

Gobernanza para la transformación universitaria en territorio

Políticas de innovación
en la UNNE para el
Nivel Superior



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DEL NORDESTE



Gobernanza para la transformación universitaria en territorio

Políticas de innovación en la UNNE
para el Nivel Superior



Gobernanza para la transformación universitaria en territorio:
políticas de innovación en la UNNE para el Nivel Superior / Gerardo
Omar Larroza ... [et al.] ; Editado por Irina Mariel Wandelow; Prólogo
de Gerardo Omar Larroza. - 1a ed. - Corrientes : Editorial de la
Universidad Nacional del Nordeste EUDENE, 2025.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga

ISBN 978-950-656-261-8

1. Universidades. 2. Universidades Públicas. 3. Innovaciones. I.
Larroza, Gerardo Omar II. Wandelow, Irina Mariel, ed. III. Larroza,
Gerardo Omar , prolog.

CDD 378.05

Edición: Irina Wandelow

Corrección: Irina Wandelow / Facundo Alarcón

Diseño y diagramación: Julia Caplan

© EUDENE. Coordinación General de Comunicación Institucional
Universidad Nacional del Nordeste, Corrientes, Argentina, 2025.

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723.
Reservados todos los derechos.

25 de Mayo 868 (cp 3400) Corrientes, Argentina.
Teléfono: (0379) 4425006
eudene@unne.edu.ar / www.eudene.unne.edu.ar

Índice

Prólogo

8

Capítulo 1

El sistema universitario y su gobernanza:
historia, evolución y relevancia en la UNNE
Gerardo Omar Larroza, Analía Falcón y Patricia Demuth

12

Capítulo 2

La universidad como derecho universal:
riesgos y desafíos
Margarita Payes y Fabrizio Sartori

27

Capítulo 3

La transformación digital en los cambios de gestión
de los procesos universitarios
Analía Falcón, Graciela Fernández y Alicia Daverio

49

Capítulo 4

Políticas públicas para la excelencia académica:
apoyo al desarrollo de la ciencia

Laura Leiva y Mónica Vargas

66

Capítulo 5

Paradigmas y desafíos de políticas extensionistas y sociales:
comunidad y gestión universitaria territorial

Patricio González, Marcelo Cáceres, Viviana Bercheñi,

Laura Ávalos, José Tinazzio y Silvia Paz

88

Capítulo 6

La formación de posgrado en perspectiva educativa
y pedagógica para el desarrollo y fortalecimiento
de la UNNE y el territorio

Claudio Núñez

104

Capítulo 7

**Redefinir la docencia universitaria:
camino a la transformación del aprendizaje**

*Patricia Demuth, Laura Leiva, Patricio González,
Alejandra Hernando, Mónica Vargas y Laura Ávalos*

119

Capítulo 8

**Rendición de cuentas, aseguramiento de la calidad y
transparencia institucional para fortalecer la gobernanza**

*Pablo Arnaiz, Blanca Sobol, Andrés Espíndola
y Graciela Argañarás Janus*

135

Capítulo 9

**La universidad como actor estratégico
para el desarrollo regional: ecosistema de vinculación
productiva e impacto de los procesos de
internacionalización**

*Sebastián Slobayen, Susana Benítez,
Magalí Ayala y Sebastián Sánchez.*

155

Capítulo 10

La formación de oficios como política de expansión territorial

*José Leandro Basterra, Juan Manuel Vallejos y
Emilio Morales Hanuch*

179

Capítulo 11

Reconocer la presencia de las diferencias para institucionalizar políticas con perspectiva de género

Erika Yamila Sánchez, Maiara García Dalurzo y Claudio Núñez

194

Capítulo 12

La comunicación institucional como herramienta para incidir en el territorio

Gabriela Bissaro, Moira Insaurrealde y Rocío Plano

211

Capítulo 13

Sensibilidad, cultura y vida, una tríada indispensable

María Andrea Eirin y Javier Vargas

223

Prólogo

Este libro es un ejercicio reflexivo sobre un modelo de gestión que busca, ante todo, construir a partir del diálogo y la participación democrática y activa. En estas páginas, el equipo que lidero compartirá nuestras experiencias, desafíos y aprendizajes. Quien nos dedique su tiempo de lectura se encontrará con la historia de una visión que nació de la convicción de que una universidad se fortalece cuando todas sus voces son escuchadas y valoradas, una visión que trabaja por transformar al Rectorado en un facilitador de los procesos de las unidades académicas y por revalorizar la importancia de los órganos de gobierno universitarios.

Hace algunos años atrás, la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) escribió en su informe una frase que me interpeló profundamente: nos señalaban entre sus líneas que más que una universidad, la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) se comportaba como una «confederación de facultades». En ese momento era decano de la Facultad de Medicina y decidí que debía dar un paso más en la gestión para aportar a ese cambio que necesitaba la universidad, en la que trabajo desde hace más de 30 años. Por lo tanto, este libro, debo aclarar, no pretende ser un manual de gestión, tampoco un anecdotario. Es, más bien, una invitación a la reflexión, como la que realizo cotidianamente con todo el equipo que me acompaña: de la práctica

a la teoría, para volver en una síntesis superadora a intervenir en el territorio. A través de estas experiencias, deseo que podamos inspirar a futuras generaciones de líderes universitarios a adoptar un enfoque que priorice la construcción colectiva, la escucha atenta y la búsqueda constante de puntos de encuentro.

De este modo, elegimos pensar nuestra gestión desde la innovación y la inclusión, pues trabajamos cada día para lograr una transformación multidimensional que abarque desde la tecnología hasta el componente humano, siempre con el objetivo de construir un futuro mejor para nuestra comunidad universitaria. El lema «Innovación e inclusión para el futuro» no fue una mera declaración, sino una guía que orientó y orienta cada una de nuestras acciones.

También abordamos los momentos de crisis que –inevitablemente– surgieron en el camino. En esos momentos, el liderazgo se puso a prueba, y la búsqueda de aliados y la confianza en las propias fuerzas fueron fundamentales para superar los obstáculos. La universidad debió salir a las calles –lo sabemos por el compromiso de nuestra historia–, así como adaptarse a diferentes circunstancias, siempre con rumbo hacia un horizonte de excelencia y compromiso social.

El modelo de gestión que aquí presentamos se basa en la convicción de que el poder se construye, no se destruye. Un modelo que incluye a todos los actores y genera un capital de gestión importante. No un modelo sesgado ideológicamente, sino un modelo sobre la base de la búsqueda de la participación con eficiencia.

La transformación digital fue otro de los grandes temas en esta etapa, ya que va más allá de la tecnología e implicó cambios en prácticas y competencias. Asimismo, tuvo resistencias, mas buscamos superarlas y es justamente lo que exponemos en esta obra, porque consideramos que es clave para nuestro modelo de gobernanza.

A lo largo de los siguientes 13 capítulos, intentaremos reflejar nuestra experiencia basada en valores y conceptos clave para pensar una universidad más solidaria, justa, transparente, moderna e inclusiva, que albergue el proyecto de vida de todas las personas que cada año se suman a nuestros espacios. Además, compartimos con los/as lectores/as que realizamos la tarea de detenernos a pensar no sólo en las funciones sustantivas –docencia, extensión e investigación–, sino en tener presente que hoy la universidad es un espacio que produce sentido a partir de sus políticas de bienestar, de sus propuestas de vinculación e internacionalización, de sus procesos para gestionar y administrar una institución compleja, de concebir la comunicación como herramienta para el conocimiento, pero, también, un puente.

La perspectiva de género, en la dirección que tomamos, es un compromiso y un valor que merece una mención especial y la desarrollamos transversalmente. Tenemos muy claro que queremos ser una institución más cercana a la comunidad en la que vivimos y sus necesidades, lo que nos lleva a pensar en propuestas formativas para las demandas actuales. La gestión cultural de la misma forma mereció un capítulo, ya que no es posible considerar una institución educativa que no tenga participación activa en la labor cultural de su territorio.

Este libro, entiendo –y entendemos–, es un testimonio de un equipo que asumió el compromiso de sostener e incrementar el caudal social que tiene la Universidad Pública Argentina, mediante la desburocratización y modernización de procesos, la inclusión con calidad y la participación de todos los actores, la mirada territorial y diversa, y la búsqueda de que nuestras aulas sean un espacio de construcción y diálogo de saberes diversos.

Deseo, junto con mi equipo, que esta propuesta que hoy dejamos en sus manos sea un disparador para alimentar más conversaciones que nos hagan crecer y sumar aprendizajes en modelos de gobernanza que se sostienen mediante la concertación, el cogobierno y la mirada centrada en lo que nos rodea.

Muchas gracias.

Gerardo Omar Larroza

*Rector de la Universidad
Nacional del Nordeste*

Capítulo

1

El sistema universitario y su gobernanza:
historia, evolución y relevancia en la UNNE

Gerardo Omar Larroza,
Analía Falcón y Patricia Demuth

1

El sistema universitario y su gobernanza: historia, evolución y relevancia en la UNNE

La universidad como sistema complejo requiere profundizar en la interrelación dinámica de sus componentes y en los procesos emergentes que surgen de sus interacciones. En este marco, no es simplemente un edificio o una institución dedicada a transmitir conocimientos, sino un organismo vivo en el que confluyen múltiples dimensiones –académica, social, política, epistemológica y cultural– que configuran un entramado de relaciones asimétricas y retroalimentaciones constantes. Además, es gobernar con determinado estilo, tal complejidad; un desafío político de relevancia en contextos sociales marcados por diferentes procesos que en muchas ocasiones cuestionan e impulsan el cambio. Tal como señalan Fernández Lamarra, García y Pérez Centeno (2021), gobernar estas instituciones implica comprender la especificidad de sus estructuras y funciones en relación con los procesos sociales, políticos y económicos de su tiempo.

En primer lugar, es esencial considerar la autoorganización y la emergencia. Los diversos actores –docentes, estudiantes, investigadores/as, administrativos/as y agentes externos– no actúan de manera aislada, sino que, a través de sus interacciones, generan procesos de aprendizaje y transformación que, a menudo, dan origen a nuevos saberes y prácticas. Así, pequeños cambios o iniciativas en un área (por ejemplo, una innovación pedagógica en un aula) pueden desencadenar efectos significativos en la organización y en la cultura institucional (Rodríguez Zoya, 2023).

Así mismo, la universidad se articula a partir de subsistemas interdependientes. La gestión académica de grado y posgrado, la investigación, la extensión y la administración se configuran como componentes que, si bien poseen lógicas y estructuras propias, se integran en un proceso continuo de interrelación. Esta integración implica la suma de partes y la emergencia de propiedades del «todo» que no se pueden predecir a partir del análisis individual de cada subsistema. En este sentido, la noción de «la totalidad es más que la suma de sus partes» cobra especial relevancia para explicar cómo las tensiones y retroalimentaciones entre estos subsistemas potencian la capacidad de adaptación y la innovación institucional.

Desde una perspectiva epistemológica, concebir a la universidad como sistema complejo rechaza la visión reduccionista del conocimiento. Se trata de un proceso en el que el saber se construye a través de la interacción dialógica y la integración de diversas disciplinas. De este modo, la universidad se transforma en un laboratorio vivo en el que la confrontación de ideas y la interdisciplinariedad favorecen la

transformación del conocimiento y responden las exigencias de un mundo en constante cambio.

En este contexto, la gobernanza como noción amplia y en constante evolución sirve para comprender y gestionar esta complejidad. Hablar de gobernanza implica procesos y estructuras mediante los cuales se toman decisiones, se distribuye el poder y se gestionan los recursos dentro de una organización-sistema. Inicialmente asociado con el ámbito gubernamental y las estructuras políticas, el concepto de gobernanza trascendió ese marco y se extendió a otros sectores, como las organizaciones públicas, las corporaciones privadas y los sistemas globales de gobernanza, que incluyen áreas como la gobernanza ambiental y la gobernanza económica (Acosta, Ganga-Contreras y Pérez Martínez, 2018). Este fenómeno refleja cómo, con el paso del tiempo, esta noción evolucionó para integrar múltiples dimensiones que van más allá de la simple administración de recursos. Involucra también la interacción entre actores, sus emociones y motivaciones, instituciones y valores que influyen en la toma de decisiones, así como abarca el manejo de recursos, el ejercicio del poder y la capacidad de generar acuerdos en entornos complejos y diversos (Acosta, Ganga-Contreras y Pérez Martínez, 2018). Igualmente, la producción científica en el ámbito de la gobernanza universitaria aumentó significativamente desde 2013, reflejo de un creciente interés por comprender la dinámica institucional de las universidades en contextos complejos (Viancos-González *et al.*, 2024).

El gobierno de una universidad de gestión pública, desde esta perspectiva, refiere a poner en juego los mecanismos a través de los cuales esta institución es dirigida y administrada,

y busca maximizar la eficiencia y los beneficios simbólicos y materiales propios de su misión social. Tal como lo demostraron investigaciones del Núcleo Interdisciplinario de Formación y Estudios para el Desarrollo de la Educación (NIFEDE), los cambios en la gobernanza universitaria deben leerse en el marco de las tensiones entre tradición y modernización, autonomía y control, participación y profesionalización (Fernández Lamarra, García y Pérez Centeno, 2021).

Esto se logra al garantizar que las decisiones se tomen de manera que favorezcan la sostenibilidad, sustentabilidad, estabilidad política y credibilidad social de la organización. Años como el 2024 constituyen una clara muestra de la necesidad de desplegar una gobernanza que colabore con políticas educativas cada vez más democráticas, aun en contextos con dificultades económicas serias, al entender a la educación superior universitaria como un derecho y bien social que se debe garantizar.

Esta redefinición de su alcance se suma a la noción de gobernanza global desde la que se aborda la cooperación entre países e instituciones internacionales para resolver problemas que afectan a la humanidad en su conjunto, tales como el cambio climático, la paz y la seguridad internacional, temas que requieren de una acción colectiva efectiva (Pérez Martínez, Ganga-Contreras y Mansilla Sepúlveda, 2018). Es así que lo universitario no puede quedar fuera de la agenda global ni encerrado en problemáticas locales, disciplinares o particulares de cada institución.

Por lo antes mencionado, una característica fundamental de la gobernanza es su naturaleza multidimensional, pues implica tanto estructuras formales, leyes y normas organizativas,

como elementos informales que incluyen dinámicas sociales y culturales que influyen en los procesos de toma de decisiones y que se deben sopesar permanentemente.

La gobernanza en las universidades

Al profundizar en el contexto universitario, la gobernanza hace referencia a los sistemas y procesos que determinan cómo se toman las decisiones dentro de las universidades, cómo se gestionan los recursos y cómo se mantienen las relaciones con actores externos como el Estado, las empresas y la sociedad civil. Las universidades, como instituciones educativas complejas y autónomas, requieren modelos de gobernanza que equilibren la gestión académica con la gestión administrativa y respondan tanto a las necesidades internas de la comunidad universitaria como a las demandas externas de la sociedad. En este sentido, es importante reconocer el interés de la presente gestión de la UNNE en la búsqueda permanente del equilibrio académico-administrativo a través de políticas integradoras, participativas y comprometidas con el territorio local.

Históricamente, muchas universidades como la UNNE adoptaron un modelo de gobernanza colegiada que implica la participación activa de diversos actores universitarios, como rectores/as, decanos/as, profesores/as, estudiantes y egresados/as. Este modelo, muy común en las universidades públicas de América Latina y en particular de la Argentina, busca mantener un equilibrio entre la autonomía académica y la participación democrática en la toma de decisiones. En

este sistema, todos los miembros de la comunidad universitaria tienen voz en los procesos decisionales, garantizando que las decisiones no sean impuestas de manera unilateral por las autoridades administrativas. Esto, a su vez, fomenta una mayor transparencia y un compromiso compartido con los objetivos institucionales (Ganga-Contreras y Pérez Martínez, 2018).

Es adecuado reconocer que, en las últimas décadas, sin embargo, las universidades experimentaron transformaciones importantes, impulsadas en gran medida por las presiones externas derivadas del contexto sociopolítico. Estas políticas promovieron un modelo de gobernanza más centralizado y profesionalizado, en el que las decisiones clave recaen principalmente en las autoridades ejecutivas –como rectores/as y otros gestores no académicos– y se les otorga una mayor responsabilidad por la eficiencia y los resultados de la institución. Los gobiernos y las organizaciones internacionales adoptaron mecanismos de evaluación externa y acreditación que vinculan el financiamiento público a los resultados de desempeño de las universidades, lo que generó tensiones sobre la autonomía universitaria y puso el énfasis en la rentabilidad económica de la educación superior, a menudo en detrimento de su función social (Ceballos Homero, 2014; Santini, 2015).

“ Ante la creciente crisis de legitimidad que atraviesan los Estados y las administraciones públicas en América Latina, la necesidad de un proceso profundo de modernización se configura como una condición insoslayable para favorecer mejoras estructurales en las condiciones de vida de la región. (Torres Frago, 2007, p. 12)

En este escenario, múltiples enfoques coinciden en que la modernización de la administración pública constituye una estrategia imprescindible para enfrentar con mayor solidez la crisis de legitimidad que atraviesan los Estados latinoamericanos. Sin embargo, para que dicha transformación no se reduzca a una serie de reformas superficiales, es necesario concebirla como un proceso integral y estructural que contemple, al menos, tres dimensiones fundamentales: en primer lugar, el plano de la eficiencia, entendido como la capacidad de optimizar el uso de recursos y dinamizar los procesos organizacionales; en segundo lugar, el plano de la eficacia, orientado al cumplimiento efectivo de los objetivos y metas institucionales; y en tercer lugar, el plano de la legitimidad, que interpela a la modernización como un medio para reestablecer el vínculo entre el Estado y la ciudadanía, y propiciar una gobernabilidad más inclusiva y democrática (Cabrero, 1997).

En este sentido, en las últimas décadas, si bien los organismos centrales que vinculan las universidades argentinas desarrollaron políticas interesadas en un mayor profesionalismo en sus cuerpos de gestión, una búsqueda y mayor interés en el rendimiento y desempeño de sus acciones, esto se vio interpelado permanentemente por la tradición de cogobierno que los caracteriza y enorgullece.

Sin perder la identidad de institución pública y cogobernada, se entiende que se camina hacia modelos más híbridos que combinan aspectos del Estado, necesidades territoriales vinculadas a la industria y la tecnología, así como la búsqueda permanente de un mejor bienestar social a través de esta virtuosa interacción. Se pueden identificar y se trabaja para que las comunidades académicas se impongan como una

alternativa para afrontar las demandas de los sectores productivos y de colaboración interinstitucional. Estas demandas exigen de la universidad un equilibrio entre la autonomía académica y las exigencias del mercado local/global, sin perder de vista el rol como agentes de cambio social y generadores de conocimiento. Para ello, se debe ser capaz de innovar y adaptarse a un entorno caracterizado por su dinamismo y competitividad (Acosta, Ganga-Contreras y Pérez Martínez, 2018; Ganga-Contreras y Pérez Martínez, 2018).

Situación actual de la gobernanza en la UNNE

La situación actual de la gobernanza universitaria local es parte de las profundas transformaciones políticas, económicas y sociales que afectan a las instituciones de educación superior en Argentina y en el mundo. La UNNE también es testigo de las tensiones significativas que se generan a partir del creciente avance de la esfera privada y de una presencia más reducida del Estado en términos presupuestarios. Ante esta transformación política educativa que data de varias décadas, pero que se agudizó en los últimos años, la UNNE busca sostenerse y no dejar de expandirse a través de alianzas estratégicas con los gobiernos locales –en ocasiones con ideologías políticas y partidarias diversas– y con socios vinculados a los sectores productivos que le permiten avanzar con autonomía en acciones de mejora para la comunidad. Lejos de renunciar a sus señas identitarias, se fortalece de las posibilidades que otros sectores le brindan para llevar la bandera de calidad, rigurosidad y excelencia a los lugares más distantes de la región que solo con dicha alianza son posibles dado el contexto actual.

En las universidades públicas y particularmente en la UNNE, en lo que refiere a la gestión administrativa propiamente dicha, se atraviesa por un período de transición, ya que la aplicación de los criterios y requisitos de la modernización por sí mismos fueron insuficientes en los últimos años para llevar adelante los cambios necesarios en las estructuras y procesos administrativos que permitan asumir una gobernanza dinámica y horizontal. Es por ello que, a partir de dichos procesos de modernización iniciados desde el Estado nacional, se abordó el desafío de gobernanza en el aspecto de la gestión administrativa y se abarcaron, además de los aspectos señalados, variables consideradas prioritarias, como ser:

1. la dirección estratégica como modelo que implica la gestión por resultados y privilegia la definición de prioridades con visión prospectiva, orientación a la calidad, demandas de los usuarios y aliados estratégicos, y el compromiso con el ciudadano;
2. el cambio de las estructuras rígidas y estáticas por estructuras flexibles que permitan sostener las estrategias;
3. un modelo de pautas objetivas para la distribución presupuestaria;
4. un plan integral de transformación digital en la gestión académica y administrativa, teniendo como eje central al estudiante.

Particularmente, y sobre este último punto, es inevitable señalar la importancia de las tecnologías, puesto que se constituyen en las bases de la modernización de la gestión pública.

“ Aunque la inteligencia artificial data de mediados del siglo XX, los últimos dos años han vivido la eclosión de la denominada inteligencia artificial generativa. Ello, sumado al acceso casi de cualquiera a recursos computacionales avanzados está permitiendo una adopción vertiginosa de la inteligencia artificial en todos los ámbitos. La educación superior no es ajena a esta tecnología tan disruptiva y se espera, una vez que la inteligencia artificial esté suficientemente desarrollada e implantada, que el modelo de educación superior sufra una profunda transformación. (Observatorio de Inteligencia Artificial en Educación Superior [OIAES], 2024, p. 2)

A su vez, se comparte el interés por desarrollar en cuerpos políticos y académicos una de las principales características de la gobernanza universitaria contemporánea: la profesionalización de la gestión en la búsqueda de la mejora de la eficiencia y con una clara responsabilidad al momento de tomar decisiones. Es decir, gobernar la UNNE para desarrollar aún más la producción de investigación, la calidad educativa y la vinculación con la sociedad, sin perder de vista la autonomía y la participación democrática, así como la accesibilidad a la educación superior, especialmente para los sectores más vulnerables.

Este planteo político educativo no puede desconocer la relevancia que tienen los movimientos estudiantiles para cualquier redefinición de la gobernanza universitaria. Toda la historia contemporánea está plagada de dicho impulso, al que se está atento de manera permanente en esta gestión. Son estos movimientos los que siguen inspirando la lucha por la educación pública y gratuita, la búsqueda permanente de transparencia y participación en los procesos de toma de decisiones.

Territorialidad: la UNNE como una de las últimas universidades regionales

La gobernanza de la «Universidad del sol» se encuentra en un proceso de transformación constante debido a la creciente presión por adaptarse a un entorno globalizado y a las demandas de eficiencia, sin perder su esencia como institución pública y autónoma. Sin embargo, es fundamental que se encuentren modelos de gobernanza que combinen los principios de autonomía académica, responsabilidad social y adaptación a los cambios del entorno, sin ceder ante las presiones del mercado o la burocracia estatal. Solo a través de un equilibrio dinámico entre estos factores, las universidades podrán cumplir con la misión de generar conocimiento y contribuir al bienestar social por más transformación e inclusión para todos y todas.

Finalmente, es importante destacar la capacidad de adaptación y la resiliencia del sistema universitario. La influencia de factores externos –como los cambios en el contexto socioeconómico, los avances tecnológicos o las transformaciones políticas– se plasma en procesos de autoajuste y reorganización interna. Este diálogo entre lo interno y lo externo permite que la universidad evolucione, se reinvente y se mantenga relevante en un entorno globalizado y competitivo.

En definitiva, gobernar una universidad pública y regional –y por ello entendida como sistema complejo– implica comprender que su estructura y funcionamiento emergen de la interacción de múltiples elementos, cuya interdependencia

y dinamismo generan un proceso continuo de construcción y transformación del conocimiento. Esta visión invita a repensar las prácticas conservadoras de gobernanza y promueve la toma de decisiones flexibles, innovadoras y comprometidas con las demandas éticas y políticas de la sociedad contemporánea. Este libro, con todo su contenido, es una invitación a recorrer lo que se entiende como las aristas más sobresalientes de la gobernanza actual de la universidad, con sus complejidades, vicisitudes y caminos recorridos. Es, en parte, una memoria fundamentada de lo que se viene trabajando y hacia dónde se quiere ir como institución en el corto y mediano plazo.

Referencias bibliográficas

- Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, F. y Rama-Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana De Educación Superior*, 12(33), 3-17.
- Acosta, A., Ganga-Contreras, F. y Pérez Martínez, A. (2018). Paradigmas emergentes en la gobernanza universitaria: una aproximación teórica. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 23(83), 123-140.
- Cabrero, E. (1997). *Del administrador al gerente público*. Inap.
- Ceballos H., D. (2014). Evolución de la gobernanza universitaria pública en España: De la gestión al control. *Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas Educacionais*, 26(100), 822-848.

Fernández Lamarra, N., García, P. y Pérez Centeno, C. (2021). Gobernanza universitaria en Argentina: aportes de investigación para pensar el pasado, el presente y el futuro de la Universidad. En F. Ganga-Contreras, E. González Gil, O. L. Osos Ortiz y M. A. Hernández Merchán (eds.). *Gobernanza universitaria. Experiencias e investigaciones en Latinoamérica* (pp. 141-170). Ediciones USTA.

Fernández Lamarra, N. y Pérez Centeno, C. (2014). *Innovación y gobernanza en las universidades argentinas*. Universidad Nacional de Tres de Febrero.

Ganga-Contreras, F. y Pérez Martínez, A. (2018). Gobernanza universitaria en el contexto de la educación superior en América Latina. *Estudios Latinoamericanos en Educación Superior*, 10(1), 1-17.

Observatorio de Inteligencia Artificial en Educación Superior [OIAES] (2024). *Informe OIAES#2. La universidad en la era de la inteligencia artificial*. Universidad Europea de Madrid.

Pérez Martínez, A., Ganga-Contreras, F. y Mansilla Sepúlveda, J. (2018). Paradigmas emergentes en la gobernanza universitaria en América Latina: Retos y perspectivas. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 23(83), 121-132.

Rodríguez Zoya, L. G. (coord.) (2023). *Rolando García y los sistemas complejos* (T. 1). Comunidad Editora Latinoamericana.

_____ (2023). *Rolando García y los sistemas complejos* (T. 2). Comunidad Editora Latinoamericana.

Santini, S. (2015). Cambios en la gobernanza universitaria: Análisis de las prácticas de gestión institucional en las universidades nacionales argentinas en el periodo 2003-2015. *Revista de Gestión Universitaria*, 12(1), 45-58.

Torres Fragoso, J. (2007). Reflexiones en torno a la modernización y reforma de la administración pública en América Latina con referencia a la nueva gerencia pública. En *Encuentro Internacional en Administración 2007* (pp. 101-122). Ascolfa.

Viancos-González, P., Valdés-Montecinos, M., Alarcón-Henríquez, N. y Abello Romero, J. (2024). Producción científica en el ámbito de la gobernanza universitaria. *Journal of the Academy*, 11, 175-194.

Capítulo 2

La universidad como derecho universal:
riesgos y desafíos

Margarita Payes y Fabrizio Sartori

2

La universidad como derecho universal: riesgos y desafíos

*Toda la educación es una larga obra
de amor a los que aprenden (Manifiesto Liminar
de la Reforma Universitaria, 1918) .*

Abordar el análisis de la educación superior como derecho sin dudas exige considerar los distintos puntos de vista a que la cuestión remite y, si a ese análisis se le agrega la categoría de «derecho universal», los puntos de vista posibles se multiplican. Es necesario advertir que el *derecho a la educación* comprende el *derecho de enseñar y aprender*, derecho de base constitucional y convencional, como se verá más adelante. El presente análisis, por lo tanto, se centrará en el derecho de la educación desde la óptica del *derecho a aprender* y, en tal sentido, se realizará un abordaje inicial con referencia a las previsiones normativas que vinculan positivamente a la educación como derecho, con un particular enfoque en la educación superior, específicamente centrado a la educación superior universitaria.

Posteriormente, se definirá su núcleo indisponible y entenderá que el alcance en cada contexto social y cultural integrará el halo de tal concepto. Luego, se avanzará con la definición de quién o quiénes son los sujetos pretensores como titulares del derecho examinado, así como el o los sujetos ubicados en el extremo opuesto de la relación obligacional a que remite todo derecho. Es decir, los sujetos obligados, específicamente la universidad como institución generadora y transmisora de conocimientos a través de sus actividades centrales de docencia, investigación, extensión y posgrado que, según se verá, resultan ser los motores de promoción y consolidación de los derechos humanos fundamentales.

Además, se abordará la última cuestión propuesta, a través de la sistematización de las acciones concretas aportadas por la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE), al considerar que la misión de las universidades no asume la forma de declaración abstracta de los derechos humanos, sino que se trata de garantizar efectivamente el goce de los derechos –y concretamente el de la educación superior universitaria– a través de las acciones cumplidas por la universidad.

Y, en esta dirección, se tratará de señalar de qué manera el *pensamiento crítico* propio del quehacer universitario implica la promoción, garantía y protección de los derechos humanos. Desde luego que se anticipa que el presupuesto para que tal vinculación se concrete será un modelo de gobernanza que, como se señala en el capítulo 1, exigirá contar con la flexibilidad y capacidad de sus cuadros, estructuras y procesos para adaptarse a los cambios en el entorno social, económico y tecnológico, como también gestionar un modelo eficiente y eficaz en el marco de la complejidad de la organización universitaria.

Por último, se ensayará una conclusión con los aportes que entendemos exhibe el presente análisis.

Previsiones normativas del derecho a la educación superior

Los numerosos instrumentos internacionales¹ a los que nuestro país adhirió establecen que la educación es un derecho humano y, por lo tanto, debe ser garantizado y protegido. Así lo establece el artículo 26 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos; el artículo 13 del Pacto Internacional de Derechos Sociales, Económicos y Culturales; los artículos 10 y 14 de la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer; el artículo 5 de la Convención Internacional para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial; los artículos 28 y 29 de la Convención de los Derechos del Niño, y los artículos 3, 4 y 5 de la Convención Contra Todo Tipo de Discriminación en la Esfera de la Enseñanza.

En este contexto, en el derecho interno, la Ley de Educación Nacional N° 26206 establece en el artículo 2 que «la educación y el conocimiento son un bien público y un derecho personal y social, garantizado por el Estado».

1. Algunos, inclusive, con rango constitucional en los términos del art. 75, inc. 22 de la CN, establecen el derecho humano a la educación.

La educación superior como parte de tal derecho participa de tales caracteres². Específicamente, la Ley de Educación Superior N° 24521 establece la responsabilidad principal e indelegable del Estado nacional, las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sobre la educación superior, garantizando la igualdad de oportunidades, la gratuidad de los estudios de grado y la equidad como principio ético (art. 75, inc. 19 de la Constitución nacional [CN]) para asegurar la accesibilidad sobre las asimetrías sociales. Es menester recordar que la Ley de Educación Superior se dictó al amparo de la garantía constitucional de igualdad y equidad de la educación pública, así como bajo la de la autonomía y autarquía de las universidades nacionales (art. 75, inc. 19 de la CN).

En tal sentido, en la llamada «Cláusula para el progreso», la Convención Constituyente de 1994 manda al Congreso, mediante el art. 75, inc. 18, a dictar planes de instrucción general y universitaria, que tal previsión constitucional debe ser interpretada con el inc. 19 del citado artículo y que, como lo explica Gelli (2004, pp. 578 y ss.), este

2. El Consejo Interuniversitario Nacional se pronunció expresamente en el sentido de que la educación tiene la potencialidad de igualarnos en derechos y en oportunidades, formarnos como seres humanos y transformarnos tanto en nuestro entorno personal como social, y es por ello que considera a la educación como un bien social y un derecho humano fundamental que el Estado tiene la responsabilidad indelegable de garantizar para todos los niños, niñas, adolescentes y jóvenes que integran la sociedad (Consejo Universitario Nacional [CIN], 2023).

“ ensanchó notablemente los bordes de la Cláusula del progreso [...] y que en lo aquí interesa en la tercera cláusula, se ordena al citado órgano legislativo, dictar [...] leyes de organización y de base de la educación [...] que garanticen los principios de gratuidad y equidad de la educación pública estatal y la autonomía y autarquía de las universidades nacionales.

Al respecto, la Corte Federal aseguró:

“ Que la responsabilidad indelegable del Estado a la que hace referencia el art. 75, inc. 19, deja en claro que aquél no puede desatenderse de la educación pues el constituyente le confió con carácter propio una materia que constituye, a no dudarlo, uno de los objetivos primordiales de la Nación. La educación es la base del desarrollo personal del ser humano, por ello el Estado tiene el deber indelegable de garantizar el derecho a la educación y estructurar un sistema educativo permanente. Por mandato constitucional el Congreso está obligado a definir el modelo institucional de la universidad estatal, de manera que asegure la vigencia de determinados principios y garantías que también se hallan insertos en la Constitución Nacional y en los tratados que ostentan jerarquía constitucional, tales como la igualdad de oportunidades y posibilidades, la no discriminación, el derecho de enseñar y aprender, sin olvidar el acceso a la educación superior según la capacidad tal como ha sido reconocido recientemente en Fallos: 319:3148. (Corte Suprema de Justicia de la Nación [CSJN], «Monges», Fallos 322:842, 1996)

Con base en lo antes mencionado, la universidad nacional como ente público y autónomo, con un cometido especial, asume el rol de actor fundamental dentro del desarrollo y

prestación de la educación pública a nivel superior y, por tanto, en el desarrollo cultural, económico y social de los pueblos en el convencimiento de que la educación superior universitaria «es un derecho humano intrínseco y un medio indispensable de realizar otros derechos humanos» (Observación General N° 13 del artículo 13 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales).

Consecuentemente, es dable afirmar que la educación superior y la universidad nacional como actor central de su prestación y desarrollo es un derecho humano, un bien público, personal y social, cuya gratuidad del nivel grado se encuentra asegurada, así como su acceso en igualdad de oportunidades en el marco de la equidad.

Asimismo, y como se ha señalado en los instrumentos internacionales antes referenciados, el derecho a la educación –y en específico el derecho a la educación superior universitaria– comprende los caracteres *disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y adaptabilidad*, que son comunes a la enseñanza en todas sus formas y en todos los niveles (Observación General N° 13 del derecho a la educación, Consejo Económico y Social, 1999), y desde luego marcan estándares que dan contenido a la garantía del goce efectivo de tal derecho.

Ahora bien, luego de afirmar que la educación superior universitaria es un derecho humano universal, también entendemos que, como lo señala Rinesi (2016), tal derecho no se presume, teniendo en cuenta el origen de las universidades como instituciones de élites, es decir, muy lejos de la universidad

nacional luego de la Reforma Universitaria de 1918³ y del rol actual de ellas, producto de la evolución que tuvieron hasta convertirse en actores centrales para el desarrollo humano, individual y social, comprometidas con la realidad social y sus necesidades.

Es por ello que entendemos que ese rol central que asumieron las universidades nacionales debe ser revalidado permanentemente por ellas frente a una sociedad que las interpela a que den respuesta a las necesidades sociales y culturales, así como aquellas relacionadas con la autorrealización personal. De este modo, sus procesos de investigación, innovación, cooperación, extensión y gestión deben ser prestados a través de docencia de calidad, investigación e innovación de excelencia, cooperación y extensión comprometidas con la sociedad, y gestión transparente, en el marco del respeto de la autonomía universitaria.

Relación obligacional

Anteriormente, se mencionó que el derecho en análisis es un derecho individual y social. Por tanto, se entabla una relación obligacional conformada por un sujeto activo, quien lo titulariza y tiene la facultad de exigir la prestación debida (contenido del derecho) al sujeto pasivo, el obligado a prestar y garantizar dicha prestación.

3. Las bases programáticas que estableció fueron: cogobierno estudiantil, autonomía universitaria, docencia libre, libertad de cátedra, concursos con jurados con participación estudiantil, investigación como función de la universidad, extensión universitaria y compromiso con la sociedad.

Sujeto activo y sujeto pasivo

A esta altura y sobre la base de lo dicho, es claro que, tratándose de un derecho individual y social, los sujetos activos pretensores y facultados a exigir el desarrollo y prestación de la educación superior son los integrantes de la comunidad estudiantil y la sociedad en su conjunto.

En el extremo opuesto de la relación obligacional es claro que se encuentran el Estado y las universidades nacionales (Ley N° 24521, artículos 2, 4, 26 y 27 y concordantes), en lo que aquí interesa a los fines del presente análisis.

Núcleo indisponible del derecho

El derecho a la educación universitaria involucra la generación y transmisión de conocimiento a cargo de las universidades, realizadas a través de sus actividades de docencia, investigación, extensión y posgrado, y deben cumplir con los caracteres de disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y adaptabilidad respecto de los sujetos titulares de tal derecho.

Asimismo, se debe recordar que, conforme la manda constitucional, la igualdad de oportunidades a gozar de tal derecho se encuentra atravesado por el principio de equidad y a tal respecto la Corte Federal señala:

“que la consagración constitucional de los principios de gratuidad y equidad obliga al operador constitucional a preservar los criterios de armonización entre ambos, atendiendo para ello a los fines y propósitos que parecen haber guiado su formalización [...] que ambos principios

no son excluyentes, y teniendo en cuenta los principios de solidaridad, desarrollo social (art. 75, incs. 18 y 19) e igualdad de oportunidades en sentido material (art. 75, inc. 23), la equidad asigna sentido a la gratuidad, y la búsqueda de integración y coherencia entre ambos principios determina que el mandato constitucional deba ser verificado en el plexo normativo que constituye cada estatuto universitario... (CSJN, «Estado Nacional-Ministerio de Cultura y Educación», Fallos: 331:1123, 2008)

Ahora bien, hasta ahora hemos realizado una aproximación teórica del núcleo indisponible del derecho a la educación superior universitaria y hemos señalado que su ejercicio efectivo y material se encuentra garantizado conforme los estándares antes señalados. Tal núcleo indisponible es el que mínimamente debe ser prestado al sujeto titular del derecho.

Sin embargo, se entiende que lo realmente interesante es el ejercicio de someter a un monitoreo permanente el servicio educativo que ofrece cada institución universitaria conforme a los estándares a que remite la garantía constitucional y convencional.

