



Colección de Relevamientos de Políticas de Calidad implementadas por la UNR

**2. Gobernanza participativa e innovación: Un pilar
estratégico de la Agenda UNR 2030 para el desarrollo
sostenible.**

**Colección de Relevamiento: Políticas de Calidad implementadas en la
Universidad Nacional de Rosario**

**Documento 2- “Gobernanza Participativa e Innovación: Un Pilar
Estratégico de la Agenda UNR 2030 para el Desarrollo Sostenible”**

Autora: Téc. Univ. Griselda Rios Artacho

Grupo de Estudios en Gestión de la Calidad, Evaluación y Mejora Continua- GECEM

Instituto de Investigaciones FCPOLIT

Universidad Nacional de Rosario

griseldariosartacho@gmail.com

Resumen

La Agenda UNR 2030 es una hoja de ruta para la transformación de la Universidad Nacional de Rosario. Surge como una construcción colaborativa que vincula a la institución con diversos actores del territorio y promueve el desarrollo del conocimiento y la innovación. En diálogo con los Objetivos de Desarrollo Sustentable de la ONU, la Agenda define seis líneas de acción estratégica para abordar desafíos sociales, económicos y medioambientales. Este artículo se propone explorar la línea de acción "Gobernanza participativa e innovación en la Gestión", analizando como la innovación se integra en la gestión universitaria y los proyectos estratégicos y metas derivados de este proceso. Finalmente, se proponen diversas líneas estratégicas para fortalecer la innovación y la eficiencia en la gestión de la UNR en consonancia con los objetivos de la Agenda.

Introducción

La Universidad Nacional de Rosario (UNR), fundada en 1968, se ha consolidado como una de las Instituciones de Educación Superior más relevantes de nuestro país. Con una amplia oferta académica de 114 carreras de grado, la UNR desarrolla activamente investigación, vinculación tecnológica y extensión con el medio. A más de un siglo de la Reforma de 1918, la Universidad no sólo se reafirma en sus postulados reformistas, sino que también promueve este espíritu al reflexionar sobre las transformaciones necesarias y avanzar en esos cambios.

En un contexto de cambios fulgurantes, las Instituciones se enfrentan a múltiples desafíos que las interpelan, exigiendo su fortalecimiento. Esta serie de cambios profundos y sistémicos es lo que llamamos “La 4ta Revolución Industrial”, un concepto popularizado por Klaus Schwab (2016). Este fenómeno se caracteriza por la convergencia de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, el Internet de las cosas, la robótica avanzada y la biotecnología. Estas tecnologías exigen una adaptación constante y una profunda reflexión sobre el papel de la universidad en la sociedad del futuro, dando cuenta no sólo de la forma en que se produce y difunde el conocimiento, sino también la manera en que las universidades se gestionan a sí mismas.

La Universidad, como Institución que incide en la identidad social y cultural de la comunidad, no se encuentra exenta a estos cambios. Por ello, resulta indispensable pensarla comprometida con sus tiempos, innovadora, moderna, de excelencia y popular. Para lograrlo se crearon escenarios, espacios y acciones que promueven la construcción colectiva y de redes de gestión interorganizacional, que vinculen a los gobiernos regionales, locales, sector privado, Universidades y otros actores.

En este marco, la Agenda UNR 2030, surge como una hoja de ruta para conformar y orientar políticas Universitarias en los próximos años. Este plan de acción permite a toda la Comunidad Universitaria realizar buenas prácticas que estén

encaminadas a su materialización y medición asumiendo su rol en territorio y en la vinculación con otros actores de la sociedad.

Frente a esta realidad, la línea de investigación "**Gobernanza participativa e innovación en la gestión**", enmarcada en la Agenda UNR 2030, se posiciona como un pilar fundamental. Esta línea no sólo reconoce la necesidad de incorporar múltiples actores en los procesos de toma de decisiones sino que también prioriza la urgencia de innovar en las prácticas y herramientas de gestión pública: es un intento de construir un modelo de democratización plena. Para la Universidad Nacional de Rosario, esta iniciativa no sólo se identifica con su compromiso social y académico, sino que también impulsa la generación de conocimiento y la formación de capacidades críticas para liderar la transición hacia un futuro más justo y sostenible.

