UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
Centro de Estudios Interdisciplinarios

Especialización en Política y Gestión de la Educación Superior

TRABAJO FINAL

La Gestión de los espacios de trabajo en el ámbito universitario

Evaluación de su funcionalidad en la Sede de Gobierno de la UNR. Estudio de casos período 2020-2024.

AUTORA
Prof. Arq. Lilian Cano

DIRECTORA
Esp. Arq. Natalia Jacinto

Rosario, Argentina
2026

Resumen

Este trabajo analiza la gestión y funcionalidad de los espacios de trabajo en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario durante el período 2020-2024, en el marco de las transformaciones organizacionales, tecnológicas y laborales experimentadas por la gestión universitaria en la etapa pospandemia. El trabajo parte de considerar que la organización espacial constituye una dimensión estratégica de la gestión institucional, cuyo abordaje trasciende lo estrictamente edilicio.

La investigación adoptó un diseño de estudio de caso de carácter cualitativo, combinando un cuestionario semiestructurado aplicado al personal, observación directa y análisis documental.

El diagnóstico realizado permitió identificar condiciones ambientales deficitarias, particularmente en ventilación y espacio disponible, una organización espacial que dificulta la coordinación entre áreas, y un desajuste entre la configuración edilicia heredada y las modalidades de trabajo híbridas actualmente vigentes. Un indicio relevante surgido de este estudio, a profundizar en futuras investigaciones con muestras de mayor tamaño, es la discrepancia de valoración del espacio físico según la modalidad laboral: el personal en modalidad híbrida tiende a percibir de manera más negativa el espacio físico general, su tamaño y su disponibilidad que el personal presencial. A partir de este diagnóstico se formuló una propuesta de intervención estructurada en cinco ejes de acción: organización espacial, infraestructura tecnológica, bienestar laboral, coordinación institucional y planificación continua, sustentada en criterios técnico-funcionales y político-administrativos explícitos, y acompañada de indicadores de seguimiento. El trabajo concluye que la planificación de los espacios de trabajo constituye una herramienta de gestión que puede integrarse a las políticas de modernización institucional impulsadas por la Universidad.

Palabras clave: gestión universitaria, espacios de trabajo, teletrabajo híbrido, evaluación post-ocupacional, planificación institucional.

Índice de contenido

Índice de Gráficos y figuras **4**
Índice de Tablas **5**
Capítulo I **6**
1.1 Introducción 6
1.2. Planteamiento del problema 7
1.3. Preguntas de investigación 8
1.4. Justificación 8
1.5. Objetivos 9
Capítulo II: Marco teórico-conceptual **10**
2.1. Estado del Arte 10
2.2. Categorías Conceptuales 10
2.2.1. Gestión universitaria y capacidades institucionales 10
2.2.2. El espacio de trabajo: dimensión física, organizacional y humana 11
2.2.3. Transformaciones pospandemia, infraestructura y gobernanza universitaria 12
2.2.4. Gestión del cambio y evaluación de los espacios en uso 13
2.3. Marco Normativo e Institucional 14
Capítulo III: Marco metodológico y contextualización **16**
3.1. Diseño metodológico 16
3.2. Unidades de Análisis y Fuentes 16
3.3. Técnicas de Recolección de Datos 17
3.4. Contextualización del Caso de Estudio 18
3.5. Consideraciones éticas 20
Capítulo IV: diagnóstico y análisis de los hallazgos **22**
4.1. Introducción al análisis de los resultados 22
4.2. Caracterización de la población encuestada 22
4.3. Análisis de las dimensiones 23
4.3.1. Funcionalidad de los espacios de trabajo 23
4.3.2. Condiciones físicas de los espacios de trabajo 24
4.3.3. Organización espacial y dinámica de trabajo 26
4.3.4. Infraestructura tecnológica 27
4.3.5. Propuestas de mejora desde la perspectiva del personal 27
4.4. Cruce de Datos y Síntesis del Diagnóstico 28
4.4.1. Cruce entre modalidad de trabajo y valoración del espacio 28
4.4.2. Síntesis del diagnóstico 30
Capítulo V: Propuesta de intervención **32**
5.1. Fundamentación de la propuesta 32
5.2. Objetivos de la Propuesta 33
5.3. Ejes de Acción 33
5.3.1. Optimización de la organización y distribución de los espacios de trabajo 35
5.3.2. Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y de la digitalización de los procesos administrativos 36
5.3.3. Promoción del bienestar laboral y de las condiciones del ambiente de trabajo 36

5.3.4. Fortalecimiento de la coordinación institucional y de la comunicación interna 38
5.3.5. Planificación, evaluación y mejora continua de los espacios de trabajo 38
5.4. Factibilidad y Viabilidad 40
5.4.1. Recursos, plazos y actores institucionales 40
5.4.2. Condiciones para la gestión del cambio 40
5.4.3. Restricciones normativas y presupuestarias 41
Capítulo VI: Conclusiones **42**
6.1. Síntesis y balance del trabajo 42
6.2. Limitaciones y futuras líneas de trabajo 43
6.3. Aportes de la investigación 44
Referencias bibliográficas **46**
Anexos **49**
Anexo A: Cuestionario 49
Anexo B. Resultados detallados del cuestionario 51
Anexo C. Ficha de observación directa 54
Anexo D. Organigrama de la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario (2021). 60
Anexo E. Organización espacial de la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario 61
Anexo F. Fotografías 69

Índice de Gráficos y figuras

Gráfico 1. Modalidad de trabajo de las personas encuestadas 22
Gráfico 2. Percepción sobre la influencia del espacio físico en el desempeño laboral 23
Gráfico 3. Aspectos físicos del espacio de trabajo con mayor valoración negativa 24
Gráfico 4. Ejes de acción propuestos según problema de diagnóstico, plazo y recursos requeridos 34
Gráfico 5. Valoración de la organización espacial y la coordinación institucional 52
Gráfico 6. Distribución del nivel de satisfacción general 52

Figura 1. Fachada del Gran Hotel Italia (c. 1925-1930) 20
Figura 2 y 3. Aviso publicitario del Gran Hotel Italia de Albino Pagliano (c. 1905–1915) 20

Índice de Tablas

Tabla 1. Variables, dimensiones, indicadores e instrumentos para la recolección de datos 17
Tabla 2. Valoración negativa de aspectos físicos del espacio de trabajo, según modalidad laboral 29
Tabla 3. Niveles de satisfacción sobre el espacio de trabajo 30
Tabla 4. Recursos, plazos y actores respecto a los ejes propuestos 40
Tabla 5. Distribución de oficinas 63
Tabla 6. Áreas y dependencias de la Sede de Gobierno según ubicación edilicia y dotación de personal 63

Capítulo I

1.1 Introducción

Las transformaciones experimentadas por las instituciones de educación superior durante las últimas décadas han modificado significativamente las formas de organización del trabajo universitario. La incorporación de tecnologías digitales, los procesos de modernización administrativa y, particularmente, las nuevas modalidades laborales desarrolladas a partir de la pandemia de COVID-19 impulsaron cambios en las dinámicas de gestión y en la utilización de los espacios destinados al trabajo administrativo. En este contexto, los espacios laborales adquieren relevancia como componentes de la organización institucional, en tanto se relacionan con la comunicación, la coordinación, la toma de decisiones y el desarrollo de las tareas.

En las universidades públicas, estas transformaciones adquieren características particulares debido a la complejidad de sus estructuras organizacionales, la diversidad de funciones que desarrollan y la coexistencia de múltiples áreas académicas, administrativas y técnicas, especialmente en instituciones que impulsan políticas de modernización administrativa y transformación organizacional.

La presente investigación analiza la gestión y funcionalidad de los espacios de trabajo en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario (UNR) durante el período 2020-2024, focalizando en la relación entre la organización institucional, la distribución espacial y las dinámicas laborales desarrolladas en el ámbito administrativo. El período seleccionado resulta especialmente significativo por concentrar profundas transformaciones vinculadas con la incorporación del trabajo remoto, los esquemas híbridos, la digitalización de procedimientos y la redefinición de las prácticas de gestión institucional.

La relevancia de esta investigación radica en que aborda una dimensión escasamente explorada en los estudios sobre gestión universitaria: la de instituciones públicas de educación superior que, como en el caso de la Sede de Gobierno de la UNR, desarrollan sus funciones en edificios preexistentes, no proyectados originalmente para uso administrativo-universitario. Esta condición exige repensar la gestión y planificación de los espacios de trabajo a partir de una configuración edilicia heredada y no diseñada específicamente para las necesidades institucionales actuales. En este sentido, el estudio procura aportar conocimientos que contribuyan tanto a la comprensión de las transformaciones contemporáneas de la gestión universitaria como al diseño de futuras estrategias de planificación institucional y mejora de las condiciones de trabajo.

Metodológicamente, la investigación adopta un enfoque cualitativo, combinando conversaciones informales con actores institucionales, un cuestionario semiestructurado, observación directa y análisis documental. La articulación de estas técnicas permitió comprender el fenómeno desde múltiples perspectivas, integrando las percepciones de los actores institucionales con información organizacional y espacial. En este marco, la Evaluación Post-Ocupacional (POE) se incorpora como una perspectiva para analizar los espacios en uso a partir de las condiciones observadas y de las experiencias de quienes los

ocupan, cuyos resultados pueden constituir un insumo para la toma de decisiones, la planificación y la mejora continua de la gestión institucional.

Finalmente, la tesis se estructura en distintos capítulos que desarrollan el marco conceptual, la contextualización institucional, la estrategia metodológica, el análisis de los resultados y las conclusiones derivadas del estudio.

1.2. Planteamiento del problema

Las transformaciones organizacionales y laborales que atravesaron la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario durante el período 2020-2024 plantearon nuevos desafíos para la organización y funcionalidad de sus espacios de trabajo. La incorporación de modalidades remotas e híbridas y la digitalización de procedimientos generaron nuevas formas de organización institucional que continúan coexistiendo con estructuras administrativas configuradas para un funcionamiento predominantemente presencial. En este escenario, adquiere relevancia analizar en qué medida la organización actual de los espacios responde a las necesidades derivadas de estas transformaciones y cómo incide en la coordinación de las actividades, la comunicación entre las áreas y el funcionamiento cotidiano de la institución.

En este contexto, resulta necesario analizar la organización y funcionalidad de los espacios de trabajo de la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario. Para ello, interesa indagar cuáles fueron los criterios que orientaron la distribución de las áreas administrativas, cómo se adaptaron los espacios a las nuevas modalidades laborales y qué efectos tuvieron estas transformaciones sobre las dinámicas de trabajo y la gestión institucional.

Desde una perspectiva organizacional, la investigación se sitúa en la tensión entre un modelo administrativo de inspiración burocrático-weberiana (Weber, 1992) [1], sustentado en la jerarquía formal, la división funcional del trabajo y la centralidad del espacio físico como ámbito de coordinación, y un modelo de gestión emergente caracterizado por la digitalización de procesos, la flexibilidad organizacional y la coexistencia de modalidades presenciales, remotas e híbridas. Esta coexistencia plantea interrogantes acerca de la capacidad de las instituciones universitarias para adaptar su estructura organizacional y sus espacios laborales sin afectar la eficiencia administrativa ni la calidad de la gestión.

En la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario, estas tensiones adquieren particular importancia debido a que el edificio concentra las principales áreas de conducción política y administrativa de la institución. La configuración de sus espacios, su organización funcional y las sucesivas adecuaciones realizadas durante el período analizado constituyen un caso de estudio significativo para comprender cómo las universidades públicas enfrentan los desafíos derivados de los procesos de modernización institucional.

En consecuencia, el problema de investigación se centra en analizar el desajuste entre una configuración espacial institucional construida y adaptada progresivamente a lo largo del

[1] Max Weber (1864-1920), sociólogo y economista alemán, es considerado uno de los fundadores de la sociología moderna. Su modelo de burocracia describe una forma de organización racional-legal basada en normas escritas, jerarquías formales y procedimientos estandarizados.

tiempo y las transformaciones organizacionales, tecnológicas y laborales que atraviesan actualmente la gestión universitaria. En particular, interesa comprender de qué manera las nuevas modalidades de trabajo y los procesos de modernización y digitalización desarrollados durante el período 2020-2024 interpelan la organización y funcionalidad de los espacios de trabajo de la Sede de Gobierno de la UNR. Desde esta perspectiva, el problema no radica únicamente en la disponibilidad o insuficiencia de superficie física, sino en la correspondencia entre la configuración y organización de los espacios y las necesidades actuales de la gestión y del trabajo universitario. El espacio de trabajo constituye así una dimensión de la gestión institucional que puede favorecer o limitar la coordinación, la comunicación, el desarrollo de las tareas y la adaptación de la organización a nuevas formas de trabajo, por lo que su planificación y gestión trascienden las cuestiones de mantenimiento edilicio.

1.3. Preguntas de investigación

Pregunta principal

¿De qué manera se relacionan las transformaciones de la gestión universitaria desarrolladas en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario durante el período 2020-2024 con la organización y funcionalidad de los espacios de trabajo?

Preguntas específicas

¿Qué cambios organizacionales, tecnológicos y laborales se produjeron en la Sede de Gobierno de la UNR durante el período 2020-2024?

¿Cómo se encuentran distribuidos y organizados los espacios de trabajo de las distintas áreas administrativas de la Sede de Gobierno?

¿De qué manera las modalidades laborales implementadas durante el período analizado influyeron en la utilización y funcionalidad de los espacios de trabajo?

¿Cuál es la percepción del personal respecto de la funcionalidad y adecuación de los espacios de trabajo para el desarrollo de sus tareas laborales?

¿Qué aspectos de la gestión de los espacios de trabajo requieren intervención en el marco de los procesos de modernización institucional?

1.4. Justificación

La presente investigación se justifica por la necesidad de comprender cómo las transformaciones de la gestión universitaria se expresan en la organización y funcionalidad de los espacios de trabajo de la Sede de Gobierno de la UNR. El análisis de esta relación permite abordar el espacio de trabajo como una dimensión vinculada con la organización institucional, la distribución de los recursos y las formas de interacción entre los actores.

Desde una perspectiva académica, la investigación busca contribuir a un campo escasamente explorado dentro de los estudios sobre educación superior y gestión universitaria. Si bien existe una amplia producción sobre gobernanza, planificación

institucional y administración universitaria, son limitados los trabajos que analizan la relación entre las transformaciones organizacionales y la funcionalidad de los espacios de trabajo como dimensión constitutiva de la gestión institucional.

Asimismo, la investigación adquiere relevancia institucional debido a que la Universidad Nacional de Rosario se encuentra inmersa en procesos de modernización administrativa y fortalecimiento de sus capacidades de gestión, expresados, entre otras iniciativas, en los lineamientos estratégicos establecidos por la Agenda UNR 2030 (Universidad Nacional de Rosario, 2019). El período 2020-2024 resulta particularmente significativo para el análisis, dado que concentra la implementación de modalidades híbridas de trabajo, la digitalización de procedimientos administrativos y la redefinición de las dinámicas laborales en el ámbito universitario. Analizar la organización y funcionalidad de los espacios de trabajo de la Sede de Gobierno durante ese período permitirá identificar fortalezas, limitaciones y oportunidades de mejora vinculadas a la planificación institucional, la coordinación administrativa y las condiciones de trabajo del personal universitario.

De este modo, el análisis realizado busca traducirse en insumos concretos para la toma de decisiones institucionales, aportando evidencia que oriente tanto la planificación de los espacios de trabajo como las políticas de modernización administrativa en curso en la Universidad.

Desde esta perspectiva, el análisis del caso permitirá no solo caracterizar las condiciones actuales de los espacios de trabajo, sino también reconocer aquellos aspectos que requieren intervención en el marco de los procesos de modernización institucional.

1.5. Objetivos

Objetivo general:

Analizar la gestión y funcionalidad de los espacios de trabajo en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario durante el período 2020-2024, considerando su relación con las transformaciones organizacionales, las políticas institucionales de modernización y las dinámicas contemporáneas de gestión universitaria.

Objetivos específicos:

- Caracterizar la organización administrativa y espacial de la Sede de Gobierno de la UNR durante el período 2020-2024.
- Identificar las transformaciones organizacionales, tecnológicas y laborales implementadas en dicho período.
- Analizar las percepciones del personal respecto de la funcionalidad y adecuación de los espacios de trabajo.
- Examinar la incidencia de las modalidades laborales pospandemia en la utilización de los espacios físicos.
- Identificar posibles diferencias en la percepción y valoración de los espacios de trabajo según la modalidad laboral presencial o híbrida.

Capítulo II: Marco teórico-conceptual

2.1. Estado del Arte

La producción académica que aborda de manera integrada la gestión de los espacios de trabajo administrativos en universidades públicas resulta todavía limitada, tanto en Argentina como en la región. La bibliografía disponible tiende a concentrarse en dos líneas que presentan escasa articulación entre sí: los estudios sobre teletrabajo y modalidades laborales surgidos a partir de la pandemia, por un lado, y la literatura internacional sobre diseño y organización de espacios de trabajo en instituciones de educación superior, por otro.

Dentro de la primera línea, en Argentina el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) produjo, desde 2020, estudios sobre las condiciones del trabajo remoto en el Sector Público Nacional durante el aislamiento por COVID-19. En particular, Cyngiser et al. (2021) relevaron los desafíos de gestión, comunicación y organización que atravesó la administración pública argentina al reorganizar sus modalidades laborales. Estos trabajos, sin embargo, se concentran en las dimensiones normativas y de recursos humanos del teletrabajo, sin abordar específicamente la dimensión espacial o edilicia de las oficinas públicas.

En la segunda línea, la investigación internacional sobre espacios de trabajo académico y administrativo ha crecido en los últimos años. Una revisión sistemática reciente sobre el impacto del diseño de los espacios de trabajo en el personal universitario (Indergård y Hansen, 2024) relevó 32 estudios empíricos sobre distintos formatos de oficina: planta abierta, espacios flexibles, oficinas individuales, entre otros; y encontró resultados heterogéneos respecto de su impacto sobre la satisfacción, la productividad y la creatividad del personal. Ya antes, Harrison y Cairns (2008), en un estudio pionero sobre la transformación del espacio de trabajo académico en universidades del Reino Unido, habían documentado una tendencia hacia modelos más flexibles de organización espacial, impulsada tanto por restricciones presupuestarias como por cambios en las formas de trabajo.

Esta literatura internacional se concentra mayormente en universidades de Estados Unidos, Reino Unido y Europa continental, con escasas referencias a instituciones latinoamericanas y, en particular, a universidades públicas argentinas. En este contexto, la relación entre organización administrativa, configuración espacial y funcionalidad de los espacios de trabajo constituye un área de investigación que presenta oportunidades de desarrollo en el ámbito de la educación superior pública argentina. El presente estudio se inscribe en ese campo a partir del análisis del caso de la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario.

