su efectivo desarrollo probablemente traiga como una fortaleza el propiciar modos de trabajos de la gestión universitaria menos rígidos frente a la complejidad de los entornos. Constituye una ventaja del trabajo en red modelar la flexibilidad situacional y amortiguar la repercusión de los impactos sin llegar a resentir (negativamente) en el conjunto de la estructura.

Bajo el esquema descrito, la persuasión y la negociación en los niveles donde se requiere operar mediante el trabajo colaborativo se torna una necesidad permanente. Los actores desarrollan dinámicas tendientes a los arreglos tanto formal como informalmente y por ello es preciso abonar el terreno de los mecanismos coordinadores, para mitigar las dificultades en torno a ellos y comprenderlas en tanto tensiones que se desenvuelven en el juego de lo instituido y lo instituyente del proceso de adecuación institucional que atraviesa a la universidad.

4.4. Propuesta de intervención

En esta instancia recuperamos el análisis de la etapa diagnóstica previa y presentamos el diseño de una propuesta de intervención que tiene como propósito ofrecer a la institución universitaria pautas para el mejoramiento del diseño organizacional y el dispositivo de enlace matricial de la universidad desde un recorte que, analíticamente, atiende (desde una perspectiva formal) al cruce de la dimensión de gobierno y gestión institucional y las localizaciones territoriales.

En tal sentido, elaboramos una serie de pautas para el mejoramiento que, a modo de recomendaciones, se hallan integradas en la redacción de un Documento de presentación cuyo formato responde a los criterios utilizados en la institución para dar exposición formal a las propuestas o proyectos de acción. Por su parte, el recurso de intervención se acopla a la cualidad matricial en la gestión universitaria a partir de las relaciones reticulares que promueve entre los actores institucionales y el trabajo colaborativo.

Destacamos que la propuesta construida se ubica en el desarrollo del proceso en curso de la segunda autoevaluación institucional y en el escenario prospectivo de la construcción de un Plan Estratégico de la UGR. Por ello, potencialmente representa cursos de acción que podrían ser incorporados en el interior de una iniciativa programática más amplia.



Documento de presentación

1.1. Título

“Pautas para el mejoramiento del diseño organizacional y el dispositivo de enlace matricial orientadas a las localizaciones territoriales”.

1.2. Responsables

Primer nivel: Secretaría de Evaluación y Desarrollo.

Segundo nivel: Secretaría General³⁷ y Direcciones de Localizaciones Territoriales.

Se proponen actores responsables de primer y segundo nivel de intervención, con capacidades estratégicas diferenciales para el desarrollo de las propuestas. Para la efectivización de las diferentes líneas de acción que se desprenden de las pautas es imprescindible el trabajo conjunto y la construcción colectiva con otros actores de la universidad capaces de movilizarse con diversos grados de poder, influencia y resolución.

1.3. Breve descripción y justificación

La fuerte impronta expansionista e innovadora de la institución universitaria implicó el desarrollo temprano de estrategias orientadas a la apertura de las localizaciones territoriales Santa Fe, Venado Tuerto y Marcos Juárez y las posteriores expresiones de consolidación de dichos procesos y experiencias.

Entre los objetivos institucionales de la universidad se destaca “*el fortalecimiento de una cultura institucional que propicie la consolidación de una estructura organizacional integrada, participativa y abierta a los cambios, favoreciendo la mejora de los procesos de trabajo, fluidez en la comunicación interna y la articulación entre los diversos actores institucionales*”.

El cambio de estatus de Instituto a Universidad y el consecuente nuevo Estatuto Académico produjo transformaciones operadas al nivel de la estructura organizacional y del dispositivo de enlace matricial que nos llevaron a revisar las instancias y capacidades de coordinación y articulación desplegadas al momento y con relación a la vinculación de la conducción, el gobierno y la gestión institucional con las diferentes localizaciones territoriales.

En el plano interno de la institución universitaria las dinámicas de cambio se propician en escenarios de interacción entre los actores y los recursos que éstos movilizan. A su vez, en el juego permanente entre la autonomía y la dependencia como estatus de las localizaciones territoriales en el proyecto general de la universidad y en lo particular respecto a la conducción y al gobierno (centralizados en Rosario) se identifican una serie de tensiones que involucran a los mecanismos coordinadores de la estructura organizacional de la UGR.

³⁷ Es competencia de la Secretaría General coordinar las acciones entre las Secretarías y Direcciones de Espacios en el marco de las políticas y lineamientos estratégicos de la UGR, y asistir al Rectorado en el trabajo de articulación con ellas.



En tal sentido, seleccionamos y planteamos algunos aspectos que en términos analíticos definimos como debilidades, pues operan como desventajas para la articulación e integración formal de la estructura institucional. La importancia de reflexionar sobre el diseño organizacional radica en el supuesto de que éste permite “girar aquellas manijas que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores, y afectan así cómo funciona la organización” (Mintzberg, 199: 25).

Las debilidades detectadas refieren a:

a) Ausencia de adecuación del organigrama formal de la UGR y su enlace con un organigrama que plasme las estructuras organizacionales de las localizaciones territoriales.