La adopción estratégica de tecnologías disruptivas puede impulsar mejoras significativas en la eficiencia, la eficacia y la transparencia de los procesos administrativos y académicos. Así mismo, fomentará una mayor colaboración y participación activa de la comunidad universitaria en la toma de decisiones. El abanico de oportunidades es amplio, desde la implementación de sistemas de gestión integrados hasta el desarrollo de plataformas de aprendizaje en línea y herramientas de análisis de datos para la toma de decisiones, todas orientadas a modernizar la gestión universitaria y adaptarla a las demandas del siglo XXI.

Este artículo busca analizar la transversalización de la innovación en la gestión de la Universidad Nacional de Rosario (UNR), en el marco de la Agenda UNR 2030. Para ello, se tomará como referencia un marco teórico que integre los principios de la gobernanza abierta y participativa con los modelos de gestión de la innovación y las tecnologías. Se parte de la premisa de que la apertura de espacios de decisión y la inclusión de la comunidad universitaria, son elementos fundamentales para el éxito de cualquier iniciativa de transformación institucional.

El Diseño de la Agenda UNR 2030: Una Metodología Participativa para la Gobernanza Abierta

Es clave destacar que la Agenda UNR 2030 se diseñó mediante un proceso colaborativo y participativo que involucró a la comunidad universitaria y diversos actores del entorno socio-productivo de Rosario y la región. La metodología utilizada se centró en la innovación pública y otorgó particular relevancia a la intervención de diversos actores y al tratamiento de la dimensión institucional con el fin de definir colectivamente lo que se necesita y hacer de esas definiciones acciones de gestión.

Este proceso de construcción colectiva comenzó en septiembre de 2019 convocando a la Comunidad Universitaria, actores sociales, referentes gubernamentales y sectores productivos. Durante seis meses, se llevaron a cabo Mesas de Trabajo y espacios de diálogo con el objetivo de generar lineamientos comunes para el futuro de la Universidad. A partir de las contribuciones de los distintos actores, se definieron las Líneas Estratégicas que serán el horizonte de la Universidad en los próximos 10 años.

La construcción colaborativa de la Agenda, sentó sus bases para definir las áreas prioritarias de la Agenda UNR 2030: ampliación de derechos y consolidación de cultura democrática, construcción de un sistema científico de creación de valor público, integración y contextualización del desarrollo curricular y la práctica docente, vinculación productiva y sostenibilidad regional, internacionalización estratégica y digitalización e innovación en la gestión. Esta metodología participativa no sólo diseñó la agenda, sino que también exige una forma de gobernar la universidad que sea coherente con esos principios: abierta, inclusiva y orientada a la innovación.

La 'Gobernanza participativa', entendida como la apertura de los espacios de decisión e inclusión activa de la comunidad universitaria en la definición de las políticas institucionales, requiere necesariamente de 'Innovación en la Gestión'. Este enfoque se alinea con los principios de Gobierno Abierto: transparencia, participación y colaboración. En la Universidad Nacional de Rosario, estos

principios se traducen en acciones concretas. La transparencia se promueve mediante la publicación activa de información sobre la gestión, los procesos y los resultados institucionales, fomentando así la rendición de cuentas. La participación se vehiculiza no sólo a través de la existencia de órganos colegiados de Gobierno, como el Consejo Superior y los Consejos Directivos de las Facultades —donde los diferentes estamentos poseen representación activa en la elaboración de normas y definición de prioridades—, sino también mediante la realización de consultas y debates públicos sobre temas relevantes para la vida universitaria. Finalmente, la colaboración se impulsa con el fomento de espacios de diálogo y co-creación entre los diferentes actores universitarios y el entorno externo, buscando así soluciones conjuntas a los desafíos. Para implementar una gobernanza participativa eficaz, la Agenda UNR 2030 propone una serie de innovaciones en la gestión, que abarcan la incorporación de nuevas tecnologías, la digitalización de procesos y la consolidación de modelos de gobierno abierto.

En conjunto, la adopción de los principios de la gobernanza abierta en la gestión universitaria es esencial para una institución más legítima, eficiente y profundamente comprometida con su comunidad y su entorno. Esta perspectiva impulsa no sólo la inclusión y la diversidad de voces en la toma de decisiones, sino que también dinamiza la capacidad de la universidad para innovar y adaptarse proactivamente a los cambios. En última instancia, una gestión universitaria basada en la gobernanza abierta contribuye a la mejora de la calidad de la Educación, la Investigación y Extensión, consolidando el rol de la universidad como actor clave en el desarrollo social.-

Innovación Tecnológica en la Gestión Universitaria: Desafíos de la Cuarta Revolución Industrial

El término "tecnologías disruptivas" refiere a aquellas innovaciones que cambian fundamentalmente la forma en que operan los mercados, las organizaciones y los individuos (Christensen, 1997), creando nuevos mercados y redes de valor y desplazando a los modelos establecidos.