Para tal análisis, será fundamental partir del punto de inicio señalado en el capítulo 1, relativo a trabajar permanentemente en un modelo de gobernanza que asegure un equilibrio dinámico entre la autonomía universitaria, la responsabilidad social y la adaptación de los cambios del entorno.

Rendición de cuentas (*accountability*) de la UNNE como sujeto obligado

La universidad, como se señaló, es un actor central conforme la manda constitucional en la prestación del derecho a la educación superior, y tal prestación debe asegurar *igualdad de oportunidades con equidad*.

Por otra parte, la Ley de Educación Superior N° 24521, dictada al amparo de tal previsión, establece cuestiones centrales de las universidades nacionales y recepta los principios de libertad de cátedra, principio participativo de los claustros, cogobierno universitario, acceso a los cargos docentes por concurso, entre otros (Correa de Payes, 2019).

Asimismo, se debe señalar que conforme a los convenios internacionales se deben asegurar los principios de *disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y adaptabilidad*.

Consecuentemente, la universidad, para cumplir con su misión y finalidad, debe generar y transmitir conocimiento al más alto nivel, con pensamiento crítico, a través de docentes que accedan a sus cargos por concurso; revalidar, a través de los procedimientos regulares de evaluación de la actividad docente, y asegurar la igualdad de oportunidades con equidad, todo ello a la luz de los principios destacados anteriormente.

Ahora bien, también se entiende que la obligación de la universidad no se agota con la realización de las acciones relativas al cumplimiento de su misión y finalidad, sino que debe rendir cuentas frente a los titulares del derecho a la educación: la comunidad universitaria y la sociedad toda.

Esa rendición de cuentas podría realizarse partiendo del núcleo indisponible del derecho a la educación superior universitaria y de su confrontación con las acciones cumplidas por la universidad, relativas a sus funciones sustantivas y las operativas que acceden a las primeras.

En definitiva, el contenido del núcleo indisponible del derecho serán los estándares del sistema de rendición (*accountability*) de la gestión de la universidad o del sistema de responsabilización, como lo denomina el Consejo Científico del CLAD (2000)⁴ al abordar el tema y a tal fin.

Conforme a lo mencionado y tomando como base la información disponible en la página web⁵ de la UNNE, específicamente la que surge del Portal de Transparencia y del informe del Sistema de Evaluación Permanente de la Universidad Nacional del Nordeste (Unidad de Evaluación y Acreditación Universitaria, 2025), se analiza que las actividades sustantivas y operativas se enmarcan en los principios que conforman el antes citado núcleo indisponible. Solo a modo de dejar expuesta la circunstancia antes señalada, se mencionan algunos programas y acciones centrales que dan cuenta de ello:

- a. *Disponibilidad e igualdad de oportunidades.* Cuenta con 11 unidades académicas y un instituto dependiente de Rectorado, localizados 6 en la ciudad de Corrientes (Corrientes) y 5 en la ciudad de Resistencia (Chaco), donde se ofrecen 51

4. El Consejo Científico del CLAD además señaló que: «La responsabilización se presenta como un valor fundamental para la gobernabilidad democrática, implicando la rendición de cuentas a la sociedad».

5. El sitio web de la UNNE, www.unne.edu.ar, cumple los estándares exigidos por la Ley N° 27275, llevando a cabo una política activa de transparencia de la actividad de la universidad.

carreras de grado y 23 de pregrado. Asimismo, desde 2023 se encuentran disponibles 4 centros regionales universitarios, donde también se dictan carreras de grado y pregrado, y se desarrollan actividades de extensión, vinculación e investigación⁶.

b. Accesibilidad e igualdad de oportunidad con equidad. La comunidad estudiantil de la universidad tiene a su disposición:

- Apoyo de becas y acompañamiento a cargo de tutores/as pares, que se articulan con otras estrategias de apoyo académico.
- Programa de Atención Integral de Salud Universitaria (PAISU). Tiene como propósito promover y garantizar el bienestar integral de la comunidad universitaria, así como brindar servicios y programas que respaldan su desarrollo personal, académico y emocional a través de acciones educativas y sociales de promoción de un ambiente universitario saludable, inclusivo y enriquecedor.
- Programa UNNE-SALUD. Tiene como objetivo actuar de forma directa sobre el cuidado de la salud desde un enfoque integral que incida no solo en la calidad de vida, sino que genere un cambio en la forma de

6. Dos de estos centros regionales se ubican en la provincia del Chaco, en zonas geográficas estratégicas, en General Pinedo, en el sudoeste chaqueño, y en Juan José Castelli, en el portal de El Impenetrable. En la provincia de Corrientes se encuentran dos centros regionales con ubicación estratégica: el más antiguo está en Goya, segunda ciudad en cantidad poblacional y cabecera del departamento Santa Lucía; y a la vera del río Uruguay, el centro regional de Paso de los Libres, localidad portuaria que se conecta con otras localidades vecinas, con similares características, que tienen al comercio internacional como protagonista.

concebir la propia realidad de manera individual y colectiva.

- Jardines de infantes. Ubicados en las ciudades de Corrientes y Resistencia, a ellos asisten hijos de estudiantes, docentes y no docentes de la universidad.
- Residencias universitarias. Están ubicadas en las ciudades de Corrientes y Resistencia⁷.
- Comedores universitarios. Dos en la ciudad de Corrientes y uno en la ciudad de Resistencia.
- Programa Pueblos Indígenas. Tiende a la concreción de los derechos de jóvenes y adultos indígenas del nordeste argentino respecto al acceso a la educación superior universitaria⁸.
- Sistema Institucional de Educación a Distancia de la Universidad Nacional del Nordeste (SIED-UNNE). Conjunto de acciones, normas, procesos que permiten el desarrollo de propuestas a distancia.
- Dirección de políticas de género y diversidad sexual de la UNNE. Tiene el fin de garantizar el subprincipio de «No discriminación».

7. Las residencias dan alojamiento a personas o delegaciones, son utilizadas para estadías cortas de alumnos del interior, de extensiones áulicas, de los centros regionales, de otras universidades del país y del extranjero que necesiten de un alojamiento temporario.

8. La UNNE es la primera universidad pública del país en implementar este tipo de programa en línea con una política institucional que busca responder de manera comprometida a las necesidades y problemas de la región en la que se emplaza.

c. Aceptabilidad, disponibilidad y adaptabilidad. Incluye:

- Creación del Sistema de Evaluación Permanente (SEP) de la UNNE y la Comisión Central de Evaluación del Sistema de Evaluación Permanente⁹.
- Normativa para Acreditación en Carreras. Acciones enmarcadas en fortalecer y fomentar los procesos de acreditación para toda la oferta de posgrado.
- Escuela de Educación Profesional (EEP). Un espacio de gestión de trayectos formativos de corta y mediana duración destinado fundamentalmente a personas en situación de vulnerabilidad y que aporta a la reducción de las brechas de género de cada rubro en particular¹⁰.
- Coordinación Escuelas Secundarias Técnicas. Promueve estrategias colaborativas entre la UNNE y los Ministerios de Educación de las provincias de Corrientes y Chaco, con proyección regional, a fin de dinamizar en las escuelas secundarias técnicas las acciones pedagógicas desarrolladas en la estructura curricular mediante el diseño, elaboración e implementación de proyectos de afianzamiento del perfil técnico-profesional de los estudiantes.

9. A través del SEP se trabajan y concretan dos Planes Estratégicos de Desarrollo Institucional (PEDI), uno para el período 2012-2020 y el vigente para el período 2020-2030. Asimismo, se realizaron tres procesos de evaluación institucional, los cuales incluyen instancias internas de autoevaluación e instancias de evaluación externa, a cargo de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU).

10. Creada por las Resoluciones N° 3182 (R-UNNE, 2022) y N° 570 (CS-UNNE, 2022), tiene como misión fortalecer el abordaje de problemáticas de formación profesional y académica, sociales y ambientales en la UNNE, mediante un grupo de trabajo heterogéneo y en capacitación continua, a fin de afianzar el rol de la universidad como centro formador y productor de conocimiento y de prácticas de excelencia en la región.

- Orientación Vocacional. Aporta a la reflexión sobre la realidad vocacional/ocupacional y se asiste a establecimientos educativos de las sedes regionales y localidades del interior de Chaco y Corrientes.

Riesgos y desafíos de la universidad como actor central del derecho a la educación

Se entiende que el mayor riesgo de la universidad es faltar a su compromiso de cumplir su misión institucional, es decir, de dar respuestas eficientes y eficaces frente a las necesidades sociales y culturales. Tal incumplimiento produciría, desde luego, la falta de legitimidad de toda la actividad desarrollada en sus funciones sustantivas y un inevitable divorcio con la sociedad que, espera, sea el faro que la guíe al desarrollo, progreso y bienestar general.

Resignificación permanente de los principios

Ahora bien, las instituciones universitarias deben encarar el cumplimiento de su misión y finalidad a través de la resignificación permanente de los principios que la inspiran y manteniendo constante una visión crítica de la calidad de sus servicios. En tal sentido, la universidad, sobre todo en la actual gestión, trabaja incansablemente y sobre la base de la regularidad democrática de las instancias de conformación de sus órganos de gobierno, pone especial mirada en la transparencia de todos sus procesos y procedimientos, abarca desde la dinámica propia de la toma de decisiones hasta las relativas

a la producción y aplicación de políticas de *compliance*¹¹ de todas sus actividades.

Paralelamente, se trabaja hacia la permanente profesionalización de sus cuadros docentes y de gestión a través de los procesos de revalidación de sus capacidades y saberes. También se generan estrategias que coloquen en primer lugar a la comunidad estudiantil, es decir, en el centro de la escena para asegurar que reciban formación integral de calidad, y se busquen nuevas propuestas educativas, con más inclusión mediante nuevas formas de enseñar y de aprender que signifiquen la igualdad real de oportunidades.

Asimismo, se ocupa en generar vínculos estratégicos con los demás actores sociales, a fin de trabajar en forma integrada en pos de buscar soluciones a las problemáticas regionales, y en apostar permanentemente por el desarrollo local, sin perder de vista la cambiante realidad de un mundo más globalizado.

Todo ello, al entender y asumir que solo una sana y eficiente gobernanza universitaria permitirá sortear el siempre presente «principio de escasez» (Aguilar Velez, 2005) que da cuenta de que, mientras las necesidades son múltiples e infinitas, los recursos para satisfacerlas son limitados, sumados a los recortes presupuestarios en ciernes que dan cuenta del contexto actual y, desde luego, de la necesidad de estar siempre a la vanguardia de los cambios y exigencias de la era digital.

11. Entendida como política institucional que fomenta y promueve el cumplimiento no solo de la legalidad formal y material, sino el cumplimiento de los principios generales del derecho y los valores éticos institucionales. En tal sentido, se implementó el funcionamiento del Comité de Control y fortaleció el funcionamiento de la Unidad de Auditoría Interna, además de las acciones relativas a la adecuación de la Ley N° 27275 y el pleno funcionamiento del Portal de Transparencia.

Conclusiones

La universidad nacional como ente público, autónomo, con un cometido especial, asume el rol de actor fundamental dentro del desarrollo y prestación de la educación pública a nivel superior y, por tanto, en el desarrollo cultural, económico y social de los pueblos, en el convencimiento de que la educación superior universitaria es un derecho humano intrínseco y un medio indispensable para realizar otros derechos humanos.

La educación superior y la universidad nacional como actor central de su prestación y desarrollo es un derecho humano, un bien público, personal y social, cuya gratuidad del nivel grado se encuentra asegurada, así como su acceso en igualdad de oportunidades en el marco de la equidad.

El rol central que asumieron las universidades nacionales debe ser revalidado permanentemente por ellas frente a una sociedad que las interpela a que den respuesta a las necesidades sociales y culturales, así como aquellas relacionadas con la autorrealización personal. Sus procesos de investigación, innovación, cooperación, extensión y gestión deben ser prestados a través de docencia de calidad, investigación e innovación de excelencia, cooperación y extensión comprometidas con la sociedad, y gestión transparente, en el marco del respeto de la autonomía universitaria.

Para cumplir con su misión y finalidad, la universidad debe generar y transmitir conocimiento al más alto nivel, con pensamiento crítico, a través de docentes que accedan a sus cargos por concurso, revaliden mediante procedimientos

regulares de evaluación de actividad docente y aseguren la igualdad de oportunidades con equidad, todo ello a la luz de los principios de disponibilidad, accesibilidad, adaptabilidad y aceptabilidad.

La obligación de la universidad comprende también la de rendir cuentas frente a los titulares del derecho a la educación: la comunidad universitaria y la sociedad toda. Esa rendición de cuentas debe realizarse partiendo del núcleo indisponible del derecho a la educación superior universitaria y de su confrontación con las acciones cumplidas por la universidad, relativas a sus funciones sustantivas y las operativas que acceden a las primeras.

El mayor riesgo de la universidad es faltar a su compromiso de cumplir su misión institucional, es decir, de dar respuestas eficientes y eficaces frente a las necesidades sociales y culturales. No cumplir con ese compromiso produciría la falta de legitimidad de toda la actividad desarrollada en sus funciones sustantivas y un inevitable divorcio con la sociedad que, espera, sea el faro que la guíe al desarrollo, progreso y bienestar general.

Las instituciones universitarias deben encarar el cumplimiento de su misión y finalidad a través de la resignificación permanente de los principios que la inspiran y mantener constante una visión crítica de la calidad de sus servicios.

La UNNE, sobre todo en la actual gestión, trabaja incansablemente y, sobre la base de la regularidad democrática de las instancias de conformación de sus órganos de gobierno, pone especial atención en la transparencia de todos sus procesos y procedimientos, como en la permanente profesionalización de

sus cuadros docentes y de gestión, en estrategias que coloquen en primer lugar a la comunidad estudiantil y que reciban formación integral de calidad, en la búsqueda de nuevas propuestas educativas, con más inclusión, a través de nuevas formas de enseñar y de aprender que signifiquen la igualdad real de oportunidades.

Referencias bibliográficas

Aguilar Valdez, O. R. (2005). Competencia y regulación económica. Lineamientos para una introducción jurídica a su estudio. *Jornadas sobre servicio público, policía y fomento* (2ª ed.). Buenos Aires.

Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1999). *Aplicación del Pacto Internacional de Derechos Económicos, sociales y culturales. Observaciones generales 13. El derecho a la educación (artículo 13)*. ONU.

Congreso de la Nación Argentina (1995). *Ley N° 24521. Ley de Educación Superior*. Boletín Oficial.

_____ (2006). *Ley de Educación Nacional N° 26206*. Boletín Oficial.

_____ (2016). *Ley N° 27275. Derecho de acceso a la información pública*. Boletín Oficial.

Consejo Científico del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2000). *La Responsabilización ("accountability") en la nueva gestión pública latinoamericana*. Eudeba.

Consejo Universitario Nacional [CIN] (2023). *La educación pública debe ser una prioridad de los próximos gobiernos*. CIN.

Corte Suprema de Justicia de La Nación (26 de diciembre de 1996). *Monges, A. M. c/ UBA. - Resol. 2314/95. s/ Recurso de hecho*. Fallos 322:842. Sistema Argentino de Información Jurídica.

_____ (2008). *Ministerio de Cultura y Educación-Estado Nacional s/ art. 34 de la ley 24.521*. Fallos 331:1123. Sistema Argentino de Información Jurídica.

Correa De Payes, M. I. (2019). *Las universidades nacionales y una mirada como establecimiento de utilidad nacional*. Doctrina. Centro de Información Jurídica.

Gelli, M. Á (2004). *Constitución Argentina-Comentada y Concordada* (2ª ed., 1ª reimp.). La Ley.

Organización de las Naciones Unidas [ONU] (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Resolución 217 A (III). ONU.

_____ (1965). *Convención Internacional para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial*. Resolución 2106 A (XX). ONU.

_____ (1966). *Pacto Internacional de Derechos Sociales, Económicos y Culturales*. Resolución 2200 A (XXI). ONU.

_____ (1979). *Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer*. Resolución 34/180. ONU.

_____ (1989). *Convención de los Derechos del Niño*. Resolución 44/25. ONU.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (1960). *Convención Contra Todo Tipo de Discriminación en la Esfera de la Enseñanza*. UNESCO.

_____ (1999). Observación General N° 13 del artículo 13 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. ONU.

Rinesi, E. (2016). «La Educación Superior, un Derecho Humano Universal y una responsabilidad de los Estados» [Conferencia]. FHaYCS, UADER.

Roca, D. (1918). *La juventud argentina de Córdoba a los hombres libres de Sud América. Manifiesto de la Federación Universitaria de Córdoba-1918*. Universidad Nacional de Córdoba.

Universidad Nacional del Nordeste [UNNE] (2022). *Resolución N° 3182*. Rectorado. Boletín Oficial.

UNNE (2022). *Resolución N° 570*. Consejo Superior. Boletín Oficial.

UNNE (2025). Página institucional [Sitio web]. *Unne.edu.ar*. <https://www.unne.edu.ar/>

Capítulo 3

La transformación digital en los cambios de gestión
de los procesos universitarios

Analía Falcón, Graciela Fernández y
Alicia Daverio

3

La transformación digital en los cambios de gestión de los procesos universitarios

La transformación digital suele entenderse como la digitalización de todos los procesos dentro de una organización. Sin embargo, este enfoque resulta limitado, ya que reduce la transformación digital a la mera sustitución de actividades manuales y en soporte físico por otras apoyadas en tecnología.

Un ejemplo de esto es la implementación de un sistema de gestión que permite registrar y generar información a partir de reglas y procesamiento automatizado. Pero surge la pregunta: ¿Esto, por sí solo, constituye una verdadera transformación digital? Desde esta perspectiva, la respuesta es que solo representa una parte del proceso. Para que la transformación digital sea plena, no basta con digitalizar, debe producirse un cambio sustancial que optimice y mejore los procesos de manera significativa. Lograrlo requiere una visión integral, donde confluyen diversas perspectivas y factores que intervengan activamente en la transformación. Sobre todo, es fundamental tener claro el propósito que se busca

alcanzar. Es aquí donde necesariamente debe darse a partir de una gobernanza integral y participativa, tal como se plantea en el capítulo 1.

Las universidades desempeñan un papel fundamental en la sociedad. Trabajan por la construcción de una universidad más justa, solidaria, responsable, diversa, respetuosa e igualitaria, que recupere su dimensión más humana. En este sentido, la transformación digital debe contribuir y formar parte de este proceso, y que el propósito de la transformación se configure sin perder de vista la experiencia de usuario. Es decir, buscar procesos más eficientes y eficaces que impacten positivamente en la experiencia del usuario final cualquiera sea su rol en la comunidad universitaria, y en especial centrandolo el modelo en el estudiante.

No obstante, esta transformación no puede lograrse de manera aislada. Es imprescindible la conformación de espacios de trabajo interdisciplinarios y, sobre todo, el desarrollo de una visión compartida, alineada con los objetivos generales y específicos de la gestión. Solo así será posible diseñar estrategias efectivas para alcanzar este propósito.

Puntos de partida para la transformación digital en la UNNE

Existen múltiples posicionamientos frente al concepto de transformación digital que responden a modos de cómo fue evolucionando la organización y según la envergadura de las iniciativas asumidas. Para nosotros, la transformación digital

alude a cambios en mecanismos, procesos, estrategias, medios y productos educativos que se acondicionan disruptivamente mediante el uso de la tecnología digital, con el objetivo de que cambien también las experiencias de interacción del estudiante con respecto a la enseñanza y el aprendizaje, y que la organización educativa se transforme con una cultura integral, flexible y centrada en la comunidad educativa (Tünermann Bernheim, 2008). Desde esta concepción, la transformación digital como proceso a largo plazo implica abordarlo desde una perspectiva sistémica, integral y compleja.

Las universidades que están transitando estos procesos, ubican en el centro a sus estudiantes –son el eje que motoriza esta idea– y las tecnologías –son los instrumentos que posibilitan las mejoras en las experiencias de los estudiantes–, pero también a todos los actores de la comunidad cuya función es indispensable para sostener y dar fluidez a los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En este mismo sentido, Grajek y Reinitz (2019) sostienen que la transformación digital es una serie de cambios profundos y coordinados en la cultura, la fuerza laboral y la tecnología que posibilitan nuevos modelos educativos y operativos y transforman las operaciones, las direcciones estratégicas y la propuesta de valor de una institución.

Según el estudio realizado por Fernández, Gómez, Binjaku y Kajo Meçe (2023), las universidades comenzaron su transformación digital, ya sea diseñando una estrategia digital y un plan para lograrla antes de implementar sus iniciativas de transformación digital o lanzaron iniciativas aisladas que no están integradas en un plan.

Desde esta mirada, y convencidos de la necesidad de transitar la transformación, la UNNE, con el programa INNOVAUNNE, aprobado por el Consejo Superior mediante la Resolución N° 0323/22, define una iniciativa de modernización que plantea bases para una transformación. Sin embargo, y sobre la base de la experiencia, este instrumento, si bien tuvo y tiene valor, resultó insuficiente. No significó un punto de inflexión como se esperaba, lo que responde a la complejidad de estos procesos y la necesidad de tener una mirada amplia, integradora e inclusiva de toda la comunidad, por lo que resulta indispensable una gobernanza como la actual gestión, que impone con espíritu de liderazgo y convicción los avances para transitar la transformación desde un equilibrio académico-administrativo y responde a necesidades internas como de toda la comunidad, tal como se expresa en el capítulo 1.

Perspectivas de la transformación digital en la UNNE

Para dar testimonio de lo expuesto y transmitir la experiencia, se presenta el análisis de las diferentes perspectivas desde las cuales trabaja la UNNE y que contribuyen al diseño de una estrategia digital que permitirá avanzar con el plan de transformación estratégica organizacional y aumentar la madurez digital.

- Perspectiva académica: enfocada en la transformación digital aplicada a los procesos de enseñanza y aprendizaje, impulsando la innovación educativa y el acceso equitativo a los recursos digitales.

- Perspectiva de tecnologías de la información: basada en la estrategia tecnológica adoptada para avanzar en la digitalización, asegurando la infraestructura tecnológica necesaria, la interoperabilidad y la seguridad de los sistemas institucionales.
- Perspectiva administrativa: centrada en la gestión administrativa, revisión de normativas, optimizando procesos internos y mejorando la eficiencia operativa.

Perspectiva académica

La gestión universitaria en la era digital implica una reestructuración profunda de cómo se administran las instituciones de educación superior. Una de las claves de este proceso de transformación digital fue el enfoque más centrado en el estudiante y una gestión basada en datos que permite evaluar el impacto de las decisiones y mejorar la calidad educativa. Se camina de forma inexorable hacia sistemas centrados en el estudiante, capaces de integrar de forma interoperable un conjunto de herramientas y servicios que cubran todo el ciclo de vida de los estudiantes en su paso por la universidad, desde la promoción y las campañas de captación de estudiantes, su registro y matriculación, la docencia, la búsqueda de empleo hasta el seguimiento de antiguos alumnos (Grajek y Educause, 2020).

Se sabe que las universidades que abrazan la tecnología y adaptan su gestión a la nueva realidad digital podrán no solo sobrevivir, sino también prosperar en un entorno en constante cambio. No es un camino corto ni fácil, implica un cambio de

paradigma, pues se trata de incorporar más y nuevas tecnologías, así como una cultura organizacional abierta a la innovación y a la transformación continua.

Desde la perspectiva académica, en la UNNE se trabaja en ciclos formativos orientados a acompañar en la redefinición del rol del docente que, en este marco, se asume más como un facilitador del aprendizaje que como un mero transmisor de conocimientos. Los docentes se ven así interpelados a asumir nuevas estrategias didácticas mediadas por tecnologías y promover habilidades críticas y creativas en los estudiantes. Además, se asume que la tecnología es necesaria para mejorar la enseñanza, la investigación y el intercambio de conocimiento, y que cambiar de un sistema tradicional presencial a un sistema a distancia o en línea no consiste únicamente en incorporar la tecnología.

Para Spies (2017), la educación competitiva es un punto clave en la transformación digital. Ofrecer nuevas formas de educación de calidad y competitiva, que mejoren la experiencia estudiantil, es el reto donde las universidades están tomando más determinaciones. En ese sentido, se avanzó en estos últimos años con algunas iniciativas de transformación digital que se mencionarán a continuación y que, si bien no forman parte de un plan integrado, son parte del proceso que está en construcción.

Hacia la bimodalidad en la UNNE. Programa parte de la estrategia transformadora que permitió avanzar hacia una enseñanza más flexible y personalizada, apoyada en la utilización intensiva de los datos, la inteligencia artificial y la analítica predictiva que proveen los entornos virtuales, recursos focalizados en el éxito del estudiante, en su desarrollo académico y

el egreso en tiempo y forma. Con esta iniciativa se pretende acercar a los estudiantes diversas opciones para el cursado y que puedan transitar en diferentes modalidades según sus posibilidades y necesidades formativas actuales.

Plataforma UNNE global. Su desarrollo constituye otra de las iniciativas de transformación digital que cuenta con cursantes de más de 30 países y una oferta formativa de calidad ofrecida por universidades y organizaciones vinculadas a esta institución. Tiene como propósito el fortalecimiento de la empleabilidad, la cooperación interinstitucional y la internacionalización de la educación superior. En 2025 se trabaja en el desarrollo de un sistema de microcredenciales digitales que posibiliten fortalecer la movilidad académica y la certificación de competencias a nivel internacional con respaldo de tecnología *blockchain*. Esto representará un valor añadido para la universidad, ya que atraerá a más estudiantes y fomentará la colaboración con otras organizaciones y universidades.

Centro de Inteligencia Artificial (IA-HUB). Espacio dedicado al estudio y desarrollo de la inteligencia artificial en la UNNE, comprometido con impulsar el avance y la aplicación responsable de la IA en nuestra comunidad universitaria y más allá. Es un proyecto que proporciona a estudiantes y profesores un espacio para explorar, experimentar y aprender sobre esta tecnología transformadora. La integración de la IA en el currículo posibilita el desarrollo de habilidades críticas, como el pensamiento analítico y la resolución de problemas complejos. Las habilidades en IA son cada vez más demandadas en el mercado laboral, preparar a los estudiantes con conocimientos en esta área les brinda una ventaja competitiva y los prepara para carreras en campos emergentes.

Desde el punto de vista institucional, el proyecto permitirá el fortalecimiento de la oferta académica con el desarrollo de nuevas carreras y la inclusión de estas temáticas de manera transversal en los planes de estudios actuales; una perspectiva amplia y más actualizada para que la UNNE se posicione como un referente en investigación y educación en IA, y atraiga a más estudiantes del ámbito de influencia de la universidad.

Perspectiva de tecnologías de la información

La estrategia tecnológica diseñada para acompañar a la transformación digital se basa en cuatro pilares fundamentales que actúan de manera interconectada: ecosistema digital de soluciones, infraestructura tecnológica, interoperabilidad y seguridad de la información. Cada uno de estos pilares se alimenta mutuamente para garantizar una transformación digital sostenible y efectiva en la universidad.

El proceso de transformación digital en la Universidad Nacional del Nordeste no solo depende de estos pilares fundamentales, sino que también se sustenta en una estrategia integral y participativa. Estos pilares, como mencionamos anteriormente, están interconectados, pues el ecosistema digital busca concentrar todas las soluciones tecnológicas en un entorno accesible para todos los usuarios y propicia desde este espacio su interoperabilidad. Sin lugar a dudas, todo sistema debe constituirse con esta mirada de integración y con capacidad de retroalimentarse entre sí, de manera tal que también signifique un aporte significativo o –mejor dicho– la base que sustenta a la transparencia de la gestión.

Desde esta perspectiva, se facilita el acceso a los servicios, mejora la experiencia del usuario y fortalece la interoperabilidad, como se señaló. Pensar el principio de «única vez» de igual manera permite diseñar soluciones que integren desarrollos previos en la universidad, evita el retrabajo y la descoordinación, y aporta a la eficiencia y el uso consciente de los recursos. De esta manera, se eliminan las «islas» tecnológicas que surgieron históricamente debido a una gestión fragmentada y la falta de un plan de transformación estratégica.

Con una mirada de integración y calidad, el ecosistema digital optimiza la gestión y garantiza la transparencia y la disponibilidad de información en tiempo y forma. Sistematizar procesos y desarrollar soluciones que no se disponían, también es un aporte a la transformación digital, pero lo más significativo de esto es que nazcan como una pieza más del ecosistema. No obstante, para lograr una interoperabilidad real y efectiva, es fundamental contar con una infraestructura de datos segura y robusta, lo que implica una inversión significativa en tecnología y comunicaciones.

En este sentido, la universidad prioriza la infraestructura de datos como un primer paso estratégico y, por ello, asegura la protección de sus activos, así como el abordaje de aspectos de seguridad y ciberseguridad.

Uno de los avances más importantes o iniciativas de transformación digital fue la implementación del Sistema de Expediente Electrónico. Como en cualquier proceso de transformación digital, tuvo su resistencia al cambio, especialmente por la percepción de que la automatización podría reemplazar ciertas tareas. Sin embargo, la estrategia de implementación gradual

adoptada por la universidad fue central para superar estas barreras, como el involucramiento paulatino de cada uno de los roles que intervienen en los procesos y refuerzan la dimensión humana para poder fortalecer y mejorar su experiencia.

El primer paso fue el compromiso de las autoridades universitarias, quienes se convirtieron en los primeros usuarios del sistema. A través de la emisión de resoluciones con firma digital dentro del ecosistema de gestión documental, se demostró que la transformación digital era viable y efectiva.

Por lo tanto, entender que la transformación digital impacta a toda la organización y no solo a los especialistas en tecnologías representó un cambio de paradigma muy positivo para avanzar en el proceso. Este liderazgo generó un efecto dominó en toda la comunidad universitaria, facilitó la adopción de nuevas herramientas y minimizó la resistencia al cambio. Así, más allá de la inversión tecnológica, el factor decisivo en este proceso fue el involucramiento de las autoridades, ya que su participación activa permitió que la transformación digital avance de manera más fluida y con un impacto positivo en toda la institución.

Otros ejemplos destacados de este proceso de transformación digital incluyen la implementación de diplomas digitales para títulos de pregrado, grado y posgrado, actas digitales y la gestión electrónica de becas universitarias, entre otros. En cada uno de estos avances, se destaca el trabajo colaborativo entre docentes, administrativos, autoridades y estudiantes, lo que resultó en mejoras significativas en la eficiencia de los procesos. Estas innovaciones optimizaron el flujo de trabajo, maximizaron la calidad de la información,

redujeron los errores de transcripción y eliminaron pasos innecesarios en los procedimientos.

El impacto de la transformación digital en la UNNE se traduce en eficiencia operativa y en sostenibilidad. En 2024, la digitalización evitó el consumo de 2.500 resmas de papel y consolidó la participación y concientización de la UNNE en la Agenda 2023 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), expresados en el Plan de Desarrollo Estratégico 2020-2030 y que dio cuenta del compromiso con el futuro. No obstante, el camino aún no está completo. Como mencionan Llorens Largo y López-Meseguer (2022, p. 23): «La universidad digital es un nuevo paradigma de universidad [...] cuyo desafío es alcanzar la madurez digital para seguir siendo competitiva y eficiente, y satisfacer las demandas de un entorno muy cambiante», y es hacia donde se va.

Perspectiva administrativa

Desde el aspecto administrativo, se reconoce a la transformación digital en la UNNE como una estrategia transversal a todos los procesos involucrados en la gestión universitaria, destinados tanto para usuarios internos como externos a la institución. En ese sentido, el respaldo y liderazgo político en la decisión que implica dicha transformación resulta un factor clave para el éxito de ese proceso, ya que requiere la coordinación y armonización de múltiples variables involucradas entre las áreas centrales y las unidades académicas, cada una de ellas con características particulares.

Considerando los aspectos relevantes que intervienen en la transformación digital en el ámbito administrativo, esta se

enfoca en la institución desde un aspecto sistémico e interdisciplinario, como se mencionó, y reconoce en primer término a la *calidad en la gestión administrativa*, traducida en objetivos estratégicos, planificación, actores y sistemas involucrados (Yanda et al., 2021).

“ La planificación estratégica es la base de un enfoque eficaz y coherente para invertir en gobierno digital. Refleja la coordinación y alineación de las instituciones y actores en torno a los objetivos estratégicos y las acciones necesarias para alcanzarlos mediante inversiones públicas. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD] y Banco de Desarrollo para América Latina y el Caribe [CAF], 2024, p. 13)

Otro aspecto que cobra importancia es la *organización en red* de los participantes de los diferentes procesos. El aspecto organizativo, basado en un nuevo modelo de gobernanza en una universidad de trayectoria como la UNNE, implica un cambio en la cultura organizacional, involucra el desafío de la mejora continua para todos sus integrantes, el desarrollo de una cultura del aprendizaje apoyado en liderazgos formales e informales, espacios de análisis crítico y propuestas de innovación permanentes.

Ambos factores nombrados se basan necesariamente en el análisis pormenorizado de los *marcos legales y reglamentarios*.

“ La mayoría de los países de América Latina y el Caribe (más del 80%) contempla en sus legislaciones cuestiones como la privacidad y la protección de datos, la transparencia y el acceso a la información del sector

público, la firma digital, la contratación electrónica, la ciberseguridad y el gobierno digital. Sin embargo, aproximadamente la mitad de los países de la región no han seguido plenamente el ritmo de los países de la OCDE en términos de capacidades digitales avanzadas o enfoques proactivos y anticipatorios dentro de sus marcos legales y reglamentarios. Por ejemplo, la identidad digital, el principio de una sola vez, el acceso a la información y los datos del sector privado, la digitalización desde el diseño, la computación en la nube, los entornos aislados legales y/o reglamentarios, la inteligencia artificial, las tecnologías emergentes, el derecho de impugnación (es decir, la posibilidad de solicitar exenciones de las normas vigentes o de pedir que se reconsideren), entre otros. (OECD y CAF, 2024, p. 13)

Como elemento esencial, desde la perspectiva administrativa, se trabaja en la necesidad de alinear las normas y reglamentaciones al modelo de gestión concebido en la UNNE, al poner énfasis en la transformación digital, lo que conlleva la revisión permanente del marco normativo aplicable.

Por último, el *reclutamiento, selección y desarrollo y la profesionalización de talento*, como factor esencial del cambio, requieren la planificación para su gestión integral.

“ Además de crear un entorno propicio y definir las competencias necesarias para impulsar la transformación digital, es esencial que los gobiernos diseñen iniciativas para atraer, desarrollar y asignar talento en todo el sector público. Atraer talentos para una fuerza laboral digital implica invertir en procesos de contratación y garantizar que la selección de personal sea justa y basada en el mérito (OECD, 2021). (OECD y CAF, 2024, p. 102)

Desarrollar y mantener una fuerza laboral digital también implica profundizar el esfuerzo de la institución en la formación y capacitación de los funcionarios públicos para que sigan aprendiendo, al tiempo que se promueve una cultura del aprendizaje que fomente la transformación y se trabaja de forma coordinada con las autoridades.

Para concluir, se debe poner en valor el recorrido realizado y destacar las diversas acciones emprendidas: desde las primeras acciones de digitalización, pasando luego por las iniciativas de transformación digital hasta el desarrollo de incipientes estrategias digitales, los que permitieron modernizar la gestión y mejorar la experiencia de la comunidad universitaria. Estos esfuerzos sentaron las bases para una evolución sostenida y estructurada hacia una mayor madurez digital.

Si bien se lograron avances significativos, la transformación digital es un proceso aún en desarrollo que requiere un liderazgo comprometido y la creación de un entorno propicio que fomente la innovación. Iniciativas como la implementación de un sistema de expediente electrónico y diplomas digitales demuestran que, a través del trabajo conjunto, es posible optimizar los procesos y fomentar la sostenibilidad mediante la reducción del consumo de papel.

Además, la transformación digital se plantea como un componente esencial para que la UNNE se mantenga competitiva en un contexto educativo en constante cambio, así como se pone énfasis en la importancia de la formación continua y el desarrollo de habilidades tecnológicas, tanto en docentes como en estudiantes. La finalización de este proceso será clave para que la universidad se posicione como un referente en

educación superior en un mundo digital y, para ello, se destaca la necesidad de contar con un marco normativo que apoye dichos cambios.

Con pasos firmes y una estrategia digital integral, la UNNE avanza hacia una transformación digital flexible, ágil e interconectada, capaz de responder a los desafíos de la educación superior del siglo XXI y de consolidar su madurez digital para garantizar una transformación efectiva y sostenible en el tiempo.

Referencias bibliográficas

Fernández, A., Gómez, B., Binjaku, K. y Kajo Meçe, K. (2023). Iniciativas de transformación digital en instituciones de educación superior: Una revisión bibliográfica multivocal. *Education and Information Technologies*, 28, 12351-12382.

Grajek, S. y Reinitz, B. (2019). Preparándose para la transformación digital: cambie su cultura, su fuerza laboral y su tecnología. *EDUCAUSE Review*.

Grajek, S. and the 2019-2020 EDUCAUSE IT Issues Panel (2020). Top IT Issues 2020. The Drive to Digital Transformation Begins. *EDUCAUSE Review*.

Llorens Largo, F. y López-Meseguer, R. (coords.). (2023). *Transformación digital de las universidades. Hacia un Futuro Postpandemia*. Fundación Europea Sociedad y Educación.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD] y Banco de Desarrollo para América Latina y el Caribe [CAF] (2024). *Revisión del Gobierno Digital en América Latina y el Caribe: Construyendo Servicios Públicos Inclusivos y Responsivos*. OECD Publishing.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD] (2021). The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector. *OECD Working Papers on Public Governance*, (45). OECD Publishing.

Spies, M. (2017). Transformación digital en la educación superior. *Navitas Ventures* [blog].

Tünnermann Bernheim, C. (2008). *Modelo educativo y pedagógico*. Editorial Hispamer.

Universidad Nacional del Nordeste [UNNE] (2022). *Resolución N° 323. Sistema de Innovación Estratégica de la Universidad Nacional del Nordeste INNOVAUNNE*. Consejo Superior. Boletín Oficial.

Yanda, M. G. et al. (2021). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2020-2030* (1ª ed.). Universidad Nacional del Nordeste.

Capítulo 4

Políticas públicas para la excelencia académica:
apoyo al desarrollo de la ciencia

Laura Leiva y Mónica Vargas

4

Políticas públicas para la excelencia académica: apoyo al desarrollo de la ciencia

En un mundo donde el conocimiento y la innovación son motores del desarrollo, las políticas públicas desempeñan un papel fundamental en la promoción de la excelencia académica. En este contexto, el apoyo al desarrollo de la ciencia constituye una de las acciones prioritarias para esta gestión, orientada a incrementar la competitividad de sus egresados y a contribuir al bienestar de la comunidad donde la UNNE se inserta.