Si bien el Estatuto Académico de la UGR delimita las primeras líneas sobre la conducción y el gobierno universitario y las consecuentes funciones de los actores estatutarios, no obstante, resulta un recurso insuficiente per sé para conocer o establecer otras funciones y dependencias que, aunque se derivan de su origen, requieren la complementación del diseño de otras herramientas organizacionales.

La ausencia de aquellas herramientas interrumpe la posibilidad de contar con información certera y clara (conocida por toda la comunidad educativa) acerca de las denominaciones de las diferentes unidades, las responsabilidades expresas, de autoridad y dependencias (así sean aquellas múltiples). De igual modo torna compleja la comprensión y la internalización del dispositivo de enlace matricial estipulado como estilo de gestión propuesto estatutariamente. Los organigramas, como representación gráfica (y formal) de la organización, son un primer ordenador de la complejidad de la realidad y su deficiencia dilata los márgenes de las confusiones, flujos cruzados de informaciones, errores operativos, sobrecargas, etc.

b) Demora en la adecuación del corpus de reglamentos internos de la UGR.

La ausencia de organigramas se acompaña de otra carencia que es la adecuación de los documentos reglamentarios que se da la institución para enmarcar los canales y reglas generales que encauzan e institucionalizan su accionar. La institución ha avanzado en acomodar principalmente las normativas referidas a Consejo Superior, carrera académica, extensión universitaria, internacionalización y lo atinente al régimen de estudiantes, no obstante, aún está pendiente el esfuerzo para la (re)elaboración del corpus en su totalidad e incorporar las modificaciones propias del nuevo entramado de redistribución de poder que emerge del nuevo Estatuto Académico.

La participación de nuevos actores en la gestión universitaria, como el Consejo Superior y los Espacios, influye políticamente sobre los procedimientos y los circuitos administrativos necesarios para los abordajes y tratamientos de los temas y las instancias de resolución propias de la gestión institucional. Por ello un punto a atender es la distancia (incongruencias) que existe entre lo que aún establecen algunos reglamentos internos y la manera en que se procede en la práctica.



c) Escasa y difusa información en torno al alcance de la autoridad y competencias de la figura responsable de localización territorial.

De la mano de que la estructura de gestión con reflejos matriciales del nuevo Estatuto Académico no pone en claro a las localizaciones territoriales en la estructura de poder, y al bajo grado de desarrollo de las estructuras organizacionales en las localizaciones territoriales, se presenta otro aspecto que requiere atención. No se ha desarrollado documentación institucional disponible que distinga con claridad la ubicación de las autoridades responsables de las localizaciones territoriales en la estructura organizativa de la universidad. En las Resoluciones de designación de cargos de los responsables de localizaciones territoriales se establece que tienen dependencia directa del Rector, pero por lo demás no están establecidas de manera explícitas ni sus competencias ni otras líneas de flujo de relaciones de jerarquías y mandos con los otros actores funcionarios de la gestión universitaria.

Además, se identifican criterios diversos para las designaciones de los responsables en cada localización territorial. En Santa Fe, por ejemplo, la designación del responsable es en tanto Director General, en Venado Tuerto en términos formales la designación es como Director y en Marcos Juárez no hay designación formal para la persona que se encuentra ejerciendo el rol de máximo responsable en la localización territorial. En los hechos, y a través de los canales de la comunicación interna y la vida cotidiana de la universidad, las referencias aluden a dicha figura como Director. Observamos, entonces, la ausencia de un criterio común ordenador de la designación de la autoridad formal y de las competencias explícitamente descritas del cargo, de manera que tampoco se garantiza el conocimiento fehaciente (aunque sí supuesto) por parte de la comunidad universitaria.

d) Ausencia de ámbitos participativos formales que integren a los actores de la conducción y a los responsables de las localizaciones territoriales.

En el Consejo Superior se da la conformación de un *demos* universitario a partir de fórmulas de integración de representantes por claustros, no previendo la representación de las localizaciones territoriales. En todo caso la voz de las localizaciones puede estar allí en la medida en que un docente o estudiante elegido ancle sus actividades en una sede, lo cual es, en todo caso, más del orden de lo fortuito. La discontinuidad de experiencias como la Junta de Gobierno o un Consejo Asesor ampliado las visualizamos como un retroceso político para las autoridades de las localizaciones e incluso para las Secretarías, pues allí tenían participación que, tal lo relevado, se valoran como muy positivas.

No hemos observado indicadores de participación de los responsables de las localizaciones territoriales en ámbitos plurales y formales de la gestión universitaria que impliquen su expresa convocatoria e involucramiento en el debate y el trabajo colaborativo.

En relación con las **fortalezas detectadas**, la estructura organizacional con incorporación de dispositivo de enlace matricial permite la dotación de una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta al interior de la gestión universitaria, despliegues de estrategias y movilización de recursos, tanto de los actores de la universidad como en la vinculación de la institución en su entorno. Esto habilita a pensar en clave de



construcción de terrenos propicios para transformaciones e innovaciones en diferentes *puntos* o dimensiones que cruzan la estructura de la institución universitaria.