En el contexto de la Educación Superior, estas tecnologías tienen el potencial de transformar radicalmente la enseñanza, el aprendizaje, la investigación y, fundamentalmente, la gestión universitaria. Su adopción no sólo optimiza la operatividad de las universidades, sino también es un factor clave para su adaptación a un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

El trabajo de Oscar Oszlak sobre la capacidad estatal y la gestión pública en América Latina ofrece un marco valioso para analizar los desafíos de la adopción de tecnologías disruptivas en las universidades de la región. Su enfoque destaca la importancia de las burocracias profesionales, la autonomía en la toma de decisiones y la existencia de recursos adecuados para que las instituciones públicas puedan implementar con éxito innovaciones tecnológicas. En el contexto de la gestión universitaria, esto implica la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales de las universidades, garantizar la formación y el desarrollo del personal, y asegurar la disponibilidad de los recursos financieros y tecnológicos necesarios para la adopción de tecnologías. En su obra "La era exponencial", Oszlak (2024) analiza cómo las tecnologías disruptivas están transformando el Estado y la gestión pública, generando nuevas oportunidades y desafíos. Si bien su análisis se centra predominantemente en el ámbito gubernamental, sus reflexiones son relevantes para el contexto universitario. En este ámbito, la adopción de tecnologías también plantea interrogantes sobre la capacidad institucional, la gobernanza y la rendición de cuentas. En particular, Oszlak advierte enfáticamente sobre los riesgos de la "brecha digital" y subraya la necesidad de garantizar un acceso equitativo a las nuevas tecnologías. Eso es fundamental para evitar la exclusión y la perpetuación de la desigualdad. En la

Universidad este punto es particularmente importante ya que, de no gestionarse adecuadamente, la digitalización puede agudizar disparidades.

Un ejemplo claro es la Inteligencia Artificial (IA), que tiene el potencial de revolucionar la gestión universitaria al automatizar tareas administrativas, personalizar el aprendizaje y mejorar la toma de decisiones. En lugar de limitarse a la automatización de procesos repetitivos como la gestión de expedientes o la programación de clases, la IA puede analizar grandes volúmenes de datos para identificar patrones y tendencias que permitan a las autoridades universitarias tomar decisiones más informadas y estratégicas. Esto podría incluir la predicción de la demanda de cursos, la identificación temprana de estudiantes en riesgo de abandonar sus estudios, o la evaluación de la eficacia de diferentes políticas institucionales. Además, los chatbots impulsados por IA pueden mejorar significativamente la atención al estudiante, proporcionando respuestas rápidas y precisas a preguntas frecuentes y liberando al personal para tareas más complejas. Sumado a esto, la IA puede analizar datos de encuestas de opinión a la Comunidad Universitaria de manera con el fin de identificar patrones de interés, propuestas y preocupaciones. Estos datos habilitan a canales de información más efectivos para la toma de decisiones.

Por su parte, Blockchain ofrece nuevas posibilidades para garantizar la transparencia y la seguridad de la información en la gestión universitaria. Más allá de su aplicación en la gestión de credenciales académicas, que permite crear registros de títulos a prueba de manipulaciones, esta tecnología puede fortalecer la rendición de cuentas en la gestión de recursos. El seguimiento en tiempo real de las transacciones financieras y la garantía de que los fondos se utilizan de manera eficiente y de acuerdo con las normativas son solo algunos ejemplos del potencial de Blockchain en este ámbito. Asimismo, esta tecnología puede facilitar la implementación de sistemas de votación electrónica seguros y transparentes para elecciones estudiantiles y otros procesos como el presupuesto participativo, fortaleciendo así la gobernanza democrática de las instituciones.

Finalmente, la Realidad Virtual y Aumentada, si bien se asocian principalmente con la enseñanza, también pueden aportar valor a la gestión universitaria. En

particular, la RV puede utilizarse para crear simulaciones que permitan capacitar al personal en diversos escenarios, desde la gestión de emergencias hasta la atención al público, de una manera segura y eficiente. Por otro lado, la RA puede mejorar la experiencia de los visitantes y los nuevos estudiantes, proporcionando información interactiva y contextualizada sobre el campus y los servicios universitarios.

