

Hacia una nueva gestión universitaria basada en la construcción de colectivos

Año
2019

Autores
Theiler, Elizabeth y Zuliani, Oscar
Federico

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Theiler, E. y Zuliani, O. F. (2019). *Hacia una nueva gestión universitaria basada en la construcción de colectivos*. 1er Congreso Latinoamericano de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Villa María, articulando diálogos políticos y académicos en Ciencias Sociales. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

Hacia una nueva gestión universitaria basada en la construcción de colectivos

Línea temática 2: Universidad, gobiernos subnacionales, movimientos sociales y gestión del territorio.

Autores:

Theiler, Elizabeth, Universidad Nacional Villa María. Dante Alighieri 157 4^a, CP 5900, Villa María; elitheiler@hotmail.com

Zuliani, Oscar Federico. Universidad Nacional Villa María. Teruel 314, CP 5105, Villa Allende; fedezuliani81@hotmail.com

Palabras claves: Universidad, Gestión, Política

1. Resumen:

Desde el Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales (IAPCS) de la Universidad Nacional de Villa María, nos propusimos reflexionar y construir colectivamente un modelo de gestión cuyo principal objetivo es formar intelectuales, científicos/as, profesionales y técnicos/as que puedan dar cuenta de una sólida trayectoria académica y compromiso con los procesos de transformación en sus territorios.

El/La estudiante y graduado/a universitario/a son comprendidos/as, desde el instituto y la universidad, como actores cuyo accionar genera impactos tanto al interior como al exterior del sistema universitario, ya sea desde sus prácticas profesionales y de investigación como desde sus capacidades aplicadas a la transformación que deviene de la intervención en procesos sociales. Aportan a la vida académica en la elaboración de teorías y metodologías que permiten describir y explicar la realidad que nos acontece, dejando un acervo accesible a la comunidad epistémica y de aplicación por parte de decisores/as institucionales. Ello significa que producen conocimientos -a partir de la indispensable participación de los/as docentes en dicho proceso- y que los/as mismos/as tienen potencialidad transformadora de la realidad. El saber genera transformaciones cuando atraviesa e integra los espacios a cada lado de los muros de la universidad en sentido estricto. Por ello, deben ser capaces de generar instrumentos que contribuyan en

los procesos de transformación de los territorios, pero lo hacen tanto desde una faz teórica y técnica-instrumental como desde una faz política que caracteriza al campo de las Ciencias Sociales. Así, se hace necesario facilitar la comprensión e interpretación de la realidad a partir de la vinculación con los actores territoriales. Y ese desafío se facilita cuando la Universidad tiene un anclaje territorial que posibilita el acceso a nuevos y más diversificados perfiles¹. Es junto a los/as estudiantes, y con el significativo aporte de los diferentes claustros, que se propicia el estudio de los fenómenos que acontecen para poder actuar y transformarlos; para luego volver a reflexionar sobre su accionar y su impacto en la realidad. En definitiva, un/a estudiante – trabajador/a académico/a es alguien que se forma y contribuye a la formación de los/as demás, a través de la praxis (acción-reflexión-acción).

Ahora bien, formar actores preparados para la transformación social es una tarea compleja, que requiere tanto de una sólida planificación orientada al cumplimiento de ese objetivo de fondo, como de un modelo de gestión capaz de sustentar los procesos necesarios para avanzar en esa dirección generando resultados concretos.

Introducción:

La presente ponencia propone un recorrido por el modelo de gestión implementado desde el IAPCS, al cual denominamos GIUP (Gestión Integral Universitaria Participativa). En primer lugar, se retoman elementos de las distintas teorías de la administración y la gestión que sustentan el modelo, conformando un corpus anclado y resignificado en el contexto universitario y social actual. Luego, se presentan los principios que marcan el norte a alcanzar, las vías elegidas para institucionalizar el modelo y convertir las ideas en prácticas de gestión sistemáticas y, por último, el diseño institucional que sostiene la acción. Finalmente, compartimos algunos aprendizajes y desafíos que se plantean a futuro.