Además, la característica que asume la estructura organizacional también favorece que se puedan realizar desde los propios ámbitos de la gestión institucional diferentes arreglos sobre los mecanismos coordinadores. Por ejemplo, incorporar aspectos del ajuste mutuo (que constituye un mecanismo de trabajo por el simple proceso de comunicación informal) en la formalidad de la estructura institucional. Es decir, el ajuste mutuo originalmente es un mecanismo de coordinación simple, más apropiado para las interacciones de dimensiones pequeñas (pocas personas) y el principal vehículo para propiciarlo al interior de una organización es la(s) reunión(es).

Entonces, es posible considerar que este mecanismo de ajuste mutuo ante situaciones de mayor demanda de articulación e interacción de actores institucionales, puede variar hacia la institucionalización, con el fin de encuadrar en los parámetros del diseño en un dispositivo de enlace que logre una mejor vinculación entre lo formal e informal de la estructura y propiciar lo que, desde una perspectiva organizacional, se denomina como la figura de comité permanente.

En términos generales, los aspectos señalados propician que la estructura organizacional en la medida en que se despliega de manera flexible cuenta con instancias de reparos e integración y logra amortiguar el conflicto en su interior, evitando resquebrajamientos. Entendemos que propiciar una razonable articulación desde la dimensión de gobierno y gestión institucional hacia y en las localizaciones territoriales es atender los dispositivos de enlace (sean gerentes integradores, posiciones de enlace, fuerzas de tareas y comisiones permanentes, estructuras matriciales) como centro neurálgico de la hechura política en la universidad. Se podrá garantizar, así, en un sistema complejo de toma de decisiones y arreglos de poder, mayores grados de institucionalidad y escenarios prósperos de gobernabilidad universitaria.

El prisma de nuestras inferencias despunta en la consideración de que, dados los grados de desarrollo de las funciones de la universidad alcanzados en las localizaciones territoriales, se tornan menos tolerables y efectivos los modos de interacciones artesanales, con participación esporádica y relativa de los gestores de Rosario en las sedes. Resulta necesario fomentar en el ámbito universitario instancias de apertura y amplia participación que propicien, finalmente, la construcción de legitimidades de la política universitaria, volviéndola más enriquecedora. Entonces, no se pueden concebir como únicos mecanismos coordinadores aquellos del ajuste mutuo "*si tenés afinidad llámás por teléfono*", pues como hemos mencionado más arriba, la persuasión y la negociación en el interior de una estructura organizacional con reflejos matriciales es un requerimiento ineludible. En este sentido, dotar de mayores capacidades institucionales a la gestión universitaria es un requisito para acompañar el proceso de cambio actual en la UGR que se da en la relación dialéctica entre lo instituido y lo instituyente.



1.4. Metas

Las pautas de mejoramiento se sustentan a partir de líneas de acción que contribuyen a un objetivo general y a cuatro objetivos específicos.

Objetivo General

- Promover ajustes de los mecanismos de coordinación que atiendan a la articulación entre el gobierno y gestión institucional y las localizaciones territoriales.

Objetivos Específicos de intervención

- Sistematizar y formalizar la estructura organizacional de la UGR.
- Actualizar el corpus de normativas internas de la UGR.
- Definir y jerarquizar la figura del responsable de localización territorial de la UGR.
- Efectivizar espacios formales de participación conjunta del Rector, Vicerrector, Secretarías y Direcciones de localizaciones de la UGR.

1.5. Líneas De Acción Sugeridas

1.5.1. Avanzar en la sistematización de la información referida a la estructura organizacional de la institución y confeccionar un diseño de organigrama funcional adecuado a los lineamientos y a las ponderaciones de poder del nuevo Estatuto Académico. Propiciar la compaginación reticular de dicha herramienta analítica y la elaboración de un recurso de igual índole para las localizaciones territoriales, de manera tal que se permita cristalizar los diferentes niveles y singularidades las estructuras organizacionales. Sería pertinente dirigir la atención sobre las responsabilidades y dependencias del nivel operativo.

1.5.2. Designar un equipo de trabajo abocado a la elaboración de una agenda de trabajo que estipule prioridades y plazos para el cumplimiento de la adecuación de las normativas internas de acuerdo al Estatuto Académico vigente y tome en cuenta el diseño propuesto por el organigrama funcional que se realice. Garantizar la aplicabilidad de los recursos necesarios para la integralidad y la sistematización y publicación de las normativas, con el fin de que el corpus sea conocido por toda la comunidad.

1.5.3. Revisar y definir la nominación de las designaciones de la figura de responsable de localización territorial con el fin de aunar criterios formales y avanzar en la definición explícita de sus competencias. Recomendamos propiciar la jerarquización de dicha figura como actor máximo responsable de la localización territorial en el nivel intrainstitucional, a partir de destacar sus funciones de gobierno y el alcance de las mismas en la localización territorial.