Apostar a la investigación y el desarrollo tecnológico

La inversión en investigación y desarrollo (I+D) es un indicador clave del compromiso de una entidad, como este caso de la universidad, con el avance científico y la innovación. Para fomentar la excelencia académica, las políticas públicas deben

priorizar el financiamiento sostenido de proyectos de investigación, la creación/promoción de centros de investigación de alto nivel y el fortalecimiento de la colaboración entre universidades, sector productivo y gobierno.

Además, es fundamental implementar incentivos para la investigación aplicada y facilitar la transferencia de tecnología y conocimiento hacia la sociedad. Esto no solo mejora la competitividad del sector productivo, sino que también permite a las instituciones de educación superior diversificar sus fuentes de financiamiento y generar un impacto social tangible.

Análisis del estado de situación

El inicio de una nueva gestión conlleva un análisis exhaustivo del estado actual de los diferentes ámbitos de la universidad sobre los cuales se cimentará la gobernanza institucional. La investigación, como una de las funciones sustantivas de la educación superior, requiere en este punto de partida una evaluación crítica y objetiva, indispensable para impulsar su fortalecimiento y consolidarla como pilar estratégico para el desarrollo académico y la excelencia universitaria.

El análisis de situación se sustentó en diversas fuentes de información, entre ellas, los datos registrados en el sistema informático (SAP) de la Secretaría General de Ciencia y Técnica (SGCyT), el informe de evaluación externa de la CONEAU correspondiente al período 2009-2019, así como la posición relativa de la UNNE respecto de otras universidades nacionales, según información de la SPU y de instituciones de educación superior de Latinoamérica (rankings internacionales, como Quacquarelli Symonds [QS]).

Hacia 2022, la UNNE contaba con un tercio de su planta docente involucrada en actividades de investigación, aunque solo el 50% de esta subpoblación integraba grupos de investigación (GI), mientras que apenas el 10% se desempeñaba como director de proyectos de investigación (PI).

Con más de 50 mil estudiantes y a 60 años de su creación, la UNNE se ubicaba en la posición 14 entre las 57 universidades nacionales en términos de cantidad de docentes con incentivo (587). En el ranking de universidades latinoamericanas, elaborado por la empresa QS, la UNNE ocupaba la posición 346, habiéndose situado entre 2013 y 2016 en el puesto 200. Cabe destacar que 4 de los 8 indicadores de este ranking están directamente vinculados con el accionar científico de los miembros de la institución.

El informe de evaluación externa de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria ([CONEAU], 2022) recomendó incrementar la participación del área de Ciencia y Técnica en el presupuesto institucional, fortalecer la investigación en aquellas unidades académicas con menor desarrollo relativo, continuar con la formación de posgrado del cuerpo docente, fomentar la incorporación de investigadores a unidades ejecutoras o grupos de investigación, promover la participación en proyectos internacionales y potenciar las actividades de desarrollo tecnológico, innovación y transferencia efectiva de resultados, entre otras acciones estratégicas.

Desafíos en un contexto político, social y económico complejo y versátil

El análisis de situación evidenció la necesidad de cambios, así como el desafío de definir qué transformaciones implementar y cómo llevarlas a cabo.

Durante el período 2022-2025, la Argentina atravesó crisis económicas agudas y a continuación profundas reformas estatales. Ambos vectores impactaron en la disponibilidad de recursos para afrontar con certeza las mejoras necesarias en el ámbito de la investigación. Estos procesos exigieron un esfuerzo redoblado para impulsar los cambios y así, pese a todo, alcanzar con éxito las mejoras requeridas.

El desarrollo de la ciencia se centra en dos recursos clave: *humano* (investigadores formados y en formación) y *económico* (subsidios para el desarrollo de las investigaciones). De este modo, las acciones a implementar se focalizaron en el sistema de becas, el fomento del trabajo científico bajo grupos de investigación y apoyos económicos para las investigaciones.

Cambios en el sistema de becas

La UNNE cuenta desde hace varias décadas con un sistema de becas dirigido a graduados y estudiantes, con el objetivo de fomentar su formación en investigación y desarrollo en diversas disciplinas científicas y tecnológicas dentro de esta casa de altos estudios. Su normativa, que regula la modalidad de otorgamiento, los criterios de selección, el valor de los estipendios y su distribución entre las distintas unidades

académicas, fue adaptándose a las circunstancias y contextos de cada período. En este marco, la actual gestión enfrentó el desafío de llevar adelante una transformación significativa en el sistema de becas.

Es menester resaltar que la asignación de becas genera un impacto positivo no solo en los becarios, quienes tienen la oportunidad de formarse en investigación, generar antecedentes académicos y recibir un estipendio por su labor, sino también en los directores, al brindarles la posibilidad de formar recursos humanos en un ámbito normatizado que fortalece su trayectoria académica. En este sentido, si bien el monto del estipendio es un factor relevante, los demás aspectos mencionados anteriormente deben considerarse con la misma importancia.

Atendiendo a estas consideraciones, se implementaron modificaciones en el sistema de becas, especialmente en las de posgrado, que se otorgaban históricamente con dedicación exclusiva. La cantidad de becas y el monto de los estipendios resultaban insuficientes, y su distribución entre las distintas unidades académicas era altamente desigual, dejando a algunas de ellas sin becarios, en especial a aquellas donde era necesario fomentar la actividad investigativa. Se implementó así un nuevo sistema de becas (Resolución N° 680, CS-UNNE, 2022 y sus modificaciones; Resolución N° 804, CS-UNNE, 2023; Resolución N° 718, CS-UNNE, 2024) basado en las siguientes premisas:

- Aumento del número de becas otorgadas, pasando de 22 a 39 por convocatoria.
- Eliminación de la exclusividad como requisito para el desarrollo de las becas de investigación.

- Definición de cupos por unidad académica para garantizar una distribución menos asimétrica y asegurar oportunidades a unidades académicas deficitarias en formación de recursos humanos en investigación.
- Apoyo a la formación científica y de posgrado tanto de la planta docente como de los egresados de la UNNE.

Dado el límite de recursos disponibles, se dificultaba incrementar simultáneamente el número de becas y el valor del estipendio. Como solución de compromiso, se redujo la exigencia horaria y se eliminó la exclusividad, así como se permitió a los becarios desempeñar otras actividades laborales. De este modo, el estipendio pasó a representar un apoyo a su labor investigativa, en lugar de ser su única fuente de sustento. No obstante, se mantuvo como requisito la inscripción en un posgrado y se aseguró que la formación científica se desarrolle en el marco de una maestría o doctorado.

Bajo este nuevo sistema, se actualizaron las denominaciones de las becas:

- Becas de Iniciación (3 años), destinadas a estudios doctorales o de maestría, pasaron a denominarse Becas Estímulo a la Investigación Tipo I (BEI Tipo I).
- Becas de Perfeccionamiento (2 años), orientadas a la finalización de estudios doctorales, adoptaron la denominación Becas Estímulo a la Investigación Tipo II (BEI Tipo II).

A tres años de la implementación de esta normativa, la UNNE, a través de la SGCyT, sostiene un plantel de 100 becarios de posgrado. Considerando que la mayoría cuenta con un director y codirector, e incluso algunos con un subdirector, alrededor de 200 investigadores participan en la formación de recursos humanos mediante este sistema.

La distribución de becas, gracias a la definición de cupos, permitió que las unidades académicas con menor acceso a estos beneficios pudieran desarrollar recursos humanos en el ámbito científico.

Un aspecto destacado de esta reforma es la innovación reglamentaria que dio lugar al otorgamiento de becas a docentes de la UNNE, integrándolos en el ámbito científico en paralelo con su formación de posgrado. A la fecha, 21 docentes desarrollan su formación disciplinar y científica bajo este sistema de becas, y fortalecen de esta manera el crecimiento académico e investigativo de la institución.

Trabajo en grupo y apoyo a las investigaciones: innovación en las acciones

Tal como se menciona en este capítulo, el informe de evaluación externa de la CONEAU recomendó, entre otras acciones, incrementar la participación del área de Ciencia y Técnica en el presupuesto institucional y fomentar la incorporación de investigadores a unidades ejecutoras o grupos de investigación. Ambas iniciativas están estrechamente relacionadas, por lo que se abordan en esta sección de manera conjunta.

Un análisis retrospectivo del desarrollo de la ciencia en la UNNE evidencia una tendencia histórica a centralizar tanto el trabajo investigativo como la asignación de apoyos económicos en torno a los proyectos de investigación. No obstante, en la última década, la SGCyT impulsó un cambio de enfoque y promovió dentro de la comunidad científica la importancia del trabajo colaborativo en grupos, tanto en el marco disciplinar como interdisciplinar.

Este modelo fomenta el desarrollo de líneas de investigación cuyos objetivos trascienden la duración de un proyecto cuatrienal, consolidándose a largo plazo y definiendo el perfil de especialización de cada equipo de investigadores. En el seno de estos grupos de investigación es posible desarrollar uno o varios proyectos simultáneamente, constituyéndose en espacios clave para la formación de nuevos científicos, ya sea como becarios, estudiantes de posgrado, adscriptos o pasantes.

En esta línea, la actual gestión promovió activamente la cultura del trabajo en grupo, realizó charlas en las distintas unidades académicas y centros de investigación, y asignó los apoyos económicos a los grupos de investigación a través del Programa de Fortalecimiento a la Investigación ([PROFIN], Resolución N° 393, CS-UNNE, 2023), lo que representó una innovación sustantiva en la metodología de asignación de fondos.

Históricamente, los subsidios se otorgaban a proyectos individuales bajo un método plano de distribución (sistema de ponderación fija), asignándole a cada proyecto aprobado un monto uniforme, ajustado a las disponibilidades presupuestarias. Es un método sencillo y transparente, pero también cuestionado porque no reconoce las diferencias reales entre las necesidades y capacidades de los equipos. Por otro lado, este esquema generaba, de manera indirecta, una sobrerepresentación de proyectos por parte de los investigadores (aunque existía un tope por científico) ya que, a mayor cantidad de proyectos, mayor recurso obtenido, lo que fragmentaba los esfuerzos de los investigadores y tendía a reducir la calidad del trabajo.

El PROFIN abordó estas cuestiones de manera integral. Tal como se describe en la Resolución N° 393 (CS-UNNE, 2023), su

objetivo es «apoyar de forma estratégica la actividad de investigación y desarrollo que se realiza en los GI de la UNNE, atendiendo las necesidades específicas y particularidades de las distintas áreas disciplinares, potenciando los recursos disponibles y maximizando el impacto del financiamiento en I+D+iA».

Este programa atiende las necesidades de los grupos de investigación en las distintas áreas científicas y reemplaza los criterios tradicionales de distribución plana de fondos por la apertura de nueve líneas de financiamiento:

1. Sostenimiento a la investigación.
2. Insumos para la investigación experimental.
3. Insumos informáticos.
4. Viajes de campaña.
5. Equipamiento.
6. Pasantías.
7. Asistencia a eventos científicos.
8. Publicaciones científicas.
9. Organización de eventos científicos.

La línea de *sostenimiento de la investigación* tiene como propósito, en particular, brindar apoyo económico anual para cubrir los gastos necesarios para el desarrollo y funcionamiento de los grupos de investigación. La SGCyT asigna el monto a otorgar según un índice establecido y considera los siguientes criterios: estructura del grupo de investigación (perfil académico y científico de los investigadores que lo conforman), formación de recursos humanos, productividad de los integrantes del

grupo de investigación y participación activa en los distintos procesos de evaluación de la secretaría.

Otra actividad recientemente institucionalizada es el Régimen de Pasantías de Investigación en la Universidad Nacional del Nordeste para Investigadores/as de Universidades Extranjeras (UE), aprobado por la Resolución N° 743 (CS-UNNE, 2024), propuesta que promueve la vinculación de la UNNE con UE a través de la recepción de investigadores/as extranjeros/as residentes en el exterior, para el trabajo articulado con GI de la UNNE. Se tiene como propósito contribuir al trabajo colaborativo entre universidades, a la formación y actualización científica de los/as pasantes, permitiéndoles adquirir, consolidar, integrar y/o ampliar competencias requeridas para su trabajo y desempeño en su ámbito laboral.

A finales de 2024 se implementó un nuevo tipo de financiamiento destinado a noveles investigadores, en el marco de una actualización del Régimen de Acreditación de Programas, Proyectos de Investigación y Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social. Así, la Resolución N° 792 (CS-UNNE, 2024) contempla en su Anexo, Capítulo V, la acreditación de Proyectos de Noveles Investigadores (PINOV), gozando de un subsidio propio, estímulo para el inicio de su trayectoria como científico formado.

Es importante destacar que estos cambios en el financiamiento de las actividades investigativas, junto con los recursos destinados a becas y recursos humanos en general, fueron acompañados por un aumento significativo del presupuesto que esta gestión destinó al área de Ciencia y Técnica dentro del presupuesto institucional, pasando del 0,8% al 1,2%.

Como resultado de la implementación de estos cambios, se observa un incremento en el número de grupos de investigación constituidos (de 140 en 2022 a 180 en 2025), así como un notable aumento en el número de docentes investigadores integrados a los grupos de investigación, pasando de 592 en 2022 a 1.167 en 2025.

Todo esto no tendría un impacto real si no se mencionara el significativo efecto en la producción científica. Los índices calculados por entidades externas, como la empresa QS, reflejan mejoras notables: en su informe, los índices alcanzados en 2025 muestran un incremento superior al 200% en citas por artículo científico, un 30% en artículos por investigador, y las redes internacionales de investigación se extendieron en un 15%, todo ello en comparación con el año anterior (QS, 2025).

Dado que este es un período relativamente corto para evaluar los efectos de cambios tan significativos realizados en la gestión de la ciencia, los resultados obtenidos pueden considerarse como un éxito, cuyas medidas serán sostenidas y potenciadas en esta última fase de la gestión.

La institucionalización de los espacios de investigación

Un área específica dentro del equipo de gestión 2022-2026, la Coordinación General de Institutos de Investigación, asumió la tarea clave de regular y ordenar la creación y el funcionamiento de los espacios dedicados al desarrollo de actividades científicas en la universidad.

En la UNNE coexisten diversas estructuras de investigación, tales como los institutos de doble dependencia UNNE-CONICET, regidos mayoritariamente por normativas establecidas por el CONICET, junto con otros espacios como institutos, centros, laboratorios, observatorios, áreas, servicios y departamentos de investigación que dependen de las unidades académicas o del Rectorado. Todos ellos están integrados por investigadores/as y personal de apoyo que desarrollan actividades científicas, artísticas y/o tecnológicas.

Ante la heterogeneidad de estas estructuras y la ausencia de un marco normativo común, resultaba imprescindible establecer una regulación que no solo organizara su funcionamiento desde una perspectiva institucional, sino que también facilitara el diseño de estrategias de fortalecimiento y acompañamiento para potenciar su desarrollo y proyección.

Cabe destacar que los grupos de investigación, sobre los que se profundizó en la sección anterior de este capítulo, desarrollan su labor necesariamente en el seno de alguna de estas estructuras. Por ello, cualquier medida orientada a ordenar y fortalecer institucionalmente estos espacios impactará de manera directa y positiva en la labor cotidiana de cada investigador e investigadora de la universidad.

De este modo, la Resolución N° 669 (CS-UNNE, 2024) aprueba el Reglamento de Estructuras de Investigación de la Universidad Nacional del Nordeste. Esta normativa se remite al desarrollo de la investigación básica, aplicada y desarrollo experimental en la UNNE, sin perjuicio de la libre investigación individual, que podrá desarrollarse ordenadamente en las siguientes estructuras de investigación: institutos, centros, laboratorios y observatorios. Los tres primeros quedan

definidos como espacios dedicados a la investigación básica, aplicada y desarrollo experimental, teniendo por finalidad la creación de conocimiento, innovación, vinculación, difusión y transferencia a la comunidad, con diferente grado de complejidad, de mayor a menor según el orden mencionado. En cambio, un observatorio se define como una entidad dedicada a la percepción, estudio y análisis de fenómenos naturales, científicos, sociales, artísticos o cualquier otro tipo de evento o situación de la realidad. Están especialmente diseñados metodológicamente para recopilar información, para obtener datos precisos y detallados sobre el fenómeno que están investigando a lo largo del tiempo, centrándose no solo en la observación de forma lineal, sino en alcanzar sistemas de referencia que contribuyan a la toma de decisiones.

En definitiva, esta normativa, además de aportar claridad y homogeneidad a la estructura organizativa de los espacios de investigación de la UNNE, se constituye en una herramienta clave para la consolidación y el fortalecimiento de la labor científica. Ordenar y jerarquizar estas unidades permitirá mejorar la gestión de los recursos, optimizar el acompañamiento institucional y maximizar el impacto de la investigación que la universidad produce en el ámbito local, regional y nacional.

Gestión estratégica y desarrollo regional: biotecnología, inteligencia artificial e innovación

«Impulsar la bioeconomía y la biotecnología para incrementar la producción sostenible» es uno de los diez desafíos estratégicos que la Argentina propuso en su Plan Nacional de

Ciencia, Tecnología e Innovación 2030 (PNCTI 2030). En síntesis, las dos provincias donde la UNNE tiene inserción territorial incorporan la Economía del Conocimiento (EDC) como un vector clave para el desarrollo social, productivo y ambiental.

La EDC, entendida como el conjunto de actividades económicas que requieren un uso intensivo del conocimiento humano para generar valor y ofrecer nuevos productos y servicios a la sociedad, abarca sectores como la industria del software, la industria aeroespacial y satelital, la nanotecnología, la nanociencia y la biotecnología, entre otros.

En este marco, la provincia del Chaco, a través de su Agenda Territorial Integradora del Plan 2030 (ATI-PNCTI 2030), definió a la EDC como uno de sus vectores de desarrollo social, productivo y ambiental, con el objetivo de generar nuevos productos y servicios locales basados en el conocimiento. Por su parte, la provincia de Corrientes establece entre sus principios rectores de política de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI):

“ Promover la intensificación en el uso de conocimiento aplicado a las actividades basadas en los recursos naturales de la Provincia, logrando sinergia entre los actores del sistema científico-tecnológico y aprovechando las tendencias crecientes hacia la demanda de bienes producidos respetando la sostenibilidad. (Dirección Nacional de Políticas y Planificación, 2022, p. 91)

Frente a estas demandas, la UNNE se posiciona como un actor clave para acompañar y potenciar el desarrollo de estas agendas provinciales, y asume un rol protagónico como generadora de conocimiento científico-tecnológico.

En este contexto, la universidad puso en marcha un proyecto en el marco del programa nacional Raíces Federal (Resolución N° 432, APN-MCTI, 2023), orientado a capacitar a un grupo de investigadores/as en técnicas avanzadas del campo de la biotecnología, específicamente en producción de proteínas recombinantes y anticuerpos monoclonales. Esta iniciativa busca jerarquizar el trabajo científico de la UNNE y consolidar a la biotecnología como un eje estratégico para el desarrollo productivo regional.

La biotecnología moderna permite, por ejemplo, que microorganismos sinteticen compuestos químicos y enzimas aplicables en procesos industriales como la fabricación de detergentes, la producción de papel y la industria farmacéutica. Asimismo, la generación de anticuerpos monoclonales impulsó avances significativos en investigación, diagnóstico y tratamiento médico. La formación de capacidades en estas técnicas posiciona a la región para aprovechar las oportunidades de la bioeconomía, una prioridad para ambas provincias.

La capacitación es realizada por dos centros de excelencia en investigación de la Argentina: el Laboratorio de Glicomedicina (IBYME, UBA, CONICET), dirigido por el Dr. Gabriel Rabinovich, y el Instituto de Procesos Biotecnológicos y Químicos (CONICET, UNR), bajo la dirección del Dr. Hugo Menzella, quienes ofrecieron generosamente sus recursos humanos e infraestructura para contribuir a la formación de investigadores/as de la UNNE.

En el marco de la Convocatoria de Proyectos de Fortalecimiento en Acciones Sustantivas de Ciencia y Tecnología en Universidades Nacionales 2023 en ejecución (Resolución

N° 360, APN-SPU-ME, 2023), la UNNE propuso la promoción del desarrollo de investigaciones en ciencia y tecnología con resultados transferibles al campo empresarial, esto es, reunir un conjunto proyectos con resultados concretos o potenciales, con alta posibilidad de transferencia al sector productivo. Las temáticas de los proyectos seleccionados para su financiamiento, sean nuevos o en desarrollo, responden a líneas definidas por la UNNE, en articulación con las agendas provinciales de Chaco y Corrientes, como prioritarias, a saber: biotecnología, salud, informática, energía y ciencias sociales. Estas líneas de trabajo permiten aportar soluciones a los desafíos del PNCTI 2030, tales como:

- a. impulsar la bioeconomía y la biotecnología para incrementar la producción sostenible;
- b. lograr una salud accesible, equitativa y de calidad;
- c. promover la industria informática y la transformación digital;
- d. fomentar la transición energética, y
- e. generar respuestas innovadoras desde la I+D+i a las problemáticas sociales y ambientales.

Finalmente, a través de un programa propio de Fomento a la Investigación en Ciencia y Tecnología con Fines Específicos ([FICyTFE], Resolución N° 2977, R-UNNE, 2024), la UNNE busca apoyar investigaciones que aborden cuestiones clave dentro de sus disciplinas o que emerjan de la interacción interdisciplinaria. Este programa impulsa tanto la generación de resultados científicos como la formación de recursos humanos altamente calificados.

Entre sus líneas estratégicas, la UNNE también priorizó el desarrollo de conocimiento en inteligencia artificial (IA) en todos los campos disciplinares. Para ello, la SGCyT lanzó una convocatoria para la formación de recursos humanos mediante becas de dos años de duración, acompañada por un equipo de expertos que capacitarán a los/as postulantes. Asimismo, se establecieron colaboraciones con referentes nacionales, como el Dr. Diego Fernández Slezak, director del Laboratorio de Inteligencia Artificial Aplicada (CONICET-UBA), para fortalecer el trabajo colaborativo con especialistas de la UNNE.

En suma, la gestión de la UNNE logró articular estratégicamente la formación de capacidades científicas y tecnológicas con las necesidades de desarrollo regional, y contribuyó activamente al fortalecimiento de la biotecnología y la inteligencia artificial como motores de innovación y competitividad para las provincias de Chaco y Corrientes. Este enfoque integrado permite a la universidad posicionarse como un socio clave en la implementación de políticas públicas de ciencia y tecnología, al tiempo que promueve la transferencia de conocimientos y la formación de profesionales capaces de dar respuesta a los desafíos sociales y productivos del noreste argentino.

La UNNE y su vínculo con el sistema educativo no universitario

La vinculación entre los investigadores y las instituciones educativas no universitarias es esencial para fortalecer la cultura científica en la sociedad. A partir de su experiencia y

saberes específicos, tienen la posibilidad de acercar la ciencia a los niveles escolares para despertar vocaciones tempranas, promover el pensamiento crítico y generar espacios de aprendizaje activo que van más allá del aula tradicional. Esta interacción, además de enriquecer la formación de infantes y jóvenes, permite a la comunidad científica conocer de cerca las demandas, percepciones y necesidades de los territorios, así como fortalecer el vínculo social de la universidad y aportar a la construcción colectiva del conocimiento.

Bajo esta convicción, la UNNE puso en marcha dos programas: Ciencia UNNE va a tu Escuela (Resolución N° 362, CS-UNNE, 2024), desarrollado por la SGCyT, y el Programa de Pasantías de Investigación en Escuelas Secundarias ([PIEES], Resolución N°457, CS-UNNE, 2023), llevado adelante de manera articulada entre la Coordinación de Escuelas Secundarias Técnicas, dependiente de la Secretaría General Académica, y la SGCyT. Mientras que el primero traslada a los científicos hacia las escuelas de diferentes niveles educativos –desde el inicial hasta el terciario–, el PIEES recibe a estudiantes en los espacios de investigación universitarios para realizar allí su capacitación.

El programa Ciencia UNNE va a tu Escuela propone la interacción entre científicas/os y docentes para que, valiéndose del conocimiento específico y territorial de cada actor, puedan diseñarse propuestas orientadas a la enseñanza de diversas formas de producción y difusión del conocimiento científico. Su propósito es fomentar las vocaciones científicas en estudiantes de los niveles inicial, primario, secundario y superior no universitario. Habiéndose implementado con éxito en 2024, en 2025 abre una nueva convocatoria, con el objetivo

de llevar propuestas originales que articulen investigación y extensión a nuevos espacios educativos, para difundir la actividad científica y promover la integralidad entre ciencia, extensión y educación.

Por su parte, el PIEES se desarrolla en el marco de las prácticas profesionalizantes para escuelas secundarias técnicas y escuelas secundarias. Está dirigido a estudiantes del último año de estas instituciones de las provincias de Corrientes y Chaco, con el objetivo de despertar vocaciones científicas y contribuir a la formación de los pasantes, al tiempo que se fortalece la cooperación entre las unidades académico-científicas de la UNNE y las escuelas secundarias, especialmente las técnicas. Tanto la cantidad de investigadores (57) que participaron como tutores en la primera convocatoria (2023/2024) como el número de estudiantes que completaron el trayecto formativo (81) superaron las expectativas y se constituyeron en el impulso para sostener y ampliar la iniciativa. Actualmente, se encuentra en marcha la convocatoria 2024/2025.

Estas iniciativas reflejan el compromiso de la UNNE con la democratización del conocimiento científico y el fortalecimiento del sistema educativo regional. La interacción directa entre científicos y estudiantes de niveles escolares no solo enriquece la experiencia formativa de los jóvenes, sino que también abre caminos para la construcción de una sociedad más informada, crítica y participativa.

Referencias bibliográficas

Administración Pública Nacional [APN], Secretaría de Políticas Universitarias [SPU] y Ministerio de Educación [ME] (2023). *Resolución N° 360. Aprobación de la puesta en marcha de la Convocatoria de Proyectos de Fortalecimiento en Acciones Sustantivas de Ciencia y Tecnología en Universidades Nacionales 2023*. Boletín Oficial.

Administración Pública Nacional [APN] y Ministerio de Ciencia y Tecnología [MCTI] (2023). *Resolución N° 432. Raíces Federal*. Boletín Oficial.

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria [CONEAU] (2022). Informe final de evaluación externa de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. CONEAU.

Dirección Nacional de Políticas y Planificación (2022). Ítem 2.2.10. Corrientes. En *Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030* (p. 98). Ministro de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Universidad Nacional del Nordeste [UNNE] (2022). *Resolución N° 680. Reglamento de Becas de Investigación de la Secretaría de General de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional del Nordeste*. Consejo Superior (CS). Boletín Oficial.

UNNE (2023). *Resolución N° 393. Programa de Fortalecimiento a la Investigación en la UNNE (PROFIN-UNNE)*. CS. Boletín Oficial.

UNNE (2023). *Resolución N° 457. Reglamento del Régimen de Pasantías de Investigación para Estudiantes de Escuelas Secundarias*. CS. Boletín Oficial.

UNNE (2023). *Resolución N° 804. Nuevo Reglamento de Becas de Investigación*. CS. Boletín Oficial.

UNNE (2024). *Resolución N° 362. Programa Ciencia UNNE va a tu Escuela. Fomento a las Vocaciones Científicas*. CS. Boletín Oficial.

UNNE (2024). *Resolución N° 669. Reglamento de Estructuras de Investigación de la Universidad Nacional del Nordeste*. CS. Boletín Oficial.

UNNE (2024). *Resolución N° 718. Modificaciones al Nuevo Reglamento de Becas*. CS. Boletín Oficial.

UNNE (2024). *Resolución N° 743. Régimen de Pasantías de Investigación en la Universidad Nacional del Nordeste para Investigadores/as de Universidades Extranjeras*. CS. Boletín Oficial.

UNNE (2024). *Resolución N° 792. Reglamento de Programas y Proyectos Científicos propuesto por la Secretaría General de Ciencia y Técnica. QS World University Rankings: Latin America & The Caribbean. Fact File | Universidad Nacional del Nordeste. 2025*. CS. Boletín Oficial.

UNNE (2024). *Resolución N° 2977. Programa de Fomento a la Investigación en Ciencia y Tecnología con Fines Específicos (FICyTFE)*. Rectorado. Boletín Oficial.

Capítulo 5

Paradigmas y desafíos de políticas extensionistas y sociales:
comunidad y gestión universitaria territorial

Patricio González, Marcelo Omar Cáceres,
Viviana Bercheñi, Laura Ávalos,
José Tinazzio y Silvia Paz

5

Paradigmas y desafíos de políticas extensionistas y sociales: comunidad y gestión universitaria territorial

La universidad actual enfrenta desafíos complejos, producto del rol activo en la transformación social y desarrollo territorial. En este sentido, la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) asume un compromiso manifiesto no solo desde la responsabilidad social universitaria, sino también desde políticas extensionistas y sociales que buscan recuperar la comunidad y fortalecer el vínculo y la gestión territorial en un proceso de implicación de actores.

Actores como la universidad, la sociedad y el Estado, según Gezmet (2010, p. 5), se encuentran vinculados a un «modelo integral –democrático, crítico y creativo– que procura la democratización del saber, asume la función social de contribuir a la mayor y mejor calidad de vida de la sociedad», aporta «al crecimiento cultural, sino también a la transformación social y económica y con ello a su propia transformación», a partir de un «diálogo interactivo y multidireccional con los diferentes actores involucrados en la relación» (Bruno, 2016, p. 4).

Un modelo de gestión desde la integralidad de las funciones sustantivas centrado en la calidad de las ofertas educativas y el fortalecimiento de vínculos interinstitucionales, enfocado en la vinculación de la universidad con su entorno, en un diálogo de saberes, se analizará de acuerdo con los principales paradigmas, programas y antecedentes normativos sobre los que se sostiene esta mirada. Asimismo, se reflexionará sobre la importancia de una gobernanza inclusiva y democrática, y cómo estas se vinculan con las políticas extensionistas y sociales de la universidad.

Los procesos de transformación social que atravesaron los diferentes territorios desde el siglo XIX en adelante son el resultado, la consecuencia o la respuesta que dieron organizaciones económicas, sanitarias o políticas a problemáticas surgidas en diferentes contextos en donde la innovación, la creatividad, la preeminencia de una nueva visión superadora de la complejidad inmediata abrió nuevos caminos y permitió, de esta manera, la permanencia social armónica de los ciudadanos en esquemas de organización política heterogéneos.

El rol de la universidad, acompañando el desarrollo de estos nuevos paradigmas, que asumió la Universidad Nacional del Nordeste, como un compromiso social manifiesto en acciones diversas e identificadas bajo el ámbito de la responsabilidad o compromiso social universitario, se relaciona con la solidaridad, el reconocimiento de falencias sociales y la propuesta de soluciones tendientes a modificar el contexto tanto de quienes las padecen como del propio proceso de formación académica o de investigación que interviene de manera activa, comprometida y responsable sobre diferentes ámbitos sociales.

Por otra parte, el desarrollo de las nuevas tecnologías de información como paradigma disruptivo potenció el poder de intervención de estas instituciones educativas en el territorio y generó una dinámica de intercambios de saberes y recursos que los benefician a ambos.

La universidad debe plantearse como desafío el contribuir a disminuir las brechas tecnológicas a través del desarrollo de su función extensionista, quien debe ser el brazo ejecutor de las funciones sustantivas de la comunidad universitaria sobre su territorio de influencia, al modificar e intervenir el contexto a través de su experticia y al curricularizar de manera dinámica y sinérgica su propia ciencia o contenidos disciplinares aplicados.

De manera simultánea, la universidad debe ser una usina de construcción de conocimientos y debates que proponga al responsable del diseño y la ejecución de las políticas públicas, como así también a los diferentes actores del sector privado, sus saberes y análisis prospectivos, para contribuir de manera articulada a que se logre un mayor impacto de los recursos administrados sobre las necesidades e incertidumbres de la comunidad que representa.

El uso de los servicios y aplicaciones de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) disponibles a través de internet puede reforzar sectores como la educación, la salud, las empresas y el gobierno, con amplias implicaciones para el desarrollo económico, la competitividad y la innovación. De eso se trata la cuarta revolución industrial como desafío inmediato, y la universidad debe concientizarse de la importancia de desarrollar un rol activo y disruptivo sobre el

contexto social donde se desarrolla. Aprovechar los beneficios de esta nueva economía digital depende cada vez más de la disponibilidad de internet de banda ancha en un país y del acompañamiento de las instituciones de educación en diferentes niveles, que apliquen políticas educativas tendientes a disminuir las brechas materiales e inmateriales que impiden o retrasan el acceder a una mejor calidad de vida.

En la actualidad, se está en la entrada de una nueva era de digitalización, donde es crucial entender la relación entre los paradigmas tecnológicos y el desarrollo económico sostenible. Y, en ese sentido también, la universidad tiene mucho para aportar. Los paradigmas tecnológicos consisten en el conjunto dominante de tecnologías y prácticas que moldean la economía y sociedad en un momento determinado, en donde las políticas públicas –sobre todo educativas– deberán acompañar el desarrollo sostenido de la nueva era digital para garantizar la calidad de vida de sus ciudadanos.

El acompañamiento de la universidad en su rol de gestionar y proponer políticas públicas que tiendan a incluir la mayor cantidad de actores sociales a estos ecosistemas digitales juega un papel preponderante.

Antecedentes y normativas del rol universitario en territorio

Las normativas que rigen el rol de la UNNE en el territorio se detallan a continuación:

- a. Estatuto constitutivo de la institución: «La Universidad Nacional del Nordeste desarrolla su misión con absoluta prescindencia en materia ideológica, política, religiosa y sin discriminación de orden racial, religiosa, de nacionalidad, ideología, opinión política o gremial, sexo, posición económica, condición social o caracteres físicos. No se desentien- de de los problemas sociales, políticos e ideológicos, sino que debe estudiarlos científicamente. Procura formar inte- gral e interdisciplinariamente a sus componentes e infundir en ellos el espíritu crítico y a la vez el sentido de respon- sabilidad personal y social de reafirmación ético cívica y de sus convicciones democráticas y republicanas, dentro de un marco de pluralidad y respetuoso disenso» (Artículo 2, UNNE, s.f., p. 1).
- b. Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) de la UNNE 2020-2030 (Resolución N° 451, CS-UNNE, 2020): este documento, construido colectivamente, resulta una herra- mienta fundamental que orienta la toma de decisiones en la organización. Específicamente, lo relativo a la extensión universitaria es contemplado en el Eje II, «Vinculación y transferencia para el desarrollo sostenible», y en los si- guientes objetivos estratégicos:
- Fortalecer las alianzas para una universidad inclusi- va, sostenible e innovadora;
 - Buscar y desarrollar mecanismos para articular sus acciones estratégicas con el medio socioproductivo y los sectores emergentes.
- c. Proyecto Institucional de Evaluación y Cambio Curricular de la UNNE (Resolución N° 115, CS-UNNE, 2023): este docu- mento entre sus objetivos específicos define «propender al cambio e innovación en los diseños y desarrollo del currícu- lum universitario con criterios de flexibilidad a los recorridos

de formación de los estudiantes, integración efectiva de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, integración curricular, perspectiva ambiental y de género, curricularización de la extensión y la investigación».

- d. Declaración de interés académico, investigativo, de extensión y de gestión a los ODS de Naciones Unidas (Resolución N° 489, CS-UNNE, 2022): declara de interés académico, investigativo, de extensión y de gestión a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, propuestos por Naciones Unidas, poniendo todo esfuerzo material, financiero y humano a contribuir al cumplimiento de estos parámetros universales.
- e. Tercera Evaluación Institucional Externa de la Universidad Nacional del Nordeste. Recomendaciones, entre las que se encuentran:
 - Evaluar la posibilidad de avanzar progresivamente en la curricularización de la extensión universitaria en las unidades académicas.
 - Definir una modalidad de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos de extensión, vinculación y transferencia.
 - Seguir avanzando en la promoción del desarrollo de proyectos de extensión, vinculación y transferencia en todas las unidades académicas. Procurar que estos contemplen las demandas de los sectores sociales, productivos y académicos, con la participación de grupos interdisciplinarios y la incorporación de investigadores, docentes, alumnos y graduados.
- f. Declaración de interés académico, de investigación, de extensión y de gestión a los Planes de Desarrollo Estratégico

de las provincias de Corrientes y Chaco (Resolución N° 490, CS-UNNE, 2022): declara de interés académico, de investigación, de extensión y de gestión a los Planes de Desarrollo Estratégico de las provincias de Corrientes y Chaco, con el propósito de focalizar las acciones en el territorio de influencia de la universidad. Ambas resoluciones se complementan y articulan, ya que orientan la definición de actividades y acciones a definir con el cumplimiento de los ODS, focalizando la priorización de necesidades y potencialidades de las provincias de Corrientes y Chaco, definidas en sus planes estratégicos. De esta manera, los recursos universitarios se articularán con los consensos estratégicos provinciales públicos y privados, tendientes a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Programas, proyectos y acciones

Las diferentes acciones de la UNNE desarrolladas desde el extensionismo y asuntos sociales se detallan a continuación:

- a. Programa de extensión Acción en territorio: innovación y sostenibilidad (Resolución N° 1045, CS-UNNE, 2024).
- b. Programa de extensión UNNE en el medio (Resolución N° 648, CS-UNNE, 2015).
- c. Proyecto Puntos saludables universitarios para una mejor calidad de vida (Resolución N° 325, CS-UNNE, 2023).
- d. Programa de Atención Integral de Salud Universitaria (Resolución N° 1507, R-UNNE, 2024).
- e. Programa Formación en voluntariado social universitario desde la perspectiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Resolución N° 4149, R-UNNE, 2023).

- f. Programa Fortalecimiento de Deporte Universitario (Resolución N° 245, CS-UNNE, 2024).
- g. Proyectos Educación para la sostenibilidad en las escuelas, Objetivos de Desarrollo Sostenible en territorio, Salud y bienestar para el cuidado en adultos mayores y Puntos saludables universitarios para una mejor calidad de vida (Resolución N° 325, CS-UNNE, 2023).
- h. Proyecto Capacitación en gestión de residuos sólidos domiciliarios bajo la órbita de la economía circular (Resolución N°503, R-UNNE, 2023).
- i. Creación de la Diplomatura Universitaria en Liderazgo Comunitario (Resolución N° 285, CS-UNNE, 2024).
- j. Organización de las jornadas Hackathon, Tenco UNNE: innovación y sostenibilidad 2023 (Resolución N° 3036, R-UNNE, 2023).