Encuadre conceptual y aportes de las teorías de la administración y la gestión

Si recuperamos brevemente el devenir histórico de las distintas teorías de la administración, podemos ver que su eje se fue moviendo a modo de péndulo. En un

¹ El IAPCS cuenta hoy con sedes en Córdoba y Villa María, con un Centro Regional de Educación Superior (CRES) en San Francisco y con extensiones áulicas en Deán Funes, Villa Dolores y Río Cuarto.

primer momento, las mismas se centraban en las tareas y los procedimientos necesarios para lograr los objetivos. Luego, la centralidad se ubicó en el análisis de las personas y sus relaciones al interior de las organizaciones. Finalmente, ya en la segunda mitad del siglo XX, las teorías de la administración se ubicaron en una posición intermedia, que toma en cuenta y vincula ambos elementos (tareas y personas), a la vez que incorpora aspectos contextuales y su interrelación con el funcionamiento de una organización.

Las Teorías Clásicas de la Administración surgen a principios del siglo XX a causa del acelerado y desorganizado crecimiento de las empresas en el marco de la Revolución Industrial, lo que ciertamente complejizó la administración de las mismas. Proponen un enfoque científico de administración que sustituyera al empirismo dominante, poniendo el foco en el aumento de la eficiencia de las instituciones a través de su organización, de la forma y disposición de los órganos componentes de la misma (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. Concretamente, el foco estaba puesto en las funciones y no en los resultados. Se trata de un enfoque de arriba hacia abajo, es decir, de la administración hacia los trabajadores y del todo hacia sus partes (de la organización hacia los departamentos). Asimismo, tal como apuntan Medina Macías y Ávila Vidal (2002) la Teoría Clásica ve a la organización como sistema cerrado, desconsiderando las influencias ambientales y realizando suposiciones irreales sobre la conducta humana, siendo sus principios y fundamentos contradictorios. Sin embargo, podemos reconocer como un aporte de estas teorías lo que se definió como las cinco funciones básicas de la administración: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. La combinación resignificada y actualizada de estas funciones habilita la construcción de un comportamiento organizacional y la conducción de micro procesos en interrelación con otros/as.

Después de las teorías clásicas, la Administración desarrolló nuevos conocimientos y aportes desde paradigmas también renovados. Podemos mencionar, por ejemplo, los aportes de Max Weber (Teoría Burocrática) en relación a la importancia de las normas y reglamentos en la dinámica de una estructura organizacional formal; el enfoque múltiple y globalizante de la Teoría Estructuralista; y las estrategias con enfoque situacional de la Teoría de la Contingencia.

Desde el ámbito de la planificación y gestión de proyectos, la Teoría del Cambio (Rogers, 2014) propone un enfoque flexible, que parte de la definición del objetivo

buscado a largo plazo, identifica un conjunto de precondiciones necesarias para alcanzar esa imagen objetivo (resultados primarios, secundarios, terciarios, etc.); y diseña una estrategia de intervención para alcanzar los resultados deseados, junto a una serie de supuestos vinculados a cada uno de los pasos diseñados. Implica un profundo análisis sobre todos los pasos que deberían darse para lograr un cambio deseado.

Otra importante referencia teórico-política que sustenta nuestro modelo de gestión es la propuesta de Carlos Matus. A partir de la Planificación Estratégica Situacional, Matus plantea la necesaria vinculación de dos procesos que en general se encuentran escindidos: la planificación y la gestión. *“Practicar la planificación y ejercer el gobierno de procesos es una capacidad potencial de todas las fuerzas sociales. (...) Todo aquel que pretenda conducir un proceso desde alguna posición, tiene un espacio de gobierno en ese ámbito del sistema social”* (Matus, 2007: 29). En este marco, las concepciones de sujeto, actor social, problema, direccionalidad, poder e incertidumbre cobran relevancia; dada la complejidad de las realidades sociales que nos atraviesan y sobre las que pretendemos intervenir. Esta propuesta metodológica busca promover una nueva institucionalidad, desde la participación ciudadana protagónica. Plantea cuatro instancias fundamentales en los procesos de planificación-gestión: el momento explicativo, que implica conocer y comprender la realidad que deseamos transformar; el momento normativo, a partir del cual se identifican los medios necesarios para alterar la situación actual y se establecen compromisos de acción de los distintos actores involucrados; el momento estratégico, que incluye el análisis de viabilidad de lo definido y otras posibles alternativas de acción; y el momento operacional, la continua evaluación y control de planes.