Asimismo, en el marco de la valoración del proyecto universitario y las vinculaciones propiciadas en su entorno, sería conveniente jerarquizar la figura del responsable de la localización a nivel interinstitucional, por ejemplo, a través de la creación de estrategias que promuevan su rol protagónico y de iniciativa en la construcción de agendas locales sustanciosas y mesas de diálogo con otros actores locales. Su participación estaría dada como representante de la universidad en lo local, de manera que



se podría potenciar sinérgicamente el despliegue de las funciones de la universidad (docencia, extensión e investigación) en la comunidad donde se desarrolla.

1.5.4. Incorporar a la estructura organizacional un dispositivo de enlace (comité permanente), a partir de la creación de un nuevo ámbito participativo, a saber, una Junta. La misma se prevé integrada por los siguientes miembros: Rector, Vicerrector, Secretarías y responsables de localizaciones territoriales. Sería conveniente que sus funciones adquierieran carácter asesor, propositivo y consultivo del Rectorado, en la medida que active a partir de agendas de trabajo de la coyuntura académico-institucional con reuniones formales estipuladas como máximo cada 45 días. Atentos a experiencias pasadas de la institución se sugiere que para la mencionada creación se acuda al acto administrativo de Resolución Rectoral, indicándose miembros participantes y objetivos del funcionamiento.

La promoción de formas colaborativas de trabajo en las líneas de la conducción y el gobierno, al incorporar la participación del responsable de localización territorial tendería a la estimulación de la gestión universitaria desde el dispositivo de enlace matricial. Además, promovería su involucramiento en los temas de la política institucional y contribuiría al ejercicio y formación permanente en materia de gestión universitaria.

Finalmente se sugiere que se considere como experiencia enriquecedora proponer al Consejo Superior la invitación a las Secretarías y responsables de las localizaciones territoriales a participar con voz y sin voto en reuniones del órgano colegiado, bajo itinerarios pautados y periodicidades a establecer.

1.6. Ejecución

Las líneas de trabajo constituyen una propuesta de implementación integral, a la vez que ofrecen instancias de desafíos progresivos. Por ello se articulan temporalmente en la posibilidad de combinar un escenario institucional permanente y otro de carácter coyuntural, donde el trabajo se realice en función de planificaciones particulares.

1.7. Financiación

En términos generales los parámetros de financiación son los establecidos de manera ordinaria para la gestión institucional. Para la erogación de partidas excepcionales, las mismas serían proyectadas y evaluadas en conjunto entre la Secretaría de Evaluación y Desarrollo y la Secretaría Administrativa bajo los plazos, circuitos y actos administrativos que norma la universidad.



5. CONSIDERACIONES FINALES

En este apartado nos interesa expresar algunas reflexiones propiciadas a partir del proceso de hechura del trabajo. El debate inaugurado en la UGR a partir del postulado autoevaluativo “*reconociéndonos para seguir creciendo*” fecundó un campo de conflictividades, de toma de decisiones, de aportes comunes o divergentes, que en última instancia permitirá la construcción de esa (su) propia mirada general de la institución.

En relación con ello, nuestros aportes para el fortalecimiento de la gestión universitaria los inscribimos en esos intersticios del segundo proceso de autoevaluación institucional. Tanto la construcción de la demanda institucional, que ha operado aquí como recurso heurístico, la etapa de diagnosis y la presentación de las pautas de mejoramiento, se enlazan con el conjunto amplio de actuaciones que conduce la Secretaría de Evaluación y Desarrollo.

Hemos encontrado en la actualidad de la gestión universitaria de la UGR la interpelación por las condiciones de un reciente e intenso proceso de transformaciones que, en resumen, responden al cambio de estatus de instituto universitario a universidad, nuevo Estatuto Académico y nuevo diseño organizacional. En esta coyuntura, nuestro objetivo general del trabajo se dirigió a contribuir, desde la dimensión de gobierno y gestión institucional, al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de coordinación y articulación de y entre las localizaciones territoriales de la Universidad del Gran Rosario.

Para ello trabajamos sobre una lectura de las experiencias de la institución universitaria en clave de las políticas públicas de la evaluación de la calidad, pues en dichas interacciones rescatamos decisiones (políticas y organizacionales) de la propia institución que generaron impactos en la vida académica-institucional. También, hemos descrito, en perspectiva histórica, las estrategias de expansión y consolidación territorial que desplegó la UGR para la apertura de sus localizaciones territoriales (descentralización geográfica). Las alianzas con otros actores, los inicios, y la puesta en marcha y consolidación de las funciones de la universidad en territorios alejados de su sede de origen.

Asimismo, hemos presentado e interpretado los alcances e impactos del nuevo Estatuto Académico sobre la configuración del gobierno, la conducción y la estructura académica. También, en el orden del (re) diseño organizacional, analizamos la estructura organizacional de la universidad con la incorporación del dispositivo de enlace matricial y el estilo de gestión por Programas. A partir de la identificación de debilidades y fortalezas del diseño organizacional principalmente en lo concerniente a las localizaciones territoriales, diseñamos pautas de mejoramiento orientadas a las localizaciones territoriales.