De esta manera, la universidad se compromete, a través de distintos programas y proyectos, a construir alternativas a diversas problemáticas sociales, económicas, políticas, culturales y educativas en la región, así como a fomentar la co-construcción de conocimientos con organizaciones sociales e instituciones públicas.

Hacia una gestión inclusiva y democrática

Un modelo de gobernanza universitaria efectivo debe trascender la organización administrativa tradicional e involucrar a diversos actores en la toma de decisiones. Esto implica integrar no solo a las autoridades superiores, sino también a distintos representantes de la sociedad civil, del sector privado y

de las comunidades locales. Este enfoque favorece una gestión inclusiva, democrática y en sintonía con las demandas del entorno local.

En el caso de la UNNE, tanto su estatuto constitutivo como el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2020-2030 (Yanda, 2015) destacan principios fundamentales como el pluralismo, el respeto a la diversidad y el compromiso con el desarrollo sostenible.

Asimismo, iniciativas como la curricularización de la extensión universitaria y la puesta en marcha de proyectos interdisciplinarios demuestran el esfuerzo por integrar las funciones sustantivas de esta institución dentro de una visión global de gobernanza territorial.

Tünnermann Berheim (1998), al referenciar a Gabriel del Mazo, sostiene que los postulados reformistas surgidos en Córdoba dieron origen a una nueva función social para la universidad latinoamericana. Esta perspectiva sigue estando vigente, especialmente en el contexto actual, marcado por desigualdades estructurales que demandan soluciones innovadoras y colaborativas (González Fernández-Larrea y González, 2013). En este sentido, la gobernanza universitaria se configura como un espacio destinado a articular intereses y construir los consensos necesarios que beneficien tanto a nuestra sociedad.

Para ello, la participación de la comunidad (interna y externa) se erige como un componente esencial en la gestión pública y universitaria, ya que legitima los procesos políticos, fomenta la transparencia y fortalece la confianza entre las instituciones y la sociedad. En este escenario, las universidades desempeñan

un papel crucial como mediadoras entre los ciudadanos y los gobiernos, y promueven espacios de diálogo y colaboración.

Asimismo, la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD], 2009) subraya que el acceso a la información es un derecho fundamental para garantizar una participación efectiva. Además, destaca que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son herramientas poderosas para facilitar estos procesos, siempre que se empleen de forma inclusiva y accesible.

Recuperar la participación en la gestión de políticas públicas fortalece al gobierno, ya que mejora la legitimidad de sus acciones y crea una cultura administrativa basada en la transparencia y el diálogo. Este impulso de prácticas de gobierno abierto supone el desafío de asegurar que las políticas trasciendan en el tiempo y garanticen su proyección a largo plazo.

La implementación de políticas públicas debe considerar aspectos estratégicos que aseguren su articulación e integridad en el marco de la gobernanza, entendida como el modo de llevar a cabo la acción de gobierno, donde la coordinación juega un rol esencial (Leyton, Cortínez, Fernández y Fernández, 2017). Por otro lado, el enfoque de la gobernanza multi-nivel desafía los supuestos microeconómicos arraigados en la ciencia social dominante para establecer vínculos con los temas clásicos de la administración pública (Hill y Hupe, 2009).

Finalmente, es importante señalar que, si bien la participación puede utilizarse como un mecanismo para gestionar conflictos, los organismos que promueven procesos participativos constituyen un medio efectivo para dar respuesta a

demandas e iniciativas colectivas, y favorecen la eficacia y la transparencia en la gestión.

El nuevo paradigma tecnológico: más innovación y más responsabilidad social

El diálogo continuo de la Universidad Nacional del Nordeste con los diferentes actores sociales o grupos de interés (*stakeholders*) constituye un aspecto trascendental en lo referente a poder garantizar la inclusión social y la movilidad ascendente tanto de la comunidad universitaria como de los habitantes del territorio dentro de su área de influencia. En este sentido, las construcciones de ciudadanía a través de acciones con impacto en territorio constituyen una clara política de gestión definida desde agosto de 2022 con la asunción del rector Dr. Omar Larroza.

El poder garantizar contenidos académicos que respondan a nuevos desafíos, paradigmas y necesidades en prospectiva también es un ejercicio continuo de evaluación de gestión a través de la sinergia entre las funciones sustantivas universitarias, los albores de una economía digital y la cuarta revolución industrial que ya nos tiene inmersos.

El gran desafío que se tiene como universidad es el de contribuir a que el paradigma tecnológico transversal de las nuevas tecnologías digitales, incluyendo la IA (inteligencia artificial), sea un instrumento de movilidad social ascendente. En este sentido, de acuerdo con Ayala García (2011, p. 62), se corrobora que «los centros de educación superior se comprometan a formar no sólo buenos profesionales, sino también

personas sensibles a los problemas de los demás, comprometidas con el desarrollo de su país y la inclusión social de los más vulnerables».

Esta nueva dimensión ética, que algunos definen como formadora de valores y de empatía social, invita a la universidad a «dejar de pensarse como una burbuja de paz y racionalidad en medio de la tormenta» (Vallaeys, 2008, p. 3), así como a tomar la decisión consciente de adentrarnos en ella con la seguridad de que saldremos más sabios y solidarios.

Se sabe que este proceso de formación en valores y conocimientos va a contribuir a dar respuesta a las problemáticas de contexto, pero se interpreta que, según aportes de Martínez de Carrasquero, Mavárez, Rojas y Carvallo (2008, p. 81): «la educación superior es un instrumento del desarrollo, y su interacción con el contexto social sirve para el establecimiento de una dirección bidireccional entre la universidad y su entorno y el incremento de la calidad del producto universitario».

Referencias bibliográficas

Ayala García, M. O. (2011). Responsabilidad social universitaria. *Realidad y Reflexión*, Año 11, (33), 61-72.

Bruno, D. P. (2016). Curricularizar la extensión para integrar y territorializar la práctica universitaria. *Cuadernos de H ideas*, 10(10).

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD] (2009). *Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública*. CLAD.

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria [CONEAU] (2023). *3ª Evaluación Institucional Externa de la Universidad Nacional del Nordeste*. CONEAU.

De la Cuesta González, M., De la Cruz Ayuso, C. y Fernández, J. M. R. (2010). *Responsabilidad social universitaria*. Netbiblo.

Gezmet, S. (2010), La vinculación universidad-sociedad. Modelos de extensión y características de las interacciones. *Compendio Bibliográfico*. Asignatura Extensión Universitaria. SEU-UNC.

González Fernández-Larrea, C. M. y González G. G. R. (2013). ¿Extensión universitaria, proyección social o tercera misión? Una reflexión necesaria. *Revista Congreso Universidad*, 2(2), 1-11.

Hill, M. y Hupe, P. (2009). *Implementing Public Policy. An Introduction to the Study of Operational Governance*. SAGE.

Leyton, C., Cortínez, V., Fernández, I. y Fernández, J. (2017). *Desafíos institucionales para la articulación de políticas públicas*. Documento de trabajo N° 229. Grupo de trabajo Inclusión social y desarrollo. RIMISP-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.

Martínez de Carrasquero, C., Mavárez, R. J., Rojas, P. y Carvallo, B. (2008). La responsabilidad social universitaria como estrategia de vinculación con su entorno social. *Frónesis*, 15(3), 81-103.

Tünnennann Bernheim, C. (1998). La reforma universitaria de Córdoba. *Educación superior y Sociedad*, 9(1), 103-127.

Universidad Nacional del Nordeste [UNNE] (s.f.). *Estatuto de la Universidad Nacional del Nordeste*. Rectorado (R). Boletín Oficial.

UNNE (2023). *Resolución N° 503. Proyecto «Capacitación en gestión de residuos sólidos domiciliarios bajo la órbita de la economía circular»*. R. Boletín Oficial.

UNNE (2023). *Resolución N° 3036. Organización de las jornadas Hackathon, «Tenco UNNE: innovación y sostenibilidad 2023»*. R. Boletín Oficial.

UNNE (2024). *Resolución N° 1507. Programa de Atención Integral de Salud Universitaria*. R. Boletín Oficial.

UNNE (2015). *Resolución N°648. Programa de extensión «UNNE en el medio»*. Consejo Superior (CS). Boletín Oficial.

UNNE (2020). *Resolución N° 451. Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) de la UNNE 2020-2030*. CS. Boletín Oficial.

UNNE (2022). *Resolución N°489. Declaración de interés académico, investigativo, de extensión y de gestión a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, propuestos por Naciones Unidas*. CS. Boletín Oficial.

UNNE (2022). *Resolución N° 490. Declaración de interés académico, de investigación, de extensión y de gestión a los Planes de Desarrollo Estratégico de las provincias de Corrientes y Chaco*. CS. Boletín Oficial.

UNNE (2023). Resolución N° 115. Proyecto Institucional de Evaluación y Cambio Curricular de la UNNE. CS. Boletín Oficial.

UNNE (2023). Resolución N° 325. Proyectos «Educación para la sostenibilidad en las escuelas», «Objetivos de Desarrollo Sostenible en territorio», «Salud y bienestar para el cuidado en adultos mayores» y «Puntos saludables universitarios para una mejor calidad de vida». CS. Boletín Oficial.

UNNE (2024). Resolución N° 245. Programa Fortalecimiento de Deporte Universitario. CS. Boletín Oficial.

UNNE (2024). Resolución N° 285. Creación de la «Diplomatura Universitaria en Liderazgo Comunitario». CS. Boletín Oficial.

UNNE (2024). Resolución N° 1045. Programa de extensión «Acción en territorio: innovación y sostenibilidad». CS. Boletín Oficial.

Vallaes, F. (2008). *¿Qué es la responsabilidad social universitaria?* Nuevo León, México.

Yanda, M. (2021). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2020-2030*. UNNE.

Capítulo 6

La formación de posgrado en perspectiva educativa
y pedagógica para el desarrollo y fortalecimiento
de la UNNE y el territorio

Claudio Núñez

La formación de posgrado en perspectiva
educativa y pedagógica para el desarrollo y
fortalecimiento de la UNNE y el territorio

¿Qué principios orientan el desarrollo de las políticas públicas educativas para el mejoramiento de la universidad? ¿Qué sentidos se juegan allí? ¿Cómo se vinculan con la formación permanente y con las demás funciones universitarias? Con estos interrogantes expuestos, de acuerdo con Treviño Cantú (2011, p. 125): «La gobernanza es el diseño e implementación de políticas dirigidas a objetivos específicos, políticamente definidos [...] sujetas a los principios marcados por la ley y la realidad política». En el mismo sentido, Aguilar Villanueva (2024, p. 3) agrega que «se caracteriza por formas asociativas y colaborativas entre los gobiernos y entre los gobiernos y los ciudadanos, con el fin de poder gobernar numerosos asuntos de la sociedad contemporánea, riesgos, males, problemas». Estas coordinadas de la gobernanza orientaron la gestión de la universidad y las políticas que se implementaron estos años.

Sin embargo, los sueños orientan y también marcan el camino de los sueños que aún restan por cumplirse, de los desafíos,

de la responsabilidad social que se asume, de las necesidades que demandan las comunidades y los diversos sectores que integran la universidad. Sin la consideración y organización del trabajo colaborativo y participativo en la gestión de la cosa pública, es imposible transformar la realidad y las instituciones en lugares que contengan y permitan la habitabilidad de quienes viven, transitan la cotidianidad y ejecutan, desarrollan y ponen en marcha los deseos, políticas y sueños de quienes integran los equipos de gobierno.

Puntos de apoyo, partida y llegada

Una primera condición a tener en cuenta se refiere al trabajo colaborativo y participativo con los equipos técnicos y administrativos que conforman las áreas. Esta es central y organizadora de todas las demás condiciones. Los procesos colaborativos se entienden como necesarios y se reconocen en la participación de todos los actores. «Todos tenemos algo que aportar», y ese aporte no es solo a la pequeña parcela que ocupamos en la organización, sino que tiene efectos en toda ella. Repercute, transforma, obstaculiza procesos de cambio, pero también los propicia. Estos procesos no deberían de ninguna manera ser forzados, pero sí gestionados, coconstruidos, habilitados y predispuestos para que ocurran. Es decir, es preciso generar las condiciones necesarias para que quienes trabajan en las organizaciones se sientan parte de ellas, sientan que los saberes que construyeron en la cotidianidad del trabajo en la universidad son valiosos, que es importante someterlos a discusión, ponerlos en el espacio público para que entren a formar parte de procesos más amplios.

Otra condición central e insoslayable y que necesariamente debe orientar permanentemente es el reconocimiento de la dimensión humana de la organización universitaria y del acto pedagógico educativo que organiza y sostiene en un norte incierto, angustiante y cruel. Sostener y defender la humanidad del espacio público es un acto político y ético fundamental para la institución universitaria; no de las personas que la integran, sino fundamentalmente de la sociedad de la que forma parte; que sostiene y a quienes se deben respuestas justas, equitativas, responsables, solidarias y empáticas. Defender la humanidad es defender la vida y la dignidad de lo humano. Defender la vida y la dignidad es educar para que algo posible y esperanzador siga ocurriendo aun cuando no se esté presente ni en las organizaciones ni en el plano vital.

La confianza es vital para el trabajo en equipo; asumir una responsabilidad por parte de los demás integrantes que confían en que la tarea se realizó. En un equipo de trabajo, todos confían en los demás y adhieren a objetivos comunes que se nuclea en torno a fines mayores.

Para que lo señalado anteriormente pueda ser acogido por los equipos de trabajo, la escucha central e impostergable. La generación de espacios de diálogo y escucha que den valor a todas las voces es fundamental. Solo al reconocer que ninguna perspectiva particular puede ser completa, al aceptar la necesidad del vacío y de la incertidumbre, se puede participar de un encuentro dialógico en el que se produzca una fertilización cruzada, en el que se puede nutrir el intercambio. La interdisciplina es «el diálogo entre diferentes, manteniendo y disfrutando el poder creativo de la diferencia, enriqueciéndose con ella» (Najmanovich, 2019, s.p.).

Además de estos principios que podrían denominarse del orden axiológico, ético y político, existen otros que pueden agruparse en el orden técnico, administrativo y organizacional.

En la gestión de lo público, no importan tanto las personas que ejecutan la actividad. Pero que no se malinterprete, ya que podría parecer contradictorio con uno de los principios axiológicos mencionados anteriormente. Claro que las personas importan porque son quienes desarrollan, planifican, ejecutan y sostienen los proyectos y políticas públicas, pero no ocupan la centralidad, porque ese lugar lo ocupa el proyecto y la política pública misma que no es de nadie, sino de todos, para el bien común. Y, como es para el bien común y social, cuando las personas se mueven de la organización o cambian de institución, el proyecto y la política pública, si tienen resultados positivos, deben continuar a pesar de las personas. Nunca se empieza de cero, siempre hay una historia que nos precede, buena o mala, pero es importante reconocerla para entender que el mundo no empieza con vida, sino que se renueva, se reinicia, sabiendo que es continuidad o ruptura sobre la base de algo preexistente. La universidad como institución pública social no escapa –ni debería hacerlo– a este principio organizacional fundamental que no puede desprenderse de lo axiológico.

Vivir procesos y darles palabras propias

En la universidad se hacen muchas, múltiples y complejas acciones que requieren de nombres, de escrituras que dejen el legado y el proceso fuera de quienes lo realizaron, y eso se vincula con la dimensión pública del trabajo universitario.

Si bien la responsabilidad es de toda la organización o de cada área, cuando esto es así, «la responsabilidad no es de nadie». Claro está que alguien lidera y es responsable administrativo y legalmente de las decisiones que se asumen, pero en la distribución de funciones, aunque no esté plasmado en la normativa, cada actor ocupa un lugar central en el engranaje y, por tanto, es responsable de ese lugar en el que se encuentra.

Puntos críticos del posgrado en la UNNE

Algunos de ellos podrían considerarse específicos, en virtud de cada disciplina científica que lo ordena y de esta universidad; sin embargo, no lo son totalmente, constituyen, más bien, problemáticas del posgrado en nuestro país.

Dificultad para atraer a graduados/as a la formación permanente. Algunos/as graduados/as de determinados campos disciplinares y profesionales que, una vez finalizadas las carreras de grado, abandonan la formación permanente en la universidad. Esto produce cierta ruptura entre esta y sus egresados, así como entre la universidad y el ejercicio profesional, lo que trae aparejadas otras dificultades como:

- Dificultad para sostener el vínculo con la universidad como institución social y con la responsabilidad social de las universitarias y los universitarios, a quienes corresponden responsabilidades diferentes de las de otras instituciones. Las funciones sobre las que se asienta nuestra historia, no se limitan únicamente a la formación para el trabajo o el desempeño de una profesión, o al menos no se agotan allí.

- Profundización de la grieta teórico-práctica, donde se hacen patentes dos mundos: el mundo de la formación y el mundo del trabajo y la profesión; el mundo de la academia y el de los saberes cotidianos. Ninguno de estos puede valerse exclusivamente de sus propias experiencias y vivencias porque, al intentar avanzar, terminan por quedar atrapados en ellas. Los universitarios deben estar allí afuera y quienes forman parte de ese afuera deben constituir el espacio universitario. Esta grieta produce una problemática más profunda que se traduce en la ruptura o desconexión entre universidad y mundo laboral.
- Desconexión entre la universidad y las necesidades del medio. Se advierte que este *medio* no se refiere solo a los desafíos profesionales ni a las demandas dirigidas a las graduadas y los graduados, sino, especialmente, a la relación con los contextos sociales, productivos, económicos, tecnológicos, de desarrollo sustentable, ambientales, de innovación curricular, entre otros. Es preciso considerar estas dimensiones en relación con el cuidado y respeto por el mundo en que vivimos, lo cual remite a una dimensión ética de la universidad.
- Rigidez curricular. No permite que los estudiantes se muevan con habilidad y aprendan a aprender en esos contextos inciertos y de producción. Las empresas y las industrias parecen ir siempre delante de la universidad y entonces priorizan más la formación en el propio contexto del ejercicio o práctica profesional, incluso cuando esto no implique otorgar titulaciones, antes que enviar a sus recursos humanos a formarse en una institución universitaria.

Universidad y demandas profesionales y de formación. Estas dificultades pueden deberse a cuestiones históricas ligadas a la identidad de la institución universitaria. Desde siempre

costó romper con los muros universitarios, y salir y reconocer autoridad fuera de ellos. Pero también se debe a la incapacidad de dialogar con los graduados y graduadas, de generar espacios de interacción con la universidad, de volver a ella, de reconocer los cambios necesarios que se deben plantear en los planes de estudio y en las ofertas de formación de posgrado, que pongan el acento en la formación en áreas y subáreas nuevas e innovadoras. Se percibe cierta dificultad para atreverse a plantear desafíos que estén fuera de la rígida estructura universitaria y disciplinar.

- La extensión de las ofertas de formación de posgrado se vincula con los propósitos de cada una de ellas. Así, se encuentran propuestas de menor duración, como las especializaciones y las diplomaturas superiores, que tienen mayor demanda que las carreras más extensas, como las maestrías y los doctorados. En el caso de las maestrías, son las ofertas de corte profesional las que tienen más demanda.
- Existe escasa información, desde la carrera de grado, que incentive a los estudiantes a continuar con estudios de posgrado, principalmente doctorados. Esto se debe a que la formación de grado está más ligada a la dimensión técnica de la profesión que a su dimensión científica o académica.

No se debe dejar de reconocer la importancia del desarrollo de los doctorados, puesto que estos conllevan la generación de nuevas áreas de investigación y conocimiento que aún no han sido abordadas e investigadas. Además, permiten una mayor ligazón con los temas que preocupan y resultan cercanos a nuestras vidas y a las de las personas de esta región. Implican la formación de nuevos recursos humanos. Impactan en la docencia universitaria de calidad y excelencia,

contribuyen a la creación de institutos y centros de investigación, producen más tecnología e inciden en sectores como el empresarial y el económico, en los que es difícil penetrar, sobre todo en regiones como la nuestra en los que se prioriza más un trabajo informal y con poca formación que profesionales altamente calificados.

Desafíos para la formación de posgrado

Frente a las problemáticas ya señaladas, se presentan algunos desafíos que tienden, al menos, a paliar y compensar los problemas que nos incumben:

- Promocionar y desarrollar ofertas de posgrado con modalidad a distancia, lo cual impulsa a revisar las características de los espacios de formación práctica y las condiciones del desarrollo de la docencia como si fuera el mismo espacio que la presencialidad.
- Generar propuestas interdisciplinarias. Se trabaja en la generación de cinco carreras de doctorado, se generan programas interfacultades y se propicia el trabajo interdisciplinario e interfacultades, orientado a abordar problemáticas del conocimiento, más que a reproducir una organización institucional ligada a disciplinas particulares.
- Mejorar los índices de tasas de terminalidad de las ofertas de posgrado. «Bajo porcentaje de graduación por no finalizar los trabajos finales o desgranamiento». La necesidad de generar estrategias de acompañamiento a la terminalidad de las ofertas de posgrado, pues se brindan cursos que no son capaces de generar espacios de síntesis curricular que vinculen intereses disciplinares y científicos con necesidades y preocupaciones de profesionales particulares. Por tal,

se creó un programa de acompañamiento a la terminalidad de doctorados con subestrategias: el Programa de Acompañamiento Académico a las Trayectorias Estudiantiles. Quienes cursan carreras de doctorado, lo entienden como una actividad profesional específica, que tiene como objetivo el acompañamiento del «sujeto en formación para sostener la construcción de sentido en su trayectoria académica dentro del contexto de la sobreexigencia cotidiana» (Mancovsky, Fabris y Checchia, 2011, p. 6), y generan de esta manera determinadas condiciones para la producción y para que cada tesista pueda volverse autor y autora.

- Desarrollar nuevas alianzas con otros sectores, no solo con los posibles destinatarios, sino también con las organizaciones de los gobiernos locales, con las empresas de las regiones, con los municipios. Si no vienen, debemos ir y plantear la necesidad, ofrecer propuestas y pedir ayuda para financiarlas, de modo que se puede becar a estudiantes que se desarrollen profesionalmente en el ámbito, por ejemplo, de las políticas públicas.
- Revisar estrategias y políticas universitarias de sostenimiento y desarrollo del posgrado. En este sentido, se incluyen los subsidios de posgrado de la universidad, programas doctorales, programas de financiamiento de ofertas de posgrado interfacultades que otorguen becas a egresados y recursos humanos que trabajan en la universidad. Estas estrategias contribuirán a la formación continua del personal universitario, así como al mejoramiento de la enseñanza, la producción científica y el desarrollo de la región.
- Dimensionar la política curricular o implementar un programa de cambio curricular. La virtualización de las ofertas de grado y posgrado, la curricularización de la extensión,

y la definición de trayectos de formación más amplios y flexibles constituyen lineamientos transversales a la universidad, ya que implican la articulación de varias áreas: académica, extensión, sociales y posgrado. El propósito es fortalecer y acompañar las trayectorias estudiantiles, así como contribuir a la revinculación de las y los estudiantes con la universidad, especialmente de aquellos provenientes del interior de las provincias. Se busca además fortalecer la regionalización de la universidad y acompañar la inserción de sectores sociales desatendidos como las personas adultas que trabajan, las madres, etc. Con respecto a la flexibilidad de los planes, es importante considerar trayectos generales, comunes, específicos y optativos que favorezcan la movilidad estudiantil dentro de la propia universidad y permitan a cada estudiante construir, en parte, su propio recorrido formativo.

- Dimensionar la política docente. Construir líneas de acción destinadas al mejoramiento de las condiciones de trabajo, la formación y el desarrollo profesional. Entre ellas, se destacan iniciativas como el programa doctoral presentado a la Secretaría de Políticas Universitarias, cuyo objetivo es incrementar el número de doctores y doctoras en la universidad, así como desarrollar áreas de producción de conocimientos vacantes tanto en la región como en la propia institución. También resulta relevante el Programa de Formación Docente Continua y en Servicios. En este sentido, se podría generar una línea de trabajo que rompa con las estructuras de cátedras y piense la docencia en términos de áreas de conocimiento y áreas de formación, que contribuyan a la interdisciplinariedad.

Conclusiones que no son únicas

La ciencia se ocupa tradicionalmente de la construcción de objetos de estudio anudados a disciplinas científicas que los explican, analizan, interpretan y comprenden. Por ejemplo, en el caso de la educación, que es el campo de acción del autor de este capítulo, la investigación educativa y las ciencias de la educación transformaron lo indivisible –lo educativo– en variables, dimensiones y matrices de datos que aportan al estudio y acceso a los distintos componentes de lo educativo. Pero, al mismo tiempo, lo destruyen de tal manera y lo dividen en partículas que, lejos de contribuir a la comprensión del objeto educación en tanto objeto complejo, diverso y multidimensional, lo debilitan en particularidades y en subdimensiones que anclan sus miradas más en los investigadores, en las teorías y en las diferentes disciplinas, que se ocupan más de analizar los componentes del objeto que en los sujetos y en los vínculos que ocurren entre ellos, y entre ellos y el mundo que habitan o desean habitar con sentido propio.

Es preciso retomar la mirada compleja y, por tanto, la dimensión humana de lo educativo. Claro está que la formación de posgrado está comprendida aquí. No se dice con esto que el posgrado y la investigación científica no aporten a la «comprensión», interpretación y transformación de la realidad. Se intenta señalar que es preciso revisar las formas tradicionales de la formación continua y permanente, de los modos de producir conocimientos y hasta de las formas de vincularse en el aula universitaria. Enseñar, formar e investigar son tres dimensiones esenciales que le otorgan sentido a la universidad. Pues, como se aseguró y se retoma en este

momento, la educación es un elemento esencial de la condición humana y una condición para el sostenimiento de la humanidad. Sin educación no existe posibilidad de construir un mundo más habitable para todas las personas, un mundo más justo, más respetuoso, más amoroso. Defender la educación es defender la justicia, la armonía, el respeto, la dignidad, la igualdad.

Las instituciones de educación superior son en nuestro país el mejor ejemplo de construcción de ciudadanía y de encuentro, de cumplimiento de sueños individuales y colectivos, de identidades, de proyectos, pero sobre todo de nación, de pueblo, de oportunidades y de justicia. Somos un pueblo educado, que tiene la cultura y la formación como una de sus principales banderas. El sueño universitario y de *mi'jo* el doctor nunca se perdieron.

Aun para quienes nunca ingresarán a la universidad, esta institución sigue siendo la mejor institución ligada al sueño familiar y colectivo. Precisamente por ellos –por quienes aún no están en la universidad, pero sueñan con llegar a ella–, y también por quienes están y siguen confiando en ella, no se puede ni debe renunciar a la mediación pedagógica en la educación superior, ni a la búsqueda permanente de la excelencia académica. El posgrado es una forma de no renunciar. La gente que elige y confía es a la que no se puede defraudar esa confianza. En este sentido, la excelencia y calidad –a pesar de los abusos y maltratos que sufrieron en el pensamiento, a través de la crítica intelectual y en el uso político– son dos banderas que se deben cuidar y defender para el espacio de la educación pública. La universidad:

“ como una institución multifacética y transversal nos desafía a labrar, cual artesanos, instancias de trabajo colectivo que permitan volver a pensar nuestras potencialidades y flaquezas frente a la defensa de lo público y del saber desarrollado colectivamente. Es un recordatorio de que, a través del trabajo conjunto, las fronteras desaparecen y la producción de conocimiento puede volverse diversa, inclusiva y sostenida en el tiempo. (Acuña, Pellegrini y Núñez, 2025, p. 11)

La generación, organización, sostenimiento y finalización de las carreras de posgrado conllevan un profundo compromiso de la universidad pública con sus graduadas y graduados, con sus docentes, con la formación permanente, con las necesidades de formación, con el conocimiento, con la comunidad y la región de la que forma parte, con la calidad de la educación y la enseñanza universitaria. En la generación de ofertas de posgrado en distintos niveles se reconoce el vínculo que se debe sostener y acrecentar, así como la responsabilidad absoluta que se tiene en este sentido. Son ellas y ellos quienes pueden brindar las pistas sobre los errores, falencias, pero también sobre los aciertos, sobre aquellos lugares que acercan la teoría y la práctica, la universidad y lo que ocurre en los contextos reales, con lo que le pasa a la gente, a nuestra gente y en nuestros lugares.

Referencias bibliográficas

- Acuña, M., Pellegrini, L. y Núñez, C. (2025). *Tejer redes para borrar fronteras. La experiencia de una Escuela de Familias Agrícolas en Argentina, una inspiración de trabajo en co-labor* [En prensa]. Octaedro.
- Aguilar Villanueva, L. F. (2024). La nueva gobernanza pública: un panorama conceptual. *Perfiles latinoamericanos*, 32(63).
- Mancovsky, V., Fabris, M. y Checchia, B. (2011). Una pedagogía más allá del grado universitario: el acompañamiento de la formación doctoral. VIII Encuentro de Cátedras de Pedagogía de Universidades Nacionales Argentinas. En *Memoria Académica* (p. 6). Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación-UNLP.
- Treviño Cantú, J. A. (2011). Gobernanza en la administración pública. Revisión teórica y propuesta conceptual. *Contaduría y administración*, (233), 127-153.
- Najmanovich, D. (2019). Ciudadanía. Ecología de los saberes y cuidados [conferencia]. XVI Jornadas Nacionales de la Red de Psicopedagogía Garrahan- Provincias Institucionales de Salud y Educación. *Abordajes Pedagógicos en Red. Trama y Urdimbre a Través de 30 años*. Buenos Aires, Argentina.

Capítulo



Redefinir la docencia universitaria:
camino a la transformación del aprendizaje

Patricia Demuth, Laura Leiva, Patricio González,
Alejandra Hernando, Mónica Vargas y Laura Ávalos

Redefinir la docencia universitaria:
camino a la transformación del
aprendizaje

Desde la Universidad Nacional del Nordeste se reconoce que la educación superior se encuentra en una constante transformación que exige una revisión profunda y crítica de sus principios y prácticas fundamentales. En este proceso, uno de los debates cruciales es la redefinición de las funciones sustantivas de la universidad: docencia, investigación y extensión. Estas dimensiones no deben considerarse elementos aislados, sino que deben interrelacionarse dentro de un modelo integral que permita una conexión más eficaz con las necesidades sociales, culturales y políticas de su entorno. La pandemia de covid-19 y la transición a la virtualidad aceleraron este proceso de cambio y evidenciaron la necesidad urgente de repensar el papel de la universidad en relación con la sociedad y el conocimiento. En este sentido se puede dar cuenta que la integralidad de las funciones sustantivas de la UNNE se erige como una vía para superar las limitaciones del modelo tradicional y promueve una educación superior

más democrática, inclusiva y comprometida con el desarrollo social. Es por ello que, en los últimos años, se trabaja en esta perspectiva, de manera colaborativa con las unidades académicas y articuladas con el contexto nacional.

Un enfoque transformador

El concepto de integralidad en la educación universitaria se entiende como la articulación fluida y coherente de las funciones de docencia, investigación y extensión, sin jerarquizarlas ni separarlas. Se es consciente que, en la historia de las universidades occidentales, la docencia y la investigación fueron las funciones tradicionales. Sin embargo, en el contexto argentino, desde hace más de 50 años se viene desarrollando con esfuerzo el rol de la extensión como una característica distintiva de las universidades públicas del país.

Por tal razón, repensar estas tres funciones en la universidad implica que, en lugar de abordarlas de forma aislada, se interrelacionan para enriquecer el proceso educativo. La docencia –entendida como parte de los procesos de enseñanza y de aprendizaje– deja de ser una mera transmisión de información y se convierte en una experiencia activa y reflexiva que permite a los estudiantes aprender de manera significativa y contextualizada. De este modo, se tienen valiosos ejemplos en la universidad que se convierten en faros que van guiando para ampliar el alcance de este abordaje. Se observa que los y las estudiantes no solo asimilan conocimientos académicos, sino que también se enfrentan a problemas reales de su comunidad y sociedad, y desarrollan habilidades para

resolverlos mediante la aplicación tanto de saberes científicos como populares. Esta interacción constante entre el saber académico y el saber práctico facilita que comprendan la aplicabilidad del conocimiento en su vida diaria y construyan aprendizajes que van más allá de los confines del aula.

Es así que, se entiende que el modelo integral de docencia se basa en el concepto de *praxis* formulado por Paulo Freire (1991), quien destaca la relevancia de la acción reflexiva y transformadora en el proceso educativo. Desde este posicionamiento, la educación parte de los saberes previos de los y las estudiantes, fomenta un proceso de reflexión crítica sobre esos conocimientos, desafía el *statu quo* y promueve una acción que impulsa el cambio. Si la misión como universidad pública del norte argentino es transformar críticamente su entorno, la docencia universitaria debe fomentar un aprendizaje que no solo se enfoque en la acumulación de información –centrada únicamente en interrelaciones disciplinares eruditas–, sino también en el desarrollo de habilidades críticas, sociales y éticas que capaciten a los estudiantes para contribuir al bienestar colectivo. Este tipo de aprendizaje transformador exige que la docencia asuma el rol de facilitadora del conocimiento y guíe a los y las estudiantes en la identificación de problemas y en la búsqueda conjunta de soluciones, tanto dentro como fuera del aula (Tommasino, 2010).

Como bien señalara Perkins (2010), el aprendizaje pleno no se limita a la transmisión de contenidos en el aula, sino que implica una experiencia profunda y significativa. Según el autor citado, uno de los principios esenciales de la enseñanza es que debe estar orientada a transformar a los y las estudiantes, y a ayudar a desarrollar habilidades de pensamiento crítico y

autonomía. Para alcanzar este tipo de aprendizaje transformador, es indispensable que se nutran de información y participen activamente en su reconstrucción y en la aplicación de este conocimiento para resolver los problemas que encuentran en su entorno. Este enfoque se alinea de manera perfecta con el modelo de integralidad, en el que el aprendizaje trasciende las aulas, conecta de manera directa con las necesidades y desafíos sociales, y promueve una educación más dinámica, inclusiva y comprometida (Perkins, 2010).

Polifonía entre actores, saberes y experiencias

A partir de los posicionamientos expresados anteriormente, se visualiza el concepto de integralidad de las funciones sustantivas como espacio que posibilita la interacción y el intercambio entre las funciones de investigación, extensión y docencia. Esta interacción recupera las voces de los actores, los saberes y las experiencias referidas a esta mirada, y brinda así una peculiar configuración a cada una de las funciones sustantivas, en las que cada una se nutre y se articula con las otras.

En ese sentido, Macchiarola (2023) asegura que esta mirada crítica de la integralidad

“ implica y se concreta en el diálogo entre actores –investigadores de disciplinas diversas, extensionistas, estudiantes, docentes, actores del territorio–, entre sus respectivos saberes y conocimientos, aprendidos o generados a partir del trabajo científico y entre las instituciones u organizaciones a las que pertenecen. (p. 3)

La relevancia de esta interacción está dada por la posibilidad de la escucha entre los actores y la importancia de que cada uno lo haga desde su *palabra y razón*, para posibilitar de este modo una construcción colaborativa que pone en juego saberes y experiencias.

En esta línea de pensamiento, se plantea la posibilidad de articulación en cuatro sentidos: *funciones* sustantivas de la docencia universitaria, *disciplinas*, *conocimientos* y *saberes diversos* y *actores* (Macchiarola, 2023, pp. 3-5). Esta interacción brinda sentido y significado a la integralidad, cada uno de estos aspectos se retroalimenta y conforma una polifonía de voces en una trama compleja, multidimensional y multidisciplinar. Se configura de esta manera la escucha, la recuperación de saberes y experiencias, y la conformación de una comunidad que construye, de modo conjunto, colectivo y colaborativo, saberes y conocimiento.

Investigación y extensión, nuevas funciones desde la docencia para un modelo integral

La investigación y la extensión universitarias, vistas habitualmente como funciones separadas de la docencia, se conciben dentro del modelo de integralidad como elementos que se enriquecen mutuamente. La investigación, en lugar de limitarse a la producción de conocimiento abstracto y especializado, se ve como un proceso dinámico y participativo que involucra a la sociedad en su totalidad. Los problemas que enfrenta la comunidad deben constituir el punto de partida para las investigaciones, y las soluciones generadas, ser relevantes y

aplicables al contexto social y cultural en el que se desarrolla. La investigación aplicada, tanto como la investigación básica, permiten que los estudiantes se enfrenten a problemas concretos desde las primeras etapas de su formación, así como brindan la oportunidad de ver la utilidad del conocimiento académico y de desarrollar competencias prácticas esenciales.

Por otra parte, la extensión debe entenderse como un proceso dialógico y colaborativo entre la universidad y los diversos actores sociales. Esta función no debe limitarse a la simple transferencia de conocimiento desde la universidad hacia la comunidad, sino que debe promover un intercambio mutuo de saberes. En este marco, la extensión se convierte en un espacio de aprendizaje en el que tanto los estudiantes como los docentes aprenden de los actores sociales, quienes, a su vez, aportan al proceso de creación de conocimiento. Este enfoque de la extensión como diálogo de saberes posibilita que la universidad se integre de forma más profunda con su contexto social, fortalezca su relación con la comunidad y contribuya activamente a la resolución de problemas sociales, culturales y productivos (Kaplún, 2013; Sutz, 2011).

El modelo de integralidad también implica que la extensión universitaria deje de ser una función marginal o secundaria, como sucedió históricamente en muchas universidades, y se convierta en un eje central de la formación de los estudiantes, como así también de la iniciativa para el abordaje científico de una problemática que emerge en la comunidad.

La curricularización de la extensión –entendida como la incorporación de prácticas de extensión en los planes de estudio– es un paso fundamental en este proceso. Esta incorporación permite que los estudiantes participen en proyectos

de intervención social y facilita el establecimiento de vínculos más estrechos entre la universidad y las necesidades del entorno. Así, la extensión se transforma en un espacio de aprendizaje situado, donde los estudiantes aplican los conocimientos adquiridos en el aula para abordar problemas reales en sus comunidades (Romano, 2011; Tommasino y Rodríguez, 2011).

Proceso de curricularización

La curricularización de la extensión es una estrategia política que implica articular las prácticas extensionistas integradas al currículo universitario, en las que se vinculen a las asignaturas de carreras de pregrado, grado y posgrado contenidos de aprendizaje con prácticas desarrolladas en el territorio, y se establezca una relación con otros actores y saberes que involucren las tres funciones sustantivas de la universidad: docencia, investigación y extensión.