2.2. Categorías Conceptuales

2.2.1. Gestión universitaria y capacidades institucionales

Las universidades públicas constituyen organizaciones complejas caracterizadas por la coexistencia de múltiples actores, objetivos y niveles de decisión. La gestión universitaria no puede reducirse a la mera administración de recursos, sino que implica la articulación de capacidades institucionales orientadas al cumplimiento de las funciones sustantivas de docencia, investigación, extensión y gobierno.

Hintze (2003) distingue modalidades de gestión operativas, por programas y por proyectos, cada una asociada a distintos mecanismos de coordinación y asignación de recursos, distinción relevante en instituciones donde coexisten estructuras permanentes con iniciativas puntuales de transformación. Hilderbrand y Grindle (1994), por su parte, entienden la capacidad institucional como resultado de la interacción entre el contexto ambiental, el contexto institucional, las redes de actores, la organización y el personal: no depende sólo de los recursos materiales, sino también de las formas de organización y de las competencias de quienes integran la institución.

Esta complejidad organizacional encuentra sustento en Clark (1983), quien caracteriza a las instituciones de educación superior como sistemas con múltiples centros de autoridad y elevados niveles de autonomía profesional. Desde el campo de la gestión pública, Oszlak (2006) sostiene que la eficacia estatal depende de la capacidad para sostener políticas institucionales en el tiempo y optimizar el uso de los recursos disponibles. Morin (1994)[2] aporta la idea de que las organizaciones contemporáneas están atravesadas por procesos simultáneos de estabilidad y transformación, orden y desorden: lectura pertinente para instituciones donde convergen funciones académicas, administrativas y políticas.

En consecuencia, la planificación y organización de los espacios de trabajo puede entenderse como una política institucional que contribuye a fortalecer capacidades de gestión, mejorar procesos administrativos y favorecer la coordinación entre áreas.

2.2.2. El espacio de trabajo: dimensión física, organizacional y humana

El espacio de trabajo no puede comprenderse únicamente como una estructura física o arquitectónica, sino como una dimensión que se configura en relación con las prácticas, las relaciones y las necesidades de la organización. Esta perspectiva encuentra su formulación más general en Lefebvre (2013), quien sostiene que el espacio es producido socialmente y responde a procesos históricos, políticos y culturales antes que a una condición dada de antemano.

Desde esa misma perspectiva, otros autores precisan de qué manera se produce esa dimensión social del espacio. Foucault (2002)[3] pone el énfasis en su función reguladora: plantea que las instituciones modernas organizan sus espacios para coordinar actividades,

[2] Edgar Morin (n. 1921), sociólogo y filósofo francés, es reconocido por su enfoque del pensamiento complejo, que analiza las organizaciones y los sistemas sociales a partir de la coexistencia simultánea de procesos de orden, desorden y transformación.

[3] Michel Foucault (1926-1984), filósofo francés, analizó las relaciones entre poder, saber e instituciones disciplinarias, como la escuela, la cárcel y el hospital y su influencia en la organización de los espacios y los cuerpos.

regular comportamientos y estructurar relaciones. Bourdieu (1999)[4], por su parte, subraya su dimensión simbólica, al señalar que los espacios físicos reproducen estructuras y relaciones de poder. Massey (2005) actualiza esta línea de pensamiento al proponer entender el espacio no como una estructura fija sino como una construcción dinámica y relacional, en permanente transformación.

Desde la gestión organizacional, Duffy (1997)[5] sostiene que los espacios de trabajo deben responder a las necesidades funcionales de las organizaciones y adaptarse a cómo las personas trabajan, no al revés. Becker (2004) agrega que el diseño de los espacios laborales condiciona las posibilidades de colaboración entre equipos. Ching (2007) define la funcionalidad espacial como el grado de adecuación entre las características físicas de un ambiente y las actividades que se desarrollan en él.

En la administración pública, esta gestión adquiere particularidades por la complejidad de las estructuras organizativas y las restricciones presupuestarias. Oszlak (2006) y la Agencia de Administración de Bienes del Estado (AABE, 2017) coinciden en que la planificación de los espacios laborales optimiza el uso del patrimonio público y fortalece la calidad de los servicios.

La funcionalidad del espacio está además ligada al bienestar laboral. Robbins y Judge (2017) señalan que el entorno físico es un componente relevante del clima organizacional. Herzberg (1968) ubica las condiciones físicas del trabajo entre los factores higiénicos, cuya ausencia provoca insatisfacción aunque su presencia no genere motivación por sí sola. La ergonomía, definida por la IEA (s.f.) como la disciplina que estudia la relación entre las personas, sus actividades y su entorno, apunta a prevenir esa insatisfacción.

2.2.3. Transformaciones pospandemia, infraestructura y gobernanza universitaria

La pandemia de COVID-19 constituyó uno de los procesos de transformación organizacional más significativos de las últimas décadas. Castells (2000), desde su noción de sociedad red, sostiene que las tecnologías de la información modifican las formas de organización institucional al permitir que las actividades trasciendan las limitaciones espaciales tradicionales. La UNESCO (2021) coincide en que la pandemia aceleró procesos de innovación que continúan influyendo en el funcionamiento de las instituciones de educación superior.

Estas transformaciones dependen también de la disponibilidad de recursos financieros. Brunner (2007) y García de Fanelli (2016) destacan que el financiamiento es central para el fortalecimiento de las capacidades institucionales. En este sentido, el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN, 2024) ha señalado la persistencia de restricciones presupuestarias que condicionan la capacidad de las universidades públicas argentinas para sostener y renovar su infraestructura.

[4] Pierre Bourdieu (1930-2002), sociólogo francés, desarrolló los conceptos de habitus y capital simbólico para explicar cómo las estructuras sociales se reproducen a través de las prácticas cotidianas y los espacios.

[5] Francis Duffy (n. 1940), arquitecto británico especializado en el diseño de espacios de trabajo, es reconocido por sus estudios sobre la relación entre la organización espacial de las oficinas y las formas de trabajo organizacional.

Desde una perspectiva organizacional, Drucker (2004)[6] sostiene que toda organización debe administrar sus recursos de manera racional y orientada al cumplimiento de sus objetivos institucionales. Aplicado a la infraestructura universitaria, este enfoque permite considerar la evaluación y planificación de los espacios como parte de una gestión orientada al uso eficiente de los recursos. En el ámbito de la administración pública, y en un contexto de restricciones presupuestarias como el expuesto, Oszlak (2006) plantea que la eficacia estatal no depende únicamente de la disponibilidad de recursos, sino de la capacidad de gestión para administrarlos de manera eficiente; mientras que la Agencia de Administración de Bienes del Estado (AABE, 2017) plantea la necesidad de una gestión planificada del patrimonio público. Estos aportes permiten interpretar la infraestructura no sólo como soporte físico de las actividades universitarias, sino también como un recurso institucional cuya gestión requiere criterios de planificación y uso eficiente.

Por último, la gobernanza universitaria, entendida por Brunner (2011) como el conjunto de mecanismos, procesos y relaciones mediante los cuales las universidades toman decisiones y coordinan sus actividades, ofrece el marco para interpretar la gestión de los espacios físicos como una dimensión concreta de esa gobernanza.

2.2.4. Gestión del cambio y evaluación de los espacios en uso

Las categorías presentadas hasta aquí permiten comprender por qué el espacio de trabajo constituye una dimensión relevante de la gestión institucional y qué componentes lo definen. Resta, sin embargo, incorporar herramientas conceptuales para abordar dos cuestiones igualmente centrales: cómo se evalúa el desempeño de un espacio ya construido y ocupado, y cómo se gestiona su eventual transformación.

En relación con la primera cuestión, Preiser et al. (1988)[7] desarrollaron el concepto de Evaluación Post-Ocupacional (Post-Occupancy Evaluation, POE), entendida como el proceso sistemático de relevar el desempeño de los edificios una vez que se encuentran en uso, a partir de las necesidades y percepciones de quienes los ocupan. Los autores distinguen tres niveles de evaluación: indicativo, investigativo y diagnóstico; según la profundidad, el tiempo y los recursos disponibles, y proponen combinar encuestas, entrevistas y observación directa para relevar el desempeño espacial de una organización. Esta perspectiva desplaza el análisis del espacio como diseño proyectado hacia el espacio como experiencia vivida por sus usuarios, y ofrece un marco conceptual sólido para diagnosticar la funcionalidad real de los ambientes de trabajo, más allá de sus características arquitectónicas originales.

En este sentido, la POE puede constituir no sólo una herramienta para evaluar el desempeño de los espacios en uso, sino también un recurso para orientar decisiones de gestión, planificación y adecuación de la infraestructura institucional a las necesidades de las organizaciones y sus usuarios.

---

[6] Peter F. Drucker (1909-2005), consultor y teórico austríaco-estadounidense, es considerado uno de los fundadores del management moderno, particularmente por sus aportes sobre la administración por objetivos y la necesidad de estructuras organizacionales flexibles.

[7] Wolfgang F. E. Preiser (n. 1935), arquitecto e investigador austríaco-estadounidense, es uno de los principales referentes en el desarrollo de la Evaluación Post-Ocupacional (Post-Occupancy Evaluation) como metodología de análisis del desempeño de los edificios en uso.

En relación con la segunda cuestión, Kotter (1996) analiza las condiciones que favorecen o dificultan el éxito de los procesos de transformación organizacional, entre ellas la construcción de una sensación compartida de urgencia, la conformación de una coalición que impulse el cambio, la comunicación sostenida de la visión institucional y la consolidación de logros parciales que sostengan el impulso transformador en el tiempo. Este enfoque advierte que ninguna intervención sobre el espacio de trabajo, por acertada que resulte desde el punto de vista técnico, es viable si no contempla la participación activa de los actores institucionales involucrados y una estrategia de implementación gradual y sostenida.

En conjunto, la evaluación post-ocupacional y la gestión del cambio organizacional aportan un cierre operativo al marco conceptual: la primera provee criterios para leer el estado actual de un espacio institucional; la segunda, criterios para evaluar la viabilidad de su transformación. Estas categorías teóricas, no obstante, no operan en el vacío: su aplicación al caso de la Sede de Gobierno de la UNR requiere leerlas en diálogo con el marco normativo e institucional que regula la gestión edilicia y de los espacios de trabajo en el ámbito de la administración pública universitaria argentina. En este marco, la Evaluación Post-Ocupacional se constituye en una perspectiva especialmente pertinente para vincular la evaluación de los espacios en uso con los procesos de planificación, toma de decisiones y mejora continua de la gestión institucional.

2.3. Marco Normativo e Institucional

La gestión de los espacios de trabajo en instituciones públicas se encuentra enmarcada en un conjunto de normas que operan en dos niveles: uno general, aplicable a cualquier organización del Estado Nacional, y otro específico, propio de la organización interna de la Universidad Nacional de Rosario.

En el plano general, la Ley Nº 19.587 (1972) y su Decreto Reglamentario Nº 351/79 constituyen el marco normativo nacional que regula las condiciones ambientales mínimas de cualquier lugar de trabajo, estableciendo criterios sobre ventilación, iluminación, temperatura, ruido y diseño de los establecimientos. Estas disposiciones resultan aplicables a la totalidad de los organismos públicos, incluidas las universidades nacionales, y ofrecen un piso normativo para evaluar las condiciones físicas relevadas en el diagnóstico de este trabajo.

Por su parte, el Decreto Nº 1382/2012, que crea la Agencia de Administración de Bienes del Estado (AABE), establece los criterios generales para la administración del patrimonio inmobiliario del Estado Nacional, del cual forman parte los edificios universitarios. Si bien la AABE no interviene directamente en la gestión edilicia interna de las universidades (que conservan autonomía sobre sus propios inmuebles en virtud del régimen de autonomía universitaria), sus criterios de racionalización y optimización del uso del patrimonio público ofrecen un parámetro de referencia para pensar la gestión de los espacios de trabajo desde una lógica de eficiencia y aprovechamiento de los recursos estatales.

En el plano institucional, la Universidad Nacional de Rosario cuenta con su propio marco normativo, integrado por la Ley Nº 17.987 de creación de la institución, el Estatuto de la UNR (Universidad Nacional de Rosario, 2023) y la Resolución C.S. Nº 1167/2003, que

establece la estructura orgánico-funcional del Rectorado y define las competencias de las secretarías y direcciones que actualmente ocupan la Sede de Gobierno. Según reporta el Informe de Evaluación Externa de CONEAU (2009), esta resolución agrupa a todos los organismos y servicios dependientes del Rectorado. Estas normas, ya presentadas en la contextualización institucional de este trabajo, constituyen el marco de referencia desde el cual deben interpretarse las decisiones vinculadas a la distribución, asignación y organización de los espacios de trabajo analizados en los capítulos siguientes.

Asimismo, cabe señalar que la estructura orgánico-funcional de la Universidad Nacional de Rosario no constituye un esquema estático, sino que ha sido objeto de adecuaciones a lo largo del tiempo en función de las prioridades definidas por las distintas gestiones rectorales. En ese marco, las áreas responsables de la planificación, el mantenimiento y el desarrollo de la infraestructura edilicia han experimentado modificaciones en su denominación, ubicación dentro del organigrama y alcance de sus competencias, reflejando los procesos de reorganización institucional impulsados por las autoridades universitarias.

Esta dinámica resulta significativa para el presente estudio, ya que la gestión de los espacios de trabajo en la Sede de Gobierno no depende exclusivamente de las características físicas del edificio ni de decisiones de carácter técnico, sino también de la organización institucional y de la capacidad de planificación de las áreas responsables. Si bien la Universidad cuenta con dependencias encargadas de la infraestructura edilicia y del mantenimiento de su patrimonio físico, no se identifican instrumentos normativos específicos que regulen la asignación, distribución o reorganización de los espacios administrativos dentro de la Sede de Gobierno. En consecuencia, la configuración de las oficinas y la localización de las distintas dependencias parecen responder principalmente a decisiones de gestión vinculadas con las necesidades organizacionales de cada período y con las prioridades establecidas por las autoridades universitarias.

Frente a este panorama, los argumentos desarrollados en el presente trabajo podrían constituir un insumo a considerar por las futuras gestiones rectorales —responsables de definir la estructura orgánico-funcional de la Universidad— para incorporar de manera explícita, en los organigramas venideros, las tareas vinculadas a la planificación y distribución interna de los espacios de trabajo.

En este sentido, los lineamientos de la Agenda UNR 2030 traducen estos planteos generales en un compromiso institucional concreto para la Universidad: incorporar la planificación del patrimonio edilicio y la adecuación de los espacios a las nuevas modalidades de trabajo como parte de la agenda estratégica de la gestión universitaria.

Capítulo III: Marco metodológico y contextualización

3.1. Diseño metodológico

La investigación adopta un enfoque cualitativo, con un diseño de estudio de caso de alcance descriptivo y analítico.

El enfoque cualitativo permite comprender en profundidad las dinámicas organizacionales, las prácticas institucionales y las percepciones de los actores respecto del uso del espacio de trabajo (Hernández Sampieri et al., 2014). De manera complementaria, se incorpora un cuestionario semiestructurado de respuesta abierta y cerrada, aplicado mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia a un conjunto acotado de trabajadores, cuyo alcance y justificación se detallan en el apartado siguiente. Este instrumento funciona como un conjunto de testimonios estandarizados que se integra, mediante triangulación metodológica, con la información obtenida a través de la observación directa, las conversaciones informales y el análisis documental.

El diseño de estudio de caso resulta pertinente porque permite examinar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en un escenario donde los límites entre el fenómeno y el contexto institucional no se encuentran claramente definidos (Yin, 2018)[8]. La Sede de Gobierno de la UNR constituye así la unidad de análisis principal: el alcance descriptivo permite caracterizar la distribución y utilización de los espacios laborales, mientras que la dimensión analítica busca comprender las relaciones entre la organización física, las modalidades de trabajo y las dinámicas institucionales.

3.2. Unidades de Análisis y Fuentes

La unidad de análisis está constituida por la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario, entendida como el espacio físico e institucional donde se desarrollan funciones estratégicas de gobierno, administración y gestión universitaria.

Dado el carácter cualitativo de la investigación, se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia para la aplicación del cuestionario semiestructurado, dirigido a trabajadores de distintas áreas y modalidades de desempeño dispuestos a participar. Este criterio no persigue la representatividad estadística del universo de 570 trabajadores de la Sede de Gobierno. El número de respuestas obtenidas (22) estuvo determinado por la disposición voluntaria del personal a participar dentro del plazo del trabajo de campo, y sus resultados se interpretan en clave descriptiva y exploratoria, en articulación con la observación directa y el análisis documental, tal como se explicita en la limitación reconocida en el apartado 6.2.

El cuestionario constituye así la principal fuente de datos primarios estandarizados. Las conversaciones informales mantenidas con actores institucionales, por su carácter exploratorio, funcionaron como técnicas de contextualización y validación cualitativa secundaria y no requirieron, por lo tanto, un criterio de muestreo formal (ver apartado 3.3). El conjunto de fuentes empleadas: cuestionario, conversaciones informales, observación

[8] Robert K. Yin es un metodólogo estadounidense de referencia en investigación cualitativa, reconocido especialmente por sus aportes al desarrollo del estudio de caso como estrategia de investigación.

directa y análisis documental, se detalla en el apartado 3.3. Para precisar el recorte del objeto de estudio, se definieron las siguientes variables, dimensiones e indicadores, que orientan tanto la recolección como el posterior análisis de la información:

Tabla 1. Variables, dimensiones, indicadores e instrumentos para la recolección de datos.

Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Funcionalidad de los espacios de trabajo	Distribución física	Adecuación de oficinas. Circulación interna	Cuestionario / Observación
Funcionalidad de los espacios de trabajo	Infraestructura	Mobiliario, equipamiento, conectividad	Cuestionario
Transformaciones organizacionales	Digitalización	Utilización de sistemas electrónicos	Análisis documental
Transformaciones organizaciones	Modalidades laborales	Trabajo presencial, remoto o híbrido	Cuestionario
Gestión institucional	Coordinación administrativa	Comunicación entre áreas	Conversaciones informales/Observación
Bienestar laboral	Satisfacción con el espacio	Percepción de comodidad y adecuación	Cuestionario

Con el propósito de complementar la caracterización de la unidad de análisis, se incorporó como Anexo E un relevamiento gráfico de la organización espacial de la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario. Este material presenta la distribución de las oficinas y dependencias por nivel (Subsuelo, Planta Baja, primero, segundo y tercer piso), elaborada a partir del relevamiento efectuado durante la investigación. Su incorporación permite contextualizar el escenario de estudio, visualizar la disposición física de las distintas áreas y comprender la organización funcional del edificio en relación con las actividades desarrolladas por las dependencias que lo integran. Asimismo, constituyó un insumo para la planificación de los recorridos de observación y para el análisis de la funcionalidad de los espacios de trabajo. Complementariamente, se incorporó una tabla con las distintas áreas y la ubicación de las oficinas de la Sede, cuyo desarrollo se presenta en el apartado 4.3.3.