Además de estas tecnologías específicas, existen diversos tipos de Plataformas de Software Colaborativo que ofrecen funcionalidades transversales podemos destacar Plataformas de Gestión de Aprendizaje, como Moodle. Éstas no sólo poseen una interfaz amigable sino que ofrecen herramientas de comunicación y colaboración como foros, wikis y blogs. Este tipo de Plataforma refuerza la idea de gestión que no sólo informa sino que involucra activamente.

La Importancia de la Cultura del Dato y los Sistemas de Información Estratégica

En tiempos de cambios vertiginosos y grandes volúmenes de información, las instituciones educativas enfrentan el desafío de adaptarse y prosperar. Sin embargo, la mera adopción de tecnologías no garantiza una gestión innovadora. Como señalan Gallegos Macías, Galarza López y Almuiñas Rivero (2023) en su análisis sobre los Sistemas de Información Estratégica (SIE) en la Gestión Universitaria, la efectividad de estas herramientas enfrenta diversas problemáticas. Entre ellas se destacan la fragmentación y falta de integración de los datos, la baja calidad de la información, y la resistencia cultural a su uso por parte de la comunidad universitaria. Estas deficiencias impiden que los SIE cumplan su rol de soporte a la toma de decisiones estratégicas, limitando la capacidad de la universidad para una gestión proactiva y basada en evidencia.

El verdadero potencial reside en la capacidad de la institución para desarrollar una cultura del dato sólida, donde la información se convierte en el pilar fundamental para la toma de decisiones optimizando la asignación de recursos y la planificación estratégica. Esto se traduce en una mayor eficiencia operativa, al identificar y corregir ineficiencias en los procesos administrativos y académicos. Asimismo, una gestión impulsada por datos facilita la personalización de la experiencia estudiantil, al permitir identificar patrones de éxito o riesgo y ofrecer apoyo

dirigido para mejorar la retención y el rendimiento académico. Autores como Davenport y Harris (2017), en su trabajo sobre la competencia analítica, resaltan cómo las organizaciones que logran integrar la analítica y los datos obtienen una ventaja competitiva al mejorar la previsión, la comprensión profunda de sus operaciones y la capacidad de responder proactivamente a los cambios del entorno. Para la UNR, esto significa fortalecer su capacidad para responder con agilidad a las demandas de la sociedad y la 'era exponencial' a la que se refiere Oszlak (2024), consolidando su rol como una institución moderna y relevante.

En este sentido, la construcción de una cultura del dato no se limita a la adquisición de herramientas tecnológicas, sino que implica un cambio organizacional profundo. Como sostienen **Lahrman, Marx, Zayas-Castro, Munk y Brenig (2021)**, una cultura del dato eficaz requiere de liderazgo, capacitación, y la promoción de la toma de decisiones basada en la evidencia en todos los niveles de la organización. Es fundamental que la universidad invierta en la formación de su personal, en alfabetización de datos y pensamiento analítico, fomentando un entorno donde los datos sean vistos como un activo estratégico y no solo como un subproducto de las operaciones. Esto también implica la definición de políticas claras sobre la gobernanza de datos, asegurando su calidad, seguridad y accesibilidad.

Desafíos y oportunidades en la implementación.

La implementación de tecnologías disruptivas en la gestión universitaria demanda una considerable inversión inicial en infraestructura, software y la debida capacitación del personal. Por otro lado, puede generar resistencia por parte de quienes no comprenden completamente sus beneficios o temen que estas tecnologías puedan amenazar sus puestos de trabajo. Además, resulta fundamental abordar temáticas relacionadas a la privacidad y la seguridad de los datos, implementando políticas y medidas adecuadas para proteger la información de los estudiantes, el personal y la Institución.

En este contexto, la Universidad Nacional de Rosario ha dado un paso significativo con la implementación del **Sistema Único Documental (SUDOCU)**. Este proyecto transversal de gestión documental busca reemplazar sistemas previos como Guemes priorizando la despapelización de los procedimientos administrativos al gestionar expedientes de manera electrónica. La implementación de SUDOCU en áreas como economía y finanzas, integrándose con sistemas como Pilagá y Diaguita, representa un salto cualitativo al pasar del formato papel a un soporte electrónico, lo que conlleva ventajas significativas como la celeridad de los procedimientos, la transparencia y la trazabilidad de la información.

Si bien los desafíos son palpables, el potencial que ofrecen las tecnologías disruptivas es enorme. Su adopción puede impulsar a una mayor eficiencia y productividad en la gestión de recursos, a una toma de decisiones más informada y estratégica, a una mayor transparencia y rendición de cuentas, y a una mejora significativa de la experiencia tanto de los estudiantes como del personal. Al abordar de manera estratégica estos desafíos y oportunidades, la UNR puede aprovechar el potencial de las tecnologías disruptivas para transformar su gestión y posicionarse como una universidad innovadora y a la vanguardia.