En este proceso de integralidad de las funciones sustantivas, la Secretaría General Académica inició a partir de 2023 el proyecto institucional de evaluación y cambio curricular (Resolución N° 115, CS-UNNE, 2023), con el objetivo de «evaluar los diseños curriculares de pregrado y grado para ajustarlos a las necesidades actuales de los campos profesionales y las comunidades locales, regionales e internacionales». Este proyecto está conformado por comisiones integradas por representantes de las distintas unidades académicas, definido en cuatro etapas:

- Etapa de indagación sistemática de los planes de estudios vigentes (abril de 2023-noviembre de 2024).
- Etapa de actualización curricular de los planes de estudios vigentes (febrero-julio 2025).
- Etapa de presentación de los nuevos planes de estudios (septiembre de 2025-septiembre de 2026).
- Etapa de evaluación del programa (septiembre de 2025-diciembre de 2026).

En la etapa de indagación que está por concluir se pudieron identificar aspectos muy relevantes al momento de analizar los planes de estudios y desarrollo curriculares. Dicho diagnóstico implicó el análisis de datos estadísticos de los sistemas y plataformas informáticas de la UNNE, encuestas a los estudiantes y *focus groups* a los docentes de todas las carreras participantes, por niveles y escalafón. Entre los resultados sobresalientes, vinculados a las funciones sustantivas, se identificó una clara ausencia de formalización de actividades y proyectos integrados en los planes de estudios y programas, pero un desarrollo incipiente y prometedor de acciones que curricularizan la extensión y la investigación en los hechos, con bastante heterogeneidad entre las unidades académicas. Con esta claridad, los esfuerzos comenzaron a orientarse en este proceso de formalización que va desde la construcción colectiva de lo que implica para la comunidad la curricularización de la extensión, como motor de integración de las funciones básicas, y el fomento y consolidación en los espacios curriculares de sus diferentes facultades e institutos tanto en el currículum explícito como real.

En este contexto, se realizaron jornadas de capacitación, organizadas por la Secretaría General Académica y la Secretaría General de Extensión Universitaria, en las que participaron autoridades y equipos de gestión de la Secretaría de Extensión, así como de las secretarías académicas, directores y directoras de proyectos de extensión, docentes, no docentes, estudiantes y representantes de las comisiones de evaluación y de cambio curricular.

En septiembre de 2023 se desarrolló una jornada en la que se abordó el tema de las perspectivas pedagógicas para la integralidad en la curricularización de la extensión, a través de un panel y una dinámica colaborativa de taller. Tuvo lugar, en noviembre de ese año, otra jornada en modalidad taller, dividida en tres momentos: conceptualización de la curricularización de la extensión, intercambio y reflexión de experiencias, y establecimiento de conclusiones para avanzar en el proceso. Durante 2024 se trabajó sobre una síntesis de las jornadas anteriores y un taller para la elaboración de un documento sistematizado sobre artículos para la curricularización de la extensión. Como resultado de estas jornadas, se definieron conceptos clave sobre extensión universitaria y curricularización, se identificaron fortalezas, debilidades y estrategias para la implementación, se formularon propuestas y líneas de acción, además se desarrollaron estrategias de formación y reconocimiento, y un marco regulatorio para la implementación. Actualmente, se encuentra en elaboración la resolución del Marco Normativo General, fruto de este trabajo colaborativo en las jornadas institucionales, así como el desarrollo de la Diplomatura Superior en Diseño de Propuestas Pedagógicas para la Curricularización de la Extensión en la UNNE.

Aportes en clave de coconstrucción social del conocimiento

De acuerdo con lo expresado en apartados anteriores, la integralidad de funciones se puso de manifiesto de modo explícito en la «conversación» entre docentes-científicos, docentes-extensionistas, no docentes, estudiantes y graduados, en una actividad de taller (en el marco de la Escuela de Verano UNNE 2025) en la que cada uno de los actores y las comunidades involucradas relataron el modo en que dialogan.

En el desarrollo de esta actividad, denominada Comparando experiencias de integralidad con científicos, los investigadores pusieron en acción posibles modos de articular diferentes demandas y problemáticas que emergen de las actividades de extensión y de enseñanza. También se explicitaron resultados de investigación y herramientas metodológicas investigativas como contenidos de enseñanza y la coconstrucción del conocimiento entre el saber disciplinar y los saberes prácticos de los diferentes contextos y actores involucrados.

Tal como lo expresa Macchiarola (2023), cuando refiere a uno de los sentidos de la integralidad, recuperando palabras de Sutz (2011):

“entre las funciones de la universidad –extensión, investigación y enseñanza– donde [...] cada una de las actividades que caracterizan a la universidad hace preguntas a las otras y se nutren y modifican mutuamente. Interacciones donde: a) la extensión proponga problemas a la investigación; b) la investigación informe los grandes

debates sociales, proponga argumentos para la toma de decisiones, brinde orientaciones para las políticas públicas y ayude a organizar o planificar acciones y programas; c) la enseñanza incorpore los resultados de las investigaciones como contenidos y las lógicas de la investigación como metodologías; d) las innovaciones en la enseñanza se investiguen desde perspectivas evaluativas para su mejoramiento; e) la extensión o las prácticas sociocomunitarias se incorporen al currículo integrando la formación de los estudiantes. (Macchiarola, 2023, pp. 3-5)

En este marco, la investigación, la extensión y la docencia se revelan como funciones que no solo se complementan, sino que se potencian mutuamente y dan lugar a una universidad comprometida con su entorno y con la generación de conocimientos socialmente relevantes. La coconstrucción del conocimiento se consolida, de esta manera, como una práctica que rompe con las lógicas tradicionales y abre camino a nuevas formas de pensar y actuar en la producción científica y académica, en diálogo constante con las demandas sociales. Esta perspectiva, puesta en escena durante el desarrollo del mencionado taller, fortalece el rol de la UNNE como agente transformador y promueve la justicia social y el desarrollo integral de las comunidades con las que interactúa.

Desafíos y perspectivas hacia una universidad más democrática y transformadora

La democracia es una nota distintiva de nuestras universidades nacionales y la transformación, una seña de identidad de

nuestra gestión. Por ello, el camino hacia una universidad integral no está exento de obstáculos. La resistencia al cambio, la rigidez de las estructuras organizativas y la falta de un marco normativo adecuado para impulsar la curricularización de la extensión son solo algunos de los desafíos en proceso de superar. Sin embargo, la incorporación de la extensión en el currículo, su integración con la investigación y la docencia, y el fomento de una educación transformadora son pasos fundamentales para lograr una universidad más comprometida con la sociedad y con la resolución de sus problemas. Este proceso implica transformaciones en las prácticas educativas y una reconfiguración de la identidad universitaria que debe evolucionar –de ser un espacio aislado y elitista a convertirse en un actor clave en la construcción de una sociedad más justa, equitativa y democrática– (Arocena, 2011; Romano, 2011).

Uno de los aspectos más significativos del modelo de integralidad que sostenemos institucionalmente es la necesidad de adoptar una perspectiva interdisciplinaria en la educación universitaria. Los problemas que enfrenta la sociedad son cada vez más complejos y multidimensionales, lo que requiere un enfoque que integre saberes de diversas disciplinas. La interdisciplina permite que los/las estudiantes trabajen en equipo con personas de distintas áreas del conocimiento, lo que enriquece su perspectiva y les da las herramientas necesarias para abordar los problemas desde múltiples ángulos. Además, la interdisciplina fomenta la creatividad y la innovación, ya que deben aprender a combinar y aplicar distintas herramientas conceptuales y metodológicas para resolver los desafíos sociales y científicos que enfrentan.

Por otra parte, la integralidad también implica un diálogo con los saberes populares y locales que históricamente fueron excluidos del ámbito académico y conforman lo que los autores refieren como currículum nulo: aquello que no es siquiera nombrado en el contexto universitario. En nuestro contexto local, numerosos son los ejemplos de exclusión cultural y política de dichos saberes, y es por el reconocimiento al valor que detentan que se considere que el conocimiento académico no debe sostenerse como el único válido, sino que debe integrarse y enriquecerse con otros saberes provenientes de las prácticas cotidianas de la comunidad. Este enfoque inclusivo, que implica un desafío para la comunidad científico-académica, permitirá cada vez más que la UNNE se conecte de forma más directa con la realidad social y cultural en la que está inmersa, mientras que los/las estudiantes comprenden la relevancia de los saberes tradicionales y populares en la solución de problemas concretos en cualquiera de los trayectos formativos profesionales que estén transitando. Este diálogo de saberes enriquece tanto la investigación como la extensión, al permitir que se construyan soluciones más completas y contextualizadas a los problemas de la comunidad (Freire, 1991; Kaplún, 2013).

En este sentido, la UNNE del futuro –próximo, no tan lejano– deberá ser un espacio de integración donde la docencia, la investigación y la extensión trabajen de manera sinérgica para contribuir al desarrollo social y cultural del país. Este modelo de universidad requiere una reflexión profunda y un cambio en las prácticas educativas que contemplen tanto la transformación del acto educativo como la vinculación efectiva con la sociedad. En lo inmediato, se pretende continuar

con el fomento de los procesos de enseñanza y aprendizaje que, desde una perspectiva de producción conjunta de conocimientos, pongan en cuestión las dimensiones epistemológicas y metodológicas de las prácticas, con el fin de proyectar estratégicamente espacios de formación integral. Asimismo, se destaca la necesidad de visibilizar las experiencias de extensión como elementos fundamentales de la práctica docente y de resignificar la extensión, la docencia y la investigación desde una perspectiva de integralidad. Se seguirá por ese camino, ya que solo a través de la colaboración entre todos los actores sociales y académicos se podrá construir una universidad que enseña, transforma y contribuye a la creación de un futuro más justo y equitativo (Arocena, 2011; Kaplún, 2013).

Referencias bibliográficas

- Arocena, R. (2011). *Curricularización de la extensión: ¿por qué, cuál, cómo?* En R. Arocena, H. Tommasino, N. Rodríguez, J. Sutz, E. Álvarez Pedrosian y A. Romano (eds.) *Integralidad: tensiones y perspectivas* (pp. 9-26). Cuadernos de Extensión. Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio (CSEAM).
- Freire, P. (1991). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.
- Kaplún, G. (2013). La integralidad como movimiento institucional en la universidad. *Intercambios*, 1(1), 45-56.
- Macchiarola, V. (2023). Integralidad de funciones: hacia la universidad necesaria. *+E: Revista de Extensión Universitaria*, 13(19), 1-15.

Perkins, D. (2010). *El aprendizaje pleno: principios de la enseñanza para transformar la educación*. Ediciones Octaedro.

Romano, A. (2011). *La integralidad de las funciones universitarias como espacio de preguntas recíprocas*. Cuadernos de Extensión. Universidad Nacional del Litoral.

Sutz, J. (2011). *La integralidad de la extensión y su vinculación con la docencia y la investigación*. En R. Arocena, H. Tommasino, N. Rodríguez, J. Sutz, E. Álvarez Pedrosian y A. Romano (eds.) *Integralidad: tensiones y perspectivas* (pp. 43-61). Cuadernos de Extensión. Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio (CSEAM).

Tommasino, H. (2006). *La extensión crítica y su impacto en los procesos de investigación y enseñanza en la universidad*. Revista de Extensión Universitaria.

_____ (2010). *La integración de la docencia, investigación y extensión en los procesos educativos*. Cuadernos de Extensión. Universidad Nacional del Litoral.

Tommasino, H. y Rodríguez, N. (2011). *Tres tesis básicas sobre extensión y prácticas integrales en la Universidad de la República*. En R. Arocena, H. Tommasino, N. Rodríguez, J. Sutz, E. Álvarez Pedrosian y A. Romano (eds.) *Integralidad: tensiones y perspectivas* (pp. 19-43). Cuadernos de Extensión. Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio (CSEAM).

Universidad Nacional del Nordeste (2023). *Resolución N° 115. Proyecto institucional de evaluación y cambio curricular de la UNNE*. CS. Boletín Oficial.



Capítulo 8

Rendición de cuentas, aseguramiento de
la calidad y transparencia institucional
para fortalecer la gobernanza

Pablo Arnaiz, Blanca Sobol,
Andrés Espíndola y Graciela Argañarás Janus

8

Rendición de cuentas, aseguramiento de la calidad y transparencia institucional para fortalecer la gobernanza

Este capítulo parte de reconocer, como explica Brunner (2011), que las universidades tienen dos grandes desafíos. Por un lado, y en el plano del gobierno institucional, este desafío se vincula con la posibilidad de configurar un principio de legitimidad que permita reconocer que la organización cuenta con estructuras y procesos adecuados para la adopción de decisiones, el manejo de demandas del entorno y la adaptación e incidencia sobre este, a partir de sus capacidades internas de acción. A la vez, y en el plano de la gestión, el desafío es encontrar un principio de efectividad orientado a facilitar la implementación de las decisiones estratégicas y administrar la organización de forma tal que se pueda asegurar la continuidad de sus funciones, la obtención de recursos necesarios y la producción de resultados satisfactorios para las diversas partes interesadas, en un entorno turbulento.

Estos desafíos se expresan en diversas y complejas dimensiones organizacionales e institucionales de las universidades

públicas y requieren de lineamientos estratégicos cada vez más exigentes para poder abordarlos.

En este marco, adquiere significatividad la noción de gobernanza delineada por Rodríguez Ponce y Pedraja-Rejas (2021, p. 21), como «el conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que interactúan entre sí, alineando los elementos internos de una universidad con los requerimientos del entorno, para cumplir con su misión y propósitos de manera sustentable, sistemática e ininterrumpida». Se comparte con estos autores que esta forma de entender la gobernanza, en términos prácticos, se expresa en las instituciones universitarias mediante los procesos formales e informales de dirección y gestión, los que resultan condicionados por las estructuras, procesos, estrategias, políticas y planes en los que se asientan las decisiones de largo plazo y su accionar habitual.

Como explican Ganga-Contreras, Galán-Muros y De Melo (2024, p. 14):

“la gobernanza de la educación superior es fundamental para el funcionamiento eficaz y eficiente de las instituciones académicas y una gobernanza efectiva asegura la participación inclusiva y equitativa de todos los interesados, promoviendo la innovación, la transparencia y la rendición de cuentas.

En este marco, el capítulo aborda los desarrollos e innovaciones durante el actual período de gestión, aspectos clave para el fortalecimiento de una gobernanza orientada a la transformación en la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE): rendición de cuentas, evaluación para el aseguramiento de

la calidad y transparencia institucional. Estos constituyen tres ejes centrales, concebidos de este modo no solamente por sus alcances formales, sino porque, para el modelo de gestión, son transversales a todas las dimensiones de la organización y al desempeño de sus agentes y gestores/as.

Se concibe que, para avanzar en esta línea, se requieren transformaciones de estructuras, procesos y relaciones que posibiliten instalar la rendición de cuentas, la evaluación y la transparencia como estructurantes de la cultura organizacional y como principios que rigen la ética y el deber que le cabe a la universidad en tanto institución pública.

Rendición de cuentas

La rendición de cuentas, también conocida por el término anglosajón *accountability*, se asocia con la fiscalización y la responsabilidad en la gestión de los asuntos públicos (Marquina, 2017). Este concepto adquiere una importancia central, ya que implica la obligación de quienes administran recursos y toman decisiones en nombre del interés general de explicar y justificar sus acciones. En este sentido y siguiendo a Abellán López (2022), las universidades públicas, en tanto instituciones de educación superior vinculadas a la sociedad, no están exentas de esta exigencia y deben responder ante diversos actores, incluidos los organismos gubernamentales, la comunidad académica y la ciudadanía en general.

En las últimas décadas, la rendición de cuentas cobró protagonismo en la agenda política y educativa, impulsada por la creciente preocupación con respecto a la responsabilidad

institucional y la calidad educativa. Así, se les demanda a las universidades la demostración no solo del uso eficiente de los recursos públicos, sino también su compromiso con la mejora continua, la transparencia y el impacto social de su labor. Esto impulsa la implementación de mecanismos que permitan evaluar y comunicar el desempeño institucional, así como promover una cultura de responsabilidad y mejora permanente en la educación superior.

En este marco, la UNNE concibe a la rendición de cuentas como una obligación formal y un componente esencial de su modelo de gestión. Esta perspectiva trasciende el mero cumplimiento normativo e implica transformaciones profundas en distintos niveles de la institución.

1. Cambios en los procesos orientados a mejorar la eficiencia y la accesibilidad de la información.
2. Modificaciones en la organización y redefinición de la forma de trabajo y la manera en que se alcanzan los objetivos.
3. Transformación de la manera en que la universidad se relaciona con su entorno y promueve un diálogo abierto y una comunicación efectiva con la sociedad y sus actores clave.

De este modo, se inscribe una serie de acciones llevadas a cabo por la actual gestión de la universidad en términos de rendición de cuentas, las cuales se describen a continuación.

En primer lugar, es importante mencionar la realización de diagnósticos pormenorizados de las áreas intervinientes en los procesos de rendición de cuentas. Con esa base, se avanzó en el fortalecimiento de estas áreas, en términos de dotación de personal y en lo que respecta a su formación en la temática.

En segundo lugar, se destaca como otro punto clave la implementación de mecanismos de sistematización de la información, al incorporar el uso de tecnologías para hacer más ágiles y dinámicos los procedimientos administrativos. Estos cambios, a la vez, demandaron un proceso de revisión, reflexión y ajuste de la normativa, lo que incluyó la eliminación de algunas y la definición de otras, a fin de dotar de formalidad a determinados procesos.

Los aspectos mencionados hacen al perfeccionamiento interno de áreas específicas orientadas al desarrollo de procesos de rendición de cuentas. No obstante, y dado el enfoque en torno a la rendición de cuentas asumido por la actual gestión, es importante destacar una definición política concreta de este período: la convocatoria a la Asamblea Universitaria por parte del rector, Gerardo Omar Larroza, para la consideración de la memoria y balance anual de la universidad. Se destaca este aspecto, pues históricamente esta convocatoria se realizaba en la UNNE cada cuatro años, al finalizar un período de gestión.

De este modo, y en congruencia con el estilo de gobernanza que se promueve, se definió su carácter anual y resultó una instancia significativa que expone y transparenta ante la comunidad universitaria, representada por su máximo órgano de gobierno, el detalle del accionar de toda la institución en ese período.

Se trata, entonces, de un mecanismo que explicita la visión integral que se tiene de la rendición de cuentas, en la que no solo se realiza un análisis financiero o legal, sino también un análisis político institucional, a partir de exponer los principales ejes de gestión y sus alcances y desafíos.

Lo antes expuesto permite evidenciar la relevancia de los procesos de rendición de cuentas en la actual gestión de la UNNE, asumiéndolos como una herramienta fundamental para consolidar la legitimidad institucional, fortalecer el compromiso con la sociedad, reafirmar su rol como institución pública y garantizar la calidad y el acceso a la educación superior.

Evaluar para asegurar la calidad

En lo que respecta a la calidad, es importante partir de considerar que en 2025 se cumplen 30 años de la promulgación de la Ley de Educación Superior N° 24521 que, entre sus aspectos destacados, incluye las políticas y los lineamientos relativos a los procesos de evaluación y acreditación universitaria en Argentina. Transcurridos estos años, y sobre la base de numerosos estudios, Marquina *et al.* (2022) expresan que existe coincidencia en reconocer que los procesos de evaluación y acreditación transitaron diversos posicionamientos, de reacción negativa en sus comienzos hasta de aceptación pasiva o proactiva, en tanto mecanismos para la mejora y el aseguramiento de la calidad por parte de las instituciones universitarias del sistema.

Salinas (2024, p. 58), por su parte, resalta la importancia de que

“ los procesos de evaluación institucional en Argentina evolucionen hacia un proceso que forme parte de la cultura institucional y de las comunidades

académicas, diseñado para la mejora continua y no sean solo un acto de carácter administrativo, percibido por algunas instituciones más como una obligación que como una oportunidad de crecimiento.

En este sentido, Gil García, Hernández Ospina y Piovanini (2021) afirman que los procesos afines a la calidad en el ámbito de la educación superior se institucionalizaron en la medida en que fueron apropiados por las instituciones educativas, vinculándose a actividades de planificación, administración y gestión, y también a lógicas académicas y de investigación, de manera transversal, en los distintos niveles de las organizaciones.

En la actualidad, lo más reciente en términos de evaluación de la calidad en Argentina es lo dispuesto en la Resolución N° 2597 del Ministerio de Educación de la República Argentina (2023) que, en su artículo 1, establece que las instituciones universitarias deben garantizar, en el marco de sus pautas organizativas y de gobierno, el funcionamiento de Sistemas Institucionales de Aseguramiento de la Calidad (SIAC), con el objeto de promover y/o fortalecer la cultura de evaluación de calidad.

En el caso de la UNNE, la evaluación es concebida como herramienta esencial y transversal en la gestión universitaria, cuyas potencialidades exceden a las prácticas de control y habilitan especialmente la promoción de la mejora continua de la calidad de todas sus funciones, para dar respuestas pertinentes a los cambios y demandas permanentes de la sociedad. Se entiende como una práctica integrada a la planificación estratégica y cuyo desarrollo debe aportar significativamente a la toma de decisiones.

Desde este enfoque, la presente gestión de la universidad definió entre sus metas estratégicas la consolidación de la evaluación permanente en la institución, así como un conjunto de objetivos orientados especialmente a fortalecer la cultura de la evaluación en la institución.

En esta dirección, se partió de reconocer la trayectoria de la UNNE, sus espacios, prácticas y mecanismos asociados a la evaluación y las potencialidades de esta práctica, pero se evidenció la necesidad de trabajar en una unidad organizativa que nucleee los diversos sistemas de evaluación existentes, a fin de coordinar y articular su trabajo y avanzar, de este modo, en la optimización de los procesos de gestión de la información y del conocimiento. Para ello, en 2022 se creó la Unidad de Evaluación y Acreditación Universitaria de la UNNE (Resolución N° 644, CS-UNNE, 2022), que integra las diversas áreas orientadas a la evaluación en la universidad: el Sistema de Evaluación Permanente (SEP), el Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED), el área de Evaluación Curricular, el área de Acreditación de carreras de grado y posgrado.

De esta manera, la creación de la Unidad de Evaluación y Acreditación Universitaria (UNEAU) resulta una acción concreta que posibilita superar la fragmentación institucional en términos de evaluación para la mejora y avance hacia un sistema integrado de aseguramiento de la calidad en la UNNE, acorde a las pautas vigentes a nivel nacional.

A la vez, y para que este espacio adquiriera el dinamismo necesario para avanzar hacia la consolidación de la evaluación permanente en la universidad, se definió trabajar en otras tres dimensiones: la formación, la gestión de la información y el seguimiento.

Formación. Se reconoció la necesidad de elaborar una propuesta orientada a la formación integral que promueva la discusión, análisis y construcción en torno a los elementos que constituyen la evaluación de la calidad. Así, en 2024 se dictó la primera cohorte de la Diplomatura en Evaluación de la Calidad Universitaria (Resolución N° 223, CS-UNNE, 2024)¹.

Gestión de la información. Se entendió como clave en los procesos evaluativos, ya que permite responder a organismos externos, realizar diagnósticos internos y garantizar la transparencia institucional de manera oportuna. Por ello, en el actual período de gestión se impulsó la creación del Sistema de Información para la Evaluación Permanente de la UNNE (SIEP), formalizado en 2024 mediante la Resolución N° 257 (CS-UNNE, 2024). Este sistema fue elaborado por la Comisión Central de Evaluación de la UNNE², con la coordinación del SEP, y tiene como principal objetivo generar información articulada, pertinente y confiable sobre las funciones sustantivas

1. La oferta se implementó bajo la coordinación de las Secretarías Generales Académicas y de Posgrado, y el Sistema de Evaluación Permanente de la UNNE (SEP) tuvo a cargo su coordinación. Los diferentes módulos que la integraron incluyeron temáticas relativas a la Evaluación de los procesos administrativos-académicos, la Evaluación Institucional Universitaria, la Evaluación del Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED), la Evaluación en procesos de acreditación de carreras de grado y posgrado, la Evaluación curricular y la Evaluación de concursos y carreras docentes.

2. La actual Comisión Central de Evaluación de la UNNE está conformada de acuerdo con la Resolución N° 770 (R-UNNE, 2023). Integran este espacio, representantes de todas las unidades académicas y el instituto de la UNNE, así como también referentes de las secretarías generales y áreas centrales de Rectorado de la universidad. La continuidad del trabajo de esta comisión, luego de finalizar el tercer proceso de evaluación institucional de la universidad, forma parte de las definiciones políticas de la actual gestión. Esto demuestra el carácter permanente y participativo, así como la relevancia con la que asume la universidad los procesos de evaluación de la calidad.

de la universidad para contribuir a la mejora de los procesos de evaluación y de toma de decisiones institucionales para la mejora de la UNNE. Además, cuenta con un sistema de indicadores de las principales dimensiones y subdimensiones relativas a la evaluación institucional y un sistema de procedimientos para el relevamiento, sistematización y análisis de la información. Como parte de este último aspecto, es que desde 2023 se desarrollan procesos de relevamiento de información para aportar al sistema, lo que derivó en la publicación de informes anuales³.

Seguimiento. En el actual período de gestión adquirió una relevancia central la premisa de articular los procesos de evaluación con la planificación estratégica de la universidad. Para ello, y en línea con la meta estratégica de optimización en los tiempos de trabajo y modernización de los procesos colectivos, se evaluó como indispensable establecer la aplicación de metodologías ágiles que permitan gestionar los proyectos de manera colectiva para optimizar los tiempos involucrados en los diferentes niveles de la planificación estratégica. A partir de esto, en 2023, a través de la Resolución N° 469 (R-UNNE, 2023)⁴, se aprobó el proyecto de instrumentación de la herramienta digital Trello. La implementación de

3. Al momento de esta publicación, la universidad se encuentra en período de relevamiento de datos correspondientes a 2024 y elaboró dos informes como resultados de este sistema, uno correspondiente a 2022 y otro relativo a 2023.

4. Este proyecto se enmarca en los objetivos propuestos en el programa Sistema de Innovación Estratégica de la Universidad Nacional del Nordeste (Resolución N° 323, CS-UNNE, 2022), orientado a integrar las estrategias de innovación y desarrollo de la UNNE, a fin de alcanzar una gestión transparente y eficiente, coordinando acciones que orienten la creación y el uso de tecnologías de calidad.

esta herramienta posibilitó el registro y seguimiento de todos los objetivos y acciones que las diferentes áreas centrales de la universidad desarrollan para alcanzar las metas de gestión planificadas. Puntualmente, se trata de un instrumento que permite identificar de manera concreta los avances y dificultades de esta planificación en relación con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2020-2030 de la UNNE⁵, con las recomendaciones de la última evaluación externa transitada⁶ y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)⁷. Los resultados de este seguimiento se sintetizan en informes periódicos, de acceso público, que posibilitan transparentar las acciones de la actual gestión, así como también incrementar los esfuerzos para la optimización de la planificación estratégica de la UNNE (Plan de Gestión 2022-2026).

En el marco de las anteriores consideraciones, es posible evidenciar la relevancia que asumen las prácticas de evaluación en la actual gestión de la UNNE que enfrentan el principal desafío de superar su desarrollo como acciones de orden prescriptivas y aisladas, y avanzar hacia la configuración de un sistema que asegure de manera integral la calidad en el

5. El actual Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) de la UNNE está aprobado por Resolución N° 451 (CS-UNNE 2020) y fue definido para el período 2020-2030.

6. En 2021, la UNNE finalizó su 3° Proceso de Evaluación Institucional, en el que se evaluó el período 2009-2019 y, como tal, finalizó con un Informe de Evaluación Externa en el que se especificaron 30 recomendaciones realizadas por los pares evaluadores a la institución (CONEAU, 2023).

7. El Consejo Superior de la UNNE, por Resolución N° 489 (CS-UNNE, 2022), por pedido del rector, declaró de interés académico, de investigación y de extensión a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

desempeño de las funciones esenciales que asume como institución de educación superior, en el marco de las actuales demandas sociales y económicas del contexto nacional y regional en el que se inserta.

Transparencia institucional

Los avances previamente descritos, en términos de rendición de cuentas y aseguramiento de la calidad, evidencian la importancia de las acciones destinadas al fortalecimiento de la transparencia institucional en la UNNE. En este sentido, y de acuerdo con Abellán López (2022), la transparencia institucional es reconocida como un atributo necesario de los procesos de rendición de cuentas y aseguramiento de la calidad.

En este aspecto, la transparencia no es solo un principio rector, sino un eje transversal que redefine la gestión institucional, consolida un enfoque basado en la apertura, la interacción y la mejora continua, y promueve su integración en la cultura organizacional. En términos concretos, se comparte con Buendía Espinosa y Salas Durazo (2018) que una organización es transparente cuando mantiene un flujo de información accesible, oportuna, completa, relevante y verificable.

Durante el actual período de gestión, la UNNE impulsó innovaciones orientadas a garantizar el acceso a la información y promover una administración universitaria abierta y participativa. Estos cambios abarcaron tres dimensiones clave para la mejora de la transparencia institucional:

- a. la adecuación de los estándares de transparencia de la UNNE a la Ley N° 27275 y las resoluciones de la Agencia de Acceso a la Información Pública (AAIP),
- b. la inclusión dentro de las estructuras organizativas de áreas específicas destinadas a la gestión de la transparencia, y
- c. el desarrollo de herramientas innovadoras que favorezcan la democratización de los datos institucionales.

En relación con la adecuación de los estándares de transparencia, resulta fundamental destacar la aprobación por parte del Consejo Superior del proyecto Abriendo caminos a una gestión transparente y participativa (Resolución N° 963, CS-UNNE, 2024), destinado a garantizar la adecuación de la UNNE a los principios de acceso a la información pública. Este proyecto busca promover una gestión universitaria más transparente, accesible y alineada con la normativa nacional, en consonancia con los ejes del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2020-2030 de la universidad. Su implementación es coordinada por la Dirección General de Presupuesto e Información Universitaria, en articulación con la Coordinación General de Comunicación Institucional.

En lo que respecta a la incorporación de la transparencia en la estructura organizativa, se destaca la creación de la Comisión de Transparencia Institucional (Resolución N° 8498 R-UNNE, 2024), integrada por representantes de todas las unidades académicas de la UNNE, con el objetivo principal de fomentar la participación de estas en el proceso de transparencia institucional y fortalecer una cultura organizacional basada en el acceso a la información.

Asimismo, se implementaron otros cambios organizativos significativos, como la asignación de responsabilidades específicas en materia de transparencia al Departamento de Gestión de la Información, dependiente de la Dirección General de Presupuesto e Información Universitaria. En este marco, mediante la Resolución N° 585 (CS-UNNE, 2023), se estableció la responsabilidad de este departamento en la implementación de estándares de calidad en el acceso, publicación y transparencia de la información, en concordancia con los principios de la Ley N° 27275 de Acceso a la Información Pública. Adicionalmente, la Dirección General de Presupuesto e Información Universitaria fue designada como el área responsable del desarrollo de las políticas de transparencia y enlace con la AAIP. De igual manera, se designaron responsables institucionales ante la AAIP, quienes tienen la función de coordinar y agilizar las respuestas a solicitudes de información y supervisar el cumplimiento de la Ley N° 27275 en la universidad.

En lo que respecta al desarrollo de herramientas innovadoras, se destaca la puesta en línea del Portal de Transparencia de la UNNE, una plataforma centralizada que facilita el acceso público a información institucional clave, incluyendo datos sobre presupuesto, normativas, procedimientos administrativos y otros recursos de relevancia para la comunidad universitaria y la sociedad en general.

En la misma línea, se implementó el portal de datos SIU WICHI, una herramienta destinada a la publicación de información académica y de personal en una plataforma interactiva, que permite el acceso a series históricas sobre estudiantes, ingresantes, egresados y personal de la universidad, y brinda mayor transparencia en la gestión de la información.

Como resultado de estas iniciativas, en el segundo semestre de 2024 la UNNE fue reconocida por la AAIP como una de las diez universidades con mejor índice de transparencia a nivel nacional. Este reconocimiento refleja los esfuerzos sostenidos en la mejora de los mecanismos de acceso a la información y en la implementación de políticas efectivas de transparencia institucional.

A pesar de estos avances, la UNNE continuará profundizando las iniciativas antes mencionadas con el propósito de consolidar una cultura organizacional basada en la transparencia y la democratización de la información, y promover el fortalecimiento de la gobernanza y la confianza de la comunidad en la institución.

Conclusiones

Este capítulo se propuso abordar el desarrollo e innovación en tres ejes centrales para la promoción de una forma de gobernanza en la UNNE orientada a la transformación: la rendición de cuentas, la evaluación para el aseguramiento de la calidad y la transparencia, que en el escenario actual de las universidades argentinas adquieren una especial relevancia.

De este modo, se intentó explicitar el enfoque en el que se sustentan las políticas de gestión actual relativas a estos procesos, reflejado en los principales avances y cambios que fueron impulsados para promover una transformación institucional que habilite otra concepción en torno a estas acciones. Es decir, transformaciones que permitan reconocer y desarrollar los procesos vinculados a la rendición de cuentas, al

aseguramiento de la calidad y la transparencia institucional, no como meros actos administrativos y en respuesta a pautas de regulación y control del sistema, sino como prácticas cuyo desarrollo permita fortalecer las capacidades organizacionales para la autorregulación de la institución, en acuerdo con las demandas sociales, y de este modo contribuir a la revisión y mejoramiento continuo de la gobernanza en la universidad.

Referencias bibliográficas

Abellán López, M. Á. (2022). Desafíos de la rendición de cuentas en la educación superior. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 13(1), 250-269.

Buendía Espinosa, A. y Salas Durazo, I. A. (2020). Mirar la transparencia desde el discurso. Un acercamiento a las universidades públicas mexicanas. *Gestión y Política Pública*, 29(1), 3-35.

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

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria [CONEAU] (2023). *3ª Evaluación Institucional Externa de la Universidad Nacional del Nordeste*. CONEAU.

Congreso de la Nación Argentina (1995). *Ley de Educación Superior N° 24521*. Boletín Oficial.

____ (2016). *Ley N° 27275. Acceso a la Información Pública*. Boletín Oficial.

- Ganga-Contreras, F. A., Galán-Muros, V. y De Melo, P. A. (2024). Presentación del dossier temático Gobernanza, gobierno y gestión de la educación superior. En *Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 36(1), 16-21.
- Gil García, M. E., Hernández Ospina, M. y Piovani, J. I. (2021). Desplazamientos pendulares entre calidad educativa y gobernanza universitaria en Colombia y Argentina. En F. Ganga Contreras et al. (eds.) *Nuevas experiencias en gobernanza universitaria* (pp. 309-338). Universidad Santo Tomás.
- Marquina, M. (2017). *Yo te evalúo, tú me evalúas. Estado, profesión académica y mercado en la acreditación de carreras en la Argentina*. Eudeba.
- Marquina, M., Giménez, G., Rodríguez, W. y Mazzeo, I. (2022). Implicancias del Aseguramiento de la Calidad (AC) en las universidades argentinas. *Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 34(1), 104-130.
- Ministerio de Educación de la Nación Argentina (2023). *Resolución N° 2597*. Boletín Oficial.
- Rodríguez Ponce, E. y Pedraja-Rejas, L. (2021). La gobernanza en las universidades públicas: una perspectiva estratégica desde la experiencia. En F. Ganga Contreras et al. (eds.) *Nuevas experiencias en gobernanza universitaria* (pp. 17-35). Ediciones USTA.
- Salinas, L. (2024). Análisis de los procesos de evaluación institucional y de acreditación en la Educación Superior de Argentina. *Debate Universitario*, 16(25), 46-60.

Universidad Nacional del Nordeste [UNNE] (2022). *Resolución N° 489. Declaración de interés académico, de investigación y de extensión de los ODS- Agenda ONU 2030*. Rectorado (R). Boletín Oficial.

UNNE (2023). *Resolución N° 469. Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2020- 2030*. R. Boletín Oficial.

UNNE (2023). *Resolución N° 770. Modificación de la conformación de la Comisión Central de Evaluación de la UNNE*. R. Boletín Oficial.

UNNE (2022). *Resolución N° 323. Programa Sistema de Innovación Estratégica de la Universidad Nacional del Nordeste-INNOVAUNNE*. Consejo Superior (CS). Boletín Oficial.

UNNE (2022). *Resolución N° 644. Creación de la Unidad de Evaluación y Acreditación Universitaria (UNEAU) bajo la coordinación de las secretarías generales académicas de Posgrado y Planeamiento*. CS. Boletín Oficial.

UNNE (2023). *Resolución N° 585. Proyecto de una Estructura Orgánico Funcional y su Manual de Misiones y Funciones del Instituto Rectorado e Institutos dependientes*. CS. Boletín Oficial.

UNNE (2024). *Resolución N° 223. Creación de la Diplomatura Superior en Evaluación de la Calidad Universitaria*. CS. Boletín Oficial.

UNNE (2024). *Resolución N° 257. Aprobación del Sistema de Información para la Evaluación Permanente de la UNNE (SIEP)*. CS. Boletín Oficial.

UNNE (2024). *Resolución N° 963. Aprobación del Proyecto de adecuación de la Universidad Nacional del Nordeste a la Ley N° 27275. Abriendo caminos a una gestión transparente y participativa*. CS. Boletín Oficial.

UNNE (2023). *1° Informe anual. Sistema de evaluación permanente. Síntesis de información de las principales dimensiones institucionales de la UNNE, 2020-2021-2022*. Unidad de Evaluación y Acreditación Universitaria. Secretaría General Académica. Boletín Oficial.

UNNE (2023). *Informe anual. Sistema de evaluación permanente. Síntesis de información de las principales dimensiones institucionales de la UNNE. Año 2023*. Unidad de Evaluación y Acreditación Universitaria. Secretaría General Académica. Boletín Oficial.

UNNE (2025). Unidad de Evaluación y Acreditación Universitaria. Nosotros [Sitio web]. *Unne.edu.ar*.

Yanda, M. et al. (2021). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2020-2030*. UNNE.

Capítulo 9

La universidad como actor estratégico
para el desarrollo regional:
ecosistema de vinculación productiva
e impacto de los procesos de
internacionalización

Sebastián Slobayen, Susana Benítez,
Magalí Ayala y Sebastián Sánchez

La universidad como actor estratégico
para el desarrollo regional: ecosistema de
vinculación productiva e impacto de los
procesos de internacionalización

La vinculación con empresas y emprendedores permite la transferencia de conocimientos y tecnologías, e impulsa la innovación y el desarrollo económico local. Esto no solo beneficia a la universidad y a las empresas involucradas, sino que también contribuye al crecimiento y bienestar de la sociedad en su conjunto. Este esquema colaborativo –con fuerte apoyo en la innovación– resulta similar a los *sistemas productivos locales innovadores*, definidos como:

“un conjunto de empresas pequeñas, medianas y grandes con amplia capacidad de innovación en los procesos de producción, apoyado en gran medida por centros de investigación encargados de generar conocimiento en esta materia, sea para mejorar o crear productos. (Iglesias Piña y Ramírez Hernández, 2008, p. 62)

Desde la UNNE se asume un papel activo en el desarrollo territorial y se trabaja en estrecha colaboración con los actores

del territorio para abordar los desafíos y oportunidades específicas de la región.