3.3. Técnicas de Recolección de Datos

Para la obtención de información se emplearon cuatro técnicas complementarias. El análisis documental relevó organigramas, resoluciones, normativa interna, la Agenda UNR 2030 y documentación vinculada a infraestructura y planificación. El cuestionario semiestructurado, aplicado al personal de la Sede de Gobierno, relevó condiciones de trabajo, percepción sobre la funcionalidad de los espacios, modalidades laborales y satisfacción con la infraestructura disponible, combinando preguntas cerradas con un bloque de preguntas

abiertas (Anexo A). Las conversaciones informales funcionaron como técnicas de contextualización y validación cualitativa secundaria: sin guía estructurada ni registro formal, se mantuvieron con autoridades y personal administrativo y técnico con el fin de contextualizar los hallazgos del cuestionario y la observación directa, y de validar de manera preliminar las categorías de análisis emergentes. Finalmente, la observación directa de los espacios laborales se sistematizó mediante una ficha de registro (Anexo C), relevando distribución espacial, circulación, ocupación de oficinas, accesibilidad y condiciones edilicias.

La información obtenida se analizó mediante una estrategia de triangulación metodológica: las respuestas cerradas del cuestionario se organizaron en valores absolutos y frecuencias simples, sin pretensión de representatividad estadística, mientras que la información cualitativa, proveniente tanto de las preguntas abiertas del cuestionario como de las conversaciones informales, la observación directa y el análisis documental, se organizó en categorías temáticas derivadas del marco teórico y de los objetivos de investigación. Ambos tipos de información se integraron en un análisis conjunto orientado a identificar relaciones entre las transformaciones organizacionales, la gestión institucional, la organización espacial, la funcionalidad de los espacios y las percepciones de los trabajadores. Asimismo, las respuestas cerradas del cuestionario se analizaron de manera diferenciada según la modalidad laboral declarada por los participantes (presencial/híbrida), con el fin de explorar posibles diferencias en la valoración del espacio físico entre ambos grupos, cuyo desarrollo se presenta en el apartado 4.4.

3.4. Contextualización del Caso de Estudio

La Universidad Nacional de Rosario (UNR) fue creada el 29 de noviembre de 1968 mediante la Ley Nº 17.987, constituyéndose como una universidad pública, gratuita, autónoma y cogobernada. Su administración central es ejercida por el Rectorado, cuya estructura orgánico-funcional fue establecida mediante la Resolución C.S. Nº 1167/2003, ya presentada en el apartado 2.3. Esta disposición constituye un antecedente de referencia para la organización institucional del Rectorado, cuya configuración fue experimentando modificaciones a lo largo del tiempo, vinculadas a las distintas gestiones universitarias y a las transformaciones en las áreas y funciones de gestión.

En este sentido, para la contextualización del período comprendido entre 2020 y 2024, se consideró como fuente documental complementaria el *Manual de Gestión de Calidad de la Sede de Gobierno de la UNR*, correspondiente al año 2021, que presenta un organigrama institucional representativo de la configuración organizacional vigente en ese momento. Dicho organigrama se incorpora en el Anexo D como referencia documental de la estructura organizacional de la Sede de Gobierno durante el período de estudio. Si bien el documento no especifica el instrumento normativo que dio origen a dicha representación, su proximidad temporal al período analizado permite utilizarlo como referencia para reconstruir la organización funcional de la institución durante esos años.

Durante el período 2020-2024, la Universidad impulsó procesos de modernización institucional en el marco de la Agenda UNR 2030, orientados a la transformación digital de los procesos administrativos y al fortalecimiento de la gestión institucional. Estas transformaciones se desarrollaron en un contexto marcado, además, por los cambios

organizacionales derivados de la pandemia de COVID-19 y la posterior incorporación de modalidades de trabajo mediadas por tecnologías digitales, aspectos que resultan relevantes para analizar la gestión y funcionalidad de los espacios de trabajo en la Sede de Gobierno.

La Sede de Gobierno, escenario de esta investigación, funciona en un edificio histórico de la ciudad de Rosario, construido en 1887 como establecimiento hotelero (Rosario por Conocer, s.f.; La Capital, s.f.), cuyo proceso de adquisición y reconversión en sede administrativa del Rectorado se detalla más adelante en este apartado.

El edificio fue proyectado por el ingeniero civil Italo Méliga y comenzó a funcionar como hotel a fines de la década de 1880, bajo el nombre de Gran Hotel Italia. En sus orígenes contaba con dos plantas, a las que se sumó un tercer nivel entre 1900 y 1930 debido a la creciente demanda de huéspedes. Con aproximadamente 8.000 m² construidos y cerca de cien habitaciones, se enmarca dentro del estilo eclecticismo-academicista característico de la arquitectura rosarina de la época. En su interior conserva elementos de valor patrimonial, como un vitraux ornamentado al pie de la escalera principal y puertas de cedro talladas, y fue declarado Patrimonio de la ciudad de Rosario. Durante su funcionamiento como hotel, el edificio alojó a personalidades de relevancia nacional e internacional. Tras su quiebra, el inmueble fue subastado públicamente el 9 de noviembre de 1987, fecha en la que fue adquirido por la Universidad Nacional de Rosario, dando inicio al proceso de reconversión que derivó en su actual función como Sede de Gobierno (ver Figuras 1, 2 y 3).

En cuanto a su emplazamiento, el edificio se encuentra en el microcentro de la ciudad de Rosario, en una zona de fácil acceso mediante transporte público urbano e interurbano y próxima a otras dependencias de la Universidad. Esta localización favorece el traslado cotidiano del personal y facilita la vinculación con otras unidades académicas y de gestión de la UNR.

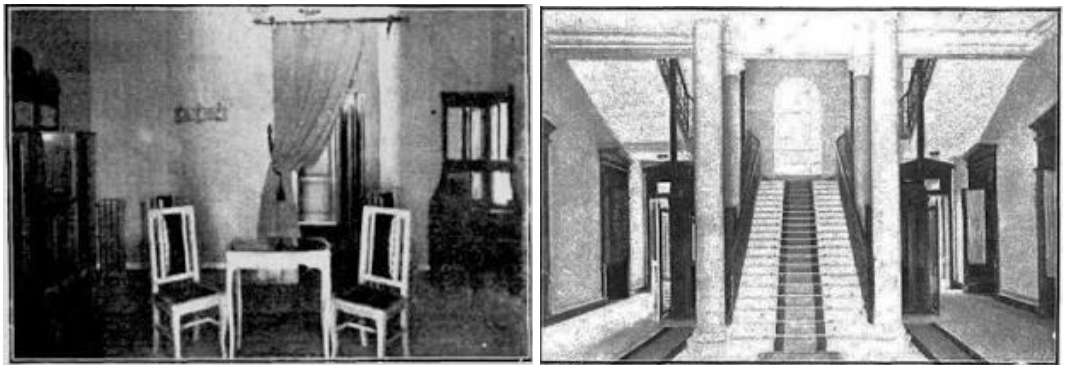
En la actualidad, concentra aproximadamente 570 trabajadores distribuidos en 120 oficinas repartidas en planta baja y tres pisos, entre más de veinte áreas de gestión de escala muy heterogénea: desde dependencias con varias decenas de agentes, como la Dirección de Construcciones Universitarias (31 agentes), la Asesoría Jurídica (20 agentes), Servicios Generales (20 agentes) y el área de Género y Sexualidades (18 agentes), hasta oficinas de organización más acotada, como el Consejo Superior o la Caja Complementaria (10 agentes cada una), y puestos unipersonales o de pocos agentes en áreas más específicas. Esta heterogeneidad, detallada en el Anexo E (Tabla 6), es consistente con la función que cumple el edificio dentro de la estructura institucional de la Universidad: la Sede de Gobierno constituye el espacio físico e institucional donde se localizan los órganos y áreas centrales desde los cuales se ejerce la conducción, coordinación, administración y gestión de la Universidad en su conjunto (Universidad Nacional de Rosario, 2023, art. 1).

Figura 1.Fachada del Gran Hotel Italia (c. 1925-1930). Calle Maipú 1065, Rosario.



Fuente: Museo de la Ciudad de Rosario, Archivo Fotográfico. .

Figura 2 y 3. Aviso publicitario del Gran Hotel Italia de Albino Pagliano. Caras y Caretas, Buenos Aires, 21 de mayo de 1910, Nº 607.



Fuente: Caras y Caretas (Buenos Aires), Año XIII, Nº 607, 21 de mayo de 1910.

La distribución funcional de las dependencias (áreas de atención al público en sectores de fácil acceso, y áreas de gestión y asesoramiento técnico distribuidas en los distintos niveles) responde a un proceso progresivo de adecuación de un edificio originalmente hotelero a las necesidades crecientes de una institución universitaria en expansión.

3.5. Consideraciones éticas

La investigación respetó los principios éticos aplicables a los estudios sociales y organizacionales: participación voluntaria, confidencialidad de la información, anonimato de

los participantes y uso exclusivamente académico de los datos. Se solicitó el consentimiento informado antes de la realización del cuestionario y de las conversaciones informales.

Asimismo, se utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa como apoyo complementario en distintas etapas del proceso de investigación, manteniendo la autora la responsabilidad exclusiva sobre las decisiones conceptuales, metodológicas y de análisis. Concretamente, se empleó ChatGPT para tareas de investigación exploratoria y apoyo en la redacción de borradores; Claude para la investigación complementaria, la corrección y revisión de la redacción y la verificación de fuentes bibliográficas; y Gemini para apoyo en el diseño y búsqueda de imágenes. En todos los casos, el uso de estas herramientas fue instrumental y estuvo sujeto a revisión y validación crítica por parte de la autora.

Capítulo IV: diagnóstico y análisis de los hallazgos

4.1. Introducción al análisis de los resultados

Este capítulo presenta y analiza los resultados obtenidos a partir del trabajo de campo realizado en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario, con el propósito de dar respuesta a los objetivos y preguntas de investigación planteados.

El análisis integra la información obtenida mediante el cuestionario respondido por 22 trabajadores de la Sede de Gobierno, que se complementa con los aportes de las conversaciones informales mantenidas con actores institucionales, el registro de observación directa y el análisis documental, conforme a la estrategia de triangulación metodológica desarrollada en el capítulo anterior.

Los resultados se organizan de acuerdo con las principales dimensiones de análisis definidas para la investigación: la caracterización de la población encuestada, la funcionalidad y las condiciones físicas de los espacios de trabajo, la organización espacial y la dinámica de trabajo, y las propuestas de mejora formuladas por el personal. Los datos son interpretados en relación con el marco teórico y con las distintas fuentes de información relevadas.

4.2. Caracterización de la población encuestada

Con el propósito de contextualizar los resultados obtenidos, se presenta a continuación una caracterización general de los 22 trabajadores que respondieron el cuestionario, pertenecientes a diferentes áreas de la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario y con diversas modalidades de desempeño laboral.

De los 22 agentes que respondieron el cuestionario, 12 se desempeñan bajo modalidad presencial y 10 bajo modalidad híbrida, sin registrarse respuestas en modalidad remota. Esta distribución muestra la presencia significativa de la modalidad híbrida entre quienes participaron del cuestionario, junto con la presencialidad como modalidad predominante.

Gráfico 1. Modalidad de trabajo de las personas encuestadas.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario realizado al personal de la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario (2026).

A partir de esta caracterización inicial, se profundiza a continuación el análisis de las distintas dimensiones relevadas mediante el cuestionario y las demás fuentes de información consideradas.

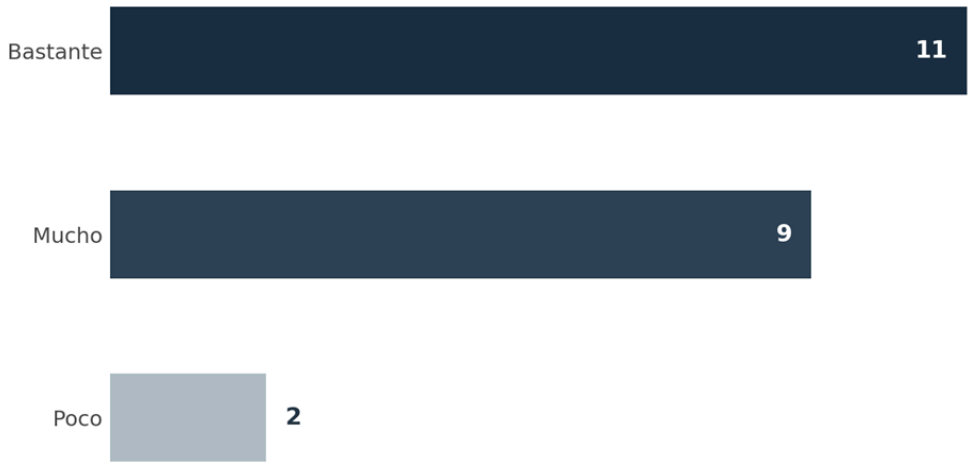
4.3. Análisis de las dimensiones

4.3.1. Funcionalidad de los espacios de trabajo

Este apartado analiza la incidencia que la organización y las condiciones físicas de los espacios de trabajo tienen sobre el desempeño de las actividades administrativas en la Sede de Gobierno. Para ello, el cuestionario indagó, en primer término, la percepción general de las personas participantes acerca de la influencia del espacio físico en el desarrollo de sus tareas.

Los resultados obtenidos muestran que la gran mayoría de los participantes considera que el espacio donde desempeñan sus funciones incide significativamente en su desempeño laboral. De los 22 agentes relevados, 11 manifestaron que esta influencia es **"bastante"** y 9 respondieron **"mucho"**. En contraste, solo 2 indicaron que dicha influencia es **"poca"**, sin registrarse respuestas que consideran que el espacio físico no tiene incidencia en el trabajo cotidiano.

Gráfico 2. Percepción sobre la influencia del espacio físico en el desempeño laboral.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario realizado al personal de la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario (2026).

La marcada concentración de respuestas en las categorías de mayor valoración permite afirmar que, entre las personas participantes del cuestionario, el espacio físico es percibido como un factor que condiciona el desarrollo de sus tareas cotidianas. Este resultado otorga sustento empírico al planteamiento que orienta la presente investigación, según el cual la organización y funcionalidad de los espacios de trabajo constituyen dimensiones relevantes para la gestión institucional y para el adecuado funcionamiento de las actividades administrativas.

Estos resultados encuentran respaldo en los aportes de Duffy (1997), quien sostiene que los espacios de trabajo deben responder a las necesidades funcionales de las organizaciones y adaptarse a las formas en que las personas efectivamente trabajan, y no a la inversa. En el mismo sentido, Ching (2007) define la funcionalidad espacial como el grado de adecuación entre las características físicas de un ambiente y las actividades que se desarrollan en él, lo cual permite interpretar la percepción mayoritariamente positiva relevada entre las personas participantes del cuestionario, como un indicador de que el espacio físico condiciona directamente la capacidad de la organización para cumplir sus funciones administrativas.

A partir de esta percepción general, el cuestionario profundizó en distintos aspectos vinculados con las condiciones físicas de los espacios de trabajo, tales como el espacio disponible, el mobiliario, la iluminación, la ventilación y las condiciones ambientales. El análisis de estas dimensiones permite identificar los principales factores que explican la valoración realizada por los trabajadores, así como aquellos aspectos que presentan mayores fortalezas o requieren intervenciones orientadas a mejorar la calidad del ambiente laboral.

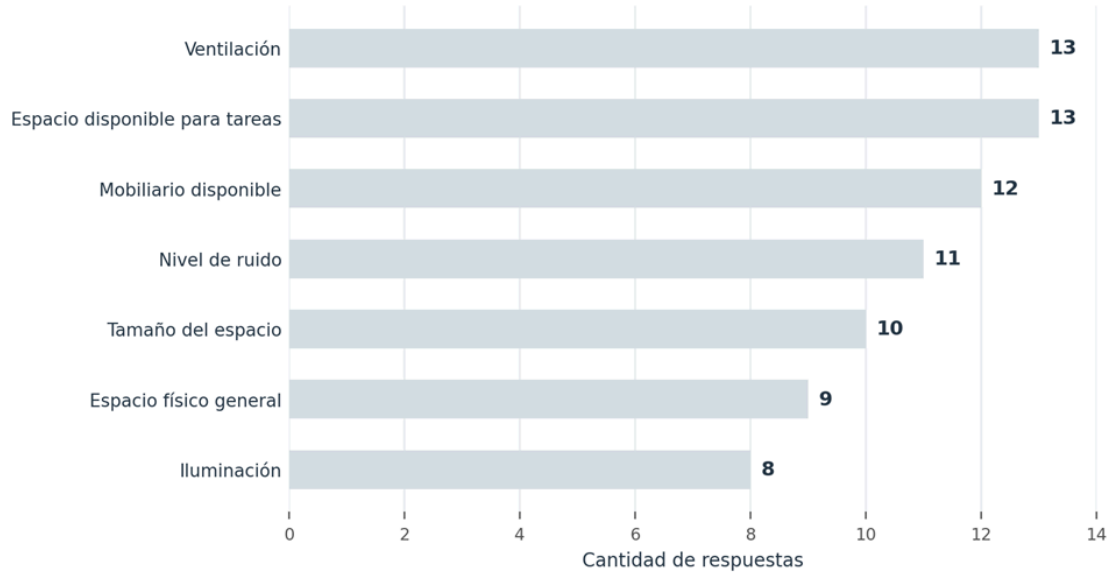
4.3.2. Condiciones físicas de los espacios de trabajo

Las condiciones físicas del espacio de trabajo - el espacio disponible, el mobiliario, la iluminación, la ventilación, la temperatura y los niveles de ruido - constituyen un factor determinante para el desarrollo de las actividades administrativas y para el bienestar de quienes desempeñan sus funciones en la institución. Su adecuación no solo influye en la comodidad de los trabajadores, sino también en la eficiencia de los procesos, la comunicación entre las áreas y el desempeño cotidiano.

Con el propósito de profundizar en esta dimensión, el cuestionario indagó la percepción de las personas participantes respecto de cada uno de estos aspectos del ambiente físico de trabajo, a través de una escala de valoración de cinco niveles (muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo) que permitió identificar los componentes mejor y peor evaluados.

Como se observa en el Gráfico 3, la ventilación y el espacio disponible para el desarrollo de las tareas constituyen las dimensiones que concentran la mayor cantidad de valoraciones negativas (13 de los 22 agentes en ambos casos). Les siguen el mobiliario (12 agentes) y el nivel de ruido (11 agentes), mientras que el tamaño del espacio físico (10 agentes) y el espacio físico en términos generales (9 agentes) también registran valoraciones de insatisfacción significativas. Por su parte, la iluminación presenta la valoración más favorable entre los aspectos evaluados, aunque 8 de los 22 agentes continúan considerándola insuficiente.

Gráfico 3. Aspectos físicos del espacio de trabajo con mayor valoración negativa.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario realizado al personal de la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario (2026).