El diálogo teórico y los supuestos disciplinares son a la vez atravesados por la reflexión propuesta por la teoría social y en particular la teoría política; a partir de lo cual se incorpora la necesidad ineludible de un proyecto político-académico-institucional con características de integralidad y dinamismo.

De esta manera, el modelo GIUP propuesto desde el IAPCS, se basa en una lógica enfocada en los resultados, construye la definición de los problemas a abordar y las estrategias para alcanzar los objetivos a través de la integración de diversos actores para, de esa forma, generar estructuras colectivas de toma de decisiones y generación de resultados concretos. Entre esos actores se incluye también a los agentes

extrauniversitarios, que desde su inserción territorial aportan al proceso de construcción colectiva de una universidad orientada a la transformación social. En esta línea, se construye día a día un esquema de gestión en el que la autoevaluación sistémica y colectiva retroalimenta los procesos, posibilitando el aprendizaje permanente y la constante orientación de la gestión a resultados.

El modelo de gestión construido toma como premisa de fondo que, siendo la transformación social una acción colectiva, un modelo que se orienta a ese fin debe partir de la construcción y gestión de colectivos.

De esa premisa básica se deriva la necesidad de poner en marcha estrategias y procesos que apunten a teorizar sobre las prácticas desarrolladas e institucionalizar un modelo de acción nuevo, que precisa permear transversalmente las estructuras para así hacer de las prácticas innovadoras un curso de acción estable.

Tanto la construcción de colectivos como la institucionalización de prácticas innovadoras deben sustentarse en un diseño institucional acorde a la tarea emprendida, que marque el paso de un modelo tradicional –en el que la gestión es central e individual- a un modelo de gestión asociada, que apunta a construir un nuevo modelo de gobierno que se basa en la concreción de procesos relacionales de gestión universitaria.

Finalmente, un modelo de estas características sólo puede consolidarse si es capaz de dar cuenta de una sólida orientación a resultados.

Los principios del modelo

Ciertamente, la puesta en funcionamiento de un modelo de gestión universitaria de estas características es incompatible con prácticas de gestión de corte tradicional, requiriendo la adopción de algunos principios que rijan el accionar de todas las partes que damos forma a estos nuevos procesos.

En primer lugar, es importante transitar el paso de la *formación de profesionales* a la *formación de profesionales para la transformación social, con perspectiva latinoamericana*, caracterizada por una fuerte impronta de formar para la reflexión crítica-acción.

En segundo lugar, se visualiza la necesidad de pasar de la *construcción de conocimiento* a la *co-construcción de conocimiento*, en donde los distintos actores involucrados en el proceso formativo forman y son formados, cogenerando aprendizajes en pos de la transformación social y redefiniendo permanentemente nuevos objetos de investigación.

En tercer lugar, se requiere un cambio en las modalidades de gobierno universitario, superando la gestión verticalista e individual mediante la adopción de prácticas de *gestión asociada*. Esto conlleva, a su vez, la necesidad de incorporar *mecanismos de coordinación horizontales*, que basados en la *facilitación de procesos* permitan canalizar los aportes de todos los colectivos en el proceso de co-construcción.

Finalmente, se visualiza la necesidad de adoptar *mecanismos de intervención interdisciplinarios*, capaces de integrar en una perspectiva holística los aportes de las distintas ramas de conocimiento. En este esquema, el Equipo de Gestión se erige como un dispositivo de comunicación interna, evaluación y proyección conjunta. Se trata, en definitiva, de dar lugar a una comunidad epistémica con identidad propia, que se reinventa permanentemente a partir de la construcción colectiva y las necesidades del contexto en el que se inserta.

Las vías elegidas para institucionalizar el modelo

Siendo el objetivo instaurar el modelo GIUP como una práctica institucionalizada, se ha avanzado en la definición de criterios de acción plasmados en **políticas transversales**. Estas políticas contribuyen a operacionalizar el modelo, explicitando criterios de intervención claros, aplicables y flexibles a toda la comunidad académica.

Concretamente, se ha avanzado en la definición de once políticas transversales, entre las cuales la comunicación ocupa un rol central y estratégico.

- La **Política de Congresos** fomenta tanto la participación de la comunidad académica en este tipo de eventos como la realización de eventos propios, poniendo a disposición los recursos del IAPCS para incentivar estas prácticas. En estas instancias, dialogamos con la comunidad académica a partir de los conocimientos generados en las distintas disciplinas. Esta política, a su vez,

impulsa la producción teórica y la visibilización de resultados de investigación e incluye al IAPCS en el sistema universitario.