Para avanzar en todos estos aspectos y consolidar su papel como líder en la innovación y el desarrollo regional, la UNNE está en proceso de creación de un Ecosistema de Vinculación Productiva (EVP). Este EVP busca reunir a actores públicos y privados en un espacio de colaboración y cocreación, donde se compartan recursos, conocimientos y experiencias para impulsar la innovación y la generación de nuevas empresas y productos. A través de esta iniciativa, se espera generar un impacto positivo y sostenible en la región, así como mejorar la calidad de vida de sus habitantes y consolidar su posición como un polo de innovación y desarrollo regional. De este modo, el EVP se define como un espacio donde convergen los actores y los nexos para generar el desarrollo de empresas con base científico-tecnológica. Este ecosistema está compuesto por dos economías: la economía del conocimiento fomentada por la I+D+i y la economía comercial fomentada por el mercado.

Vinculación y transferencia tecnológica, la universidad y su rol socioeconómico

La vinculación y la transferencia de tecnologías son procesos fundamentales en las universidades al permitir la conexión entre el mundo académico-científico característico de estas instituciones con diferentes actores del sector socioproductivo. Cuando la vinculación es exitosa, tiene lugar la transferencia y aplicación de innovaciones tecnológicas desarrolladas en la universidad para resolver problemas y necesidades de

la sociedad, y fortalecer el desarrollo territorial. Al considerar el rol relevante que cumple el conocimiento en el desarrollo socioeconómico de los países, las universidades se convierten en instituciones clave en la generación y distribución del conocimiento científico y tecnológico hacia sus entornos (Di Bello y Romero, 2017).

La innovación tecnológica es el proceso de creación y aplicación de nuevas tecnologías, productos, servicios o procesos que mejoran la eficiencia, la productividad y la competitividad de las organizaciones y las sociedades. Así, la innovación tecnológica puede implicar la creación de nuevas tecnologías o productos, o bien limitarse a mejorar tecnologías o productos existentes.

En la publicación *Ciencia, tecnología e innovación para un desarrollo productivo, sostenible e inclusivo. Lineamientos para el período 2024-2025*, la CEPAL destaca que la ciencia, la tecnología y la innovación son fundamentales para enfrentar el gran reto que tiene América Latina y el Caribe de impulsar decididamente una productividad que permaneció estancada, e incluso disminuyó, en las últimas décadas, así como otros desafíos en materia de desarrollo y sostenibilidad (CEPAL, 2024). En este contexto, las universidades son un pilar fundamental en la innovación, ya que la fomentan a través de la investigación aplicada que realizan sus profesionales en el marco de proyectos de I+D+i. Además, proporcionan a sus estudiantes las herramientas y los conocimientos necesarios para innovar y emprender. Como en otras universidades, la ocurrencia de innovaciones en la UNNE es una consecuencia directa del incremento de los procesos de vinculación y transferencia, pues, en general, las demandas recibidas se originan en problemas

que no poseen una solución disponible en el mercado. Esta realidad conlleva en el mediano plazo a la creación de nuevos productos, servicios y procesos en el seno de la universidad, los que pueden mejorar la calidad de vida de las personas al generar empleos y aumentar la productividad y competitividad de las empresas. Lo antes mencionado no solo redundaría en beneficios para la sociedad en la que la universidad está inserta, sino que además conlleva una mejora en la calidad de la educación superior: los docentes y estudiantes trabajan en proyectos aplicados a partir de demandas genuinas, generan conocimientos que enriquecen la actividad docente y mejoran las habilidades adquiridas en la práctica. Este desarrollo de habilidades y competencias prácticas mejora sensiblemente la reputación de la universidad y pone sobre relieve su compromiso con la innovación, la colaboración y el servicio a la sociedad. A modo de ejemplo, se puede mencionar la realización permanente de consultorías brindadas por los diferentes equipos de trabajo de la UNNE a gobiernos, empresas y emprendedores de la región, el resto del país y el extranjero, quienes recurren a los cuadros profesionales de la universidad de manera prioritaria a la hora de establecer acuerdos de cooperación y prestación de servicios.

Las acciones mencionadas anteriormente ratifican el rumbo que tienen los procesos de vinculación, transferencia e innovación en la UNNE, que fueron plasmados oportunamente en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2020-2030 (AA.VV., 2015). En ese documento se reforzó la postura de la universidad a favor de la vinculación con la sociedad a través del Eje II: Vinculación y transferencia para el desarrollo sostenible. En dicho eje se explicita la visión de una universidad

innovadora y sostenible, que promueve y refuerza redes con su entorno socioproductivo, y vincula sus funciones sustantivas para la formación de recursos humanos y la producción de bienes culturales, científicos y tecnológicos. La UNNE, pilar de la región nordeste, se nutre del conocimiento generado, lo convierte en productos y servicios, y lo destina al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad (AA.VV., 2015).

Universidad-Estado-Empresa, un modelo colaborativo

El proceso de gestación del EVP involucró una serie de acciones preliminares que sirvieron para mejorar la pertinencia de acciones a desarrollar y maximizar el impacto en el territorio.

Una herramienta de diagnóstico empleada como estrategia de relevamiento de necesidades son las Jornadas Universidad-Estado-Empresa, en las que se relevan las demandas del sector privado y estatal. La información es trabajada con las unidades académicas de la universidad dentro de la Red de vinculación y transferencia de la UNNE, con el objeto de identificar grupos de trabajo que podrían ofrecer soluciones específicas a las demandas. A partir de dicha información, se generó y se mantiene actualizado un catálogo de servicios y ofertas tecnológicas que se encuentra disponible en la página web de la universidad (<https://investigacionydesarrollo.unne.edu.ar/servicios/>).

El catálogo fue recibido con gran aceptación por los gobiernos de Chaco y Corrientes, quienes adoptaron algunas de las capacidades de la universidad en el desarrollo de políticas

de Estado e incluyeron observatorios de políticas públicas, elaboración de planes estratégicos participativos, estrategias de ordenamiento territorial, entre otras acciones sustantivas que reflejan la pertinencia de la universidad en el territorio en que está inserta. De igual forma, se trabaja con los municipios y empresas en planes de capacitación en oficios y se busca resolver situaciones específicas con demanda insatisfecha.

Los gobiernos locales, el papel de la cooperación en el territorio

La vinculación con los gobiernos provinciales y municipales de la región en que la UNNE está inserta es fundamental para que la universidad pueda contribuir al desarrollo económico y social de la región con un impacto verificable en el territorio. Esto se logra a través de la colaboración en proyectos de investigación y desarrollo, la creación de programas de capacitación y la participación en la formulación de políticas públicas, instrumentos elaborados teniendo como guía los planes estratégicos de desarrollo establecidos por las provincias de Chaco y Corrientes. En esta línea, se destacan los aportes realizados mediante el trabajo colaborativo con el Comité Iberá en Corrientes o con la Subsecretaría de Modernización del Estado en el Chaco, entre otros casos exitosos.

Mediante el programa de pasantías, estudiantes avanzados o profesionales recién graduados se incorporan a diferentes dependencias gubernamentales por períodos de alrededor de un año. Esta herramienta permite el ingreso de los jóvenes a estructuras administrativas complejas y resulta un valioso aporte en su proceso de formación, al tiempo que

para los gobiernos representa la posibilidad de sumar actores con conocimiento científico moderno y actualizado, los que en ocasiones mantienen relación con algunos grupos de trabajo de la universidad y fortalecen la colaboración entre ambas instituciones.

Finalmente, cabe resaltar la activa participación de miembros de la comunidad universitaria en comités de asesoramiento en una amplia gama de temáticas de interés general, donde colaboran como especialistas en la provisión de recomendaciones técnicas que luego son tenidas en cuenta por los gobiernos en la formulación de políticas de Estado.

Construir puentes entre la academia y el sector productivo

La vinculación con empresas se materializa en la UNNE a través de la firma de acuerdos de prestación de servicios técnicos especializados, donde los equipos de investigación y desarrollo aportan soluciones a medida de las demandas de mercado. Esta dinámica de trabajo, en la que las empresas abren las puertas a los equipos de trabajo de la universidad, resulta clave en el proceso de innovación, ya que frecuentemente se presentan problemas para los que no existe una solución preestablecida, lo que conlleva la necesidad de profundizar el análisis y proponer alternativas novedosas, e iniciar procesos de prueba y error que pueden desembocar en la generación de nuevos conocimientos aplicados.

Este tipo de situaciones es bastante frecuente y a menudo resultan en la creación de nuevas empresas de servicios altamente especializados como los que pueden encontrarse en

algunas de las empresas que se instalarán en el Parque Tecnológico Corrientes, orientadas a ofrecer soluciones innovadoras en comunicaciones, desarrollo de software, agricultura de precisión, entre otras.

La colaboración con socios estratégicos, una clave para el éxito

La UNNE lleva adelante el programa de socios estratégicos, que viene creciendo de manera sostenida a partir del ingreso continuo de instituciones públicas y privadas que manifiestan su interés en apoyar a la universidad. Al trabajar con socios que comparten objetivos y valores, se pueden construir programas de apoyo a los emprendedores y startups que aporten recursos y oportunidades que de otra manera no estarían disponibles. Los socios estratégicos colaboran con la comunidad universitaria variadas formas. Los actores del sector público nutren sus equipos administrativos e incorporan como pasantes a estudiantes avanzados y nuevos graduados. Los actores privados del sector del comercio ofrecen descuentos a estudiantes y docentes, mientras que varias empresas del agro y la industria suscribieron acuerdos de prestación de servicios con diferentes unidades académicas. Así, la colaboración con socios estratégicos puede tener un impacto significativo en los programas de incubación y aceleración que se desarrollen dentro del EVP, ya que puede ayudar a aumentar la cantidad de recursos disponibles, mentoría y apoyo de expertos, mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, aumentar la visibilidad y el reconocimiento del programa, establecer alianzas estratégicas que pueden beneficiar a los participantes en el largo plazo, entre otras acciones que pudieran generarse.

Parque Tecnológico: impulso al progreso a través de la innovación

Una pieza fundamental del EVP es el Parque Tecnológico Corrientes, emplazado en uno de los campus universitarios de la UNNE en la capital provincial –su inauguración está prevista para 2025–. La dirección ejecutiva y la coordinación general del parque será compartida entre el gobierno provincial y la UNNE, y prevee un espacio en el directorio para la municipalidad de la ciudad de Corrientes y representantes del sector privado.

El edificio cuenta con sectores destinados a oficinas y laboratorios, espacios de *coworking* y capacitación. Varias empresas locales manifestaron su intención de instalarse en el parque, destacándose empresas de tecnología aplicada en la frontera del conocimiento en áreas como software e inteligencia artificial.

Actualmente, funciona dentro del parque la incubadora de empresas de la Fundación UNNETEC-INNOVAR, que ofrece capacitación a empresas y emprendedores que deseen desarrollar propuestas innovadoras. Si bien este servicio es ofrecido a toda la comunidad, desde la universidad se busca potenciar la generación de empresas y servicios nacidos a partir de sus propios integrantes, ya sean estudiantes como personal de planta, y fortalecer de esta forma la vinculación de la universidad con su entorno.

Diferentes estrategias son impulsadas de manera sinérgica para atraer a los emprendedores al EVP. Uno de los primeros nexos es la Red de vinculación y transferencia de la UNNE, encargada de identificar las potencialidades de los equipos

de investigación y extensión de cada facultad para mantener actualizada la oferta de servicios tecnológicos de la universidad. Estos servicios son el primer eslabón en el que se generan los nuevos conocimientos aplicados susceptibles de transformarse en emprendimientos productivos, patentes o diseños industriales, entre otros tipos de agregados de valor que pueden generarse. Al mismo tiempo, atraen la atención de los estudiantes, quienes, al incorporarse a los grupos de especialistas, obtienen una formación incremental a su trayecto académico y comienzan a introducirse de manera activa en un mercado laboral en constante transformación.

Al trabajo realizado por la Red de vinculación y la incubadora, se suman la Cátedra Libre para Emprendedores, la Agencia de Innovación y Desarrollo (AGENTIA) y la Aceleradora SEED NEA (en proceso de creación), orientadas al fomento del comportamiento emprendedor y al financiamiento de proyectos que posean un grado de avance significativo y presenten la posibilidad de colocar productos en el mercado. El EVP se vincula además con otras herramientas disponibles en la universidad, tales como el Programa de Formación en Oficios y la Bolsa de Trabajo para Graduados, los que potencian la disponibilidad de recursos humanos que buscan abrirse camino en el mundo del trabajo en el territorio. Durante 2024 se financiaron con fondos propios tres proyectos innovadores, entre los cuales se destaca la participación de estudiantes y docentes de la universidad, los que podrán utilizar el subsidio recibido para el crecimiento de sus ideas contando con el apoyo del EVP.

Cabe destacar, así también, que el parque tecnológico es parte del ecosistema de vinculación productiva, de tal ma-

nera que se complementa con proyectos como La Unidad, desarrollado por el gobierno provincial, emprendimiento público-privado destinado a crear un polo de desarrollo donde van a convivir la investigación y los negocios, para que se complementen y generen nuevas oportunidades. La Unidad, además de contar con espacios culturales como un museo, un espacio gastronómico y un centro comercial, incluye un polo tecnológico, un espacio de ciencias y un centro de innovación público-privado con alta tecnología.

Emprendedorismo y crecimiento

En Argentina y en el mundo se evidencia un creciente interés por el desarrollo emprendedor en diversas formas. La aparición del tema en la agenda de políticas públicas se manifiesta a través de programas de apoyo para emprendedores, aparición de relatos de emprendedores en medios de comunicación y otras acciones que denotan el interés de la sociedad por la temática emprendedora. Esto implica el surgimiento de iniciativas desde el sistema educativo formal orientado al desarrollo emprendedor (González y Matozzo, 2013).

La vinculación con emprendedores es fundamental para el crecimiento del EVP. La universidad lleva adelante acciones proactivas mediante UNNETEC-INNOVAR, AGENTIA, la aceleradora y la Cátedra Libre para Emprendedores, e interactúa con los emprendedores a través de programas de capacitación, formulación de proyectos, análisis de prefactibilidad, tendencias de mercado, etc. Además, se administran proyectos de I+D+i orientados a la generación de productos y servicios a partir de desarrollos innovadores surgidos de los grupos

de investigación y vinculación de la universidad, los que son transferidos a emprendedores interesados en apropiarse de dichas tecnologías.

Las estrategias de divulgación y transferencia incluyen cursos de capacitación, talleres y seminarios, que se diseñan a partir de las necesidades de los emprendedores. Cuando se verifica que una idea o proyecto puede convertirse en un buen modelo productivo, se vincula a los emprendedores con equipos de trabajo de la universidad que llevan adelante la puesta a punto y optimización de los productos y servicios, a efectos de mejorar su ingreso al mercado.

Es necesario hacer mención que la UNNE forma parte de la Red de Parques Tecnológicos, de la Red Nacional de Vinculación Tecnológica del Consejo Interuniversitario Nacional, y, más recientemente, forma parte de una asociación de universidades denominada el «Pentágono del conocimiento», donde junto a cuatro casas de altos estudios del país se lleva a cabo un trabajo colaborativo orientado a fortalecer las capacidades emprendedoras. A esto se suman numerosos casos exitosos de fuertes vínculos nacionales e internacionales establecidos por los grupos de investigación de manera autónoma, destacándose algunos casos particulares en áreas tales como inteligencia artificial, energías renovables, biotecnología, por mencionar sólo algunos ejemplos que permiten que los grupos de la universidad obtengan financiamiento internacional y la posibilidad de participar en proyectos que se encuentran en la frontera del conocimiento científico. En este punto se debe resaltar que, en general, estas asociaciones virtuosas se consolidaron a través del intercambio de estudiantes y docentes en programas de movilidad internacional, donde, luego de las

visitas compartidas por parte de los integrantes de los equipos de la UNNE con sus pares extranjeros, se mantiene el vínculo a partir de proyectos conjuntos, dirección de tesis, creación de nuevas redes de colaboración, etc., y se pone de relieve una vez más la importancia de los procesos de internacionalización de la educación superior en el fortalecimiento del EVP.

Precisamente, en el contexto de la internacionalización, el EVP puede acceder a redes de contactos globales, participar en proyectos de investigación y desarrollo internacionales, y atraer a estudiantes y profesores de todo el mundo, lo que permite a la UNNE y sus actores institucionales establecerse como líderes en la región.

Incubación y aceleración, ejes fundamentales

La incubación y aceleración de empresas son procesos clave para fomentar la innovación y el emprendimiento en la región. La UNNE pretende potenciar su rol como institución de educación superior en la creación y/o acompañamiento de programas de incubación y aceleración que apoyen a emprendedores y *startups* en su proceso de crecimiento y desarrollo.

En la UNNE, el proceso de incubación llevado adelante por UNNETEC-INNOVAR, espacio que facilita la creación de nuevas empresas, proporciona asesoramiento en gestión empresarial para el desarrollo y crecimiento en la etapa inicial del proyecto. Si un proyecto atraviesa exitosamente la incubación, se inicia el proceso de aceleración. En esta etapa, se brinda apoyo técnico y se colabora en la búsqueda de acceso al financiamiento para impulsar la llegada al mercado.

Considerando integralmente el proceso antes descrito, la UNNE puede ofrecer infraestructura y permite la instalación de oficinas y laboratorios en el parque tecnológico, así como acceso a equipamiento de alta complejidad, a recursos humanos altamente capacitados para la realización de ensayos y puesta a punto de procesos. Así mismo, el apoyo económico que brindó la UNNE a tres emprendimientos que fueron seleccionados en el marco del programa UNNETEC-ACELERA espera que la mejora en las capacidades de los emprendedores les permita perfeccionar sus condiciones de producción y la llegada al mercado.

El proceso es acompañado por el equipo de gestión de propiedad intelectual (patentes y marcas) de la universidad, orientado a garantizar el resguardo de los derechos y beneficios de los inventores de nuevos productos, así como de los desarrollos innovadores en materia de software y diseños industriales.

La etapa final de todo proceso de generación de empresas es el proceso de despegue (*output*), vinculada al crecimiento empresarial, lo que implica que el proyecto ya se encuentra posicionado en el mercado con ingresos por ventas sostenidas. Para este tipo de empresas, la universidad dispone de alrededor de dos hectáreas de terreno en el parque tecnológico, espacio que permitirá en el futuro generar un polo de desarrollo tecnológico que se convertirá en el corazón del ecosistema de vinculación productiva. Allí, las empresas podrán instalar plantas piloto, desarrollar prototipos y realizar pruebas técnicas, así como contar con el apoyo de los diferentes actores del ecosistema, destacándose la proximidad física con las unidades académicas, lo que permitirá realizar

reuniones con los especialistas y disponer –de manera ágil y prioritaria– de los servicios brindados por los sofisticados equipos de análisis existentes en la universidad. Esta interacción, seguramente, se convertirá en un proceso incremental, donde el trabajo conjunto entre emprendedores, empresarios e integrantes del equipo del EVP traerá consigo nuevos desafíos y descubrimientos que constituirán la base para el avance del desarrollo científico-tecnológico de la universidad, generará nuevas líneas de investigación, proyectos de colaboración en redes, desarrollo de tesis de posgrado y fortalecerá nuevas iniciativas de internacionalización, donde la vinculación cobra un rol fundamental.

Finalmente, esperamos una interacción significativa con las instituciones de ciencia y tecnología, que ofrecen un amplio abanico de acciones destinadas al financiamiento y la innovación, tales como el Instituto Correntino de Economía del Conocimiento, el Ministerio de Ciencia y Tecnología de Corrientes; el Instituto Chaqueño de Ciencia, Tecnología e Innovación, la Unidad, CONICET, INTA, INTI, etc. Así, el ecosistema favorecerá la colaboración entre actores públicos y privados, la academia y la industria, para abordar los desafíos y oportunidades de la región.

La internacionalización como herramienta para la vinculación

En la misma línea, la internacionalización de la educación superior aparece como un eslabón fundamental del EVP, ya que la movilidad de estudiantes y profesionales de la universidad por el mundo estimula la creación de redes globales de

conocimiento y colaboración, lo que facilita el intercambio de ideas y experiencias entre diferentes culturas y países.

La internacionalización en el sistema universitario nacional

Las relaciones de las universidades con otras instituciones son fundamentales para el desarrollo de la educación superior, el avance científico tecnológico, la innovación y la transferencia de conocimientos a la sociedad.

En el marco de la III Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe, realizada en el marco del Encuentro de Córdoba 2018, Centenario de la Reforma Universitaria, la internacionalización de la universidad fue destacada como un proceso de cooperación interinstitucional fundado en una relación solidaria entre iguales. En este contexto, se señala con especial relevancia la participación en redes interuniversitarias y el trabajo colaborativo con pares académicos a escala regional e internacional (CRES, 2018).

Las alianzas generadas permiten el intercambio del conocimiento como bien social estratégico, así como de experiencias y recursos, y enriquecen la formación de los estudiantes y la investigación académica. Al mismo tiempo, se potencian las capacidades de los equipos de extensión y vinculación tecnológica, se estimula el desarrollo de nuevos productos y servicios, así como se crean empresas nacidas del seno de la comunidad universitaria.

La colaboración con instituciones académicas nacionales e internacionales, a través de programas de intercambio y

movilidad, abre oportunidades para que los estudiantes, profesores y personal administrativo y de gestión exploren nuevas perspectivas y enfoques, y fortalezcan su capacidad para abordar desafíos globales. En este contexto, la internacionalización de la educación superior es un proceso que trasciende las fronteras geográficas y culturales, y permite la creación de redes globales de conocimiento y colaboración. En un estudio reciente, realizado a partir de los datos recogidos en la II Encuesta realizada por la Cátedra UNESCO sobre el estado de la internacionalización de la Educación Superior en veintiún países de América Latina, Gacel-Ávila, Villalón de la Isla y Vázquez-Niño (2024, p. 317) destacan que Argentina, Chile, Colombia y México reconocen como el mayor beneficio de la internacionalización para las universidades el de «desarrollar el perfil internacional de los estudiantes», mientras que para Brasil lo es «mejorar la calidad académica de los programas educativos». Sin embargo, la internacionalización no debe ser vista simplemente a la luz de la movilidad de los miembros de la universidad o bien de los acuerdos de cooperación internacional en investigación o extensión que pudieran existir, sino que además debe contemplar la llamada «internacionalización interna», relacionada con otros aspectos internacionales de la vida universitaria que en ocasiones no se desarrollan de forma adecuada en el seno de cada institución (Barral, 2009).

La internacionalización en la UNNE

En la UNNE, la internacionalización es percibida como un proceso que busca fortalecer la calidad y la relevancia de la educación superior a través de la colaboración y el intercambio de experiencias y conocimientos con instituciones y expertos

de otros países, y brinda al mismo tiempo a sus estudiantes la posibilidad de realizar estadías en otras universidades, lo que enriquece de manera sustancial su proceso de formación. Al mismo tiempo, se espera que al interior de la universidad se generen cambios estructurales que fortalezcan las políticas de internacionalización en el mediano y largo plazo.

En el PEDI 2020-2030 de la UNNE se destaca la necesidad de fortalecer el proceso de internacionalización como dimensión transversal de la universidad en todas sus funciones dentro de las líneas de acción y los objetivos estratégicos en los ejes I y II, y pone de relieve el rol de la internacionalización como visión de futuro para la universidad.

Los docentes y estudiantes que participan de los programas de movilidad acceden a conocimientos, metodologías y tecnologías abordados con la impronta propia de la universidad anfitriona, y amplían la forma en que pueden acceder al conocimiento científico. Estos procesos de integración permiten a los integrantes de la UNNE establecer redes de colaboración con instituciones y expertos de otros países, así como facilitar el intercambio de conocimientos y la realización de proyectos conjuntos, más allá de la movilidad de estudiantes y profesores características de los procesos de relaciones internacionales.

En el marco de los lineamientos que rigen las políticas de la UNNE, el fortalecimiento de la internacionalización se lleva a cabo –tanto a nivel de grado como de las carreras de posgrado– para promover la innovación curricular, el incremento de las ofertas de doble titulación, la homologación de planes de estudios y la incorporación de contenidos internacionales,

acciones que facilitan el reconocimiento de los títulos emitidos a nivel internacional. Además, se ofrece una nutrida cantidad de cursos de idiomas extranjeros en diferentes niveles que, si bien están disponibles para toda la comunidad universitaria, mejoran la preparación de quienes participan de los programas de intercambio.

Desde el punto de vista académico y profesional, la creación de programas de estudio conjuntos con universidades extranjeras, con títulos reconocidos internacionalmente, abre a los graduados oportunidades laborales en todo el mundo. Esto también tiene un impacto positivo en la investigación y la innovación, ya que la colaboración internacional permite abordar problemas complejos y desarrollar soluciones innovadoras que pueden ser aplicadas en diferentes contextos y países.

La importancia de la internacionalización de la educación superior para la UNNE se refleja en su activa participación en redes de colaboración y cooperación entre universidades y centros de investigación de diferentes países. Actualmente, la UNNE forma parte de redes internacionales como AUGM, PIESCI, ARFAGRI, OBREAL, entre otras, al tiempo que se realizaron movilidades dentro de programas como ESCALA (Estudiantil, Docentes, Gestores y Posgrado), ZICOSUR, PILA Estudiantil, EMOVIES y ERASMUS. Más allá de las restricciones presupuestarias de los últimos tiempos, desde la gestión se decidió continuar y sostener los programas internacionales con recursos propios, al poner de manifiesto la importancia con la que es percibida la internacionalización para el futuro de la universidad. Estas acciones se orientan en la misma dirección trazada por los ministros y altas autoridades de educación superior en América Latina y el Caribe, quienes, en la

reunión realizada en Montevideo, en diciembre de 2024, manifestaron la necesidad de mejorar la cooperación y las asociaciones internacionales en la educación superior dentro de la región y más allá, para facilitar la movilidad de estudiantes y profesores, iniciativas de investigación conjunta y el intercambio de mejores prácticas (Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, 2024).

Otra cuestión relevante referida a la internacionalización de la universidad es la participación activa de sus especialistas en diferentes núcleos disciplinarios, espacios compartidos con pares de otras universidades de nuestro país, así como de los socios internacionales, al fomentar el intercambio de recursos humanos y materiales, y la movilidad de investigadores y estudiantes para el desarrollo de objetivos comunes que marcan el camino a seguir en la búsqueda de mejoras en la calidad de los servicios que ofrece la universidad. Además, la masificación en el uso de las TIC en los últimos años favoreció el crecimiento de la internacionalización a partir del surgimiento de actividades en línea y a distancia, y permitió la generación de espacios diversos e inclusivos de alto impacto en la institución.

Actualmente, se trabaja en el fortalecimiento de la comunicación interna y externa en materia de internacionalización. Para ello, se cuenta con una red integrada por el área de relaciones internacionales dependiente del Rectorado e integrantes de cada unidad académica. La comunicación fluida entre los integrantes de la red permite el acceso a la información relacionada a cada actividad de internacionalización de manera rápida y eficiente, y determina que siempre se cuente con suficiente cantidad de postulantes en las convocatorias de movilidad. Lo antes mencionado también aplica a la re-

cepción de visitantes internacionales, quienes se incorporan a las actividades académicas y de otra índole de manera operativa, y maximizan los beneficios de su paso por la UNNE.

Consideraciones finales

La UNNE apostará a la internacionalización como un proceso que fortalece la calidad y la relevancia de la educación superior a través de la colaboración y el intercambio de experiencias y conocimientos con instituciones y expertos de otros países, pues redundará no solo en beneficios académicos, sino que además resulta fundamental para mejorar las capacidades de investigación, extensión y vinculación tecnológica.

El Ecosistema de Vinculación Productiva es la herramienta fundamental de la UNNE para apuntalar la vinculación de sus miembros con gobiernos, empresas y emprendedores. La protección de la propiedad intelectual, la creación de programas de incubación y aceleración, y la colaboración con socios estratégicos son aspectos clave para fomentar la innovación y el emprendimiento, y generar un contexto en el que se espera el surgimiento de nuevas empresas y servicios que contribuyan al desarrollo de la región y el país.

Consideramos que la universidad está consolidando su rol como líder en el proceso de desarrollo de la región, lo que aportará progreso económico y generación de trabajo genuino, así como favorecerá el crecimiento de la internacionalización de la educación superior ante la necesidad de establecer nuevas redes de colaboración que permitan dar cuenta a un escenario globalizado y de complejidad creciente.

Referencias bibliográficas

- AA.VV. (2020-2030). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. UNNE.
- BarraL, I. (coord.) (2009). *Módulo: Relaciones Internacionales. Máster de Política y Gestión Universitaria*. Universitat de Barcelona.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2024). *Ciencia, tecnología e innovación para un desarrollo productivo, sostenible e inclusivo. Lineamientos para el período 2024-2025*. Cepal.
- Di Bello, M. y Romero, L. A. (2017). Vinculación y extensión universitaria: la relación entre la universidad y sus entornos en las universidades nacionales de Quilmes y Lanús. *Apuntes*, 45(82), 145-171.
- Gacel-Ávila, J. (2018). *Educación superior, internacionalización e integración en América Latina y el Caribe. Balance regional y prospectiva*. CRES 2018. UNESCO-IESALC y UNC.
- Gacel-Ávila, J., Villalón-de-la-Isla, E. M. y Vázquez-Niño, G. (2024). La internacionalización de la educación superior en América Latina: una visión comparada. *Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 36(1), 310-334.
- González, S. y Matozzo, E. (2013). *Creatividad e innovación aplicadas al desarrollo emprendedor. Experiencias de la Red Latinoamericana de Buenas Prácticas de Cooperación Universidad-Empresa. Promociones de la Universidad Argentina*. Red LABP. Ediciones UNL.

Iglesias Piña, D. y Ramírez Hernández, J. J. (2008). La formación de sistemas productivos locales. *Teoría y Praxis*, (5), 51-67.

Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (11 de diciembre de 2024). *Declaración adoptada para transformar la educación superior en América Latina y el Caribe*. Noticias. UNESCO.

Universidad Nacional del Nordeste (2025). Servicios. *Unne.edu.ar*. <https://investigacionydesarrollo.unne.edu.ar/servicios/>

Capítulo 10

La formación de oficios
como política de expansión territorial

José Leandro Basterra, Juan Manuel Vallejos y
Emilio Morales Hanuch

La formación de oficios como política de expansión territorial

La formación de oficios se define como un proceso continuo y dinámico de transmisión y actualización de saberes prácticos orientados al saber-hacer en el mundo del trabajo. En estos saberes se integran tanto las técnicas tradicionales como las innovaciones que responden a las demandas actuales del mundo laboral, evolutivo, dinámico y cambiante. Este enfoque no se limita únicamente a la reproducción de métodos transmitidos de generación en generación, sino que enfatiza la necesidad de adaptar y perfeccionar estos conocimientos, sistematizarlos y enmarcarlos en el sistema educativo formal, técnico y científico, para dar respuesta a la demanda de un entorno económico y productivo en constante cambio.

En el ámbito laboral, la formación de oficios se revela como una herramienta estratégica para potenciar la inserción y la competitividad de las personas. Al actualizar sus habilidades, los trabajadores y emprendedores pueden responder a nuevas exigencias del mercado, lo que les permite mantener la

relevancia de sus conocimientos y abrir puertas a oportunidades de empleo o el desarrollo de nuevas empresas.

Los programas universitarios en oficios combinan clases teóricas, talleres prácticos y espacios de aprendizaje colaborativo, en los que los estudiantes adquieren habilidades aplicables directamente en su desempeño laboral. La formación de oficios en la universidad se articula con un enfoque de actualización continua, en el que se revisan y adaptan los contenidos curriculares en función de los cambios tecnológicos, las demandas emergentes de la industria, la construcción y las transformaciones en las estructuras organizativas.

Resulta de vital importancia la colaboración entre la universidad, el sector productivo y los gobiernos locales, para establecer alianzas estratégicas que facilitan el acceso a recursos, experiencias prácticas y oportunidades de inserción laboral. De esta manera, la formación de oficios se convierte en un motor de desarrollo económico y social, contribuye a la profesionalización y competitividad de quienes egresan, y fortalece la capacidad de respuesta ante los desafíos y dinámicas del mercado laboral actual.

En el NEA, la formación de oficios en el ámbito universitario paulatinamente se estableció como una herramienta estratégica de desarrollo y expansión territorial. Esta modalidad formativa responde a las demandas del mercado laboral y contribuye a dinamizar el desarrollo regional de diversas maneras. La incorporación de programas de formación de oficios permite generar un capital humano especializado que se ajusta a las necesidades emergentes de los sectores productivos locales. En este contexto, resulta clave que la universidad

responda a las demandas territoriales de cada región del NEA, adapte su oferta formativa al contexto local, y presente soluciones y capacitaciones flexibles y adaptadas a las necesidades de cada comunidad. La colaboración entre instituciones académicas y el sector productivo resulta fundamental para consolidar esta estrategia. Las alianzas entre universidades, empresas y gobiernos locales potencian la creación de redes de conocimiento y de recursos que fortalecen la capacidad de respuesta ante los desafíos territoriales.

Contexto socioeconómico y productivo del NEA

Como asegura Schweitzer (2023), no existe una única región NEA en términos históricos, políticos o económicos. Si bien estos espacios tienen como denominación común la de ser economías regionales, cada una presenta sus particularidades. Esta región, integrada por las provincias de Chaco, Corrientes, Misiones y Formosa, presenta grandes centros urbanizados a la vera de los ríos Paraná y Paraguay, y una fuerte componente de población en las regiones rurales (Sobol, 2007). Según el censo de 2022, las poblaciones de Chaco y Corrientes eran de 1.129.606 y 1.212.696 habitantes, respectivamente (INDEC, 2022). Para 2010, de los 3,5 millones de habitantes rurales en el país, 723.440 residían en el NEA, alrededor del 20% (INDEC, 2010).

La región se caracteriza por su estructura productiva primaria y por el carácter minifundista de la tenencia y explotación de la tierra (Sobol, 2007; Valenzuela, 2014). La producción se orienta a los cultivos de soja, tabaco, yerba mate, té, algodón,

frutas, ganado y piscicultura. En el sector agroindustrial se destacan las desmotadoras de algodón, la industria arroceras, el sector textil, la forestación y los frigoríficos.

En el NEA se encuentran algunas Áreas Económicas Locales con perfil comercial y de servicios que coinciden con las capitales provinciales (Resistencia-Corrientes, Posadas y Formosa), otras con perfil extractivo de recursos renovables (Sáenz Peña en Chaco y Gobernador Virasoro en Corrientes), agropecuarias (Paso de los Libres en Corrientes) y turísticas (Iguazú en Misiones; Schweitzer, 2023). El núcleo Resistencia-Corrientes tiene un perfil comercial y de servicios conforme con la mayor cantidad de empleos registrados. Este reunía 70.261 empleos y 9.098 empleadores en 2010. Entre ese año y 2019, el empleo creció sensiblemente, un 28,3%, mientras que los empleadores lo hicieron un 13,2%. Esto implica que en 2019 existían 90.170 empleos y 10.299 empleadores. Esta diversidad de perfiles productivos y comerciales de cada región del NEA requiere una estrategia específica de formación en oficios para cada una de ellas.

Escuelas de Educación Profesional Universitarias

Aunque varias universidades nacionales argentinas cuentan con escuelas de oficios, hace varias décadas el Programa Universitario de Escuelas de Educación Profesional implementado en 2021 por la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) fomentó la creación de muchas de ellas. Los objetivos del programa eran:

- diseñar y ejecutar propuestas formativas vinculadas a las necesidades del sector productivo y de servicios a nivel local o regional,
- fortalecer la articulación institucional con el sistema de educación técnico-profesional,
- vincular con los sectores productivos, tecnológicos y sindicales de la región,
- prever el ingreso de aspirantes mayores de 25 años que no hayan finalizado sus estudios secundarios.

La UNNE fue parte del programa de la SPU y creó las Escuelas de Educación Profesional (EEP) mediante las Resoluciones de Consejo Superior N° 570/22 y 702/22 para Chaco y Corrientes, respectivamente. También desarrolló y aprobó por Consejo Superior la *Guía para la presentación de actividades de la Escuela de Educación Profesional de la UNNE* (Resolución N° 46, CS-UNNE, 2023). En ella se estableció una escala de actividades basadas en horas y créditos. Por ejemplo, los *cursos* consisten en instancias de actualización o perfeccionamiento profesional en un ámbito concreto a través de exposiciones teóricas y prácticas con una carga horaria total mínima de 30 horas; los *talleres* son actividades que se focalizan en las actividades prácticas de un tema, en el saber-hacer, en donde la carga horaria total mínima es de 10 horas; y los *seminarios* constituyen una actividad organizada alrededor de una temática o problemática puntual, con carga horaria mínima de 5 horas.

La oferta actual de las EEP de la UNNE fue desarrollada sobre la base de intensas mesas de trabajo en las que participaron actores gubernamentales, asociaciones civiles, cámaras

empresariales, colegios profesionales, sindicatos y público en general, en más de 20 localidades de las provincias de Chaco y Corrientes. El relevamiento de demandas y necesidades por cada región del NEA permitió elaborar una oferta específica de capacitaciones para cada una de ellas. Este relevamiento definió áreas estratégicas de formación en función de la matriz productiva regional:

- *Producción agropecuaria y agroindustrial.* Promueve técnicas sostenibles y el agregado de valor en origen.
- *Construcción e infraestructura.* Abarca, con los diferentes sistemas constructivos y con diferentes materiales, desde la colocación de mampuestos, elevación de cerramientos, montajes hasta instalaciones eléctricas, sanitarias y terminaciones o revestimientos.
- *Energías renovables y eficiencia energética.* Capacita en el uso de tecnologías limpias.
- *Turismo y servicios gastronómicos.* Fortalece la oferta turística y cultural.
- *Industria maderera y manufactura.* Impulsa el uso sostenible de los recursos forestales.
- *Tecnología y economía digital.* Forma en programación, impresión 3D, marketing digital, pilotaje de drones y comercio electrónico.
- *Desarrollo de inteligencia artificial.* Integra nuevas herramientas digitales en diversas profesiones.