Reflexiones y Líneas Futuras de Investigación

Este artículo ha explorado la relevancia de la línea estratégica 'Gobernanza participativa e innovación en la Gestión' dentro del marco de la Agenda UNR 2030. Se ha destacado cómo la metodología participativa que dio origen a la Agenda demanda una transformación profunda en la forma en que se gestiona la universidad, superando modelos burocráticos y adoptando enfoques más ágiles, transparentes y orientados a la innovación.

En un contexto de cambio constante y dinámico, la UNR se enfrenta al desafío de adaptarse y desempeñar su papel como referente de Educación Superior. Para lograrlo, es esencial no solo adoptar nuevas tecnologías, sino también reformar las estructuras organizativas, los procesos de toma de decisiones y la cultura institucional ya establecidos. La gobernanza participativa y la innovación en la gestión se integran e impulsan la capacidad de la universidad para responder a las necesidades de su comunidad y proyectarse hacia el futuro.

Futuras investigaciones podrían profundizar en el análisis del impacto de las innovaciones implementadas en la UNR. Resulta fundamental profundizar sobre los efectos de las innovaciones ya implementadas así como relevar y analizar la percepción y participación de los diversos actores de la Comunidad Educativa en los procesos de innovación. Esto permitirá tener una visión de cómo y cuánto se involucran. Finalmente, es prioritario investigar sobre el desarrollo de estrategias efectivas para potenciar la transparencia y promover la eficiencia.

La UNR se posiciona como una institución innovadora y de excelencia al integrar la gobernanza participativa y la innovación en su gestión, utilizando tecnologías disruptivas y una cultura del dato para adaptarse a los desafíos de la Cuarta Revolución Industrial y consolidar su rol como referente educativo y social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Oszlak, O. (1982). *La conquista del orden político y la creación del orden estatal en América Latina*. Centro de Estudios de Estado y Sociedad.
- Oszlak, O. (2012). *Formación del Estado, planificación estatal y burocracia en América Latina: 1930-1970*. Universidad Nacional de Quilmes.
- Oszlak, O. (2024). *La era exponencial: desafíos y oportunidades para el Estado y la sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/6b15060d-0f7d-48a0-8c69-2a6d6338a6ac/content>
- EL IMPACTO DE LAS TIC SOBRE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES Y EL TRABAJO DEL HOMBRE EN LAS EMPRESAS – Jorge Roberto Volpentesta -FACES | 2016 | Año 22 N° 46 | 81-94
https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2519/1/FACES_n46_81-94.pdf
- Schwab, Klaus. (2016). *La 4ta Revolución Industrial*. World Economic Forum.
- *Informe Final Agenda UNR2030* - Febrero 2020 - Rosario, Argentina
<https://2030.unr.edu.ar/>
- EL IMPACTO DE LAS TIC SOBRE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES Y EL TRABAJO DEL HOMBRE EN LAS EMPRESAS – Jorge Roberto Volpentesta -FACES | 2016 | Año 22 N° 46 | 81-94
https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2519/1/FACES_n46_81-94.pdf
- Christensen, C. M. (1997). **El dilema del innovador: Cuando las nuevas tecnologías hacen que las grandes empresas fracasen**. Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Review Press.
- Barcos, S. J. (2008). Reflexiones acerca de los sistemas de información universitarios ante los desafíos y cambios generados por los procesos de evaluación y acreditación. *Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação*

Superior (Campinas), 13 (1), 209–244. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772008000100012>

- Gallegos Macías, M. R., Galarza López, J., & Almuiñas Rivero, J. L. (2023) sobre "Los sistemas de información estratégica en la gestión universitaria: problemáticas que enfrentan". Revista: Estrategia y Gestión Universitaria, vol. 11, Núm. 1, Enero-Junio. <https://portal.amelica.org/ameli/journal/780/7804051010/7804051010.pdf>
- Lahrmann, G., Marx, F., Zayas-Castro, J. L., Munk, M., & Brenig, M. (2021). *Construyendo una Cultura Impulsada por Datos: Una Guía Paso a Paso*. Springer Nature.
- Retos para una Agenda de Innovación Pública Argentina. <https://polilab.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2021/10/Retos-para-una-Agenda-de-Innovacion-Publica.pdf>