En el trasfondo, de lo que se trató fue de ver las nuevas (re)distribuciones de los *lugares* del poder político-académico y de las configuraciones en la toma de decisiones en la gestión universitaria que hoy ubican sobre la mesa de discusión la cuestión de la institucionalización del proyecto educativo y los aspectos de la gobernabilidad universitaria. Todo intento por compaginar los márgenes de estas discusiones necesariamente implicará, a nuestro entender, que la universidad pueda realizar la actuación



de mirar(se) integrada y articulada institucionalmente con todas sus singularidades, diferencias y contradicciones.

Por esa razón invocamos que la gestión universitaria se fortalecerá en la medida que asuma una perspectiva estratégica que incluya a todas sus localizaciones territoriales y las tensiones propias de las relaciones entre la centralización y la descentralización del poder y entre la autonomía y la dependencia en el interior de la estructura organizacional-institucional. Máxime, promoviendo la creación y sostenibilidad institucional de ámbitos participativos y plurales, que convoquen a todos los gestores al debate y a la construcción negociada y consensuada en su arena de la política y planificación universitaria.

Asimismo, por los recorridos específicos que hemos realizado a lo largo de estas páginas, consideramos que la construcción neurálgica de la agenda institucional en torno a brindar ofertas académicas en lugares distantes de la sede de origen tiene el desafío inexorable de incluir entre sus puntos el compromiso de la UGR con la relación entre la calidad y la pertinencia social. Su propia historia será la que le recuerde siempre la naturaleza de ese compromiso. Por nuestra parte, esperamos que ese compromiso no sea otro que el de continuar promoviendo una cultura asociativa respetuosa y el desarrollo social sustentable de la comunidad en la cual participa.

En relación con lo expuesto, sostenemos que la educación es un bien público y un derecho de todos, inclusive cuando en la gestión e impartición de la misma participan las universidades de gestión privada que integran el sistema universitario argentino. Por eso, nos parece que es una responsabilidad de la UGR continuar trabajando para propiciar que su desarrollo institucional en torno a la expansión académica sea desde una férrea voluntad política de acompañarlo con las miradas de la evaluación de la calidad como herramienta para el mejoramiento de la gestión, las áreas de vacancia y la pertinencia social.

Por otra parte, nos gustaría hacer algunas reflexiones sobre el anclaje académico de este TIF. En tanto que existió una construcción del abordaje de caso, el análisis sobre la UGR se ha apuntado en el marco general de las producciones que ubican a la universidad como objeto de estudio. Además, logró la particularidad de haber habilitado la producción de conocimiento dentro de un terreno que requiere aún mucho estudio en el campo de la Política y Gestión en la Educación Superior, como es el sub-sistema privado y los actores que lo integran.

Creemos, por nuestra experiencia, que la mirada disciplinar desde la Ciencia Política y el abanico de diferentes perspectivas analíticas puestas en consideración a la hora de estudiar la gestión universitaria u otros propósitos de la política de la educación superior, son capaces de brindar no solo las herramientas conceptuales y metodológicas adecuadas sino un terreno fértil para nuevos interrogantes y abordajes. Nuestras ideas infieren que aún hay mucho por decir, principalmente sobre las universidades privadas, su integración en el sistema universitario y los diferentes planos de la articulación con las universidades públicas.

En la anotación de planteos y entusiasmos, repasamos que, por su(s) recorrido(s) histórico(s) las universidades de gestión pública por lo general cuentan con una mayor experiencia en propiciar(se) como ámbitos de estudio. No obstante, sería inte-

resante la inclusión y convocatoria también a las experiencias de educación privada, pues no se puede desconocer el peso de la presencia de las mismas en el sistema universitario argentino.

Por ello, continuando con esta línea, sería deseable una mayor predisposición por parte de las universidades privadas a constituir(se) en ámbitos de estudios y reflexión de sus propias prácticas, a fomentar el ejercicio de preguntar(se) críticamente sobre los planos internos y en las relaciones con sus contextos. A sabiendas de las resistencias que suelen interferirse de esos tránsitos, ponemos en valor la apertura propiciada por los gestores de la UGR para que atendiéramos nuestro cometido.

A partir de nuestra propia experiencia y del recorte analítico con el que trabajamos los objetivos específicos, nos parece viable que, a través del desarrollo de producciones académicas o incluso el trazo de líneas de investigación, se pueda avanzar, incluso en perspectiva comparada, promoviendo, por ejemplo, debates y análisis sobre qué tipo de gobiernos se dan las universidades privadas, cómo organizan sus estructuras académicas y organizacionales y qué estilos de gestión y liderazgos promueven; y los alcances de innovación en estas materias.

El marco académico del TIF se relaciona con las características que ha podido apropiarse. La opción por un Trabajo Integrador Final bajo la modalidad de una Práctica Disciplinar nos resultó, en lo personal, un gran desafío y una invitación a vincular formalmente nuestra experiencia laboral con los conocimientos teóricos, técnicos y metodológicos adquiridos durante la formación académica, como también poner de manifiesto la articulación y el desarrollo de las competencias profesionales de la disciplina de la Ciencia Política en un ámbito institucional concreto.

Finalmente, la modalidad de Práctica Disciplinar adquiere, en nuestra opinión, un gran potencial como herramienta y momento evaluativo para acceder al título de grado. Esto resulta así porque, en la medida en que opera académicamente sobre la producción de conocimiento permite, a través del despliegue de la capacidad de reflexión crítica, enriquecer también el propio recorrido laboral del estudiante y con el producto o resultado de su intervención, transformar a través de su hacer la propia institución.



6. BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA SILVA, A.; Camou, A.; Atairo, D. (2015) *Gobernabilidad y democracia en la universidad pública latinoamericana: Argentina y México en perspectiva comparada*. Buenos Aires: CLACSO. Disponible en: http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/be-cas/20150303042220/PREMIO_KAAC_VersionrevisadaFINAL_27_02_2015.pdf

ARAUJO, J. (2014) *La expansión de la educación superior en Argentina: nuevas oportunidades y viejos problemas*. Ponencia en I Encuentro Internacional de Educación: Espacios de investigación y divulgación. Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Disponible en: <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/37>

ARAUJO, S. (2007) *El cambio universitario en los procesos de evaluación institucional. Hipótesis a partir del estudio de casos*. Ponencia en V Encuentro Nacional y II Latinoamericano: La universidad como objeto de investigación Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Disponible en: <https://upce.rec.uba.ar/Evaluacin%20Institucional/Araujo-%20El%20cambio%20universitario%20en%20los%20procesos%20de%20evaluaci%C3%B3n%20institucional.pdf>

BARSKY, O; Corengia, A. (2017) *La educación universitaria privada en argentina*. Debate Universitario, ISSN 2314 1530, Vol. 5, N° 10, mes mayo, pp. 31-70. Disponible en: <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/debate-universitario/issue/view/747>

BRUNNER, J. J. (2011) *Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias*. Revista de Educación, ISSN 0034-592-X, N° 355, mes mayo – agosto, pp. 137-159. Disponible en: <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/d/14381/19/o>

BUCHBINDER, P.; Marquina, M. (2008) *Masividad, heterogeneidad y fragmentación. El sistema universitario argentino 1983-2007*. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento; Buenos Aires: Biblioteca Nacional.

BURKE, M. DE L. (2016) *Dinámicas institucionales, posicionamiento y estrategias desplegadas por los actores universitarios frente a la evaluación institucional. El caso de la Universidad Nacional de Rosario*. Tesis Doctorado en Ciencia Política. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales; Universidad Nacional de Rosario. Disponible en: <https://rephip.unr.edu.ar/handle/2133/11064>

CAMOU, A. (2004) *Evaluando la evaluación en la argentina. Algunas notas sobre las interacciones conflictivas entre Estado y universidad a través de los procesos de evaluación institucional*. Ponencia en IV Encuentro Nacional Y I Latinoamericano: La universidad como objeto de investigación. Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Tucumán. Disponible en: <http://inter27.unsl.edu.ar/rapes/download.php?id=383>

CHIROLEU, A. (2012) *Políticas de Educación Superior en América Latina en el siglo XXI: ¿Inclusión o Calidad?* Education Policy Analysis Archives; Archivos Analíticos de Políticas Educativas, ISSN 1068-2341, Vol. 20, N° 13, pp. 1-16. Disponible en: <https://www.re-dalyc.org/pdf/2750/275022797013.pdf>

CHIROLEU, A; Suasnábar, C.; Rovelli, L. (2012) *Política universitaria en la Argentina: Revisando viejos legados en busca de nuevos horizontes*. Buenos Aires: Instituto de Estudios y Capacitación; Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.

CLARK, B. (1991) *El Sistema de Educación Superior. Una visión comparativa de la organización académica*. México: Editorial Nueva Imagen y Universidad Autónoma Metropolitana–Azapotalco.

DE VINCENCI, A. (2013) *Evaluación institucional y mejoramiento de la calidad educativa en tres universidades privadas argentinas*. Revista Iberoamericana de Educación Superior, ISSN 2007-2872, Vol. IV, N° 9, pp. 76-94. Disponible en: <https://www.ries.universia.unam.mx/index.php/ries/article/view/85>

DEL BELLO, J. C.; Barsky, O.; Giménez, G. (2007) *La Universidad Privada Argentina*. Buenos Aires: Libros del Zorzal.

DIAS SOBRINHO, J. (2008) *Calidad, pertinencia y responsabilidad social de la universidad latinoamericana y caribeña*. En Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe, pp. 87-112. Caracas: IESALC-UNESCO. Disponible en: <http://flacso.redelivre.org.br/files/2012/08/753.pdf>

DOMECQ, R. (2007) *Pensar la universidad a fines del siglo XX. Notas sobre la creación de la Universidad de General Sarmiento. Ser en el cambio: sobre la pertinencia*. En Rinesi, E.; Soprano, G. (Comp.) *Facultades Alteradas. Actualidad de El conflicto de las Facultades de Immanuel Kant*. Buenos Aires: Prometeo; Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.

DOMINI, A.M.; Domini, A. (2004) *La gestión universitaria en el siglo XXI. Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas*. En Barsky, O.; Sigal, V.; Dávila, M. (Coords.) *Los Desafíos de la Universidad Argentina*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

FERNÁNDEZ LAMARRA, N. (Director) (2018) *La Educación Superior Argentina. Situación actual en el contexto regional*. Sáenz Peña: Universidad Nacional de Tres de Febrero.