Actualmente, la EEP de la UNNE cuenta con más de 30 cursos de diferentes áreas de oficios:

- Construcción: en seco, tradicional y en madera.
- Electricidad.
- Refrigeración.
- Soldadura.
- Mecánica.
- Mantenimiento de equipos e instalaciones.
- Turismo.
- Emprendedurismo: diseño audiovisual, comunicación en redes, imagen institucional y administración del emprendimiento.
- Informática y nuevas tecnologías: paquete Office, impresión 3D, pilotaje de drones, informática accesible para personas con discapacidad visual.
- Otros: sistema de gestión de calidad y buenas prácticas de manufactura en alimentos.
- Cursos en línea masivos y abiertos o MOOC: impresión 3D, instalación de aires acondicionados y escritura básica para oficios.

El desarrollo de actividades a través de las EEP marcó un avance significativo en la expansión territorial de la UNNE en las provincias de Chaco y Corrientes. A través de una oferta educativa flexible y orientada a las demandas del sector productivo y laboral local, la EEP logró llevar a cabo capacitaciones en localidades donde la universidad nunca había tenido presencia directa.

Este proceso de expansión permitió descentralizar la educación superior y acercar la universidad a comunidades que históricamente enfrentan barreras geográficas y económicas para acceder a ella. En Chaco, la llegada de la EEP UNNE a localidades muy alejadas de la capital provincial como General Pinedo, Juan José Castelli y Concepción del Bermejo posibilitó la formación de 65 instaladores de aires acondicionados y mejoró la calidad de 50 emprendimientos en aspectos tan variados como el marketing digital, el fortalecimiento de la identidad de marca de pymes y emprendimientos, y el manejo de redes sociales. En Corrientes, el taller de herramientas de desarrollo comercial y productivo; los cursos de diseño, modelado e impresión 3D y el sistema constructivo de entramado en madera (*wood frame*) permitieron capacitar a numerosos alumnos en diversas localidades de la provincia.

A través de alianzas con gobiernos municipales, instituciones educativas y sectores productivos, las EEP implementaron cursos y capacitaciones que permiten a los habitantes de estas localidades mejorar sus competencias laborales sin necesidad de trasladarse a los centros urbanos tradicionales. Esto no solo favoreció el acceso a la educación, sino que también potenció la generación de empleo y el crecimiento de sectores estratégicos para el desarrollo regional. La expansión territorial de la Escuela de Educación Profesional de la UNNE representa un paso significativo hacia una educación más inclusiva y equitativa, pues consolida a la universidad como un actor clave en la formación de profesionales y técnicos en toda la región del nordeste argentino.

La UNNE, a través de su EEP, desarrolla compromisos de cooperación con municipios de las provincias de Chaco y

Corrientes, como así también con distintos entes gubernamentales interesados en potenciar su formación en oficios. Los encuentros en territorio con distintos actores de la sociedad local son permanentes generadores de demandas que son captadas por la EEP. Estos encuentros demuestran la voluntad y el compromiso con las políticas públicas implementadas desde la UNNE con la sociedad. Como se mencionó anteriormente, en este triángulo virtuoso –academia/gobierno/sector privado– cada uno desde su rol correspondiente sostiene estas propuestas de integración en la formación en oficios.

Formación en oficios con enfoque de género

La asignación de roles dentro de la sociedad, en función del sexo y género de las personas, tiene como una de sus consecuencias la existencia de múltiples desigualdades en distintos ámbitos, entre ellos, el laboral. En este ámbito se dan por sentido múltiples supuestos culturales, contruidos a partir de los roles y estereotipos de género que implican una inserción laboral diferencial, basada en la división sexual del trabajo.

A modo de ejemplo, la tasa de actividad en 2021, que mide la población económicamente activa, fue de 47,4% y 44,4% para mujeres de Chaco y Corrientes, respectivamente, versus 67,4% y 65,9% para varones de estas mismas provincias (Ministerio de Economía de la República Argentina, 2021). También las mujeres sufren más marcadamente las condiciones de precariedad laboral, siendo la tasa de informalidad más de 10 puntos porcentuales mayor en mujeres que en varones. Por otra parte, las horas dedicadas a tareas de cuidado y al hogar son casi el

doble en mujeres comparadas con las horas de estos rubros dedicadas por los varones de ambas provincias (INDEC, 2021).

En otra dirección, en Argentina existen rubros y oficios fuertemente masculinizados. De acuerdo con la Encuesta Permanente de Hogares del tercer trimestre de 2020 del INDEC, en los rubros de construcción, transporte y almacenamiento e industria, la participación de mujeres fue del 4%, 7,6% y 24,4%, respectivamente (INDEC, 2020). Por el contrario, los rubros con mayor participación de mujeres son servicio doméstico, enseñanza y servicios sociales y salud, con el 97,7%, 72,8% y 68,0%, respectivamente. Esta inserción laboral diferenciada es una consecuencia directa de los estereotipos de género, los que determinan equivocadamente que ciertos trabajos son adecuados para las mujeres y otros para los varones.

En este sentido, las dimensiones de sensibilización y capacitación son dos de las más importantes para abordar el problema de las brechas de género en el ámbito laboral. Desarrollar espacios de formación en oficios con perspectiva de género es un proceso continuo que requiere el compromiso de múltiples actores (empresas, organizaciones no gubernamentales, Estado, universidades). En estos espacios es fundamental promover y garantizar el acceso a las mujeres en saberes y herramientas en rubros históricamente masculinizados, como la construcción y la industria en general. Crear espacios libres de discriminación y violencia es necesario para que esto pueda llevarse a cabo.

Desde la EEP de la UNNE se fomentan espacios de formación en oficios con mirada inclusiva y con una perspectiva de género. Esta decisión se justifica desde múltiples dimensiones,

tanto en términos de equidad y justicia social como de dinamismo económico. Este enfoque reconoce que la construcción y actualización de saberes prácticos debe partir de una base inclusiva, en la que se facilite la participación plena de mujeres y diversidades, y garantice igualdad de oportunidades en el acceso y desarrollo laboral. Integrar el género en la formación de oficios implica desafiar estereotipos y estructuras históricas que limitaron la presencia de ciertos grupos en áreas específicas del mercado laboral.

La perspectiva de género en la formación de oficios no solo responde a un imperativo ético de justicia social, sino que también se alinea con las necesidades del mercado laboral contemporáneo. Al potenciar la participación de mujeres y diversidades, se enriquece el conjunto de habilidades y competencias, lo que se refleja en procesos productivos más innovadores, creativos y adaptativos. En este sentido, la UNNE desarrolló un programa de capacitación junto a Zoomadoras-Mujeres que construyen, una ONG con una numerosa red de empresas del medio que auspician los cursos con materiales, elementos de protección personal y clases técnicas de la materia. En este programa, más de 100 mujeres y diversidades fueron capacitadas en construcción en seco, y hoy muchas de ellas están insertas en el mercado laboral, un hito impensado de realizar sin estas acciones con perspectiva inclusiva y orientadas a reducir la brecha de género en el rubro de la construcción.

Recapitulación de los principales hallazgos y aportes

Sin dudas, la UNNE tiene un compromiso institucional de dar respuestas a demandas regionales en el NEA como una política pública, orientada hacia la consolidación de un modelo de inclusión y equidad social. En ese contexto, la EEP cumple un rol fundamental. La experiencia acumulada en estos años reafirmó la importancia de seguir ampliando la oferta de capacitaciones, fortalecer los lazos con el sector productivo y mejorar los mecanismos de seguimiento y actualización de los programas formativos. Poder sostener este modelo es un gran desafío.

La educación en oficios dejó de ser una alternativa secundaria para convertirse en una estrategia central de desarrollo. Con cada certificación otorgada, con cada egresado que encuentra una nueva oportunidad laboral, la UNNE reafirma su misión de contribuir al crecimiento del nordeste argentino y garantizar una formación de calidad e igualdad.

Referencias bibliográficas

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC] (2010). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010*. INDEC.

INDEC (2020). *Encuesta Permanente de Hogares del tercer trimestre de 2020*. INDEC.

INDEC (2021). *Las brechas de género en las provincias argentinas 2021*. INDEC.

INDEC (2022). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022*. INDEC.

Ministerio de Economía de la República Argentina [MEECON] (2021). *Las brechas de género en las provincias argentinas*. Secretaría de Política Económica, Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género.

MEECON (2024). *Informe Económico Regional. II trimestre 2024 - Noreste Argentino (NEA): Chaco, Corrientes, Formosa y Misiones*. Secretaría de Política Económica, Subsecretaría de Programación Microeconómica, Dirección Nacional de Estudios Regionales y de Cadenas de Valor.

Schweitzer, A. (2004). ¿Uno o varios NEA? Regiones y territorios en el espacio nordeste Argentino. En M. Panaia (coord.) *Crisis fiscal, mercado de trabajo y nuevas territorialidades en el nordeste argentino* (41-62). La Colmena.

Schweitzer, M. (2023). Dinámica de la población y del empleo en el Nordeste Argentino. ¿Nuevos escenarios para la región? *Cuaderno urbano. Espacio cultura, sociedad*, 34(34), 11-29.

Sobol, B. (2007). Características de la Estructura Ocupacional de la Región NEA en el período 2003-2006. *Revista de Estudios Regionales y Mercado de Trabajo*, 3, 209-223.

Valenzuela, C. (2014). Principales problemáticas y potencialidades de la región Nordeste. *Geograficando*, 10(2), 1-25.

Universidad Nacional del Nordeste (2022). *Resolución N° 570*. Consejo Superior (CS). Boletín Oficial.

UNNE (2022). *Resolución N° 702*. CS. Boletín Oficial.

UNNE (2023). *Resolución N° 46. Guía para la presentación de actividades de la Escuela de Educación Profesional de la UNNE*. CS. Boletín Oficial.

Capítulo 11

Reconocer la presencia de las diferencias
para institucionalizar políticas
con perspectiva de género

Erika Yamila Sánchez,
Maíara García Dalurzo y Claudio Núñez

Reconocer la presencia de las
diferencias para institucionalizar
políticas con perspectiva de género

Las universidades nacionales argentinas, en cuanto a los movimientos de géneros y feminismos, tuvieron un desarrollo sustancial y se involucraron en las problemáticas de mujeres desde principios del siglo pasado, pero en los últimos tiempos fueron partícipes de la instauración de las políticas de géneros en las instituciones como nunca antes se había dado. Estas transformaciones, incorporaciones y tensiones dentro del ámbito universitario hicieron que algunas autoras e investigadoras (Vazquez Laba y Pérez Tort, 2021 en Martin, 2021; Torlucci, 2019) la denominen como la Segunda Reforma Universitaria, para dar cuenta de prácticas políticas estratégicas en términos de alianza, implicadas en una continuidad que constituye la posibilidad de generar una alianza entre distintos espacios políticos, con sus particulares limitaciones y potencialidades.

Hace décadas en nuestro país, investigadoras universitarias feministas iniciaron un proceso de estudio de las problemáticas sociales externas a la universidad –vinculadas a la cuestión de género¹–, crearon espacios de estudios de género en los diversos campos disciplinares y profesionales, siendo estos espacios de reflexión y construcción de desarrollos teóricos sobre la violencia contra las mujeres, y dieron permeabilidad paulatina a estas transformaciones con sus particularidades regionales.

Los estudios desarrollados por el feminismo académico demostraron que la desigualdad entre hombres y mujeres es producto de una construcción cultural e institucional y no resultado de capacidades naturales diferenciadas entre los géneros. Mujeres intelectuales y académicas desarrollaron constructos teóricos que otorgan los elementos de análisis para hacer visibles las condiciones de subordinación femenina y construyeron también las herramientas metodológicas para transformar las relaciones sociales en relaciones más igualitarias (Buquet Corleto, 2011).

1. Se toma al género como una categoría de análisis teórica y política. Según la definición de Joan Scott (2002), es un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen los sexos, y el género es una forma primaria de relaciones significantes de poder. Los cambios en la organización de las relaciones sociales corresponden siempre a cambios en las representaciones del poder, pero la dirección del cambio no es necesariamente en un solo sentido. Es decir, el género es una construcción social y cultural que, basándose en esa diferencia sexual, asigna roles, tareas e identidades, y construye sentidos sobre lo que significa ser hombres y ser mujeres en los distintos momentos históricos. Esta categoría opera en la cultura y define las oportunidades, responsabilidades, formas de sentir y modos de relacionarse a través de diferentes mandatos sociales contruidos y reproducidos por la educación, la familia, los medios de comunicación y otros ámbitos sociales, donde se va construye qué significa lo femenino y lo masculino.

Frente a los cambios históricos y sociales, fue crucial el lanzamiento de la Red Interuniversitaria por la Igualdad de Género y contra las Violencias (RUGE) y, con ella, la búsqueda de reflexionar sobre la coyuntura de las instituciones universitarias con relación a la agenda feminista y la construcción misma de esta red que entrelazó y fortaleció al trabajo interuniversitario. Desde entonces, se propone colaborar en el diseño y desarrollo de políticas que contribuyan a erradicar las desigualdades de género y las violencias en todo el sistema universitario (Torlucci, Vazquez Laba y Pérez Tort, 2019).

Primera respuesta, el protocolo de género en la UNNE

En paralelo a estos movimientos a nivel nacional y los antecedentes, la UNNE en 2016 se declara como una institución libre de violencia y asume la responsabilidad social en pos de promover las acciones necesarias para una vida libre de discriminación y violencias. Esto implicó avanzar en el abordaje de las violencias de género y no solo en acciones aisladas. En 2018, este proceso llevó a la aprobación del protocolo institucional ante situaciones de discriminación y violencias de género u orientación sexual que comenzó a ser un medio para que los reclamos de las mujeres y disidencias puedan ser acompañados.

El protocolo de respuesta institucional a situaciones de violencia de género y discriminación en relaciones laborales y/o educativas que transcurran en esta institución universitaria está reconocido como ámbito en el que acontecen vínculos

interpersonales, que pueden gestar en su seno situaciones de violencia con consecuencias directas en la vida académica, profesional o laboral.

Este instrumento institucional se caracteriza por posibilitar a las personas que atraviesan o atravesaron situaciones de discriminación y violencia de género por sus identidades sexogenéricas un espacio seguro de denuncia y consulta ante las situaciones contempladas en dichos instrumentos. No tiene por finalidad la aplicación de sanciones, apercibimientos u otras penalidades, cada caso se evalúa conforme a las respectivas normativas o convenios colectivos aplicables y, en los últimos años, se trabajó articuladamente con las distintas áreas que involucran a los protagonistas. Para su mejor implementación, es oportuno señalar que gran parte de las intervenciones en el marco del protocolo son acciones de sensibilización y concientización en el ámbito laboral o estudiantil, aunque en los últimos dos años se iniciaron procesos judiciales y juicios académicos.

Los principios y acciones que lo guían se refieren a:

- asesoramiento gratuito,
- respeto y privacidad,
- no revictimización,
- discreción y confidencialidad,
- articulación y coordinación,
- contención y acompañamiento.

Cada unidad académica cuenta con referentes de género encargadas de iniciar la intervención a partir de la recepción

de consultas y/o denuncias por afectación de derechos contemplados en el protocolo. Las formas de definir y categorizar las conductas discriminatorias y violentas a través del protocolo fueron los tipos y modalidades que prevé la Ley N° 26485 de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres (Congreso de la Nación Argentina, 2009) en los ámbitos que desarrollen sus relaciones interpersonales.

En este sentido, los aportes de Femenías y Rossi (2009, p. 44) definen a la violencia de género como «aquellos actos o amenazas, sea en el hogar o en la comunidad, incluyendo los actos perpetrados o tolerados por el Estado, que infunden miedo e inseguridad en la vida de las mujeres». Las conductas y acciones que alcanza el protocolo son especialmente las situaciones de violencia sexual y discriminación basadas en el sexo y/o género de la persona, orientación sexual, identidad de género y expresión de género que tengan por objeto o por resultado, excluir, restringir, limitar, degradar, ofender o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos. Las situaciones que comprenden son hechos de violencia sexual que configuren formas de acoso sexual y hechos con connotación sexista dentro del ámbito universitario o que se de en el marco de relaciones académicas y/o laborales.

Lo que dejó la experiencia

Con la experiencia de estos años, y en intercambio de con otras universidades, se empezó a considerar al contexto como una situación temporal y espacial significativa, marcada por relaciones sociales que crean, interpretan y utilizan

sus significados (Martínez Pacheco, 2016 en Vázquez Laba, 2021), cuestión que se pone en evidencia también en el ámbito universitario, cuando quienes padecen violencia toman en consideración la posibilidad de represalias ante la denuncia debido a la dependencia académica, profesional o laboral (Vázquez Laba, 2021). Es por ello que se estudia una tipología con categorías más apropiadas, que defina mejor el fenómeno y que, a su vez, permita desarrollar mejores intervenciones, menos punitivistas de lo que es necesario. En la búsqueda de abordajes integrales de la problemática, la universidad intenta intervenir, por medio de desarrollo de políticas y programas institucionales, sobre las bases que sustentan las situaciones de violencia y discriminación.

Reconocer la desigualdad por motivo de género supone, desde la gestión de las instituciones de formación de educación superior, asumir la responsabilidad de promover condiciones de mayor equidad entre mujeres, hombres y disidencias. Así mismo, implica la transversalización de la perspectiva de género en las funciones sustantivas de la universidad e incidir en la formación de las nuevas generaciones con un perfil más integrado al incluir en sus conocimientos y futura práctica profesional herramientas con perspectiva de género. Es decir, una mirada particular en la comprensión de la vida y sus relaciones sociales, a partir de la idea de que ser hombre o ser mujer es un dato cultural y no biológico, y que la forma que adoptan las desigualdades sociales basadas en el género de las personas se relaciona con la manera como se construye la oposición hombre/mujer en el imaginario social (Palomar Vereá, 2005).

Al tomar posición desde la perspectiva del género, se reconocen desigualdades y violencias que se producen y reproducen en el ámbito académico, se instiga a las instituciones a reconocerlas como una falta grave que debe ser investigada, sancionada y erradicada mediante la implementación de un espacio jerarquizado e institucionalizado que garantice la aplicación del protocolo para la atención de personas que atraviesan situaciones de violencia y discriminación sexual, así como dar respuestas necesarias, fundamentales e institucionales.

El propósito de este tipo de espacios es el de avanzar en los abordajes de las violencias de género, que no solo impliquen acciones puntuales, aisladas, sino también el desarrollo políticas de género y diversidad sexual en la universidad de manera integral, y se desplieguen acciones sustantivas desde las diferentes funciones que se desarrollan: docencia, investigación y extensión. El institucionalizar y jerarquizar las acciones se refleja en las universidades como un hito muy importante, ya que implica la modificación de las estructuras organizativas a partir de la incorporación de la perspectiva de género en los espacios de disputa, funcionamiento y producción de conocimiento. Esto va en línea con algunos planteamientos de organismos internacionales como la UNESCO (2019) y la Agenda 2030, que proponen que la dimensión de género es un indicador fundamental para medir la calidad educativa.

En este transcurrir, la RUGE se posiciona en un rol de asesora que orienta las acciones de transversalización de la perspectiva de género, además de dar impulso a la realización de actividades de concientización, sensibilización y capacitaciones. Son estas acciones las que establecen una apertura a un diálogo sobre las relaciones dentro del orden institucional

y social en las universidades. Esto produce, además, nuevos marcos de interpretación de la realidad social en torno a las desigualdades y violencias que se viven en estos ámbitos, en los que la justicia de género empieza a formar parte de los discursos y prácticas institucionales (Torlucci, Vazquez Laba y Pérez Tort, 2019).

Diversos caminos hacia la transversalización de la perspectiva de género

Cuando se piensa en diseñar políticas para que se institucionalicen, se hace referencia a lo que podría entenderse como lo que algunas autoras llaman transversalización de la perspectiva de género de manera integral, es decir, todo el proceso de diseño, implementación y evaluación de las políticas educativas universitarias, además de promover la igualdad de género mediante su integración sistemática en todos los sistemas y las estructuras, en todas las políticas, los procesos y procedimientos en la organización y su cultura, en las formas de ver y hacer (Rees, 2005 en Rodríguez Gustá, 2008). En una investigación reciente de Torricella y Arduso (2019) se reveló que la transversalización de los estudios de género en la formación curricular prevalece solo en carreras de posgrado en las áreas de ciencias sociales y humanidades, y se señalaron los vacíos a saldar en materia de formación académica y producción de conocimientos para que las universidades puedan convertirse en reales usinas de transformación social.

Por ello, pensar en la institucionalidad de la perspectiva de género se materializa en la construcción de nuevos marcos

de sentido que orientan el diseño e implementación de las políticas universitarias, así como en los cambios de agendas de gestión y en la creación de nuevas líneas de acción orientadas por decisiones políticas que se manifiestan en recursos económicos asignados y acciones legales. Al mismo tiempo, implican un trabajo arduo en el que la decisión de su incorporación tiene que discutir y negociar la agenda de las funciones sustantivas, donde en ocasiones, en muchas ocasiones, aparece como una demanda no prioritaria por los claustros, pero que la decisión política del modelo de gobernanza está determinantemente orientada a enmendar la deuda histórica que se tiene con las mujeres y disidencias sexogenéricas².

Las líneas de la transversalización refieren, en primer lugar, a los espacios académicos de producción constituidos por docentes y estudiantes investigadoras feministas y del colectivo LGTBIQ+; en segundo lugar, a la incorporación de estas temáticas en la formación de los diferentes claustros que integran la comunidad universitaria, porque se entiende que el impacto de la temática de género en la cotidianeidad es clave, pero la centralidad está en los programas y planes de estudio de las carreras; y, en tercer lugar, a la territorialización de la extensión con perspectiva de género de manera paralela en las estructuras normativas universitarias.

La investigación como estrategia de inclusión sensible a las desigualdades de género es una política institucional de incorporación de criterios vinculados al género en convocatorias de

2. Si bien hay diferencias entre las denominaciones posibles, se utiliza el concepto de disidencias sexogenéricas para referir a los sujetos y las sujetas en la multiplicidad de prácticas, identidades y relaciones que desafían la heterosexualidad como principio organizador de relaciones sociales.

proyectos y becas de investigación, su prioridad da cuenta de la permeabilidad de las instituciones y se orienta mayoritariamente a la construcción de conocimiento crítico sobre las distintas formas de desigualdad social entre los sexos. A la vez, posibilita el reconocimiento institucional de la importancia del análisis y contribución de las distintas disciplinas acerca de las relaciones entre las mujeres y los hombres, así como la diversidad de la sexualidad humana para el diseño de políticas públicas. También da lugar a la revisión de constructos teóricos que históricamente promovían un sesgo en la producción y divulgación científica. Los estudios de género y su instalación en las universidades se posicionan como políticas para el fortalecimiento de la transformación social.

La cuestión curricular, por otra parte, es uno de los puntos más críticos y puede complejizarse por las relaciones de poder con el saber, pero es uno de los factores que más favorecen el proceso de institucionalización de la perspectiva de género en la universidad, pues impacta de manera directa en la preparación profesional de las y los estudiantes, brindándoles estrategias teóricas y metodológicas para la comprensión e intervención en la realidad social regional. Aquí radica la importancia de la inclusión de contenidos, de repensar las estrategias metodológicas, de incluir actividades de aprendizajes que promuevan la discusión en el aula sobre contenidos con perspectiva de género, para que las y los estudiantes puedan interpretar diversidad de identidades, estereotipos de género, masculinidades alternativas, el papel de las mujeres en la historia de la ciencia y de los campos profesionales, cuestionar las violencias y la discriminación hacia las mujeres y

disidencias, aquello que promueve la reflexión sobre supuestos básicos subyacentes que imperan en nuestras aulas.

Marinsalta (2010) sostiene la necesidad de implementar un currículo universitario que incorpore la categoría de género como herramienta conceptual y metodológica para que se reconozcan los aportes y los esfuerzos de las mujeres como sujetos sociales, se cree una conciencia de su especificidad histórica, se pregunte «en femenino», se escuchen sus voces y se apunte a generar estrategias para desarrollar una educación no sexista que, por medio de actividades creativas, permita el crecimiento integral de la persona y una convivencia respetuosa con el otro. El desafío, entonces, es modificar profundamente los hábitos educativos y permitir la renovación del currículo mediante la transversalización de la categoría de género. Por lo tanto, se propone la construcción de un currículo universitario inclusivo y sensible a las diferencias de género, desde posiciones educativas críticas que generen transformaciones en las prácticas educativas y de convivencia universitaria, que conlleven a la transformación de la organización social patriarcal (Bolaños Cubero, 2003).

En el capítulo 13 se reflexiona acerca del rol de la extensión universitaria, en el presente capítulo se comparte la idea que esta debe posicionarse en los principios de justicia social, los derechos humanos y la democracia, en articulación con las problemáticas de la región, vinculándose con actores sociales, orientando el abordaje y resolución de problemas.

Instalar la perspectiva de género en la extensión universitaria implica asumir un compromiso en el corazón de la

práctica docente experiencial, con enfoque interseccional³, para discutir el sentido de las intervenciones que se realizan en el territorio y que propician la formación integral del estudiantado mediante estrategias sociocomunitarias. Aquí, se entiende a la comunidad como sistema complejo, abierto, sobre el que actúan fuerzas y tendencias que condicionan su interrelación con el ambiente y están orientadas hacia el mejoramiento continuo (Díaz Eizaguirre *et al.*, 2023). Posicionarse en la interseccionalidad, visibiliza la desigualdad y diversidad existente respecto a las mujeres y demanda a la universidad que tenga especialmente en cuenta el contexto de vulnerabilidad respecto a la violencia y discriminación que puedan sufrir las mujeres y la comunidad LGTBIQ+, además ayuda con la promoción de una cultura de respeto y plena vigencia de los derechos humanos bajo los principios de igualdad y no discriminación.

La generación de condiciones, para el empoderamiento –particularmente de los grupos más postergados de la sociedad–, para la exigibilidad de la plena efectividad de sus derechos y la transformación social, y para el posicionamiento como universidad ética-profesional, tendrá el desafío de acompañar las prácticas de extensión con un intercambio

3. La interseccionalidad es una herramienta analítica que reconoce que las desigualdades sistémicas se configuran a partir de la superposición de diferentes factores sociales como el género, la etnia y la clase social. En consecuencia, tanto las desventajas como los privilegios que tiene una persona en un momento y lugar determinados no pueden entenderse examinando de forma aislada los diversos elementos de su identidad. Por el contrario, se debe prestar atención al conjunto de relaciones de poder que le afectan, incluidas aquellas fuerzas a nivel macro, como el pasado colonial y la pobreza; y las fuerzas a nivel micro, entre ellas, el estado de salud de una persona y la estructura de su familia o comunidad.

fluido con la comunidad en el territorio y con sentido popular, así como el de reconocer las diversidades y disidencias en los actores y valorar la producción de ideas al posicionar a la universidad como un espacio abierto y sin barreras (González Camaño y Da Rosa, 2021).

Reflexiones finales, hacia dónde vamos

Las universidades se encuentran ante el reto de dar respuestas éticas y políticas a las demandas culturales, sociales, comunitarias e institucionales, además de la necesidad de responsabilizarse de las desigualdades históricas de las mujeres y disidencias sexogenéricas coexistentes en ellas.

Por ello, resulta imperante propiciar, construir y generar vínculos pluralistas, respetuosos de las diferencias entre los sujetos que pertenecen a la universidad. En este sentido, se coincide con Rita Segato (2018) en la tarea fundamental de la recuperación de la dignidad humana y de lo vincular para pensar y programar alternativas que rescaten la práctica de la sensibilidad y vincularidad en la gestión de las instituciones y de la vida humana. Es indispensable propiciar la construcción de una ciudadanía universitaria y de la vida en comunidad que se caracterice por ser inclusiva, igualitaria, plural y diversa, en la que cada integrante de la universidad se relacione en igualdad de condiciones y oportunidades laborales, de acceso a roles y funciones que colaboren en la promoción profesional, a la posibilidad de ocupar espacios de poder y gestión, en las que sus voces asuman el mismo valor y sentido que el corporativismo sexogénico masculino impone y regula.

Por ello, se intenta –desde el rol de gestoras, docentes, investigadoras mujeres y disidentes– diseñar políticas educativas en las que se logre reconocer a cada integrante de la universidad como sujeto de derechos con las mismas condiciones y oportunidades, y se asume con respeto y responsabilidad que la desigualdad entre géneros supone la negación de la dignidad humana y la existencia de una institucionalidad imperfecta que requiere de transformaciones que la tornen más justa e igualitaria.

Referencias bibliográficas

Bolaños Cubero, C. (2003). Currículum universitario género sensitivo e inclusivo. *Revista De Ciencias Sociales*, (101-102), 71-78.

Buquet Corleto, A. G. (2011). Transversalización de la perspectiva de género en la educación superior: Problemas conceptuales y prácticos. *Perfiles educativos*, 33, 211-225.

Congreso de la Nación Argentina (2009). *Ley N° 26485 de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres*. Boletín Oficial.

Díaz Eizaguirre, M. M., Echevarría Rodríguez, E., Cárdenas Flores, M., Véliz Echevarría, N., Roque Ríos, D. e Y. Jova Machín (2023). Igualdad de género: un tema de actualidad desde la labor de extensión universitaria. *Edumecentro*, 15.

Femenías, M. L. y Rossi, P. S. (2009). Poder y violencia sobre el cuerpo de las mujeres. *Sociologías*, (21), 42-65.

- González Camaño, M. L. y Da Rosa, T. (2021). Potencialidades y desafíos de la extensión universitaria para el trabajo en derechos humanos, género y discapacidad. *Integralidad sobre ruedas*, 7(1), 29-44.
- Marinsalta, C. I. (2010). Cuestionando las ausencias en el currículo universitario [Ponencia]. *Congreso internacional Las políticas de equidad de género en prospectiva: nuevos escenarios, actores y articulaciones*. Área Género, sociedad y políticas, FLACSO, Universidad Nacional del Sur, Departamento de Humanidades, Buenos Aires, Argentina.
- Organización Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Oficina para América Latina [UNESCO] (2019). *Educación y Género*. IPE, SITEAL, UNESCO.
- Palomar, V. C. (2005). La política de género en la educación superior. *La ventana. Revista de estudios de género*, 3(21), 7-43.
- Rodríguez, G. A. L. R. (2008). Las políticas sensibles al género: variedades conceptuales y desafíos de intervención. *Temas y debates: revista universitaria de ciencias sociales*, (16), 109-130.
- Segato, R. (2018). *Contra-pedagogías de la crueldad*. Prometeo.
- Scott, J. (2002). El género: una categoría útil para el análisis. *Op. Cit. Revista del Centro de Investigaciones Históricas*, (14), 9-45.
- Torlucci, S., Vazquez Laba, V. y Pérez Tort, M. (2019). La segunda reforma universitaria: políticas de género y transversalización en las universidades. *Revcom. Revista científica de la red de*

carreras de Comunicación Social, (9). Universidad Nacional de La Plata.

Torricella, A. y Arduzzo, S. (2021). Sexualidades y disidencias en la universidad: políticas y recorridos conceptuales. En A. L. Martin (comp.) *Ruge, el género en las universidades* (pp. 216-230). Red Universitaria por la Igualdad de Género y contra las Violencias, CIN, UNA, LUA.

Vazquez Laba, V. y Pérez Tort, M. (2021). La segunda gran reforma universitaria: género y feminismo para la creación de políticas de igualdad (cap. 1). En A. Martin (comp.) *RUGE, el género en las universidades* (1ª ed.) Red Universitaria por la Igualdad de Género y contra las Violencias, CIN, UNA, LUA.

Capítulo 12

La comunicación institucional
como herramienta para incidir en el territorio

Gabriela Bissaro, Moira Insaurralde
y Rocío Plano

La comunicación institucional como herramienta para incidir en el territorio

Este capítulo propone avanzar sobre la comunicación institucional más allá de su función informativa, y desplegar una serie de experiencias y reflexiones sobre lo que se propone transmitir y hacer cada día desde la Coordinación General de Comunicación Institucional: establecer puentes entre la comunidad universitaria y la sociedad en general. Pero, para esto, es necesario contextualizar el enfoque.

Desde comienzos del siglo pasado, las diferentes teorías de la comunicación dejaron diversas perspectivas sobre este campo de estudio. Desde Harold Lasswell, uno de los pioneros en el estudio de la comunicación, hasta Jürgen Habermas, Roland Barthes, Umberto Eco o Martín Serrano, los conceptos sobre comunicación reflejan enfoques con múltiples miradas. Cada análisis, cada punto de vista, muestra la riqueza con que los teóricos aportan su visión, ya sea desde la transmisión de mensajes, la construcción de significados, la interacción social o la influencia cultural.

Así, el más básico modelo lineal de comunicación donde se creía que todo se reducía a responder «¿quién dice qué, a quién, a través de qué canal y con qué efecto?» (Lasswell, [1948] 1985) quedó perimido a esta altura del siglo XXI. Por otro lado, Habermas, desde la teoría crítica, abordó la comunicación como un proceso de interacción social basado en el entendimiento mutuo. Es decir: la comunicación es un acto de interacción social que busca el consenso a través del diálogo racional y la argumentación. Esto es lo que hoy llamaríamos un debate libre, en el espacio público, donde los individuos llegan a acuerdos. Quizás suene utópico en un mundo globalizado, pero la comunicación tiende –o debería tender– a encontrar esos consensos.

Más acá en el tiempo, Serrano (en Franco y Bernete, 2015) invita a analizar la comunicación desde la teoría de la mediación: un proceso de mediación entre la realidad y las representaciones que hacen de ella. La comunicación es un proceso de construcción de significados que media entre los individuos y su entorno social; el estudio de este teórico se enfoca en cómo los medios y las instituciones influyen en la construcción de la realidad social.

Con este breve y muy sucinto acercamiento a algunas de las teorías de comunicación, se avanzó varios años de estudios sobre este campo tan amplio y multidisciplinario hasta llegar a lo que se denomina *comunicación institucional*. Otro gran espacio de investigación que sigue dando temáticas desde dónde abordarlo. En este caso, con el soporte de investigadores especializados, se delinea una serie de acercamientos hacia lo que se considera esencial para teorizar y llevar adelante la comunicación desde y dentro de la Universidad Nacional del Nordeste.

En otros términos, las investigaciones de este siglo enriquecen el concepto de la comunicación como servicio público y lo vinculan a valores como el pluralismo, la diversidad, la integración y la ciudadanía participativa (Mastrini, Bizberge y De Charras, 2013). En esta misma línea, Riorda (en Elizalde y Riorda, 2013) desarrolla una visión «holística» de la comunicación.

Lo holístico aquí se refiere a una visión global o integral de un sistema, fenómeno o concepto en la que sus partes se consideran interdependientes y no aisladas. Justamente, para el ámbito de gobierno universitario, las decisiones de gestión consideradas de calidad deben pensarse con una adecuada comunicación.

La gestión es también comunicación, puesto que significa que cada vez que aparece un hecho político, aparece necesariamente un hecho comunicacional (Riorda, 2013). Se pueden citar algunos hitos de los últimos meses como las marchas en defensa de la universidad pública o la interpelación por parte de un sector político a los procesos de control y auditoría. Contar con un sitio web completo, con información clara y accesible, fue un factor clave para afrontar este momento histórico. Esto sucedió antes de las interpelaciones, por lo que la respuesta estaba dada y se ubicó en un lugar de fortaleza frente a los señalamientos.

Y aquí se retoma uno de los conceptos mencionados más arriba, ya que el modelo de comunicación gubernamental que se propone tiene como eje central la *construcción del consenso*. Pues, la comunicación no es simplemente un medio para transmitir información, sino una herramienta estratégica que legitima la acción política. De este modo, se tratan de articular acciones inmediatas y progresivas con una visión

global y coherente que oriente la gestión pública y fortalezca el consenso social (Riorda, 2013).

Esta perspectiva tiene un claro vínculo con la comunicación institucional, especialmente en el ámbito universitario. Al igual que un gobierno, una universidad debe gestionar su imagen y sus mensajes de forma *estratégica* para construir confianza, involucrar a sus diferentes públicos y generar un sentido de comunidad. La universidad, al difundir sus proyectos, logros y valores, puede utilizar estos mismos principios para:

- Construir narrativas institucionales que integren a toda la comunidad académica y social.
- Facilitar la participación y el diálogo, así como fortalecer el rol de la institución como agente de transformación social.
- Legitimar sus iniciativas y políticas internas mediante una comunicación transparente y coherente, que conecte el corto plazo (acciones diarias y programas incrementales) con una visión a largo plazo, que inspire compromiso y sentido de pertenencia.

La comunicación institucional es, entonces, una herramienta para construir consenso y legitimidad. Además, busca potenciar la incidencia de la institución en la comunidad, y promover un diálogo constante y una participación activa que contribuya al desarrollo y transformación social.

En la construcción de la gobernanza, se integran técnicas, procedimientos y narrativas propias que permiten que la comunicación no solo informe, sino que legitime y construya la realidad política a través del lenguaje, los símbolos y los

mitos. En este sentido, el «mito de gobierno» se convierte en una narrativa estratégica y sintética que articula la visión global del gobierno y consolida la identidad institucional (Riorda, 2013).

Esta visión resulta especialmente relevante para la comunicación institucional en el ámbito universitario. Como toda institución, una universidad necesita construir una narrativa propia que articule sus valores, su misión y sus proyectos a largo plazo. Si bien la reputación excede a la comunicación, integrar un enfoque similar implica:

- Diseñar mensajes coherentes y sostenibles que no solo informen, sino que también generen un sentido de pertenencia en toda la comunidad académica y social.
- Combinar acciones comunicacionales puntuales –incrementales en el día a día– con una visión estratégica global que refleje el compromiso de la universidad con la transformación social y el desarrollo comunitario.
- Utilizar la comunicación como herramienta para consolidar la legitimidad y la identidad institucional, así como contribuir a que tanto el personal interno como los distintos públicos externos reconozcan y apoyen las políticas y proyectos de la institución.

Comunicar para incidir e incidir para generar conversaciones de calidad

En escenarios de extrema polarización, donde muchos de los medios de comunicación presentan abordajes binarios, la

propuesta comunicacional de la universidad debe centrarse en cómo se incide en la comunidad y cómo se establecen conversaciones que enriquezcan la calidad democrática e institucional.