Los resultados permiten advertir que las principales dificultades identificadas por las personas participantes no se limitan a cuestiones edilicias, sino que comprenden diversos factores que inciden directamente en la calidad del ambiente laboral. En particular, las valoraciones negativas sobre la ventilación, el espacio disponible y el mobiliario sugieren la necesidad de revisar las condiciones físicas de determinados sectores, con el propósito de favorecer entornos de trabajo más adecuados y funcionales(ver Anexo F, Fotografía 4).

El relevamiento gráfico de la organización espacial (Anexo E) permite precisar el origen edilicio de esta valoración negativa sobre la ventilación. Según lo relevado mediante observación directa y conversaciones informales con actores institucionales, en varias de las oficinas ubicadas sobre la fachada principal del edificio, correspondientes a la numeración 101 a 110, 201 a 210 y 301 a 310, el espacio de trabajo se encuentra subdividido en tres ambientes, de los cuales el ambiente central y el próximo al pasillo carecen de ventilación e iluminación natural directa, dependiendo de la circulación de aire y luz proveniente de los ambientes contiguos; en algunos casos, este espacio intermedio es utilizado como depósito antes que como puesto de trabajo. Si bien no fue posible verificar esta configuración en la totalidad de las oficinas de la fachada principal, la recurrencia del patrón observado permite considerarlo como un factor que contribuye a explicar las valoraciones desfavorables relevadas en el cuestionario respecto de la ventilación y las condiciones ambientales.

Estos hallazgos guardan relación con los aportes de Chiavenato (2019), quien sostiene que el ambiente físico constituye un componente esencial de la calidad de vida laboral, en tanto influye sobre la satisfacción, la motivación y el rendimiento de las personas. En la misma línea, Robbins y Judge (2017) señalan que las condiciones del entorno laboral forman parte de los factores organizacionales que afectan el comportamiento de los trabajadores y el logro de los objetivos institucionales.

En consecuencia, la evidencia obtenida permite afirmar que la mejora de las condiciones físicas de los espacios de trabajo representa un aspecto estratégico para la gestión universitaria, no solo por su impacto sobre el bienestar del personal, sino también por su contribución a una organización más eficiente y acorde con las demandas actuales de la administración pública universitaria.

4.3.3. Organización espacial y dinámica de trabajo

La funcionalidad de los espacios de trabajo no depende únicamente de las condiciones físicas del ambiente laboral, sino también de la forma en que estos se organizan y articulan con las dinámicas institucionales. La distribución de las oficinas, la proximidad entre las distintas áreas, la circulación interna y las posibilidades de interacción entre los equipos de trabajo constituyen factores que inciden en la eficiencia de los procesos administrativos y en la calidad de la gestión.

Con el fin de precisar esta caracterización, se elaboró una tabla que sistematiza las distintas áreas y la ubicación de las oficinas que conforman la Sede de Gobierno (Anexo E), lo que permite identificar con mayor precisión la distribución de las dependencias y su relación con las áreas responsables de la gestión edilicia.

En este sentido, las percepciones recabadas permiten advertir que la organización espacial de la Sede de Gobierno presenta aspectos que favorecen el desarrollo de las actividades cotidianas, aunque también se identifican limitaciones relacionadas con la distribución de algunos sectores y con la interacción entre las distintas dependencias. (Ver anexo C. Ficha de observación directa; Anexo F, Fotografías 1 a 3). Las respuestas obtenidas sugieren que estas características pueden incidir en la comunicación entre áreas, la coordinación de las tareas y la fluidez de los circuitos administrativos.

Estas apreciaciones adquieren especial relevancia en instituciones complejas como las universidades públicas, donde la gestión requiere una articulación permanente entre diferentes unidades administrativas y de gobierno. En este contexto, la organización del espacio físico deja de ser un aspecto exclusivamente edilicio para convertirse en un recurso que puede facilitar o dificultar el funcionamiento institucional.

Desde una perspectiva teórica, estos resultados se corresponden con los planteos de Mintzberg (1991),[9] quien sostiene que la coordinación constituye uno de los elementos centrales de toda organización y que la estructura organizacional debe favorecer los mecanismos de comunicación y articulación entre las distintas unidades de trabajo. En este sentido, la disposición física de los espacios puede contribuir a fortalecer la interacción cotidiana entre los equipos o, por el contrario, generar obstáculos que repercutan en la eficiencia de los procesos administrativos.

Asimismo, Drucker (2004) plantea que las organizaciones contemporáneas requieren estructuras flexibles, capaces de adaptarse a nuevas formas de trabajo y de responder con eficacia a entornos cada vez más dinámicos. En el ámbito universitario, esta necesidad se ha visto reforzada por los procesos de transformación digital y por la incorporación de

[9] Henry Mintzberg (n. 1939), académico canadiense especializado en teoría de las organizaciones, es reconocido por sus estudios sobre las estructuras y configuraciones organizacionales.

modalidades híbridas de trabajo, que demandan espacios capaces de combinar instancias presenciales con herramientas tecnológicas que favorezcan la colaboración y el intercambio de información.

En consecuencia, los resultados obtenidos permiten considerar que la organización espacial constituye una dimensión estratégica de la gestión institucional. La planificación de los espacios de trabajo no solo debe responder a criterios de disponibilidad física, sino también contemplar las necesidades funcionales de las distintas áreas, promoviendo condiciones que favorezcan la comunicación, la coordinación y el desarrollo eficiente de las actividades administrativas.

En el caso de la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario, esta perspectiva adquiere particular importancia, dado que la concentración de múltiples áreas administrativas en un mismo edificio exige una organización espacial que facilite la interacción entre dependencias, optimice los circuitos de trabajo y acompañe los procesos de modernización de la gestión universitaria impulsados durante los últimos años.

4.3.4. Infraestructura tecnológica

La funcionalidad de los espacios de trabajo también se vincula con la disponibilidad de infraestructura tecnológica adecuada para el desarrollo de las tareas administrativas. Respecto de la conectividad institucional, de los 22 agentes relevados, 7 la consideraron inadecuada, 9 la calificaron de manera neutral y 6 la valoraron positivamente; una distribución similar se registró respecto de la disponibilidad de herramientas tecnológicas (Gráfico 5, Anexo B).

Los resultados, de carácter exploratorio dado el tamaño de la muestra, resultan consistentes con lo relevado mediante observación directa (Anexo C), donde se identificaron deficiencias parciales de equipamiento informático, atribuidas por el personal a limitaciones presupuestarias, así como una conectividad institucional evaluada como parcialmente adecuada.

En función de lo anterior, la infraestructura tecnológica constituye una dimensión a fortalecer dentro de la gestión de los espacios de trabajo, en articulación con las modalidades híbridas actualmente vigentes.

4.3.5. Propuestas de mejora desde la perspectiva del personal

Con el propósito de complementar la información obtenida mediante las preguntas cerradas, el cuestionario incluyó un espacio destinado a que los participantes expresaran libremente sus opiniones y sugerencias respecto de posibles mejoras en los espacios de trabajo de la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario. Estas respuestas permitieron profundizar el análisis incorporando aspectos que, por su carácter abierto, reflejan experiencias y necesidades surgidas de la práctica cotidiana.

El análisis de las respuestas evidencia un conjunto de preocupaciones comunes que refuerzan los resultados presentados en los apartados anteriores. Entre las principales propuestas formuladas se destacan la necesidad de mejorar las condiciones de ventilación,

optimizar la distribución de algunos espacios de trabajo, renovar el mobiliario y adecuar determinados sectores para favorecer un mayor confort y funcionalidad en el desarrollo de las tareas.

Asimismo, varios participantes señalaron la importancia de revisar la organización de algunas dependencias con el objetivo de facilitar la comunicación entre áreas, optimizar los circuitos administrativos y generar espacios que favorezcan el trabajo colaborativo. Estas apreciaciones ponen de manifiesto que las mejoras esperadas no se limitan a intervenciones de carácter edilicio, sino que también involucran aspectos vinculados con la organización institucional y la gestión de los espacios.

Las respuestas abiertas permiten advertir, además, una valoración positiva de aquellas acciones orientadas a modernizar los ámbitos de trabajo y adaptarlos a las transformaciones que ha experimentado la gestión universitaria en los últimos años. En este sentido, las propuestas formuladas por el personal resultan consistentes con la necesidad de promover espacios más flexibles, funcionales y acordes con las modalidades de trabajo actualmente vigentes.

En conjunto, las opiniones recogidas permiten identificar, desde la perspectiva de los propios trabajadores, las principales prioridades de intervención sobre los espacios de trabajo, aportando una dimensión cualitativa a los resultados obtenidos mediante las preguntas cerradas.

Entre las observaciones formuladas por las personas participantes pueden destacarse las siguientes:

- Mejorar las condiciones de ventilación y circulación del aire en los distintos sectores.
- Renovar el mobiliario de trabajo, incorporando equipamiento más ergonómico y funcional.
- Ampliar o redistribuir algunos espacios para optimizar el desarrollo de las tareas.
- Favorecer una mejor organización de las oficinas y fortalecer la comunicación entre las distintas áreas.
- Adecuar y mejorar los espacios comunes destinados al personal.
- Incorporar o actualizar equipamiento tecnológico que contribuya a optimizar las tareas administrativas.

En términos generales, las propuestas formuladas permiten interpretar que las necesidades identificadas a partir de las respuestas de las personas participantes requieren un abordaje que combine intervenciones sobre la infraestructura con decisiones vinculadas a la organización y gestión de los espacios. Desde esta perspectiva, las mejoras no se reducen a resolver déficits puntuales, sino que plantean la necesidad de adecuar progresivamente los espacios a las formas actuales de trabajo y a las necesidades de quienes los utilizan.

4.4. Cruce de Datos y Síntesis del Diagnóstico

4.4.1. Cruce entre modalidad de trabajo y valoración del espacio

A partir de la base de datos desagregada del cuestionario, se presenta un cruce entre la modalidad de trabajo declarada por cada participante (12 casos presenciales y 10 híbridos) y la valoración negativa ("malo" o "muy malo") de los distintos aspectos físicos del espacio de trabajo relevados en el apartado 4.3.2. Dado el tamaño reducido de ambos subgrupos, este cruce no debe leerse como una correlación estadística, sino como una comparación de tendencias de contraste entre perfiles, que permite identificar indicios de valoraciones dispares según la modalidad bajo la cual se trabaja — una dimensión que los datos agregados presentados hasta aquí no permiten observar y que merece ser profundizada cualitativamente. Cabe aclarar que, dado el tamaño de cada subgrupo (n=12 y n=10), las diferencias de proporciones que se presentan a continuación no fueron sometidas a pruebas de significancia estadística y deben interpretarse exclusivamente como una tendencia descriptiva, no como una diferencia estadísticamente comprobada entre modalidades laborales.

Tabla 2. Valoración negativa de aspectos físicos del espacio de trabajo, según modalidad laboral.

Aspecto evaluado	Presencial (n=12)	Híbrida (n=10)
Espacio físico general	2	7
Tamaño del espacio de trabajo	3	7
Iluminación	4	4
Ventilación	8	5
Nivel de ruido	5	6
Mobiliario disponible	6	6
Espacio disponible para tareas	6	7

Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario aplicado al personal de la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario (2026).

Los resultados sugieren una tendencia: las personas participantes que declararon desempeñarse bajo modalidad híbrida valora de manera más negativa el espacio físico general (7 de 10 casos, frente a 2 de 12 en modalidad presencial), el tamaño del espacio de trabajo (7 de 10, frente a 3 de 12) y el espacio disponible para el desarrollo de tareas (7 de 10, frente a 6 de 12). En cambio, la valoración negativa de la ventilación es más frecuente entre quienes trabajan de manera presencial (8 de 12, frente a 5 de 10 en modalidad híbrida), lo cual es consistente con una mayor exposición cotidiana a las condiciones ambientales del edificio. Se trata de indicios a interpretar con cautela, dado el tamaño reducido de ambos subgrupos, y no de diferencias estadísticamente significativas.

Este mismo patrón se observa en el nivel de satisfacción general con el espacio de trabajo, medido en una escala de 1 (muy insatisfecho) a 5 (muy satisfecho): el personal híbrido

tiende a ubicarse más cerca del punto medio-bajo de la escala, mientras que el personal presencial se concentra en valores más próximos a la satisfacción moderada (ver Tabla 3).

Tabla 3. Niveles de satisfacción sobre el espacio de trabajo.

Indicador	Presencial	Híbrida
Satisfacción general promedio (escala 1 a 5)	3,33	2,40

Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario aplicado al personal de la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario (2026).

Una posible interpretación de este hallazgo es que la configuración actual de los espacios, concebida para una ocupación estable, podría no contemplar plenamente las necesidades de quienes alternan días presenciales con trabajo remoto. En este sentido, esta tendencia permite considerar que la organización y funcionalidad de los espacios adquieren una relevancia particular en contextos de trabajo híbrido, y constituye un insumo relevante para la propuesta de intervención, ya que habilita identificar necesidades diferenciadas según la modalidad de trabajo y considerar criterios de flexibilidad y adaptación en la gestión de los espacios.

4.4.2. Síntesis del diagnóstico

El análisis realizado permite afirmar que la funcionalidad de los espacios de trabajo constituye una dimensión estratégica de la gestión institucional de la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario, cuyo alcance trasciende la organización física de las dependencias administrativas. Las percepciones relevadas entre las personas participantes evidencian que las características del entorno físico inciden simultáneamente sobre las condiciones materiales en que se desarrollan las tareas, la organización del trabajo, la comunicación entre áreas y el bienestar del personal: cuatro planos que, lejos de ser independientes, aparecen entrelazados a lo largo de todo el capítulo.

La combinación de las técnicas empleadas - cuestionario, observación directa, conversaciones informales y análisis documental - permitió triangular información objetiva sobre las condiciones edilicias con las percepciones subjetivas de quienes ocupan esos espacios cotidianamente. Esta articulación resulta especialmente valiosa porque revela que las dificultades identificadas no se explican únicamente por el estado físico del edificio, sino por la manera en que la organización espacial se articula, o no, con la estructura organizacional y con las modalidades de trabajo vigentes. En este sentido, los hallazgos son consistentes con los planteos de Mintzberg (1991) sobre la coordinación como elemento central del funcionamiento organizacional, con la perspectiva de Drucker (2004) acerca de la necesidad de estructuras flexibles capaces de adaptarse a nuevas formas de trabajo, y con la incidencia del ambiente físico sobre el bienestar y el desempeño del personal ya desarrollada en el apartado 4.3.2 a partir de Chiavenato (2019) y Robbins y Judge (2017).

A partir del cruce de estas evidencias, el diagnóstico de este trabajo puede sintetizarse en cuatro problemas de gestión y un quinto hallazgo de naturaleza distinta, que en conjunto

constituyen el punto de partida de la propuesta de intervención desarrollada en el capítulo siguiente:

- Condiciones ambientales deficitarias en sectores puntuales del edificio, particularmente en materia de ventilación y niveles de ruido.
- Insuficiencia del espacio físico disponible para el desarrollo de determinadas tareas, agravada por un mobiliario percibido como inadecuado (ver Anexo F).
- Fragmentación de la organización espacial, que dificulta la comunicación y la coordinación entre algunas de las áreas que comparten el edificio, y que se profundiza por sucesivas reubicaciones, ampliaciones, reducciones y subdivisiones de oficinas, así como por migraciones internas de personal entre dependencias a lo largo del tiempo. Esta dispersión puede observarse en el anexo E, tabla 6. Áreas y dependencias de la Sede, donde se registra que algunas áreas o direcciones ocupan oficinas distintas en pisos diferentes.
- Desajuste entre la configuración edilicia heredada, producto de la adaptación progresiva de un edificio originalmente hotelero y las modalidades de trabajo actuales, híbridas y crecientemente digitalizadas.
- Brecha de valoración entre modalidades de trabajo: los datos relevados sugieren, con las limitaciones de escala ya señaladas, que las personas participantes que declararon desempeñarse bajo modalidad híbrida perciben de manera más negativa el espacio físico general, su tamaño y su disponibilidad para el desarrollo de tareas que el personal presencial. De confirmarse en estudios de mayor alcance, esto indicaría que los espacios compartidos no están diseñados para acompañar adecuadamente la alternancia entre modalidades.

En conjunto, la evidencia obtenida permite sostener que la gestión de los espacios de trabajo en la Sede de Gobierno dejó de ser, en los hechos, una cuestión exclusivamente edilicia, para integrarse a las políticas de planificación, modernización y mejora continua que la Universidad impulsa desde 2020. Sobre esta base diagnóstica se construye la propuesta de intervención que se desarrolla a continuación.

Capítulo V: Propuesta de intervención

5.1. Fundamentación de la propuesta

El diagnóstico desarrollado en el capítulo precedente permitió identificar cuatro problemas de gestión que atraviesan la organización de los espacios de trabajo en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario: condiciones ambientales deficitarias en sectores puntuales del edificio, insuficiencia del espacio físico disponible para el desarrollo de determinadas tareas, fragmentación de la organización espacial (Esta fragmentación puede visualizarse en el relevamiento gráfico incorporado en el Anexo E, donde se observa la dispersión de oficinas pertenecientes a una misma dependencia entre distintos pisos del edificio) que dificulta la comunicación entre áreas, y un desajuste entre la configuración edilicia heredada y las modalidades de trabajo híbridas actualmente vigentes.

A estos se suma un quinto elemento, de naturaleza distinta a los anteriores: el indicio de una brecha de valoración entre modalidades de trabajo, que sugiere cómo estos cuatro problemas podrían ser percibidos de manera diferencial por el personal presencial e híbrido. Antes que un problema de gestión autónomo, esta disparidad constituye una lectura transversal de los cuatro problemas señalados, motivo por el cual se retoma más adelante como indicador de seguimiento del Eje 1 (apartado 5.3.1) y no como un eje de intervención específico.

Estos problemas no operan de manera independiente, sino que se refuerzan mutuamente: la insuficiencia de espacio agrava las condiciones ambientales percibidas como deficitarias, y la fragmentación espacial dificulta precisamente los mecanismos de coordinación que las modalidades híbridas de trabajo requieren para funcionar con eficacia. De allí que una intervención parcial orientada, por ejemplo, únicamente a las condiciones edilicias sin revisar la organización espacial, difícilmente resuelva el problema de fondo identificado en esta investigación.

A esta razón de orden diagnóstico se suma una de oportunidad institucional. La Universidad Nacional de Rosario atraviesa, desde 2020, un proceso de modernización administrativa enmarcado en la Agenda UNR 2030, orientado a fortalecer la transformación digital y la gobernanza institucional. La propuesta formulada en este capítulo se inscribe, así, en una agenda de cambio ya iniciada por la institución, para la cual la gestión de los espacios de trabajo constituye una dimensión todavía poco desarrollada de manera explícita.

Por último, cabe señalar que ninguna intervención sobre el espacio de trabajo resulta sostenible si no contempla la participación de los actores institucionales involucrados y una estrategia de implementación gradual. Este principio, desarrollado en el marco conceptual de este trabajo a partir de los aportes de Kotter (1996)[10] sobre la gestión del cambio organizacional, orienta tanto el diseño de los ejes de acción presentados a continuación como el análisis de factibilidad que cierra este capítulo.