FERNÁNDEZ LAMARRA, N.; Alonso Brá, M. (2004) *La gestión universitaria en la Argentina. Una aproximación a partir de la evaluación institucional externa*. En Colossi, Nelson y Dias de Souza Pinto, Marli (Organizadores), *Estudios e Perspectivas em Gestão Universitaria*, INPEAU-UFSC, Nova Letra, Blumenau-SC. Disponible en: <http://inter27.unsl.edu.ar/rapes/download.php?id=64>

GONZÁLEZ, G.; Claverie J. (2017) *Planeamiento de la Educación Superior en Argentina: entre las políticas de regionalización y los procesos de innovación universitaria*. Education Policy Analysis Archives; Archivos Analíticos de Políticas Educativas, ISSN 1068-2341, Vol. 25, N° 70, pp. 1-39. Disponible en: <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/74576>

GRANDINETTI, R. (2013) *Abordajes y claves de diseño organizacional para gestionar la complejidad en gobierno locales*. Ponencia Simposio Capacidades Estatales en XI Congreso Nacional de Ciencia Política. Universidad Nacional de Entre Ríos. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/298353578_Abordajes_y_claves_de_diseno_organizacional_para_gestionar_la_complejidad_en_gobiernos_locales

ILLESCAS, N. (2017) *Análisis del Planeamiento en las Universidades Nacionales en la Argentina. El caso del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 de la Universidad Nacional del Litoral*. Tesis Maestría en Administración Pública. Facultad de Ciencias Económicas;

Universidad Nacional del Litoral. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8080/tesis/handle/11185/1028>

KROTSCH, P. (2005) *La evaluación de la calidad en la Argentina: la necesidad de un análisis centrado en el poder y el conflicto*. Publicado en Wietse de Vries (Coord.) *Calidad, eficiencia y evaluación de la Educación Superior*, Barcelona, Editorial Netbiblo. Disponible en: <https://upce.rec.uba.ar/Calidad%20y%20Evaluacin/Krotsch-%20La%20evaluaci%C3%B3n%20de%20la%20calidad%20en%20la%20Argentina%20la%20necesidad%20de%20un%20an%C3%A1lisis%20centrado%20en%20el%20poder%20y%20el%20conflic.pdf>

KROTSCH, P.; SUASNÁBAR, C. (2002) *Los estudios sobre la Educación Superior: una reflexión en torno a la existencia y posibilidades de construcción de un campo*. Revista Pensamiento Universitario, N° 10, pp. 35-54. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/267421568_Los_estudios_sobre_la_Educacion_Superior_una_reflexion_en_torno_a_la_existencia_y_posibilidades_de_construccion_de_un_campo

MARQUINA, M.; Chiroleu, A. (2015) *¿Hacia un nuevo mapa universitario? La ampliación de la oferta y la inclusión como temas de agenda de gobierno en Argentina*. FLACSO. Propuesta Educativa, ISSN 1995 – 7785, Vol. 1, N° 43, Año 24, pp. 7-16. Disponible en: http://www.propuestaeducativa.flacso.org.ar/dossier_articulo.php?num=43&id=86

MARQUIS, C. (2017) *Reflexiones sobre el impacto de la evaluación universitaria en Argentina*. Revista Latinoamericana de Educación Comparada, ISSN 1853-3744, N° 12, Año 8, pp. 59-69. Disponible en: <http://www.saece.com.ar/relec/abstract.php?xarchivo=revis-tas/12/art4.inc>

MARRADI, A.; Archenti N.; Piovani J.i. (2007) *Metodologías en las ciencias sociales*. Buenos Aires: Emecé Editores.

MARTÍNEZ NOGUEIRA, R. (2000) *Evaluación de la gestión universitaria*. Buenos Aires: CONEAU. Disponible en: <http://www.coneau.gob.ar/archivos/1326.pdf>

MINTZBERG, H. (1991) *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.

MUNDET, E. (1998) *Breve repaso de la normativa universitaria*. La Universidad, N° 15, Año 5, pp. 8-10. Secretaría de Políticas Universitarias; Ministerio de Educación de la Nación. Disponible en: http://repositoriorecursos-download.educ.ar/repositorio/Download/file?file_id=9b68be00-7a08-11e1-800f-ed15e3c494af

NICOLETTI, J. (2015) *Evaluación de la calidad universitaria: la normativa en la república argentina*. Técnica administrativa, ISSN 1666-1680, Vol. 12, N° 3. Disponible en: <http://www.cyta.com.ar/ta1203/v12n3a3.htm>

NOSIGLIA, M. C.; Mulle, V. (2015) *El gobierno de las instituciones universitarias a partir de la Ley de Educación Superior 24.521: un análisis de los Estatutos Universitarios*. Revista Iberoamericana de Educación Superior, ISSN 2007-2872, Vol. VI, N° 15, pp. 72-89. Disponible en: <https://www.ries.universia.unam.mx/index.php/ries/article/view/143>