- La **Política de Posgrado** apunta a consolidar, desde la apuesta por la calidad académica, un modelo de desarrollo regional, nacional y latinoamericano, inclusivo y basado en la generación de saberes propios.
- La **Política de Publicaciones** persigue posicionar al IAPCS en el escenario latinoamericano de las publicaciones en ciencias sociales. El objetivo de fondo consiste en generar una plataforma desde donde estudiantes, graduados/as, nuevos/as docentes e investigadores/as puedan dar a conocer el trabajo que vienen realizando en la cátedras, investigaciones e intervenciones territoriales.

Se cuenta con diversas publicaciones periódicas y dos revistas de salida permanente: la revista Raigal y la revista Sociales Investiga.

- La **Política de Vinculación** apunta a generar puentes sólidos entre la Universidad y la sociedad, fomentando la construcción colectiva y promoviendo procesos de codesarrollo. Tanto el Observatorio de Políticas Públicas (constituido en 2016), como la Escuela de Gobierno (creada en 2010) se orientan a materializar esta política en la práctica. Asimismo, se ha consolidado la vocación del IAPCS por generar y fortalecer redes con otras unidades académicas, como la reciente incorporación en la Federación de Unidades Académicas de Trabajo Social Argentina (FAUATS), las redes con colegios profesionales de presencia local y la pertenencia al Consejo de Decanos de Ciencias Sociales y Humanidades. El Programa de Movilidad estudiantil, docente y no docente constituye otra herramienta de vinculación con Universidades de otros países.

Cabe destacar también la articulación con el sector gremial como actor social clave del entramado social del que forma parte el IAPCS.

Sobre este punto, es claro que uno de los factores que garantizará el éxito y la sostenibilidad de la Universidad a largo plazo es su capacidad de vincularse con más actores territoriales, tanto en cantidad como en diversidad.

- La **Política de Construcción de Metodologías** persigue y fomenta el diseño de metodologías innovadoras y contexto-específicas aplicables, para intervenir en procesos políticos y aportar en su transformación.

- La **Política de Seguimiento de Graduados/as** constituye la instancia final en el proceso de formación de actores con capacidad de transformación social. Mediante las acciones de seguimiento se conocen y sistematizan las necesidades de los/as graduados/as, posibilitando el diseño de itinerarios formativos integrales y orientados a la intervención.
- La **Política Académica de Mejora Continua** implica el desarrollo de programas permanentes de formación, articulaciones con otras unidades académicas para evaluaciones comparadas, el análisis de la viabilidad académica y técnica de las carreras, un plan estratégico integral, la revisión periódica de planes de estudio y normativas y reuniones permanentes de equipos de gestión.
- La **Política de Formación Permanente de Docentes y No Docentes** involucra diversas capacitaciones internas, con el fin de acompañar y mejorar el desempeño de los/las trabajadores/as del IAPCS. El Programa Permanente de Formación Docente y las Instancias Formativas para no docentes constituyen ejemplos de la puesta en práctica de esta política transversal.
- La **Política de Estudio y Acompañamiento de Estudiantes** implica el estudio de las características de los/as estudiantes y sus trayectorias en la Universidad, a través del análisis de variables estadísticas clave. Esta información sirve como herramienta para la toma de decisiones orientadas al acompañamiento de la trayectoria estudiantil para favorecer la continuidad y finalización de los estudios. Tal es el caso del Programa de Apoyo a el/la Estudiante de Primer Año (PAEPA), el Centro Tutorial de Apoyo a el/la Estudiante Avanzado y el Yo Comento mi TFG, entre otros.
- La **Política de Educación a Distancia** se enmarca en las nuevas estrategias que se vienen generando a nivel del sistema universitario nacional.

A través de la Resolución 030/2018, la UNVM crea el Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED). A su vez, el Consejo Directivo del IAPCS crea el Área de Educación a Distancia, dependiente de la Secretaría Académica, a través de la Resolución 075/2017. A partir de esto, se genera la Primera comisión de carrera de grado a distancia para la Lic. en Desarrollo Local y Regional, que ya presentó su propuesta al Consejo Directivo.