[10] John P. Kotter (n. 1947), profesor de la Harvard Business School, es reconocido por sus estudios sobre liderazgo y gestión del cambio organizacional, particularmente por su modelo de ocho pasos para la conducción de procesos de transformación institucional.

5.2. Objetivos de la Propuesta

Objetivo general

Proponer lineamientos de gestión orientados a optimizar la organización y funcionalidad de los espacios de trabajo de la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario, a partir de los problemas de gestión identificados en el diagnóstico realizado.

Objetivos específicos

- Mejorar las condiciones ambientales de los sectores del edificio identificados como críticos en materia de ventilación, ruido y disponibilidad de espacio.
- Optimizar la organización espacial de las distintas dependencias, favoreciendo la proximidad entre áreas con procesos de trabajo interrelacionados.
- Fortalecer la infraestructura tecnológica disponible, de modo que acompañe la consolidación de las modalidades de trabajo híbridas.
- Incorporar mecanismos permanentes de evaluación y actualización de los espacios de trabajo, que permitan sostener las mejoras propuestas más allá de una intervención puntual.

5.3. Ejes de Acción

Los objetivos planteados se traducen en cinco ejes de acción, cada uno orientado a atender uno o más de los problemas de gestión identificados en el diagnóstico. Más que un conjunto de acciones aisladas, estos ejes constituyen orientaciones complementarias que articulan la organización institucional, la incorporación de tecnologías, el bienestar del personal, la comunicación entre áreas y la planificación de los recursos, desde una perspectiva flexible, participativa y orientada a la mejora continua. Antes de desarrollar cada eje, se explicitan los criterios que sustentan las decisiones de distribución y gestión del espacio propuestas, los cuales operan de manera transversal al conjunto de la propuesta.

Criterios orientadores de la propuesta

Estos criterios operan de manera transversal a los cinco ejes y se agrupan en dos dimensiones complementarias: una de carácter técnico-funcional, vinculada a los parámetros que deberían guiar la asignación física de los espacios, y otra de carácter político-administrativo, referida a los actores, instrumentos y procedimientos institucionales que dan legitimidad y sostenibilidad a esas decisiones.

Criterios de distribución (técnico-funcionales)

- Interdependencia funcional: priorizar la proximidad física entre áreas cuyos procesos de trabajo se encuentran interrelacionados, de modo de reducir los tiempos de circulación y favorecer la coordinación cotidiana.
- Proporcionalidad: asignar la superficie disponible en función de la dotación de personal y del volumen de tareas de cada área, evitando las asimetrías detectadas en el diagnóstico.

- Accesibilidad para la atención al público: ubicar las dependencias con atención directa a la comunidad universitaria en sectores de fácil acceso y señalización clara.
- Reversibilidad: preferir configuraciones espaciales que admitan reorganizaciones futuras sin obra estructural, dada la evolución previsible de la planta de personal y de las modalidades de trabajo.

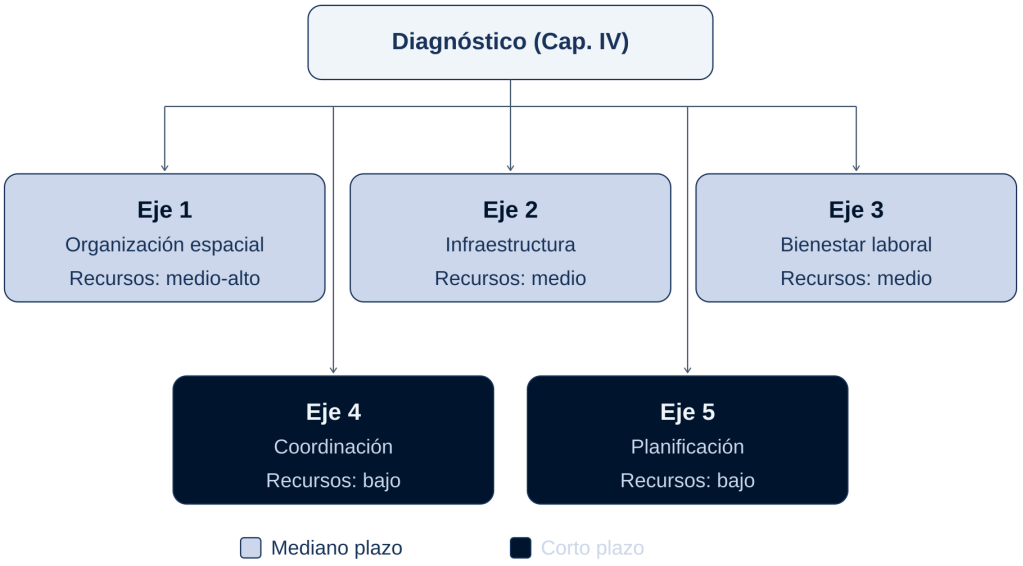
Criterios político-administrativos

- Autoridad competente: toda reasignación relevante de espacios requiere el aval de la Secretaría General y, cuando implique modificaciones edilicias, de la Dirección de Construcciones, en articulación con las áreas afectadas.
- Instrumento de formalización: las decisiones de distribución espacial se documentan mediante disposición o resolución interna, evitando que respondan a criterios informales o coyunturales, tal como se identificó en el diagnóstico.
- Participación institucional: las áreas afectadas por una reorganización son consultadas de manera previa a la toma de decisiones.
- Articulación presupuestaria: las decisiones de distribución se coordinan con la planificación presupuestaria anual de la institución, en los términos desarrollados en el apartado 5.4.

Estos criterios no constituyen compartimentos estancos, sino que se articulan entre sí: una decisión de distribución técnicamente fundada carece de sostenibilidad si no cuenta con el respaldo político-administrativo correspondiente, del mismo modo en que una decisión formalmente correcta pero desligada de criterios funcionales puede reproducir las disfuncionalidades relevadas en el diagnóstico.

El Gráfico 4 sintetiza la relación entre los problemas de gestión identificados en el diagnóstico y los cinco ejes de acción que se desarrollan a continuación, agrupados según su plazo de implementación y el nivel de recursos que requieren.

Gráfico 4. Ejes de acción propuestos según problema de diagnóstico, plazo y recursos requeridos.



Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico desarrollado en el Capítulo IV.

5.3.1. Optimización de la organización y distribución de los espacios de trabajo

Fundamentación

La organización de los espacios de trabajo incide de manera directa en el funcionamiento de la administración universitaria. La distribución física de las dependencias, la proximidad entre áreas que mantienen una interacción permanente y el aprovechamiento eficiente de los espacios comunes inciden directamente en la coordinación de las actividades, la circulación de la información y el desarrollo de los procesos administrativos.

Asimismo, las transformaciones producidas durante el período analizado, caracterizadas por la consolidación de procesos de digitalización y la incorporación de modalidades de trabajo híbridas, plantean la necesidad de revisar los criterios tradicionales de organización espacial. En este contexto, resulta pertinente promover esquemas más flexibles que permitan adaptar los ambientes laborales a las nuevas formas de trabajo y a las necesidades cambiantes de la gestión institucional.

Lineamientos orientadores

- Revisar periódicamente la distribución funcional de las áreas administrativas considerando la evolución de los procesos de trabajo.
- Favorecer la proximidad física entre dependencias que desarrollan actividades interrelacionadas para fortalecer la coordinación institucional (criterio de interdependencia funcional).
- Optimizar el uso de espacios compartidos destinados a reuniones, intercambio de información y trabajo colaborativo.
- Incorporar criterios de flexibilidad que faciliten la adaptación de los espacios a modalidades de trabajo presenciales, híbridas o remotas.
- Contemplar las necesidades de crecimiento y reorganización institucional en futuras intervenciones sobre la infraestructura edilicia.

Indicadores de seguimiento

- Disminución del porcentaje de agentes con valoración negativa en “espacio disponible para tareas” respecto de la línea de base relevada en el diagnóstico (59 %, 13 de 22 agentes, apartado 4.3.2) a menos del 32 % en dos años.
- Reducción del porcentaje de agentes con valoración negativa en”'tamaño del espacio de trabajo” respecto de la línea de base (45 %, 10 de 22 agentes, apartado 4.3.2) a menos del 27 % en dos años.
- Reducción de la brecha de satisfacción general entre modalidad presencial e híbrida, tomando como línea de base exploratoria la relevada en el diagnóstico (3,33 vs. 2,40, apartado 4.4.1). Dado que esta línea de base proviene de una muestra reducida, se recomienda recalcular en la primera aplicación de seguimiento (Eje 5) con un tamaño muestral mayor antes de fijar una meta numérica definitiva.
- Nº de reorganizaciones espaciales implementadas que fueron formalizadas mediante disposición o resolución interna, sobre el total de intervenciones realizadas.

5.3.2. Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y de la digitalización de los procesos administrativos

Fundamentación

La incorporación de tecnologías digitales ha transformado significativamente la gestión administrativa universitaria, modificando la forma en que se desarrollan los procesos, se intercambia la información y se prestan los servicios institucionales. En este escenario, la infraestructura tecnológica resulta clave para garantizar la continuidad operativa, optimizar los procedimientos administrativos y favorecer la articulación entre las distintas dependencias.

La consolidación de modalidades de trabajo híbridas y el avance de la administración digital requieren espacios preparados para integrar recursos tecnológicos que acompañen las nuevas dinámicas organizacionales y fortalezcan la eficiencia institucional.

Lineamientos orientadores

- Fortalecer la infraestructura tecnológica disponible en las distintas áreas administrativas.
- Consolidar los procesos de digitalización documental y de gestión electrónica.
- Garantizar condiciones adecuadas de conectividad para el desarrollo de actividades presenciales e híbridas.
- Promover la utilización de herramientas digitales que favorezcan el trabajo colaborativo y la comunicación entre las dependencias.
- Impulsar instancias permanentes de capacitación del personal en el uso de tecnologías aplicadas a la gestión universitaria.

Indicadores de seguimiento

- Nº de puestos de trabajo con conectividad y equipamiento adecuados para el desarrollo de tareas en modalidad híbrida, sobre el total de puestos relevados.
- Nº de procesos administrativos migrados a gestión electrónica por período. Este indicador permite dar seguimiento a la digitalización de la gestión administrativa, entendida como parte de la respuesta al desajuste identificado en el diagnóstico entre la configuración edilicia heredada y las modalidades de trabajo actuales (apartado 4.4.2).
- Nº de instancias de capacitación en herramientas digitales realizadas por año y porcentaje de personal participante.
- Dar seguimiento a la evolución de la percepción sobre conectividad y equipamiento tecnológico relevada en el diagnóstico (apartado 4.3.4), incorporando mediciones periódicas en futuras aplicaciones del instrumento.

5.3.3. Promoción del bienestar laboral y de las condiciones del ambiente de trabajo

Fundamentación

La calidad de los espacios de trabajo influye directamente en el bienestar del personal y en el desempeño de las actividades administrativas. Condiciones adecuadas de ergonomía, iluminación, ventilación, accesibilidad y confort favorecen entornos laborales más saludables, contribuyen a disminuir dificultades operativas y fortalecen el compromiso de los trabajadores con la organización.

La planificación de los espacios debe contemplar no solo criterios funcionales, sino también las necesidades de las personas que desarrollan diariamente las actividades administrativas, promoviendo ambientes que favorezcan tanto la productividad como la calidad de vida laboral.

La pertinencia de este eje se encuentra respaldada por los resultados del diagnóstico, que identificaron la ventilación y el espacio disponible para el desarrollo de las tareas como los aspectos con mayor nivel de insatisfacción entre el personal. Estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de incorporar las condiciones ambientales y la adecuación de los espacios como dimensiones prioritarias en las acciones orientadas al bienestar laboral.

Lineamientos orientadores

- Promover condiciones ergonómicas adecuadas en los puestos de trabajo.
- Mejorar las condiciones de iluminación, ventilación y confort ambiental.
- Garantizar la accesibilidad de los espacios para todas las personas.
- Favorecer la disponibilidad de espacios destinados al encuentro, la colaboración y el intercambio entre los equipos de trabajo.
- Incorporar la opinión y las necesidades del personal como insumo para la mejora permanente de los ambientes laborales.

Indicadores de seguimiento

- Disminución del porcentaje de agentes con valoración negativa en ventilación respecto de la línea de base relevada en el diagnóstico (59 %, 13 de 22 agentes, apartado 4.3.2), a menos del 32 % en dos años (el aspecto más crítico relevado).
- Disminución del porcentaje de agentes con valoración negativa en mobiliario (línea de base: 55 %, 12 de 22 agentes) y en nivel de ruido (línea de base: 50 %, 11 de 22 agentes, apartado 4.3.2) a menos del 27 % en cada caso, en dos años.
- Disminución del porcentaje de agentes con valoración negativa en iluminación respecto de la línea de base (36 %, 8 de 22 agentes, apartado 4.3.2) a menos del 18 %.
- Alcanzar el 100 % de los sectores intervenidos con cumplimiento de los pisos mínimos de ventilación e iluminación de la Ley Nº 19.587, al finalizar las intervenciones de este eje.
- Nº de instancias de consulta al personal incorporadas al proceso de mejora de los ambientes laborales, en línea con el lineamiento de incorporar sus necesidades como insumo permanente.

5.3.4. Fortalecimiento de la coordinación institucional y de la comunicación interna

Fundamentación

La funcionalidad de los espacios de trabajo trasciende la dimensión física y se vincula estrechamente con las formas de interacción que se generan entre las distintas áreas de la organización. La coordinación institucional y la comunicación interna resultan fundamentales para optimizar los procesos administrativos, favorecer la circulación de la información y fortalecer el trabajo colaborativo.

En consecuencia, la organización de los espacios debe facilitar tanto los encuentros presenciales como las modalidades de interacción apoyadas en herramientas digitales, promoviendo una gestión más integrada y articulada.

Lineamientos orientadores

- Implementar al menos 4 instancias formales de articulación entre áreas (reuniones, mesas de coordinación) por año, a partir del primer año de aplicación.
- Incorporar, en la próxima aplicación de la encuesta, una dimensión específica destinada a relevar la percepción del personal sobre la comunicación y coordinación entre áreas, con el propósito de establecer una línea de base.
- Promover espacios destinados al intercambio y la coordinación institucional.
- Fortalecer los canales formales de comunicación interna.
- Incorporar herramientas digitales que complementen la comunicación presencial.
- Impulsar una cultura organizacional basada en la colaboración, la participación y el trabajo en equipo.

Indicadores de seguimiento

- Nº de instancias formales de articulación entre áreas (reuniones, mesas de coordinación) implementadas por período.
- Nº de instancias de consulta previa al personal en decisiones de reorganización espacial, en línea con el criterio de participación institucional definido en el apartado 5.3.
- Nº de canales o herramientas digitales de comunicación interna implementados o actualizados.
- Existencia y aplicación de la dimensión específica sobre comunicación y coordinación en las mediciones periódicas posteriores.

5.3.5. Planificación, evaluación y mejora continua de los espacios de trabajo

Fundamentación

La gestión de los espacios de trabajo debe concebirse como un proceso dinámico, sujeto a revisión y actualización permanente. Las transformaciones organizacionales y tecnológicas experimentadas en los últimos años ponen de manifiesto la necesidad de incorporar mecanismos sistemáticos de planificación y evaluación que permitan adecuar la infraestructura a las demandas cambiantes de la institución.

Esta lógica retoma el enfoque de Evaluación Post-Ocupacional (Post-Occupancy Evaluation) desarrollado por Preiser et al. (1988) y presentado en el Capítulo II: así como el diagnóstico de este trabajo constituyó una primera aplicación de ese enfoque a la Sede de Gobierno, este eje propone institucionalizarlo como práctica periódica, de modo que la evaluación del desempeño espacial deje de ser un ejercicio puntual, propio de esta investigación, y se convierta en un mecanismo permanente de gestión.

Desde esta perspectiva, la mejora continua constituye un componente estratégico para orientar la toma de decisiones sobre la base de información objetiva, promoviendo intervenciones sostenibles y coherentes con los objetivos institucionales.

Lineamientos orientadores

- Implementar evaluaciones post-ocupacionales periódicas sobre la funcionalidad de los espacios de trabajo, combinando (como en el diagnóstico de este trabajo) encuestas, observación directa y consulta al personal.
- Incorporar indicadores que permitan monitorear el uso y desempeño de la infraestructura.
- Promover instancias de consulta y participación del personal en los procesos de mejora.
- Utilizar los resultados de las evaluaciones para orientar futuras decisiones institucionales.
- Favorecer una planificación flexible que permita adecuar los espacios a las transformaciones organizacionales y tecnológicas.

Indicadores de seguimiento

- Cumplimiento de la periodicidad establecida para las evaluaciones (por ejemplo, aplicación anual de la encuesta de seguimiento).
- Monitorear y reportar el 100 % de los indicadores definidos para los Ejes 1 a 4 en cada ciclo de evaluación, a partir del segundo año de implementación (una vez que los ejes de mediano plazo estén en marcha).
- Nº de instancias de consulta y participación del personal incorporadas al proceso de evaluación.
- Porcentaje de recomendaciones surgidas de las evaluaciones que fueron efectivamente incorporadas a la planificación institucional del período siguiente.
- Actualización periódica del instrumento de relevamiento (encuesta), incorporando las dimensiones actualmente ausentes en el diagnóstico: infraestructura tecnológica y comunicación interna, identificadas en los Ejes 2 y 4.

Los cinco ejes desarrollados conforman una propuesta articulada cuya implementación se plantea de manera escalonada, combinando acciones de corto plazo y bajo costo con intervenciones de mediano plazo que requieren mayores recursos. Esta estrategia busca sostener el proceso de mejora sin subordinar el conjunto de la propuesta a la disponibilidad inmediata de recursos. A continuación, se analiza su factibilidad y viabilidad, considerando los recursos, plazos y actores involucrados, así como las condiciones normativas y presupuestarias que enmarcan su implementación.

5.4. Factibilidad y Viabilidad

La viabilidad de una propuesta de intervención institucional no depende únicamente de la disponibilidad de recursos económicos, sino también de las condiciones normativas, los actores involucrados y la capacidad organizacional para sostener el proceso de cambio en el tiempo. A continuación se analizan estas dimensiones para cada uno de los ejes de acción propuestos.

5.4.1. Recursos, plazos y actores institucionales

Los cinco ejes propuestos presentan requerimientos de recursos y horizontes de implementación heterogéneos, que conviene distinguir para orientar su puesta en marcha:

Tabla 4. Recursos, plazos y actores respecto a los ejes propuestos.