NOSIGLIA, M. C.; Mulle, V. (2016) *Las políticas de evaluación universitaria en argentina: balance y desafíos*. Panorama, ISSN 2145-308X, Vol. 10, N° 19, pp. 33-44. Disponible en: <https://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/835>



NOSIGLIA, M.C.; Grinsztajn, F.; Rivadeneira C. (2011) *Impacto institucional de los procesos de autoevaluación y acreditación universitaria: análisis de las reflexiones de los participantes en carreras de grado de la UBA*. Ponencia en Simposio Pensar la universidad en sus contextos. Perspectivas evaluativas. Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Entre Ríos. Disponible en: <https://upce.rec.uba.ar/Calidad%20y%20Evaluacin/Nosiglia-Grinsztajn-Rivadeneira-%20Impacto%20institucional%20de%20los%20procesos%20de%20autoevaluaci%C3%B3n%20y%20acreditaci%C3%B3n%20universitar.pdf>

PÉREZ RASETTI, C. (2009) *La expansión geográfica de las universidades y la regulación de las sedes distantes*. Publicado en: Marquina, M.; Mazzola, C.; Soprano, G. (Comps.). Políticas, instituciones y protagonistas de la universidad argentina. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento, Universidad Nacional de San Luis y Prometeo, pp. 47-74. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/289502855_La_expansion_geografica_de_las_universidades_y_la_regulacion_de_las_sedes_distantes

PÉREZ RASETTI, C. (2014) *La expansión de la educación universitaria en argentina: políticas y actores*. Revista Integración y conocimiento, ISSN 2347 - 0658, N° 2, Año 2014. Disponible en: <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/integracionyconocimiento/article/view/9243>

SCHVARSTEIN, L. (1999) *Consideraciones preliminares para pensar la práctica del análisis organizacional en contextos específicos*. Ponencia en IV Simposio de Análisis Organizacional, II del Cono Sur: "Nuevos roles y desafíos del analista organizacional, tensiones y paradojas". Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Buenos Aires. Disponible en: <https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/poiesis/article/view/727/696>

SCHVARSTEIN, L. (2004) *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós.

TORIBIO, D. (1999). *La evaluación de la estructura académica*. Buenos Aires: Serie Estudios CONEAU y Ministerio de Educación de la Nación. Disponible en: <http://www.coneau.gob.ar/archivos/publicaciones/estudios/toribio.pdf>

TORIBIO, D.; Roscardi, M.; Gruschetsky, M.; De Leone, F. (2016). *Nuevos modelos universitarios frente a la expansión de la educación superior. Las nuevas universidades del conurbano bonaerense*. Ponencia IX Jornadas de Sociología Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.9235/ev.9235.pdf

VALLAEYS, F. (2014) *La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización*. Revista Iberoamericana de Educación Superior, ISSN 2007-2872, Vol. V, N° 12, pp. 105-117. Disponible en: <https://www.ries.universia.unam.mx/index.php/ries/article/view/112>

VIZCARRA HERLES, N.; Boza Condonera, E. Y Monteiro De Aguiar Pereira, E. (2011) *La no neutralidad en la evaluación de la calidad y modelos de evaluación de la educación superior, casos de: Colombia, Argentina y Brasil*. Universidade de Sorocaba, Brasil; Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Vol. 16, N° 2, pp. 291-315, mes julio. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219119106004>

Documentos producidos por organismos públicos

- CONEAU (1997) Lineamientos para la Evaluación Institucional.
- CONEAU (2014) Informe de Evaluación Externa del Instituto Universitario del Gran Rosario.
- CONEAU (2015) Calidad en la Educación Superior.
- CONEAU (2016) Creación de Instituciones Universitarias Privadas. La labor de la CONEAU 1996-2016.
- CONEAU (2016) Evaluación Institucional. Criterios y procedimientos para la evaluación externa.
- SECRETARÍA EJECUTIVA DE LOS CPRES; SECRETARÍA DE POLÍTICAS PÚBLICAS; MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA NACIÓN (2018) Áreas de vacancia, vinculación, pertinencia y planificación del sistema universitario: una herramienta para abordar la expansión de la educación superior en territorio.

Fuentes normativas

- Decreto P.E.N. N° 1047/99
- Decreto P.E.N. N° 549/06
- Decreto P.E.N. N° 828/18
- Disposición de la Dirección Nacional de Gestión y Fiscalización Universitaria N° 04/12
- Disposición de la Dirección Nacional de Gestión y Fiscalización Universitaria N° 05/13
- Disposición de la Dirección Nacional de Gestión y Fiscalización Universitaria N° 06/13
- Ley de Educación Superior N° 24.521
- Ordenanza CONEAU N° 060/13
- Resolución Ministerio de Educación N° 1156/15
- Resolución Ministerio de Educación N° 1368/12
- Resolución Ministerio de Educación N° 280/16

Documentos internos de la Universidad del Gran Rosario

- Convenios.
- Estatutos Académicos (correspondientes a los años de aprobación 2014 y 2018)
- Informe de Autoevaluación Institucional año 2012
- Informes Anuales: años 2008 a 2013
- Memoria Institucional año 2014
- Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) 2014-2019
- Resolución Rectoral N° 047/12
- Resolución Rectoral N° 046/12