Finalmente, la **Política de Comunicación** apunta a integrar, visibilizar y potenciar todas las acciones realizadas. Se trata de una política de carácter estratégico y transversal, entendida como uno de los valores intangibles con mayor capacidad para propiciar procesos relacionales que sirvan de sustento a la construcción de colectivos. Claramente, esta concepción de la comunicación no refiere a un proceso de generación espontánea, sino que requiere gestión, planificación, control y evaluación. Algunas iniciativas vinculadas con esta política son la creación de una página web propia, con acceso digital a las Memorias del IAPCS y a las actas del Consejo Directivo; así como la creación del Espacio Audiovisual Sociales.

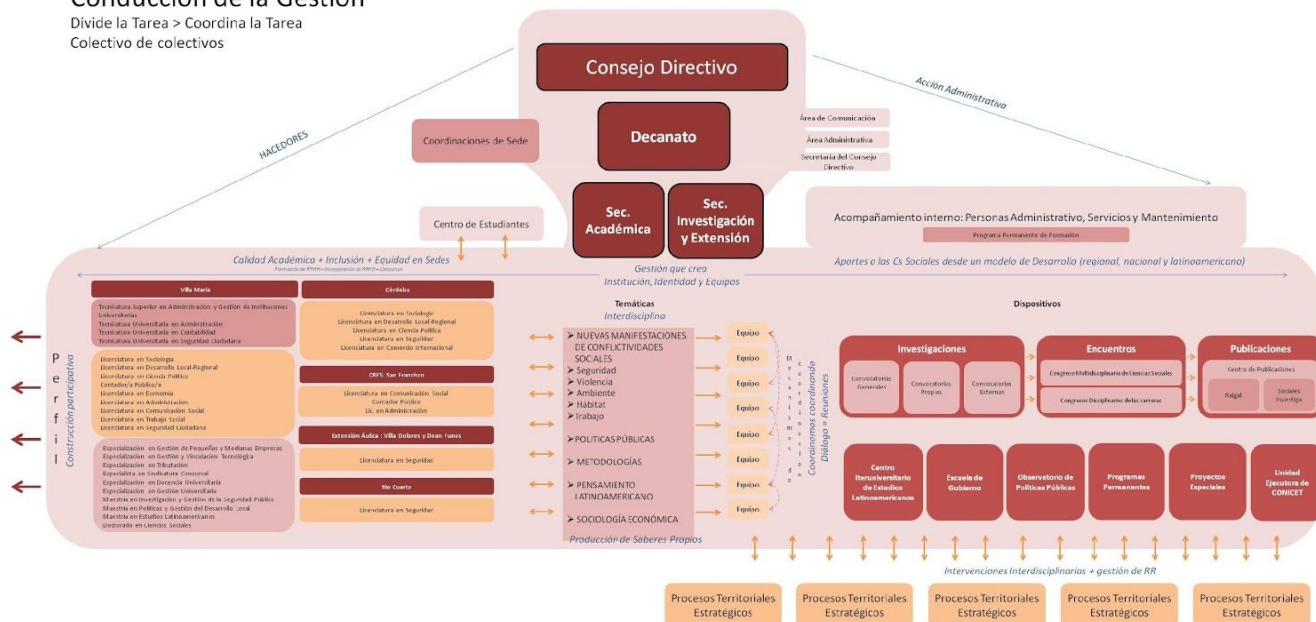
El diseño institucional elegido

Teniendo en cuenta que “la estructura es un instrumento básico para la consecución de la estrategia” (Brull Alabart y Gil Estallo, 2005: 2), a partir de la política y el modelo descrito consideramos que es necesario representar la estructura organizacional que hace posible la implementación de la política anteriormente compartida.

Todas las unidades organizativas del IAPCS cuentan con un número reducido de personas. Esto significa que hay pocos niveles organizativos que separan el ápice del núcleo de operaciones de la organización; lo que permite una mayor libertad de los/las trabajadores/as en el desempeño de sus tareas y habilita un mayor diálogo y consulta para su coordinación.