Eje	Recursos requeridos	Plazo estimado	Actores responsables
1. Organización y distribución de espacios	Medio-alto (relevamiento técnico, eventuales obras de adecuación)	Mediano plazo	Dirección de Construcciones, Secretaría General
2. Infraestructura tecnológica	Medio (equipamiento, conectividad)	Mediano plazo	Dirección de Cómputos y Procesamiento de Datos
3. Bienestar laboral y ambiente de trabajo	Medio (mobiliario, climatización, ventilación)	Mediano plazo	Dirección de Construcciones, Dirección de Administración
4. Coordinación institucional y comunicación interna	Bajo (Costo cero)	Corto plazo	Secretaría General, Coordinación General
5. Planificación, evaluación y mejora continua	Bajo (Costo cero)	Corto plazo	Coordinación General, autoridades del Rectorado

5.4.2. Condiciones para la gestión del cambio

Más allá de la disponibilidad de recursos, la literatura sobre gestión del cambio organizacional advierte que las intervenciones institucionales fracasan con frecuencia no por falta de presupuesto, sino por falta de apropiación por parte de los actores involucrados. Retomando el modelo de Kotter (1996) presentado en el marco conceptual, la viabilidad de esta propuesta depende de que su implementación contemple: la construcción de una percepción compartida sobre la necesidad del cambio para lo cual el diagnóstico de esta investigación ofrece un insumo concreto; la conformación de una coalición impulsora que

incluya tanto a las autoridades del Rectorado como a representantes del personal administrativo y técnico; la comunicación sostenida de los avances a lo largo del proceso; y la implementación de mejoras visibles en el corto plazo, como las previstas en los Ejes 4 y 5 que sostengan el impulso necesario para abordar las intervenciones de mayor escala.

En este sentido, la secuencia de implementación propuesta responde a una doble lógica: por un lado, considera los recursos requeridos por cada eje; por otro, busca generar condiciones de legitimidad y apropiación institucional para sostener las intervenciones de mayor envergadura.

En términos concretos, esta secuenciación sugiere un orden de implementación en tres etapas, alineado con el nivel de recursos requeridos por cada eje (Tabla 4):

1. **Primera etapa (corto plazo, bajo costo):** Ejes 4 y 5: coordinación institucional y planificación/evaluación continua. Su bajo requerimiento de recursos permite ponerlos en marcha de manera inmediata y generar señales tempranas de avance.
2. **Segunda etapa (mediano plazo, costo medio):** Ejes 2 y 3: infraestructura tecnológica y bienestar laboral/ambiente de trabajo. Requieren una inversión moderada y pueden articularse con la planificación presupuestaria anual de la institución.
3. **Tercera etapa (mediano plazo, costo medio-alto):** Eje 1: organización y distribución de los espacios. Al involucrar eventual relevamiento técnico y obras de adecuación, su implementación se beneficia de la legitimidad institucional construida en las etapas previas.

Esta secuencia no implica que los ejes deban desarrollarse de manera estrictamente sucesiva, sino que expresa una prioridad de arranque entre etapas que pueden superponerse en el tiempo.

5.4.3. Restricciones normativas y presupuestarias

La factibilidad de la propuesta debe considerarse, además, a la luz del marco normativo presentado en el Capítulo II. La Ley Nº 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo establece pisos mínimos de cumplimiento obligatorio en materia de ventilación e iluminación, lo cual otorga sustento normativo a los Ejes 1 y 3. Asimismo, dado que la Universidad conserva autonomía sobre la gestión de sus inmuebles, las intervenciones edilicias propuestas no requieren de la intervención de la Agencia de Administración de Bienes del Estado, lo cual simplifica su implementación en comparación con otros organismos del Estado Nacional.

No obstante, el contexto de restricciones presupuestarias que atraviesa actualmente el sistema universitario nacional condiciona los tiempos de implementación de aquellas acciones que requieren mayores niveles de inversión. Esta condición refuerza la necesidad de articular las intervenciones de los Ejes 1 y 3 con la planificación presupuestaria de la Universidad, mientras que las acciones de menor requerimiento de recursos pueden constituir avances iniciales independientemente de la disponibilidad inmediata de fondos para obras o equipamiento.

Capítulo VI: Conclusiones

Este capítulo cierra el recorrido de la investigación, recuperando el objetivo general y los objetivos específicos a la luz de lo desarrollado en los capítulos precedentes, para luego señalar los aportes de este trabajo y reconocer, con el rigor que corresponde, sus límites y las líneas de indagación que quedan abiertas.

6.1. Síntesis y balance del trabajo

El objetivo general que orientó esta investigación consistió en analizar la gestión y funcionalidad de los espacios de trabajo en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario durante el período 2020-2024, atendiendo a su relación con las transformaciones organizacionales, las políticas institucionales de modernización y las dinámicas contemporáneas de la gestión universitaria. A la luz del diagnóstico desarrollado en el capítulo IV y de la propuesta formulada en el capítulo V, puede sostenerse que dicho objetivo fue satisfactoriamente alcanzado.

En cuanto a los objetivos específicos, el recorrido efectuado a lo largo del trabajo permite dar cuenta de lo siguiente:

- Se caracterizó la organización administrativa y espacial de la Sede de Gobierno, dando cuenta de una configuración edilicia heredada de la adaptación progresiva de un inmueble originalmente hotelero, cuya distribución no siempre resulta funcional a las necesidades actuales de las áreas que allí desarrollan sus actividades.
- Se identificaron las principales transformaciones organizacionales, tecnológicas y laborales acaecidas durante el período analizado, entre las que se destacan la consolidación de la modalidad híbrida de trabajo, el avance de los procesos de digitalización administrativa y una adaptación institucional que las respuestas abiertas del cuestionario (apartado 4.3.5) sugieren como todavía incompleta, en la medida en que buena parte de las propuestas de mejora formuladas por el personal remite a la necesidad de modernizar y adecuar los espacios existentes.
- Se analizaron las percepciones del personal respecto de la funcionalidad de los espacios de trabajo, identificando la ventilación, la disponibilidad de espacio para el desarrollo de tareas y el mobiliario como las dimensiones que concentran mayor nivel de insatisfacción, así como una organización espacial percibida como poco favorable a la coordinación entre áreas.
- Se examinó la incidencia de las modalidades laborales pospandemia en la utilización de los espacios físicos, identificándose un indicio de diferencia en su valoración: el personal que se desempeña bajo modalidad híbrida tiende a percibir el espacio físico general, su tamaño y su disponibilidad de manera más desfavorable que el personal presencial. Si bien el tamaño de la muestra no permite generalizar este resultado, constituye uno de los aportes exploratorios de mayor interés del diagnóstico realizado, y amerita ser confirmado en investigaciones futuras. Una posible interpretación de este hallazgo se desarrolla más adelante en este apartado.
- Se elaboraron recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión de los espacios de trabajo, plasmadas en los cinco ejes de acción desarrollados en el Capítulo V: *organización y distribución, infraestructura tecnológica, bienestar laboral, coordinación institucional y planificación continua*, cada uno de ellos acompañado de

criterios de aplicación e indicadores de seguimiento que permiten traducir el diagnóstico en un instrumento de gestión concreto.

Una posible lectura de la disparidad identificada es que el personal híbrido, al experimentar cotidianamente la flexibilidad del espacio doméstico, resignifica las deficiencias del espacio físico institucional (ruido, falta de ventilación, hacinamiento), volviéndose más sensible a limitaciones que el personal presencial percibe como parte naturalizada de su rutina laboral. De confirmarse esta interpretación en estudios de mayor alcance, implicaría que la Universidad no puede sostener el mismo estándar de oficinas de la presencialidad pre-pandemia si pretende acompañar un modelo de gestión híbrido eficiente.

Tomados en conjunto, estos resultados permiten releer la tensión planteada al inicio de este trabajo entre un modelo administrativo de inspiración burocrático-weberiana (Weber, 1992), sustentado en la jerarquía formal y en la centralidad del espacio físico como ámbito de coordinación, y un modelo de gestión emergente, caracterizado por la digitalización y la coexistencia de modalidades presenciales, remotas e híbridas. La evidencia obtenida indica que la Sede de Gobierno aún no ha resuelto plenamente la tensión entre las formas tradicionales de organización administrativa y las modalidades de gestión emergentes, sino que presenta la coexistencia de ambas lógicas. Por un lado, persisten estructuras espaciales y organizativas vinculadas a una concepción más estable y tradicional del trabajo; por otro, se incorporan modalidades híbridas, herramientas digitales y nuevas formas de coordinación que requieren mayor flexibilidad en la organización de los espacios. En este sentido, los resultados obtenidos permiten sostener la pertinencia de los aportes de Mintzberg (1991) y Drucker (2004), en cuanto a la necesidad de articular estructuras organizacionales con las transformaciones del entorno y las nuevas formas de trabajo. En este marco, una de las conclusiones centrales de este trabajo es que la Evaluación Post-Ocupacional (POE) no debería agotarse en el diagnóstico realizado, sino institucionalizarse como una política permanente de modernización de la gestión universitaria en la UNR, en línea con lo desarrollado en el Eje 5 de la propuesta (apartado 5.3.5).

6.2. Limitaciones y futuras líneas de trabajo

Corresponde señalar, con el rigor que exige toda investigación, las limitaciones que enmarcan los resultados obtenidos. En primer término, el estudio se delimitó a un caso específico —la Sede de Gobierno de la UNR— y a un período temporal acotado, por lo cual sus conclusiones no resultan extrapolables sin mediar los recaudos metodológicos correspondientes a otras dependencias o instituciones. En segundo término, el cuestionario aplicado al personal, si bien permitió relevar de manera sistemática las percepciones de un conjunto de actores clave, fue administrado sobre 22 casos de un universo de 570 trabajadores y respondido de manera voluntaria, circunstancia que limita la generalización estadística de sus resultados y que condujo a interpretar los hallazgos, en particular, el cruce por modalidad de trabajo presentado en el apartado 4.4.1; en clave descriptiva y no como diferencias estadísticamente significativas. Esta limitación de escala no invalida, sin embargo, el diagnóstico alcanzado: el peso principal de las conclusiones de este trabajo recae en la triangulación con el análisis documental y, sobre todo, con la observación directa sistematizada en el Anexo C, técnicas que permitieron relevar de manera directa las condiciones edilicias y organizacionales de la Sede, con independencia de la escala de

respuesta del cuestionario. En tercer término, esa misma observación directa fue realizada por una única observadora, sin instancias de contraste con un segundo relevamiento independiente, lo cual constituye un límite a considerar en su validez, aunque no invalida su valor como fuente principal dentro de la estrategia de triangulación metodológica adoptada.

Estas limitaciones no invalidan los resultados alcanzados, aunque delimitan con precisión su alcance, y a la vez habilitan la formulación de futuras líneas de indagación. En este sentido, resulta especialmente pertinente profundizar el estudio de la relación entre modalidad de trabajo y valoración del espacio físico mediante muestras de mayor tamaño y con mecanismos que favorezcan una participación más representativa del personal, que permitan establecer con mayor solidez estadística si la disparidad identificada en este estudio se sostiene en otros contextos institucionales. Asimismo, sería de interés replicar este relevamiento en otras dependencias de la Universidad o en otras instituciones de educación superior, incorporar una segunda instancia de observación directa que permita contrastar los registros relevados, y evaluar, una vez transcurrido un plazo razonable de implementación, el impacto efectivo de los ejes de acción propuestos sobre las condiciones de trabajo del personal, tomando como referencia los indicadores de seguimiento definidos en el Capítulo V. En última instancia, la incorporación sistemática de mecanismos de evaluación y mejora continua, conforme a lo planteado por Kotter (1996) respecto de la sostenibilidad de los procesos de cambio organizacional, constituye una condición necesaria para que la gestión de los espacios de trabajo se consolide como una dimensión estable de la agenda de modernización institucional de la Universidad Nacional de Rosario.

6.3. Aportes de la investigación

El principal aporte de este trabajo radica en incorporar al análisis de la gestión universitaria una dimensión que, pese a su incidencia sobre el funcionamiento institucional, ha recibido una atención relativamente escasa en la literatura específica: la relación entre la organización de los espacios de trabajo y los procesos de gestión. Al integrar información proveniente del cuestionario aplicado al personal, la observación directa - documentada a través del relevamiento gráfico de la organización espacial (Anexo E) y el registro fotográfico de situaciones puntuales (Anexo F) - y el análisis documental, la investigación permitió construir una comprensión integral del fenómeno estudiado y documentar empíricamente las falencias, debilidades y problemáticas identificadas en los espacios de trabajo, sin limitarse a relevar condiciones edilicias, sino articulándolas con la estructura organizacional y con las modalidades de trabajo vigentes.

En el plano metodológico, el cruce entre modalidad de trabajo y valoración del espacio desarrollado en el apartado 4.4.1 constituye un aporte específico de esta investigación, no tanto por el peso estadístico del resultado obtenido, limitado por el tamaño de la muestra, sino por haber diseñado y puesto a prueba un instrumento capaz de relevar un aspecto escasamente explorado en los estudios sobre gestión universitaria: el modo en que la alternancia entre presencialidad y trabajo remoto podría modificar la experiencia subjetiva del espacio físico, aun cuando ambos colectivos comparten un mismo edificio. Este cruce queda planteado como hipótesis de trabajo para futuras investigaciones con mayor base muestral.

Desde una perspectiva institucional, el aporte de mayor aplicabilidad se encuentra en la propuesta de intervención desarrollada en el Capítulo V. Los criterios técnico-funcionales y político-administrativos allí formulados, junto con los cinco ejes de acción y sus respectivos indicadores de seguimiento, constituyen un instrumento de gestión susceptible de implementación. Su diseño escalonado permite orientar decisiones concretas en el corto plazo y, simultáneamente, planificar intervenciones de mayor envergadura en función de la disponibilidad presupuestaria institucional.

En definitiva, el principal aporte de este trabajo reside en haber articulado el análisis de las condiciones espaciales con las dinámicas organizacionales y laborales de la Sede de Gobierno, mostrando que la gestión de los espacios puede constituir un componente relevante de las políticas de modernización institucional. Desde esta perspectiva, los resultados y la propuesta desarrollada ofrecen una base para futuras decisiones de planificación, evaluación y mejora de los espacios de trabajo en la Universidad.

Referencias bibliográficas

Agencia de Administración de Bienes del Estado (AABE). (2017). Estándares de espacios de trabajo para la Administración Pública Nacional.

Becker, F. (2004). Office at work: Uncommon workplace strategies that add value and improve performance. Jossey-Bass.

Bourdieu, P. (1999). La miseria del mundo. Fondo de Cultura Económica.

Brunner, J. J. (2007). Universidad y sociedad en América Latina. Universidad Veracruzana.

Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. Revista de Educación, 355, 137-159.

Castells, M. (2000). La era de la información. Volumen I: La sociedad red. Alianza Editorial.

Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración (10.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Ching, F. D. K. (2007). Arquitectura: forma, espacio y orden. Gustavo Gili.

Clark, B. R. (1983). The higher education system: Academic organization in cross-national perspective. University of California Press.

CONEAU. (2009). *Informe de Evaluación Externa: Universidad Nacional de Rosario*. Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.

Consejo Interuniversitario Nacional (CIN). (2024). Declaraciones e informes sobre financiamiento universitario.

Cyngiser, V., Calós, I., Gambera, M., & Padín, L. (2021). Trabajo remoto y gestión del empleo público. Recomendaciones para empleados, áreas de Recursos Humanos y líderes de equipo, en el marco de la Pandemia COVID-19. Cuadernos del INAP (CUINAP), 2(55), 13-34. https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/233

Decreto Nº 1382/2012. (2012). Créase la Agencia de Administración de Bienes del Estado. Boletín Oficial de la República Argentina, 13 de agosto de 2012.

Decreto Reglamentario Nº 351/79. (1979). Reglamentación de la Ley Nº 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo. Boletín Oficial de la República Argentina, 22 de mayo de 1979.

Drucker, P. F. (2004). La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. El Ateneo.

Duffy, F. (1997). The new office. Conran Octopus.

Foucault, M. (2002). Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión. Siglo XXI Editores.

García de Fanelli, A. M. (2016). Educación superior en América Latina y el Caribe: avances y retos. UNESCO.

Gran Hotel Italia. (1910, 21 de mayo). *Aviso publicitario* [Anuncio comercial]. En *Caras y Caretas* (Año XIII, Nº 607). Buenos Aires.

Harrison, A., & Cairns, A. (2008). The changing academic workplace. DEGW UK Ltd.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, L. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, 46(1), 53-62.

Hilderbrand, M. E., & Grindle, M. S. (1994). Building sustainable capacity: Challenges for the public sector. Harvard Institute for International Development.

Hintze, J. (2003). Gestión por procesos y por resultados en el aparato estatal: una cuestión abierta [Ponencia]. Segundo Congreso Argentino de Administración Pública: "Reconstruyendo la estatalidad: Transición, instituciones y gobernabilidad", Córdoba, Argentina.

Indergård, K., & Hansen, G. K. (2024). The impact of workplace design on academic staff: A systematic literature review. Building Research & Information, 53(4), 479-491. https://doi.org/10.1080/09613218.2024.2419868

International Ergonomics Association (IEA). (s.f.). What is ergonomics? Recuperado el 18 de julio de 2026 de https://iea.cc/about/what-is-ergonomics/

Kotter, J. P. (1996). El líder del cambio. McGraw-Hill.

La Capital. (s.f.). UNR: la Sede de Gobierno recuperará su esplendor. Recuperado de https://www.lacapital.com.ar/la-ciudad/unr-la-sede-gobierno-recuperaraacute-su-esplendor-n396276.html

Lefebvre, H. (2013). La producción del espacio. Capitán Swing.

Ley Nº 17.987. (1968). Ley de creación de la Universidad Nacional de Rosario.

Ley Nº 19.587. (1972). Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo. Boletín Oficial de la República Argentina, 28 de abril de 1972.

Massey, D. (2005). For space. Sage Publications.

Mintzberg, H. (1991). Diseño de organizaciones eficientes. El Ateneo.

Morin, E. (1994). Introducción al pensamiento complejo. Gedisa.

Museo de la Ciudad de Rosario. (ca. 1930). *Gran Hotel Italia. Maipú 1065* [Postal fotográfica]. Archivo Fotográfico del Museo de la Ciudad de Rosario.

Oszlak, O. (2006). Burocracia estatal: política y políticas públicas. PostData.

Preiser, W. F. E., Rabinowitz, H. Z., & White, E. T. (1988). Post-occupancy evaluation. Van Nostrand Reinhold.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (15.ª ed.). Pearson.

Rosario por Conocer. (s.f.). Gran Hotel Italia: aquel que albergó a Gardel y Lorca. Recuperado de

https://www.rosarioporconocer.com/grand-hotel-italia-aquel-que-albergo-a-gardel-y-lorca/

UNESCO. (2021). Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación.

Universidad Nacional de Rosario. (2023). *Estatuto de la Universidad Nacional de Rosario*. https://unr.edu.ar/wp-content/uploads/2023/04/estatutoweb2023.pdf

Universidad Nacional de Rosario. (2019). Cuaderno preliminar. Eje 5: Universidad ágil y transparente. Agenda UNR 2030. https://2030.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2019/12/Cuaderno-Eje-5-UNIVERSIDAD-%C3%81GIL-Y-TRANSPARENTE.pdf

Universidad Nacional de Rosario. (2021). *Manual de Gestión de Calidad de la Sede de Gobierno*.