Como se mencionó, la comunicación es un proceso complejo que puede caer en la trampa de la simplificación por la vía de la polarización. La cultura del «me gusta» o «no me gusta» se impone y deja de lado la posibilidad de escucha activa hacia un otro que interpela. Es allí donde la universidad puede incidir para mejorar los intercambios, pues sabe contrastar, debatir, ofrecer contrapuntos. Las aulas y la ciencia enseñaron ese camino, y la universidad construyó grandes aportes en esta línea.

Esta propuesta desafiante para el contexto actual debe partir de una planificación que contemple a todas las personas y actores que forman parte de la universidad. La plataforma UNNE Medios es su expresión porque conecta personas, acciones, lenguajes y saberes, se complementa con el envío diario a cientos de medios y periodistas de todo el país con un objetivo: plantear temas para las agendas.

Proponer e incidir en la agenda de los medios tradicionales requiere de un esfuerzo institucional para el que se necesita contar con una narrativa profunda, es decir, un somos arraigado en el imaginario colectivo que sostenga la conversación que queremos generar (Hagström y Gustafsson, 2019).

¿Quiénes son los agentes de este trabajo? Toda la comunidad universitaria. Por eso, se habla de la comunicación estratégica como aquella que se basa en las narrativas profundas que se sostienen en los discursos cotidianos de las personas que

hacen la institución. Durante 2024, y todavía con una guardia de cenizas, la Universidad Pública Argentina fue objeto de variados ataques y calumnias, y lo que sostuvo la estrategia de comunicación fue ese trasfondo simbólico compartido en el que la mayoría de las personas conciben a la universidad argentina como un valor a sostener. También están los que no piensan eso y, para ellos, se debe tener una propuesta de conversación. El desafío actual es replantear el rol de la comunicación institucional desde la universidad para que sirva como un puente entre las diferencias, facilite la conexión entre diversas perspectivas y fomente el diálogo social.

Este modelo de comunicación para incidir necesita que la institución ejercite permanentemente algo que muchas organizaciones perdieron: la escucha. La comunicación institucional en los últimos años entró en crisis, sobre todo con la costumbre de publicar compulsivamente todo en redes sociales. Desarrolló el habla más que la escucha, «se entrenó más para promocionar que para entender lo que están necesitando saber sus públicos» (Etkin, 2012, p. 39). El desafío para mejorar la comunicación en la actualidad es dejar de hablar para dar paso a la escucha y de ese modo volver con algo de calidad para decir.

En un modelo de gobernanza basado en la participación, una comunicación que escucha es crucial. A partir de esa operación, se pueden proponer las conversaciones que se consideran importantes.

UNNE Medios como experiencia colaborativa

En línea con una concepción más moderna de la comunicación, entendida como un proceso complejo, holístico, que involucra a personas en relación con otras personas (Elizalde y Riorda, 2013), se avanza en la generación de contenidos y su gestión a partir de un trabajo colaborativo que permita nutrir con variada información el sitio de noticias de la universidad: UNNE Medios.

El espacio, surgido a través del trabajo de la Coordinación General de Comunicación Institucional de la UNNE, creada en 2014 a partir de evaluaciones internas y externas que evidenciaron la necesidad de optimizar la comunicación en la universidad, mantiene el propósito inicial de reunir y visibilizar la información de la institución desde sus espacios de gestión, sus funciones, sus unidades académicas, sus institutos de investigación, sus diversas áreas y actores. Lo hace concentrando allí producciones escritas, audiovisuales y las de las otras plataformas y canales comunicacionales de la universidad: Radio UNNE y redes sociales.

Para ello, y como forma de comunicación interna, se definió entonces la participación de la Red de Comunicación de la UNNE –creada en 2015 para reunir a referentes de comunicación de las facultades, institutos, centros culturales de la universidad, etc.– a fin de trabajar de manera colaborativa en la gestión de la comunicación y difusión de la información de las áreas.

Con la premisa de visibilizar todo lo que se hace y tiene para mostrar la UNNE, sobre la base de un modelo comunicacional

más tradicional, donde se prioriza la transmisión del mensaje, se trabaja en dotar a las producciones de un perfil más periodístico que resulte atractivo para el público objetivo: medios externos y comunidad toda.

Con relación a la difusión de dichos contenidos, se avanzó en la publicación de las «noticias UNNE» en medios de comunicación tradicionales de Corrientes y Chaco, así como de la región e incluso del país.

Una década después, bajo nuevos paradigmas y teorías comunicacionales, y en una nueva gestión de gobierno en la UNNE, se orientaron esfuerzos para que este sitio de noticias se fortaleciera como espacio de diálogo y construcción conjunta. Considerando la audiencia interna, se avanzó, por ejemplo, con la generación de un nuevo espacio (Tu Noticia), destinado a la comunidad UNNE, para que todos sus actores puedan acercar información que consideren digna de ser publicada en el sitio.

A través de UNNE Medios, se comunica también la labor de extensión y vinculación de la UNNE, con el propósito de establecer un nexo con la comunidad. Busca construir identidad, confianza y legitimidad, así como generar un sentido de pertenencia mediante narrativas institucionales que integran a toda la comunidad académica y social, y que evidencian la incidencia de la institución en la sociedad y su aporte al desarrollo y transformación social.

Así, teniendo en cuenta que la comunicación institucional es una parte fundamental dentro de la planificación estratégica para un modelo de gobernanza basado en el diálogo y la construcción conjunta, y que dicho modelo tiene una

naturaleza multidimensional, la comunicación –como área, concepto y política– fortalece su importancia y presencia en la UNNE con el sitio de noticias UNNE Medios como la experiencia colaborativa en la que conversan las líneas comunicacionales de las áreas de gestión, las unidades académicas, los institutos de investigación, los espacios culturales, los ámbitos de extensión y las áreas de vinculación e internacionalización. Y, desde allí, se comunica a la comunidad de la que se forma parte para incidir y construir.

Referencias bibliográficas

Elizalde, L. y Riorda, M. (2013). *Comunicación Gubernamental* 360. La Crujía.

Etkin, E. (2012). *Comunicación para organizaciones sociales*. La Crujía.

Franco, D. y Bernete, F. (2015). *Aportaciones de Martín Serrano al estudio de las mediaciones sociales*. Biblioteca Digital, Repositorio Académico. Universidad del Zulia.

Hagström, L. y Gustafsson, C. (2019). El poder narrativo: cómo la narración influye en la política internacional de Asia Oriental. *Revista de Asuntos Internacionales de Cambridge*, 32(4), 387-406.

Habermas, J. (1999). *Teoría de la Acción Comunicativa I*. Talleres Gráficos de Unigraf.

Lasswell, H. (1948). Estructura y función de la comunicación en la sociedad. En M. Moragas Spá (1985). *Sociología de la comunicación de masas* (T. II). Gustavo Gilli.

Mastrini, G., Bizberge, A. y De Charras, D. (2013). *Las políticas de comunicación en el siglo XXI*. La Crujía.

Riorda, M. (2011). La comunicación gubernamental como comunicación gubernamental. *Revista de Ciencia Política*, 2(3). Pontificia Universidad Católica del Perú.

Capítulo 13

Sensibilidad, cultura
y vida, una tríada indispensable

María Andrea Eirin y
Javier Vargas

Sensibilidad, cultura y vida,
una tríada indispensable

La UNNE cuenta con dos centros culturales localizados en las capitales de las dos provincias que abarca: Resistencia (Centro Cultural Nordeste-CCN) y Corrientes (Centro Cultural Universitario-CCU). Desde allí se desarrolla una enorme cantidad de actividades. Estas comprenden diferentes públicos, franjas etarias, lenguajes artísticos, modalidades de dictado (cursos, talleres, clínicas y otros formatos), espacios expositivos, festivales, propuestas itinerantes, premios, presentaciones fuera y dentro de sus edificios, sitios virtuales, participaciones en ferias, oferta de conciertos, lanzamientos, proyectos en territorio y un sin número de otras posibilidades –siempre abiertas al cambio y la novedad– que se renuevan año a año, a la vez que conservan la pertenencia al campo específico que ofertan: el artístico cultural.

Su pertenencia a la UNNE implica un diálogo permanente y constante con las unidades académicas, tanto con las directamente vinculadas –Facultad de Artes, Diseño y Ciencias de la

Cultura, Humanidades, Arquitectura, Comunicación, Derecho y Turismo, entre otras– como con aquellas aparentemente menos vinculadas –Medicina, Ciencias Económicas, Odontología o Ciencias Veterinarias, entre otras–, mediante lo cual se actualiza la oferta, se propicia la participación, se consensúan necesidades, fortalezas y diagnósticos. Es desde ese diálogo que se establecen acciones, marcos teóricos, actividades conjuntas, reconocimientos, etc., y desde donde cada una de las partes se fortalece en las configuraciones específicas.

La formación de grado de las unidades académicas se amplía en y con la oferta de los centros culturales (CC), como un modo de ampliar las posibilidades de explorar nuevos lenguajes para sus estudiantes y proponer una formación más integral; pero también para ofrecer a su cuerpo docente no sólo posibilidades de participar en propuestas no programáticas, sino pensar articulaciones nuevas para sus propuestas didácticas. Por otra parte, la participación no docente –con plena presencia en cada propuesta– resulta crucial para que la oferta resulte integral y orgánica. Los equipos de trabajo se vuelven protagonistas en este modelo, y su eficiencia reemplaza por mucho la «llamativa» instancia de convocar a la participación de las ofertas de formación mediante la «actuación» de algún referente muy conocido o mediático.

En tanto, como contraparte, los CC se fortalecen en el movimiento –por siempre cambiante– rol de ser sustento y piso para el diálogo entre la universidad y la creación artística, a la vez que atienden su impacto en la sociedad. Cuestiones como: ¿Qué intereses no curriculares tienen nuestros estudiantes? ¿Y nuestros docentes? Esos intereses, ¿se vinculan

con saberes no académicos que son parte de su identidad, es decir, de la nuestra? ¿Podemos ofrecer instancias de intercambio/aprendizaje sobre esos saberes que circulan y que no se encuentran sistematizados dentro del «saber formal»?

Es este el hábitat actual de los CC. Cuestiones del lenguaje y modo propio de usar las palabras dentro del lenguaje escrito –a través de los talleres de escritura creativa o géneros específicos de nuestra música, como el chamamé, los ritmos afroargentinos y americanos, o el mismísimo carnaval, entre otras muchas propuestas– son parte de los saberes que circulan como ofertas y espacios de exploración de las instituciones. Son propuestas que se encuentran en una tensión dinámica, de límites poco definidos y permeables, entre quienes aprenden y quienes enseñan.

Las representaciones simbólicas de nuestra comunidad –y cuando decimos «nuestra» pensamos en la comunidad universitaria como punto de partida y en la comunidad más abierta que la abraza y la conforma– y sus saberes de diferente índole son «nuestro pan de cada día».

Durante mucho tiempo, ambas instituciones fueron espacios destinados a procesos de generación, reproducción, promoción y difusión de la cultura en una comunidad determinada. Esta concepción establecía, como objetivo prioritario, el contacto entre estas instituciones y la comunidad a través de talleres gratuitos de disciplinas y actividades artísticas, como el teatro, la literatura, las artes plásticas, la danza y la música, entre otros. Un centro cultural es, por lo tanto:

“ un edificio o conjunto de edificios que son parte del equipamiento urbano de la ciudad y que están destinados a albergar actividades de tipo cultural, recreativo o artístico; sirven de apoyo a la educación y actualización del conocimiento. Es en sí un grupo de espacios acondicionados para la realización de exposiciones, espectáculos, reuniones sociales y práctica de la lectura. (Plazola Cisneros, 1996, s.p.)

Del análisis de este tipo de visión tradicional de los centros culturales se desprende, por un lado, una orientación hacia los cánones expresivos-culturales tradicionales y, por otro lado, una reducción o fijación de un espacio físico delimitado en el que dichas expresiones culturales se realizan. Este modelo *tradicional y paternalista* de centro cultural se destaca entonces por ser de carácter localista y educativo-academicista.

- *Localista*. El espacio del centro cultural tradicional es un espacio delimitado –y especializado–, orientado a albergar eventos relacionados con la cultura tradicional, que tiende a tener un impacto social relativo, extendido solo a algunos grupos urbanos minoritarios. Aquí se contrasta, por ejemplo, el concepto de *centro* con el de *periferia*.
- *Educativo-academicista*. En este espacio prevalece una mera transferencia unilineal de conocimientos, poniendo el énfasis en lo que ya es conocido, en desmedro de la innovación, la experimentación y la libre exploración que sí es posible en espacios alternativos. En esos espacios alternativos, con esas posibilidades, es factible que se hagan presentes sensibilidades menos visibles, que hacen a la identidad y la heterogeneidad que nos conforma.

Los modelos paternalistas coinciden con un concepto de extensión universitaria del que la UNNE no estuvo ajena, establecido en 1957 por la Primera Conferencia Latinoamericana de Extensión Universitaria y Difusión Cultural en Santiago de Chile, que establecía como fines:

“proyectar dinámica y coordinadamente la cultura y vincular a todo el pueblo con la universidad. Además de dichos fines, la extensión universitaria debe procurar estimular el desarrollo social, elevar el nivel espiritual, intelectual y técnico de la nación, proponiendo, imparcial y objetivamente ante la opinión pública, las soluciones fundamentales a los problemas de interés general. Así entendida, la extensión universitaria tiene por misión proyectar, en la forma más amplia posible y en todas las esferas de la nación, los conocimientos, estudios e investigaciones de la universidad, para permitir a todos participar en la cultura universitaria, contribuir al desarrollo social y a la elevación del nivel espiritual, moral, intelectual y técnico del pueblo. (Primera Conferencia Latinoamericana de Extensión Universitaria y Difusión Cultural, Santiago de Chile, 1957)

Bajo esta concepción, la extensión universitaria tenía como objetivo difundir los conocimientos y adelantos producidos en la universidad, proceso considerado como una proyección desde el centro formativo hacia la comunidad de la que forma parte. De este modo, se acentuaba la condición de institución superior del saber que elaboraba un «producto» que, por responsabilidad social, se debía «entregar» a la sociedad. En esa proyección unilineal, era la universidad la que *daba* y la colectividad, la que *recibía* el «producto» elaborado.

En tal sentido, Augusto Zalazar Bondy afirma que:

“ La idea del pueblo inculto al que está dirigida la difusión, hacia el que había que extender la cultura previamente fabricada por los educadores, prevaleció en este enfoque que consagró a determinadas conciencias como jueces de los valores y los criterios estimativos. El paternalismo fue la consecuencia inevitable de este modo de entender la difusión cultural, y el paternalismo implica el rebajamiento de la capacidad de decisión y creación de los hombres que forman la masa y, por tanto, despersonalización. (Salazar Bondy, 1973)

Superado el modelo paternalista, los CC se posicionaron desde un *modelo dialógico de gestión cultural*. Sin perder el carácter formativo, se contemplaron propuestas que incrementaron la participación activa de sectores socioculturales que no se sentían integrados a expresiones culturales determinadas o a espacios físicos referenciales en un contexto urbano, o aun a la misma universidad.

Desde la Secretaría General de Extensión Universitaria de la UNNE, se entiende que la misión de los CC es la de erigirse como un espacio abierto, destinado al encuentro para el diálogo, la creación y la convivencia de todo tipo de manifestaciones culturales, en el que prevalece el criterio de ampliar los ámbitos de acción –a la ciudad y la región– y las oportunidades de acceso y de producción-expresión de la cultura a la mayor cantidad de individuos y grupos sociales del NEA. En una *visión intra*, se busca también, como se señaló antes, la participación activa de estudiantes, graduados y demás claustros de la UNNE.

Desde esta visión, se contempla al territorio como espacio de múltiples expresiones y sensibilidades. La diversidad y las nuevas transformaciones sociales crean la necesidad de innovar en las acciones y metodologías de generación, promoción y difusión de la cultura. Los objetivos son generar, promover y difundir la cultura con la participación activa de miembros de la comunidad.

Los CC de la UNNE coordinan acciones con municipios, Estados provinciales, asociaciones, organizaciones no gubernamentales, grupos de profesionales, etc., porque toman como marco referencial de acción no solo el espacio físico que constituyen, sino también a las dos ciudades que enmarcan y también, por supuesto, a la región.

Desde este contexto, cada uno de los CC tiene –al pertenecer a dos ciudades diferentes– una complejidad intrínseca, de contextos y diálogos específicos, con historias, trayectos, protagonistas, recorridos, tensiones y realidades diferentes, que ameritan una particularización específica para ser abarcada en su complejidad.

Centro Cultural Universitario-Corrientes: una institución pasaje

El Centro Cultural Universitario (CCU) está localizado en un antiguo y recoleta edificio en la esquina de Córdoba y 9 de Julio, en pleno centro comercial e histórico de la ciudad de Corrientes. El edificio fue cedido a la Secretaría General de Extensión Universitaria (SGEU) por la Facultad de Odontología de la UNNE. Allí funcionó la sede de la Delegación Corrientes

de la SGEU desde 1995 hasta 2014. El crecimiento de la SGEU y sus propuestas generó un movimiento de descentralización y reacomodamiento edilicio. Las actividades artístico- culturales crecieron también, tanto que en 2014 el edificio se redefinió para su uso casi exclusivo. En la actualidad comparte algunos espacios con la delegación Corrientes de la Editorial de la UNNE (Eudene). Desde 2014 hasta hoy, el CCU ofrece propuestas de educación no formal a través de actividades artísticas y culturales a toda la comunidad del nordeste argentino.

Se responde a la idea de institución como pasaje de Percia (2001), quien la define como un espacio de tránsito, un «pasaje» que conecta diferentes dimensiones sociales, culturales y políticas. Según el autor, las instituciones son estructuras rígidas y burocráticas, así como también pueden ser entendidas como espacios de circulación y flujo, donde se cruzan diferentes discursos, prácticas y subjetividades. El concepto de «pasaje» sugiere una idea de movilidad y transformación, donde las instituciones no son vistas como entidades fijas, sino como procesos en constante evolución. Esto invita a repensar las instituciones de manera más dinámica y flexible, como espacios de conexión y transformación, donde se pueden generar nuevas posibilidades de pensamiento y acción.

La trayectoria de la oferta formativa –que desde su constitución cuenta con el reconocimiento de la sociedad– resulta en una demanda de público que reúne a neófitos y referentes, en la que es posible un cotidiano de exploración y diálogo respecto al arte y la cultura de la región.

A través de la pregunta sobre el valor y el reconocimiento de los talleres y actividades artísticas que cada espacio propone

–exposiciones, concursos, participaciones en eventos pertinentes, etc.–, se genera un diálogo que trasciende la teoría y se enfoca en la práctica a través de proyectos culturales concretos, a veces más y a veces menos, reconocidos como «artísticos» por la comunidad en general. Como en el tradicional debate entre bellas artes y arte contemporáneo, en el CCU se tensa y se relaja, a través de sus propuestas, la aparentemente delgada línea que separa lo que es y lo que no es arte, lo que es y lo que no es cultura.

Como respuesta a esta tensión, es necesario enfocarse en el «hacernos pasaje», en términos de Percia (2001), como medio de validación y reconocimiento. Desde esta perspectiva, se configura la presencia del CCU en la región como eslabón fundamental en la cadena de producción de la economía creativa del NEA, a partir de las siguientes áreas específicas:

Artes visuales. Las actividades y proyectos surgen desde los talleres artísticos (Taller de arte objetual, Taller de dibujo y grabado) y desde los espacios expositivos (Espacio Plasma y Sala del Sol). Estos espacios creativos permiten el intercambio de saberes, el encuentro entre artistas y gestores culturales de la región, el fortalecimiento de la expresión artística y la promoción de talentos locales a través de las siguientes iniciativas:

- Premios universitarios (Premio UNNE a las Artes Visuales y Premio UNNE ArteCo Adquisición).
- Convenio con el Instituto Superior Josefina Contte para prácticas profesionalizantes, destinado a promover y realizar acciones conjuntas en materia de formación, ampliación de escenarios de trabajo, docencia y extensión.

- Proyecto ENLACES, donde se generan cruces entre localidades del interior de Corrientes, la Facultad de Artes, Diseño y Ciencias de la Cultura (FADyCC, carrera de Artes Combinadas y de Gestión Cultural), el Departamento de Graduados y la Feria de Arte Contemporáneo de Corrientes (ArteCO) para posibles acompañamientos, curadurías y diseños de proyectos para la aplicación a convocatorias de ferias, eventos, becas, galerías, salones, concursos, etc.

Audiovisuales. Esta área promueve diversas actividades que hacen puente con los distintos campos del ámbito audiovisual de la región. Entre ellas, el Ciclo Ventana de Festivales (impulsado por el taller de cortometrajes Cartografías), el Festival PLAY de VideoArte y Cine Experimental y los cursos de formación:

- Cine argentino: historia, análisis, crítica y fanatismo cinematográfico.
- Dirección para arte audiovisual.
- Dirección de actores: actuación frente a cámara.
- Sonido para cine y audiovisuales.
- Antes del rodaje: el guion literario.
- Introducción al manejo de cámaras e iluminación en audiovisual.

Estas iniciativas dan cuenta de la llegada a los distintos espacios de la cultura audiovisual, consolidando presencia como un actor clave en la promoción de la creatividad y la innovación en este campo.

Letras. Esta área facilita el diálogo entre la academia y la comunidad, a partir del trabajo articulado de los talleres literarios (Koeyú y Queserraye) con otros actores de la universidad

como Eudene y Radio UNNE. A partir de esto, se llevan adelante diversos proyectos como el Premio UNNE para las Letras.

Música y danza. A partir de esta área, se propicia el encuentro con la comunidad a través de una diversidad de talleres, proyectos y actividades. Tanto los talleres de danzas folklóricas, tango, ensamble instrumental como el coro de la UNNE ofrecen espacios de creación y expresión, mientras que proyectos como Calendarios sonoros y el ciclo La Milonga del CCU promueven la participación y el disfrute de la música y la danza para la comunidad en general. Además, las Cátedras Libres de Chamamé y Cultura Afroargentina y Afroamericana fortalecen el vínculo con la comunidad mediante un espacio que propicia el debate, el análisis y la resolución conjunta del conocimiento de la cultura afro y la cultura chamamecera en la región, y su influencia en las manifestaciones culturales actuales.

Teatro. Esta área lleva adelante diversas actividades que, en palabras de Augusto Boal (1974), ponen al teatro como vehículo de humanización. Desde aquí se brindan espacios como el taller de teatro El Alboroto, los cursos Pensar en imágenes y Cuerpo y escena: herramientas de teatro, y se desarrollan proyectos teatrales como el Ciclo de Teatro Miní con sus convocatorias específicas, mediante las cuales se incentiva y aporta a la consolidación de la actividad teatral de la región.

Misceláneas. De acuerdo con las demandas socioculturales, desde el CCU se ofrece una serie de cursos de capacitación variados, que responden a las siguientes temáticas: Ceremonial y Protocolo I, Lengua de Señas Argentinas I, Taller de

cerámica-Gres Básico, Filosofía: ejercicios para la muerte, Customizado/fondo de armario, entre otras.

Movilizados por algunas preguntas –¿Qué se hace con aquellos destinatarios que, por situaciones geográficas, financieras, etarias, no pueden llegar al CCU (edificio)? ¿Podemos acercar el CCU a otros ámbitos?– en 2022 surgió el Proyecto CCU con infancias, que se ofreció en 2024 con talleres de dibujo, teatro, cortometraje y música en los Centros de Promoción de Derechos dependientes del Ministerio de Desarrollo Social, en cuatro barrios periféricos de la ciudad de Corrientes.

Otros interrogantes que rondan tienen relación con las economías creativas. Enmarcados en la economía circular, se puso a rodar el proyecto Semana Circular, una propuesta temática en torno a la circulación como forma de intercambio, en articulación con la Facultad de Ciencias Económicas y con microempreendedores, para ampliar la rotación de saberes a través de diferentes formas de intercambio, tanto material como inmaterial. En movimiento constante, como es la vida, se respira la circulación y apropiación de los saberes específicos y vinculantes relativos al arte y la cultura de la mano de la comunidad.

Centro Cultural Nordeste-Chaco: Na Qoyic¹

Los caminos en la cultura e historia tienen un rol político, económico, simbólico y estratégico clave para el desarrollo de

1. 'Nuestro camino' en lengua Qom.

las sociedades. Desde esta perspectiva, la planificación de la gestión institucional del Centro Cultural Nordeste (CCN) de la Universidad Nacional del Nordeste en la provincia del Chaco requirió establecer un punto de partida, un *hodós*, que desde el griego antiguo también define ‘una manera o modo de hacer’ para llegar a un objetivo en el sendero de la cultura. Este fue concebido de manera holística, integrando identidades, expresiones, tradiciones y saberes de un tejido social pluricultural que da sentido a la identidad colectiva. Esta construcción no se concibe como un proceso fragmentado, es un modelo dialógico y participativo, con interacción de múltiples expresiones sociales, donde la universidad tiene un rol protagónico en el desarrollo local y establece valores, prácticas y expresiones que fomentan la formación, creatividad, el sentido de pertenencia e identidad de la región.

En este marco, el programa Na Qoyic establece un camino orientado a la promoción y consolidación de una cultura institucional basada en la diversidad, la innovación, la sostenibilidad y la transformación. Además, busca generar espacios de encuentro, diálogo y producción cultural que contribuyan al crecimiento colectivo y al fortalecimiento de una identidad compartida.

Al adoptar esta mirada, la planificación estratégica deja de ser un cúmulo de actividades y se convierte en un tiempo de oportunidades, el *Kairós*, donde las metas establecidas, proyectos y actividades promueven la participación, articulación, innovación y reflexión crítica de los procesos, no solo para responder a las necesidades inmediatas, sino que contribuye en un sentido más amplio, donde el conocimiento y la cultura forman parte de un proceso de de-velación del ser.

Na Qoyic posee como meta estratégica la generación y fortalecimiento de los procesos de formación artística, extensión y vinculaciones institucionales. De esta meta se desprenden tres ejes estratégicos: formación, extensión y vinculación institucional.

Formación: el arte experiencial

El eje de formación se desarrolla bajo el objetivo general de promover el acceso a la cultura desde propuestas artísticas y culturales orientadas a la formación, capacitación profesional y experimentación artística.

El arte como experiencia:

“ es una cualidad que impregna una experiencia; no es, salvo por una figura del lenguaje, la experiencia misma. La experiencia estética es siempre más que estética [...] La experiencia estética es una manifestación, un registro y una celebración de la vida de una civilización, un medio de promover su desarrollo, y también el juicio último sobre la cualidad de una civilización. Porque mientras los individuos la producen y la gozan, esos individuos son lo que son en el contenido de su experiencia, a causa de las culturas en que participan. (Dewey, [1934] 2008, p. 369)

En estas líneas, el autor plantea que la experiencia estética se la puede considerar como una manifestación de la vida, de una sociedad y un medio para su desarrollo. Así es como la educación artística no solo forma individuos con capacidades creativas y razonamiento crítico, sino que también les permite conectarse desde sus propias experiencias, con su cultura, comprender el contexto histórico y social del arte, contribuyendo a su desarrollo.

Desde la pedagogía, la formación artística debe fomentar estas experiencias que parten desde el aprendizaje de ver el contexto y sus significados, la percepción desde sus propias preexistencias y la acción creativa como manifestación de ese proceso. Esto conlleva un modelo de enseñanza y aprendizaje experiencial que, desde la experimentación teórico-práctica en permanente reflexión, permite integrar el conocimiento y la acción en la *praxis* social (Macchiarola, 2023).

El CCN, como espacio cultural de la universidad, está llamado en su misión a formar en valores y lleva adelante estas experiencias formativas desde los múltiples espacios de diplomaturas, talleres y cursos de formación en diversas disciplinas artísticas, como así mismo desde los proyectos y actividades de extensión que vinculan la formación con el territorio.

Extensión: hacia la universidad necesaria

Este eje, en íntima relación con la formación y la vinculación institucional, se lleva adelante con el objetivo de fortalecer el trabajo extensionista para el intercambio, cooperación y articulación territorial.

La integralidad –desde la articulación de las funciones de la universidad: enseñanza, investigación y extensión– al mismo tiempo promueve la construcción de un modelo con base en la interdisciplinariedad, es decir, los diferentes lenguajes se encuentran en permanente vinculación con los conocimientos, saberes y actores.

Respecto a este objetivo, Macchiarola (2023, pp. 2-3) permite mirar a la integralidad de las funciones como: «poner

en diálogo funciones, actores, conocimientos y saberes para abordar los problemas del territorio. Estos problemas se constituyen en los nodos organizadores e integradores de la vida universitaria... La integralidad, supone articulaciones múltiples».

El CCN tiene desde sus inicios en 1989 una fuerte vinculación con el territorio y por su misión fundacional se erige como un espacio abierto, plural, destinado al encuentro para el desarrollo de la cultura a través del diálogo, la creación y expresión artística en sus múltiples manifestaciones. En este ámbito se vincula universidad y sociedad, y genera un proceso sinérgico de retroalimentación donde la interdisciplinariedad fue el eje de desarrollo de múltiples proyectos de fuerte arraigo en el territorio, principalmente en las provincias de Chaco y Corrientes, extendiéndose al territorio de la región Nordeste.

Esto es posible gracias a un modelo de gestión abierto que permite la articulación del CCN con otros espacios de la universidad y organismos externos, gubernamentales nacionales, provinciales y municipales, así como con organizaciones no gubernamentales y privadas, al promover la formación de personas con un fuerte compromiso social y transformador.

Vinculación institucional: oportunidades que transforman

En el gran contexto que implica la integración y la multiplicidad de actores intervinientes se encuentran implícitas las vinculaciones institucionales. Desde el lugar que se ocupa como centro cultural, parece oportuno establecer como objetivo la

generación de vínculos estratégicos inter e intrainstitucionales para la promoción y desarrollo de la cultura.

En este orden, la concepción de la misión de las universidades –docencia, investigación, extensión y transferencia– sufrió transformaciones en respuesta a un nuevo modo de producción de conocimiento en las universidades vinculado a las demandas de las comunidades, transformándose en un sistema en permanente retroalimentación.

En palabras de Camilloni, al referirse a las misiones de la universidad y en particular el de esta con la sociedad, se expresa que:

“ En términos generales, su vinculación importa beneficios mutuos que hacen de su efectiva interacción, la sociedad y la comunidad aportan temas reales para el trabajo académico universitario, contribuyen a definir agendas para la investigación y estimulan un aprendizaje significativo y auténtico en los estudiantes. (Camilloni, 2015, p. 16)

El CCN, en su política de gestión, desarrolla vínculos estratégicos inter e intrainstitucionales para la innovación y la transformación, dos aspectos importantes en la articulación entre universidad, empresas, organismos gubernamentales y no gubernamentales. En esta sinergia se trabaja de manera activa y creciente con diferentes actores sociales en la elaboración de proyectos que generan puentes entre el conocimiento y el desarrollo de políticas públicas.

Este es nuestro compromiso, seguir transformándonos en este camino de gestión, comprometidos con el desarrollo de la cultura para transformar tantas realidades donde la universidad está llamada a servir.

Referencias bibliográficas

Boal, A. (1974). *Teatro del oprimido*. Cedac.

Camilloni, A. (2015). Docencia, investigación y extensión: un vínculo necesario. *Cuadernos de Extensión Universitaria de la UNLPam*, Año 1, (1). Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria de la Universidad Nacional de La Pampa.

Dewey, J. ([1934] 2008). *Territorio de la educación artística en diálogo* (Ed. en castellano). Paidós Ibérica.

Macchiarola, V. (2023). Integralidad de funciones: hacia la universidad necesaria. *+E: Revista de Extensión Universitaria*, 13(19). Universidad Nacional del Litoral Argentina.

Percia, M. (2001). *Institución y pasaje*. EDIUNC.

Plazola Cisneros, A. (1996). *Enciclopedia de Arquitectura Plazola* (Vol. 3). Plazola editores.

Salazar Bondy, A. (1973). Dominación y Extensión Universitarias. *Universidades*, (51), 11-17. UDUAL.

Autores y autoras

Gerardo Omar Larroza

| Rector |

Doctor en Política y Gestión de la Educación Superior,
máster en Política y Gestión Universitaria, máster y
especialista en Oftalmología, Médico Cirujano.

José Leandro Basterra

| Vicerrector |

Ingeniero Mecánico.

Laura Cristina Ana Leiva

| Secretaria General de Ciencia y Técnica |

Doctora en Química y Bioquímica.

Patricia Demuth

| Secretaria General Académica |

Doctora en Didáctica y Organización de Instituciones
Educativas, especialista en Ciencias Sociales, profesora y
licenciada en Ciencias de la Educación.

Analía Falcón

| Secretaria General Administrativa |

Contadora Pública.

Patricio Leandro González

| Secretario General de Extensión Universitaria |

Profesor y licenciado en Economía.

Marcelo Omar Cáceres

| Secretario General de Asuntos Estudiantiles |

Licenciado en Sistemas y profesor universitario
en Informática.

Pablo Arnaiz

| Secretario General de Planeamiento |

Contador Público.

Sebastián Ariel Slobayen

| Secretario General de Relaciones Interinstitucionales |

Magíster en Dirección de Empresas, especialista
en Planificación Estratégica y Políticas Públicas
y licenciado en Economía.

Claudio Núñez

| Secretario General de Posgrado |

Profesor y licenciado en Ciencias de la Educación, doctor en Políticas Educativas.

Viviana Bercheñi

| Subsecretaria de Extensión Universitaria |

Doctora en Ciencias Económicas, magister en Ciencias Políticas, Economista y licenciada en Gestión Ambiental.

Sebastián Sánchez

| Subsecretario de Vinculación y Transferencia |

Doctor en Ciencias Biológicas y especialista en Docencia Universitaria y licenciado en Genética.

Alejandra Beatriz Hernando

| Subsecretaria de Asuntos Académicos |

Profesora en Biología y licenciada en Zoología.

Graciela Fernández

| Directora Ejecutiva UNNE Virtual |

Profesora en Ciencias de la Educación y magíster en Procesos Educativos Mediados por Tecnologías.

Andrés Espínola

| Director General de Presupuesto
e Información Universitaria |

Abogado.

Alicia Daverio

| Directora de Gestión e Innovación de las
Tecnologías de Información |

Ingeniera en Sistemas de Información.

Erika Yamila Sánchez

| Directora de Políticas de Género y Diversidad Sexual |

Profesora y licenciada en Ciencias de la Educación, máster
en Tecnología Educativa y Competencias Digitales.

Mónica Beatriz Vargas

| Coordinadora General de Institutos de Investigación |

Especialista en Análisis e Intervención Institucional,
profesora y licenciada en Ciencias de la Educación.

Juan Manuel Vallejos

| Coordinador de la Escuela de Educación Profesional
de la UNNE-Sede Chaco |

Doctor en Ingeniería e Ingeniero Electromecánico.

Jorge Emilio Morales Hanuch

| Coordinador de la Escuela de Educación Profesional
de la UNNE-Sede Corrientes |

Arquitecto.

Gabriela Bissaro

| Coordinadora General de Comunicación Institucional,
Gerente de Eudene |

Licenciada en Comunicación Social, periodista
y Psicóloga Social.

Blanca Sobol

| Coordinadora del Sistema de Evaluación Permanente |
Especialista en Gestión de las Relaciones del Trabajo y
licenciada en Relaciones Laborales.

María Andrea Eirin

| Coordinadora del Centro Cultural Universitario |
Profesora en Letras.

Javier Vargas

| Coordinador del Centro Cultural Nordeste |
Arquitecto.

Susana Elda Benítez

| Coordinadora de la Incubadora de Empresas de la
Fundación UNNETEC-INNOVAR |

Magíster en Administración Estratégica de Negocios y licenciada en Comercio Internacional.

Moirá I. Insaurrealde

| Editora de UNNE Medios, Coordinación General
de Comunicación Institucional |

Licenciada en Comunicación Social y periodista.

Rocío Plano

| Gestora de redes sociales de la UNNE |

Licenciada en Comunicación Social y periodista.

Laura Ávalos Olivera

| Asesora Pedagógica de la Secretaría General
de Extensión Universitaria |

Especialista en Docencia de la Educación Superior y profesora en Ciencias de la Educación.

Silvia Roxana Paz

| Jefa del Departamento de Personal |

Profesora en Ciencias Políticas y Abogada.

José Tinazzio Bronzuoli

| Responsable del Área de Programas y Proyectos
de la SGEU-UNNE |

Finalizó la Licenciatura en Administración de empresas-
Facultad de Ciencias Económicas-UNNE.

Graciela Argañarás Janus

| Técnica del Sistema de Evaluación Permanente |
Licenciada en Ciencias de la Educación.

Silene Magalí Ayala

| Responsable de Gestión de Pasantías, Vinculación
con el Medio y Parque Tecnológico |
Especialista en Gerencia y Vinculación Tecnológica
y Médica Veterinaria.

Fabrizio Abel Sartori

| Secretario General Legal y Técnico |
Abogado especialista en Derecho Administrativo.

Margarita Payes

| Coordinadora Técnica de Planificación y Gestión de la
Secretaría General Legal y Técnica |
Abogada, magíster en Derecho Administrativo y especialista
en Abogacía Estatal Local y Federal.

Maiara García Dalurzo

| Equipo Técnico de la Dirección de Políticas de Género y
Diversidad Sexual |

Licenciada en Psicología.

**Gobernanza para la transformación universitaria en
territorio. Políticas de innovación en la UNNE
para el Nivel Superior**

se compuso y diagramó en Eudene,
en el mes de mayo de 2025.

—



Gobernanza para la transformación universitaria en territorio es un ejercicio reflexivo sobre un modelo de gestión que prioriza el diálogo y la participación democrática en la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE). A través de sus capítulos, comparte experiencias, desafíos y aprendizajes, y busca revalorizar los órganos de gobierno universitarios con el propósito de facilitar los procesos institucionales.

Lejos de ser un manual o anecdotario, este libro es una invitación a pensar la UNNE como una unidad compleja, diversa y de avanzada, dejando atrás la condición de «confederación de facultades». De este modo, la gestión actual busca inspirar a futuras generaciones de líderes universitarios a construir colectivamente, priorizar la escucha y encontrar puntos de encuentro con la convicción de que el poder se construye, no se destruye, incluyendo a todos los actores para generar un capital de gestión eficiente y participativo, superando las resistencias.

El lema *Innovación e inclusión para el futuro*, en cada acción, incluso en momentos de crisis donde el liderazgo y la búsqueda de aliados son fundamentales para sostener e incrementar el caudal social de la Universidad Pública Argentina, camina hacia una universidad más solidaria, justa, transparente, moderna e inclusiva.