Universidad Nacional de Rosario. (2024). Memoria institucional 2024. https://unr.edu.ar/memoriasunr/

Universidad Nacional de Rosario. (s.f.). Websede. Recuperado el 15 de noviembre de 2024 de https://websede.unr.edu.ar/

Weber, M. (1992). Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva. Fondo de Cultura Económica.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6.ª ed.). SAGE Publications.

Anexos

Anexo A: Cuestionario

Cuestionario sobre funcionalidad y organización de los espacios de trabajo en la Sede de Gobierno de la UNR

El presente cuestionario forma parte de una investigación académica correspondiente a la Especialización en Política y Gestión de la Educación Superior, cuyo objetivo es analizar la gestión y funcionalidad de los espacios de trabajo en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario durante el período 2020-2024.
La información brindada será utilizada exclusivamente con fines académicos y de investigación. Las respuestas son anónimas y confidenciales.
Tiempo estimado de respuesta: 5 a 10 minutos.

BLOQUE 1 — Datos generales del encuestado

Objetivo: Caracterizar a la población participante.

Preguntas:

1. Área o dependencia donde trabaja.
2. Cargo o función.
3. Antigüedad en la institución.
4. Modalidad de trabajo actual:
    - Presencial
    - Híbrida
    - Remota
5. Cantidad aproximada de días presenciales por semana.

BLOQUE 2 — Espacio físico y condiciones laborales

Objetivo: Analizar percepción sobre funcionalidad del espacio.

Preguntas:

6. ¿Cómo evalúa el espacio físico donde desarrolla sus tareas?
7. ¿Considera adecuado el tamaño del espacio de trabajo?
8. ¿Cómo evalúa la iluminación?
9. ¿Cómo evalúa la ventilación?
10. ¿Considera que existen niveles adecuados de ruido?
11. ¿El mobiliario disponible resulta adecuado para sus tareas?
12. ¿Cuenta con espacio suficiente para desarrollar sus actividades?

Escala sugerida:
1 a 5:

- Muy malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy bueno

BLOQUE 3 — Organización funcional y comunicación

Objetivo: Analizar funcionamiento organizacional y articulación entre áreas.

Preguntas:

13. ¿Considera que la distribución de oficinas favorece la comunicación entre áreas?
14. ¿La ubicación de su oficina facilita el desarrollo de sus tareas?
15. ¿Cómo evalúa la circulación interna dentro del edificio?
16. ¿Considera que existe una adecuada coordinación entre sectores?
17. ¿La organización espacial favorece el trabajo cotidiano?

BLOQUE 4 — Tecnología y modalidades de trabajo

Objetivo: Analizar el impacto de la digitalización y trabajo híbrido.

Preguntas:

18. ¿Cuenta con herramientas tecnológicas adecuadas para desarrollar sus tareas?
19. ¿Cómo evalúa la conectividad y acceso a sistemas digitales?
20. ¿Considera que el trabajo híbrido modificó el uso de los espacios laborales?
21. ¿La institución se adaptó adecuadamente a las nuevas modalidades de trabajo posteriores a la pandemia?

BLOQUE 5 — Satisfacción general

Objetivo: Obtener percepción integral.

Preguntas:

22. ¿Qué nivel de satisfacción general tiene respecto a su espacio de trabajo? (Escala 1–5)
23. ¿Considera que el espacio físico influye en el desempeño laboral?

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Nada

BLOQUE 6 — Preguntas abiertas

Objetivo: Incorporar dimensión cualitativa.

Preguntas:

24. ¿Qué aspectos considera positivos del espacio de trabajo en la Sede de Gobierno?
25. ¿Qué aspectos considera que deberían mejorarse?
26. ¿Desea agregar algún comentario sobre las condiciones o funcionamiento de los espacios laborales?

Anexo B. Resultados detallados del cuestionario

Este anexo complementa el análisis presentado en el Capítulo IV con información que no fue expuesta en el cuerpo principal del trabajo: el perfil completo de los encuestados, los resultados numéricos de las dimensiones de organización espacial y coordinación institucional, la distribución del nivel de satisfacción general y una selección de testimonios textuales agrupados por temática.

II.1 Perfil de los encuestados

A diferencia del Gráfico 1 del Capítulo IV, que presenta únicamente la modalidad de trabajo, aquí se incorpora la distribución por función y por antigüedad en la institución.

Cargo o función	Cantidad (n=22)
Administrativo	17
Técnico	3
Técnico / administrativo	1
Dirección	1

Antigüedad en la institución	Cantidad (n=22)
Entre 1 y 5 años	7
Entre 6 y 10 años	7
Entre 11 y 20 años	7
Más de 20 años	1

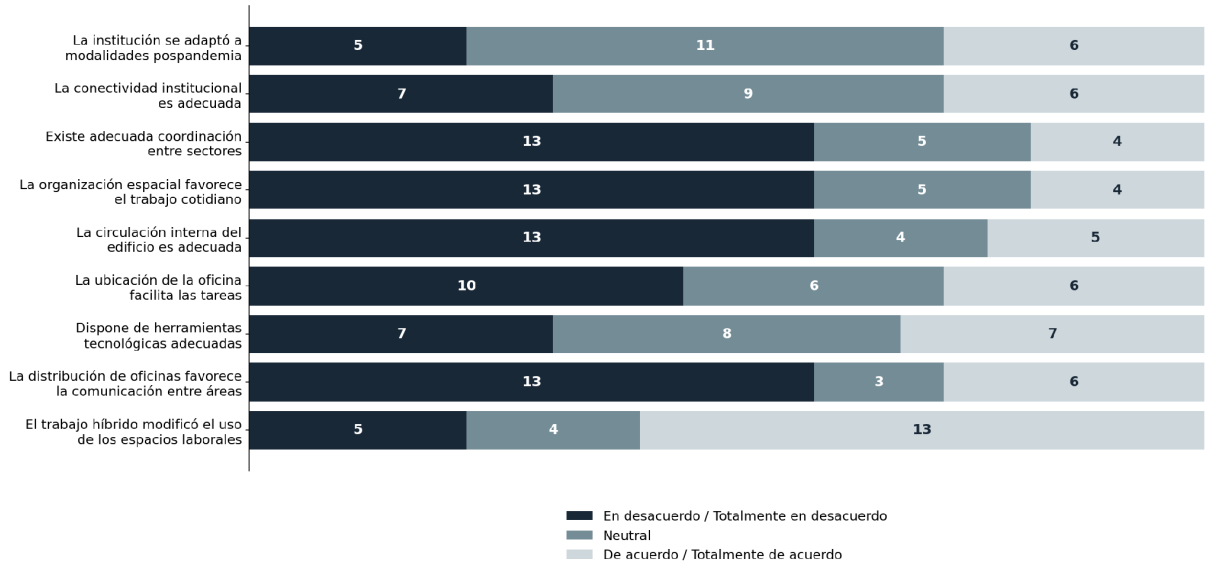
Días presenciales por semana	Cantidad (n=22)
5 días	12
3 días	6
4 días	2
2 días	2

Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario aplicado al personal de la Sede de Gobierno.

II.2 Valoración de la organización espacial y la coordinación institucional

El apartado 4.3.3 del Capítulo IV describe de manera narrativa la percepción del personal sobre la organización espacial y la coordinación entre áreas. El siguiente gráfico incorpora los datos numéricos que sustentan esa descripción, correspondientes a nueve afirmaciones evaluadas en una escala de acuerdo/desacuerdo.

Gráfico 5. Valoración de la organización espacial y la coordinación institucional

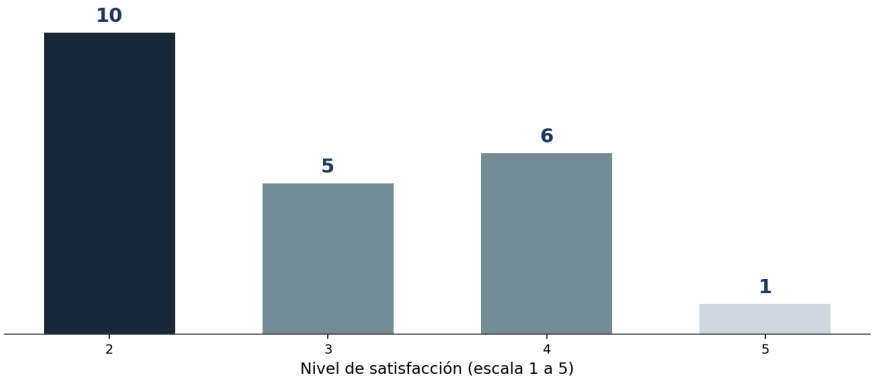


Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario aplicado al personal de la Sede de Gobierno.

II.3 Distribución del nivel de satisfacción general

El Capítulo IV hace referencia al nivel de satisfacción general del personal en términos generales; a continuación se muestra su distribución completa en la escala de 1 (muy insatisfecho) a 5 (muy satisfecho).

Gráfico 6. Distribución del nivel de satisfacción general



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario aplicado al personal de la Sede de Gobierno.

II.4 Testimonios seleccionados

El apartado 4.3.5 sintetiza las propuestas de mejora en una lista de puntos. A continuación se presentan testimonios textuales que ilustran esas categorías, sin indicar el área o cargo del respondiente, a fin de preservar el anonimato de las respuestas.

Distribución y organización de oficinas

- La reorganización de las oficinas en los diferentes pisos del edificio.
- Sería de gran aporte la reubicación edilicia de las oficinas de acuerdo a las funciones.
- Mejorar la distribución de espacios y funciones.

Mantenimiento y modernización edilicia

- Espacios, limpieza y modernización.
- Limpieza, pintura y mantenimiento.

Comunicación y coordinación entre áreas

- La vinculación entre las mismas áreas.
- La fluidez interadministrativa.
- Si las áreas estuvieran establecidas estratégicamente por piso, la comunicación sería más fluida y la relación interadministrativa más eficiente, lo que llevaría a una expedición más eficaz de los trámites.

Aspectos valorados positivamente

- Estar en el mismo edificio facilita la comunicación entre áreas.
- Se pueden realizar todos los trámites, al ser la sede central de los trámites administrativos.
- El trabajo colaborativo y la coordinación de áreas.

Anexo C. Ficha de observación directa

Investigación: *La gestión de los espacios de trabajo en el ámbito universitario. Evaluación de su funcionalidad en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario. Estudio de caso (2020-2024).*

Ficha de observación de los espacios de trabajo

Datos generales

Ítem	Información
Fecha	Noviembre 2024
Piso	Planta baja, primero, segundo y tercero
Dependencias observadas	Espacios de uso común, algunas oficinas
Observador/a	Prof. Arq. Lilian Cano
Duración aproximada de la observación	Dos jornadas de relevamiento

Dimensión 1. Organización y distribución del espacio

Marcar con una **X** la opción correspondiente.

Aspecto observado	Sí	Parcialmente	No	Observaciones
La distribución del mobiliario favorece el desarrollo de las tareas.		X		En algunas oficinas existen acumulación de mobiliarios (sillas, muebles de guardado, escritorios, etc.)
Existe espacio suficiente para la circulación del personal.		X		En sectores puntuales del primer y segundo piso se registra circulación reducida por mobiliario y objetos dispuestos sobre el pasillo (ver Anexo F, Fotografías 2 y 3).
La ubicación de los puestos facilita la comunicación entre los integrantes del área.		X		Hay oficinas ubicadas en distintos pisos que pertenecen a la misma área. (Ejemplo: la oficina de posgrado se encuentra en el tercer piso, mientras que el área académica en

				el primer piso). Ver anexo E, tabla 5.
La distribución de oficinas responde a criterios funcionales.		X		En algunos casos.
Se observan obstáculos que dificultan la circulación.		X		En algunos pisos se ubican tachos para reciclado de materiales, pero no tienen un lugar específico.(ver anexo F. Fotografía 1).
El espacio disponible resulta adecuado para la cantidad de personal presente.		X		En algunos casos.

Dimensión 2. Condiciones físicas del ambiente laboral

Aspecto	Adecuado	Regular	Deficiente	Observaciones
Iluminación		X		Hay espacios con poca luz
Ventilación		X		Hay algunas oficinas que no cumplen con la ventilación adecuada
Temperatura		X		Espacios con calefacción individual
Nivel de ruido		X		En planta baja y primer piso se registra mayor nivel de ruido
Estado del mobiliario		X		
Espacio disponible por puesto de trabajo		X		Hay oficinas con espacio reducido debido a varios motivos.
Orden y limpieza	X			
Estado general de conservación	X			Algunos espacios pueden ser mejorados.

Dimensión 3. Infraestructura y equipamiento

Aspecto observado	Sí	Parcialmente	No	Observaciones
Los puestos cuentan con equipamiento informático suficiente.		X		Existen deficiencias por falta de presupuesto.
Existe conectividad adecuada.		X		

El equipamiento se encuentra en condiciones de funcionamiento.	X			
Se dispone de espacios adecuados para archivo y almacenamiento.		X		
Existen recursos tecnológicos compartidos (impresoras, escáneres, etc.).	X			

Dimensión 4. Accesibilidad y seguridad

Aspecto observado	Sí	Parcialmente	No	Observaciones
Los accesos son adecuados.	X			
Los pasillos permanecen despejados.	X			Hay algunos con muebles. (ver Anexo F, Fotografías 1, 2 y 3).
La señalización resulta suficiente.		X		Hay oficinas que cambiaron su ubicación
Se identifican salidas de emergencia.	X			
El espacio presenta condiciones adecuadas de seguridad.	X			

Dimensión 5. Dinámica de trabajo observada

Comunicación entre áreas

☐ Muy fluida

☐ Fluida

■ Regular

☐ Escasa

☐ No observable

Observaciones: Se detectó una falta de correspondencia en la asignación de espacios para oficinas de una misma dependencia. Específicamente, el Área Académica y Aprendizaje opera en el primer piso, distanciada de la Dirección de Posgrado, la cual se encuentra ubicada en el tercer piso.

Circulación de personas

☐ Muy intensa

■ Moderada

☐ Baja

☐ Muy baja

Observaciones: En los primeros pisos se observa mayor circulación debido a la funcionalidad que tienen. Ejemplo: mesa de entrada, salones de usos múltiples, bar)

Utilización del espacio

☐ Uso adecuado del espacio disponible

■ Sectores sobreocupados

■ Sectores subutilizados

■ Espacios compartidos

☐ Otros

Observaciones: Se identifican dos problemáticas principales en la asignación espacial: por un lado, la existencia de oficinas que presentan una alta densidad de personal y, por el otro, la coexistencia en un mismo recinto de trabajadores que pertenecen a áreas funcionales distintas.

Modalidad de trabajo predominante observada

■ Presencial

■ Híbrida

☐ No puede determinarse

Observaciones: Este escenario se asemeja a los hallazgos del cuestionario, cuyas respuestas reflejan una marcada tendencia hacia la modalidad laboral presencial e híbrida.

Fortalezas identificadas

Restauración patrimonial: Revalorización general de la infraestructura preexistente (antiguo hotel).
Fluidez en la circulación: Pasillos centrales de gran amplitud que favorecen la movilidad interna de los trabajadores, aunque se registran sectores puntuales con circulación reducida (ver Anexo F, Fotografías 2 y 3).
Flexibilidad funcional: Disponibilidad de salones de usos múltiples en tres escalas de tamaño (grande, mediano y pequeño).
Cobertura de servicios: Adecuada distribución de núcleos sanitarios en cada uno de los niveles edilicios.

Aspectos susceptibles de mejora

Optimización del sistema de circulación vertical: Se observa un déficit en la capacidad del transporte vertical, dado que los ascensores existentes resultan insuficientes en cantidad y de dimensiones reducidas para el flujo de personal.

Planificación y distribución de los espacios de trabajo: Se requiere un rediseño en la asignación física de los puestos laborales, buscando mitigar la dispersión de oficinas de una misma dependencia y resolver las asimetrías de ocupación (sobrepoblación).
Readecuación y organización funcional de las áreas: Es necesaria una reestructuración organizativa que optimice la cohabitación de oficinas, evitando la superposición de sectores pertenecientes a diferentes estructuras administrativas en un mismo recinto.
Acondicionamiento ambiental y térmico: Se evidencia la necesidad de optimizar los sistemas de ventilación y climatización, tanto en las oficinas individuales como en los espacios comunes, para garantizar condiciones ambientales óptimas.
Mantenimiento edilicio integral: Se sugiere un plan de mejoras generales en la infraestructura para consolidar la puesta en valor del inmueble y resolver deterioros menores derivados del uso cotidiano.

Observaciones generales

El relevamiento realizado permitió constatar que la Sede de Gobierno combina fortalezas edilicias heredadas de su valor patrimonial con debilidades funcionales derivadas de la ocupación progresiva del edificio a lo largo del tiempo. Las cinco dimensiones analizadas: organización espacial, condiciones físicas, infraestructura y equipamiento, accesibilidad y seguridad, y dinámica de trabajo; muestran un patrón común: los aspectos estructurales de base resultan mayormente adecuados, mientras que los principales desafíos se concentran en la distribución y coordinación de las áreas administrativas dentro del espacio disponible.

Valoración general de la funcionalidad del espacio observado

Marcar una opción.

☐ Muy adecuada

■ Adecuada

☐ Medianamente adecuada

☐ Poco adecuada

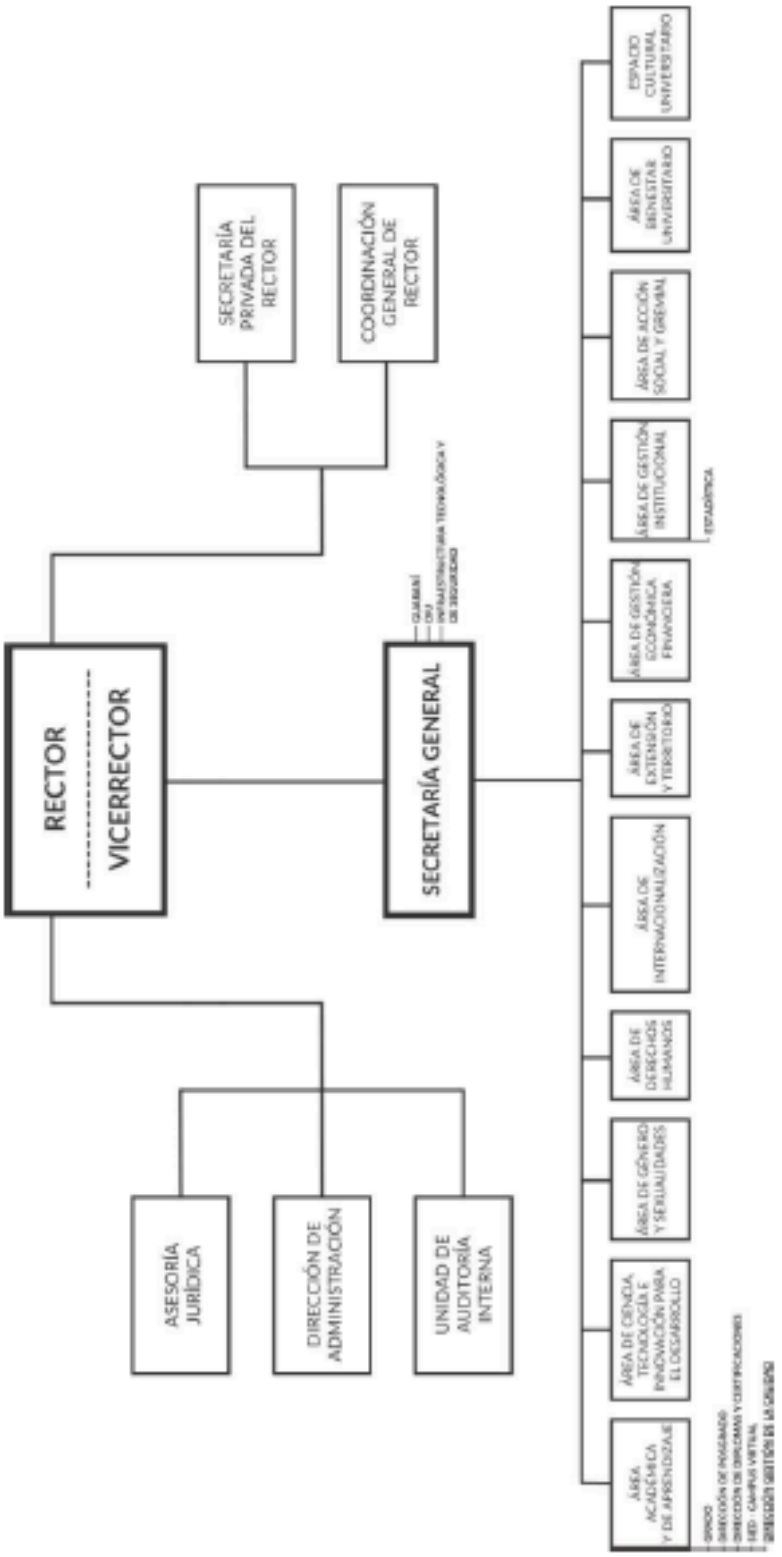
☐ Inadecuada

Síntesis del relevamiento

La observación directa efectuada en la Sede de Gobierno permite construir una imagen integrada de las condiciones de uso de sus espacios de trabajo. En términos generales, el edificio conserva una circulación fluida en sus sectores centrales, aunque con excepciones puntuales relevadas fotográficamente (Anexo F); y una oferta de salones de usos múltiples que facilita distintas modalidades de trabajo , en un marco de puesta en valor patrimonial que contribuye a una percepción positiva del entorno. Sin embargo, la distribución de las oficinas no siempre acompaña la lógica funcional de las áreas: se registraron dependencias fragmentadas entre pisos distintos y sectores con densidad de personal dispar, situación que incide en la fluidez de la comunicación interadministrativa. A ello se suman limitaciones vinculadas a la capacidad del transporte vertical y a determinadas condiciones ambientales (ventilación, iluminación y temperatura) en algunas oficinas. En conjunto, el relevamiento

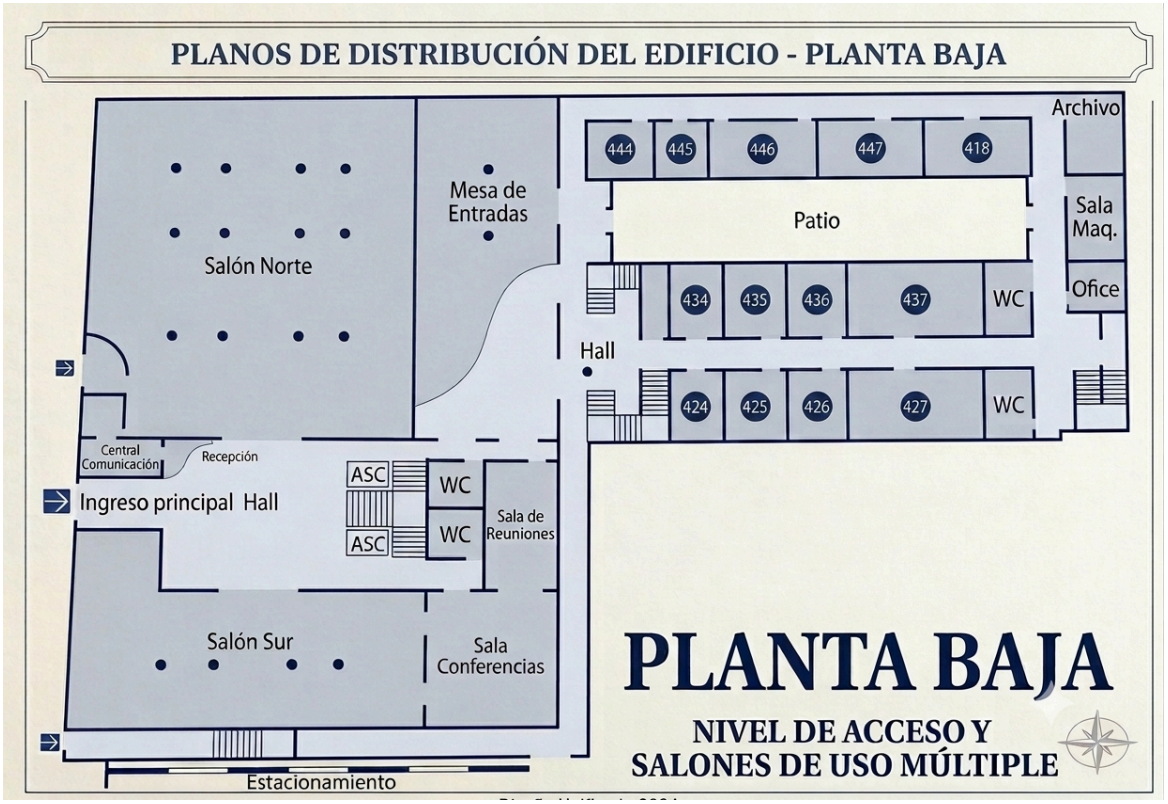
sugiere que la funcionalidad del edificio depende menos de sus condiciones edilicias de base, adecuadas en términos generales, que de la organización espacial de las áreas que lo ocupan, aspecto que se retoma en el análisis del Capítulo IV y en la propuesta de mejora del Capítulo V.

Anexo D. Organigrama de la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario (2021).



Fuente: Manual de Gestión de Calidad de la Sede de Gobierno de la UNR (2021).

Anexo E. Organización espacial de la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario






PLANOS DE DISTRIBUCIÓN DEL EDIFICIO - 2º PISO
Archivo
Sala Maq.
Patio
WC
WC
WC
Ofice
Ofice
ASC
ASC
2º Piso
NIVEL DE SERVICIOS Y OFICINAS


PLANOS DE DISTRIBUCIÓN DEL EDIFICIO - 3º PISO
Archivo
Sala Maq.
Patio
WC
WC
WC
Ofice
Ofice
ASC
ASC
3º Piso
NIVEL DE SERVICIOS Y OFICINAS

Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario y de la información institucional correspondiente a la distribución de dependencias (2024).

Tabla 5: Distribución de oficinas

Piso	Oficinas
Sub-suelo	Mantenimiento y economato
Planta Baja	Recepción, Salón norte, Mesa de entrada, Certificaciones, Sala de reuniones, Bar, Dirección de cómputo y procesamiento de datos, soporte técnico, Dirección de diplomas (atención al público), etc.
1° piso	Área académica y de aprendizaje, secretaria privada, dirección de administración, secretaría general, coordinación de gabinete, Economía y finanzas, Consejo Superior, Área de internacionalización, dirección personal, dirección de diplomas y demás oficinas que dependen de las ya nombrada.
2° piso	Asesoría jurídica, dirección de calidad, área de genero y sexualidad, campus virtual, contabilidad principal, contabilidad y presupuesto, ciencia y tecnología, entre otras.
3° piso	Centro de Estudios interdisciplinarios, Dirección de construcciones, Dirección de posgrado, área de gestión institucional, archivo central, caja de complementación, entre otros.

Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario y de la información institucional correspondiente a la distribución de dependencias (2024).

Tabla 6. Áreas y dependencias de la Sede de Gobierno según ubicación edilicia y dotación de personal.

Área de Gestión	Dependencias que la integran	Piso	Oficina/s	Personal relevado
Secretaría General	Mesa General de Entradas	Planta baja	Of. 4, of. 4 p.b., p.b., p.b.	12
	Archivo	3° piso	305	5
	Consejo Superior	1° piso	109, 110	10
	Despacho	1° piso	153	1
	Comunicación Institucional	2° piso	212	4

	Comunicación Institucional-extensión	3° piso	315	1
	Secretaria privada	1°/3° piso	101/333	6
	Secretaria privada	1° piso	104	6
	Secretaria General	1° piso	105	6
Coordinación de gabinete	Coordinación de gabinete	1° piso	108	3
	Práctica social educativa	1° piso	108	1
	Programa Otra vuelta	1° piso	108	1
Área Académica y de Aprendizaje	Dirección de Grado	1° piso	106/108	13
	Dirección de Posgrado	3° piso	303	6
	Dirección de Diplomas y Certificaciones	Planta baja / 1° piso	P.b. Vitraux / 115	10
	Dirección de Legalizaciones	Planta baja	3	2
	Campus Virtual (SIED)	2° piso	214/215/216	15
	Carrera Docente	3° piso	303	4
	Gestión de Calidad	2° piso	210	2
	Graduados	2° piso	203	2
	Acreditaciones	2° piso	210	2
Área de Acción Social y Gremial	Acción social y gremial	3° piso	308/344/353	4
Caja complementaria	Créditos/ contable	3° piso	307/330/331	10
Área de Bienestar Universitario	Secretaria de Bienestar estudiantil	1° piso	130	1
Área de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo	Área de ciencia, tecnología e innovación	2° piso	254	5
	Ciencia y tecnología	3° piso	312	4
Área de Comunicación y Medios	Área de comunicación	1° piso	116/131	12
	Área de comunicació-administración	1° piso	121	2
Área de Derechos Humanos	Área de derechos humanos	3° piso	347	4

	Dirección de discapacidad	3° piso	348	1
Área de Extensión y Territorio	Extensión y territorio	3° piso	310/315	3
	Coordinación políticas de gestión territorial	3° piso	310	1
	Extensión y territorio - Dirección convocatoria	3° piso	354	2
	Planificación área extensión y territorio	3° piso	314	1
	Extensión y territorio-Adultos mayores	3° piso	315	2
	Coord. Desarrollo humano e integral	3° piso	315	1
	Escuela de oficio	3° piso	354	4
	Municipios y comunas	3° piso	354	1
Área de Género y Sexualidades	Género y sexualidades	2° piso	210	18
Área de Gestión Económica y Financiera	Dirección General de Contabilidad y Presupuesto	2° piso	236	2
	Dirección General contabilidad	2° piso	223	1
	Dirección de Contrataciones / controlador de contratos	Planta baja/ 2° piso	244/245/246 /248/448	8
	Dirección de Rendición de Cuentas	2° piso	226/227/239	7
	Dirección de Contabilidad Principal	2°piso	225	3
	Dirección de Contabilidad del Presupuesto	2° piso	234/235	6
	Dirección de Contabilidad del Patrimonio	2° piso	250	4
	Recursos Propios	2° piso	232	2
	Unidad ejecutora prog. Especiales	2° piso	224	2
	Gestión de recursos humanos	2° piso	233	2
	Dirección de programación presupuestaria	1° piso	154	2

	Tesorería: control / gestión / sueldos	1° piso	135	8
	Secretaria Economía y finanzas	1° piso	102	2
	Tesorería	Planta baja	444	1
	Dir. Bonificaciones	1° piso	129	3
	Dir. Haberes	1° piso	124	10
Área de Gestión Institucional	Dirección General de Estadística Universitaria	2° piso	203	4
	Dirección de Construcciones Universitarias	3° piso	316/324 a 327/334 a 337	31
	Área de infraestructura	Planta baja/2° piso	450/205	6
	Infraestructura	Planta baja	449	3
	Área de gestión institucional	3° piso	306	4
	Coordinación de relaciones institucionales	3° piso	306	4
	Unidad de Mantenimiento de Edificios	3° piso	348	3
	Coordinación direcciones TICS	2° piso	206	4
	Repositorio hipermedial	2° piso	214	3
	Coordinación Infraestructura	2° piso	205	1
	Área de Gestión universitaria	3° piso	306	2
Área de Innovación y Apoyo a la Gestión	Dir. Informática Universitaria	2° piso	207	7
	Guaraní	Planta baja	427	10
	Proyecto guaraní	Planta baja	427/445	2
	Dirección	Planta baja	434	2
	Mapuche	Planta baja	426	4
	Operaciones y equipos	Planta baja	435/436/438	7
	Secretaria	Planta baja	424	4
	Soporte técnico	Planta baja	448/450	8

	Sudocu	Planta baja	407/425	3
	Telemática	Planta baja	449	4
	Dir. Área informática	Planta baja	446	4
	Mesa de ayuda-WEMES	3° piso	355	2
	Secretaria DGCP	2° piso	232/233	3
Área de Internacionalización	Dirección de Programas Internacionales	1°/2° piso	131/133/230	5
	AUGM	2° piso	208	4
	Área de internacionalización	1°/ 2° piso	131/133/230	5
Área de Política Ambiental	Área de Política Ambiental	3° piso	304	4
	Observatorio ambiental	3° piso	304	4
Asesoría Jurídica	Asesoría jurídica	2° piso	201/202	20
Dirección General de Administración	Dirección General de Administración	1° piso	101	2
	Cert.doc y legajos	Planta baja	4	6
	Dir. De personal	1° piso	144	1
	Control y fiscalización	1° piso	148	2
	Registro y control	1° piso	150	4
	Registro y control	1° piso	145	4
	Registro y control	1° piso	145	5
	Situación de revista	1° piso	147	3
	Servicios administrativos	1° piso	111	3
	Servicios administrativos	1° piso	114	9
	Comisión Paritarias	3° piso	332	2
	Ganancias	1° piso	134	3
	Haberes	1° piso	124	3
	Programación presupuestaria	1° piso	154	2
	Libramiento	2° piso	234	2
	Sumario	2° piso	204	7

	Registro de servicios públicos	2° piso	237	2
	Dir. de seguros y embargos	Planta baja	Planta baja	3
	Doc. Cert. Y leg.	Planta baja	4	2
	Documentación	Planta baja	4	3
	Documentación personal	Planta baja	Planta baja	2
	Documentación y presupuesto	3° piso	335	2
	Economato	Subsuelo	Subsuelo	1
	Economía y finanzas	1° piso	102	4
	Resguardo patrimonial	Planta baja	Planta baja	5
	Resguardo patrimonial (adm)	2° piso	231	2
Unidad de Auditoría Interna	Unidad de Auditoría Interna	2° piso	201	4
Servicios Generales	Servicios Generales	Planta baja / 2do piso / 3er piso	348, of. 2º, of. 2º piso, of. 3° piso, of. 2° piso, of. 3º piso, of..3º piso, planta baja.	20
	Imprenta	2° piso	223	2
Área de servicios esenciales	Área de servicios esenciales	3° piso	329	4
	Oficina de inmuebles	3° piso	334	2
	Centro de eventos	Planta baja	Planta baja	4
Centro de Estudios interdisciplinarios	Centro de Estudios interdisciplinarios	3° piso	302/309/311	10
Otras dependencias	CERIR	3° piso	301/302	4
	CEADS	2° PISO	212	4
	CIUNR	2° PISO	209	5
	Cuerpo de traductores	3° piso	304	5
	Secretaria de cultura	3° piso	345	2

Fuente: elaboración propia a partir de Universidad Nacional de Rosario (2024), Memoria Institucional 2024, y del listado de personal por oficina disponible en websede.unr.edu.ar.

Anexo F. Fotografías

El presente anexo reúne una selección de fotografías obtenidas durante el trabajo de campo en distintos sectores de la Sede de Gobierno de la Universidad Nacional de Rosario. Las imágenes complementan las observaciones realizadas durante la investigación, proporcionando un registro visual de los espacios relevados y de algunos aspectos vinculados con su organización y uso.



Fotografía 1. Corresponde a un sector de circulación del tercer piso de la Sede de Gobierno. Se observa la presencia de recipientes para residuos y otros elementos de uso operativo ubicados junto al recorrido peatonal. La imagen documenta la disposición del equipamiento existente al momento del relevamiento.

① Área de circulación del pasillo.

② Recipientes destinados a residuos y elementos auxiliares de limpieza.

③ Objetos ubicados sobre el sector de circulación.

④ Acceso a dependencias administrativas.



Fotografía 2. La imagen corresponde a un sector de circulación del segundo piso. Se observa la disposición de sillas destinadas a la atención o espera de usuarios ubicadas junto al recorrido peatonal, en un espacio compartido con la circulación entre las dependencias administrativas. La imagen documenta la configuración espacial existente al momento del relevamiento.

① Área de circulación del pasillo reducida.

② Conjunto de sillas ubicadas en el sector de circulación.

③ Objetos ubicados sobre el sector de circulación.

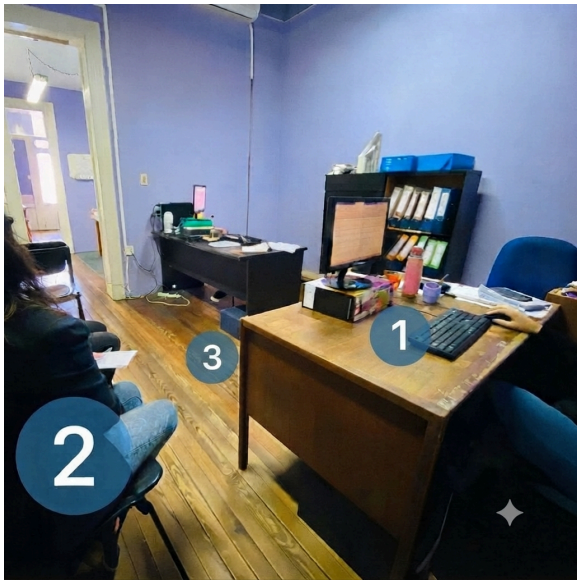


Fotografía 3. La fotografía corresponde a un sector de circulación del primer piso. Se observa la disposición de un escritorio, elementos de uso operativo junto al recorrido peatonal.

① Escritorio ubicado en el sector de circulación.

② Área de circulación del pasillo reducida

③ Acceso a oficina.



Fotografía 4. oficinas.
① Puestos de trabajo con mobiliario de diferentes tipologías y dimensiones.
② Sillas destinadas a la atención de usuarios sobre pasillo de circulación interna de la oficina.
③ Área de circulación entre el acceso y los puestos de trabajo.

Fuente: Registro fotográfico realizado por la autora durante el trabajo de campo.