Conducción de la Gestión

Divide la Tarea > Coordina la Tarea
Colectivo de colectivos



Estructura de la organización:

Ápice estratégico. El Consejo Directivo del IAPCS es el órgano político y principal espacio de diálogo en donde se toman las decisiones de la política del

Instituto. El principal brazo ejecutor de esas políticas, pero también decisor y coordinador, es el Decanato. Ambos espacios, el primero deliberativo y el segundo ejecutivo, trabajan delineando y coordinando la política del IAPCS. A su vez, la construcción de estas políticas se realiza con la participación activa de todos los espacios de la organización. El Equipo de Gestión y las reuniones mensuales con coordinadores/as de carrera y consejeros/as son la base de la toma de decisiones en función de acuerdos y demandas; a lo que se suma la realización de reuniones trimestrales en las que además participa el equipo de trabajadores/as no docentes. A su vez, el Decanato tiene tres áreas de apoyo específicas, que son la de Comunicación,



Secretaría de Consejo Directivo y Administración. También forman parte del ápice estratégico las Coordinaciones de las sedes del IAPCS.

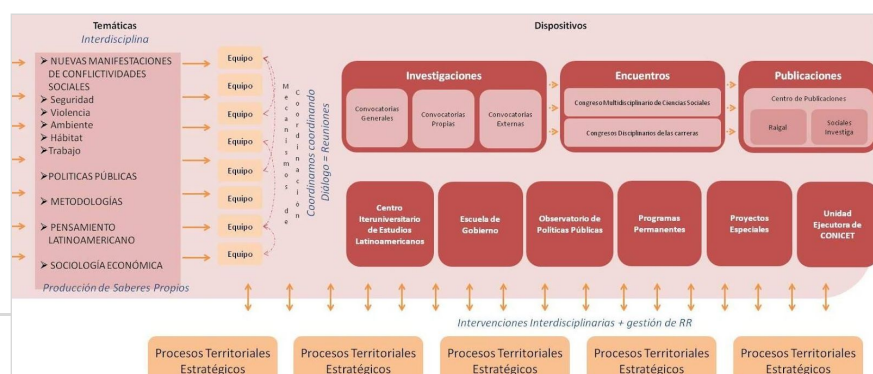
La **línea media** está constituida por la Secretaría Académica y la Secretaría de Investigación y Extensión. Ambas Secretarías son las encargadas de traducir las políticas y estrategias del IAPCS en programas y proyectos para ser ejecutados. También cumplen una importante función facilitando la construcción participativa de las políticas y estrategias del IAPCS. En esta línea media, también podemos situar al Centro de Estudiantes. Si bien el mismo posee autonomía en sus proyectos y su principal rol es la defensa de los intereses de los/as estudiantes, en muchos casos funciona como nexo entre las autoridades y los/as estudiantes, facilitando procesos de construcción de proyectos que benefician a estos/as últimos/as.



Como en toda organización de educación universitaria, el **núcleo de operaciones** es la parte principal de la organización. En la misma se realizan las principales tareas de la Universidad: formación, investigación y extensión. Por ello, está integrada por los/as docentes y estudiantes de los distintos espacios curriculares pertenecientes a la totalidad de carreras del IAPCS, en las distintas sedes donde nuestro Instituto se encuentra presente.



Se suman a ellos/as, los/as investigadores, junto a los/as



estudiantes y docentes que trabajan en proyectos de investigación y extensión universitaria en diversos territorios, a través del trabajo de temáticas interdisciplinarias. Como comentamos anteriormente, para ello cuentan con diversos dispositivos institucionales que posibilitan la labor académica y de construcción de capacidades en los territorios.

A los fines de apoyar esta labor, la Universidad cuenta con un activo **staff** de trabajadores/as no docentes quienes facilitan la tarea de los/as estudiantes, docentes, investigadores/as y equipos de trabajo.



Mecanismos de coordinación:

Como mencionamos anteriormente, el principal mecanismo de coordinación desde el ápice y la línea media para con el núcleo de operaciones es la **facilitación**. Una facilitación que se complementa con otros mecanismos. Por un lado, al ser la Universidad una organización profesional, existe una **jerarquización y definición de habilidades**, o sea, existen conocimientos previos adquiridos en el trayecto por una carrera universitaria para poder acceder a ser docente o investigador/a. A su vez, desde la dirección del IAPCS se trabaja mucho por medio de la **sistematización de resultados**, ya que junto a los equipos de trabajo se planifican acciones y se implementan para conseguir los objetivos planteados. El trabajo del staff de nodocente también utiliza la **sistematización y evaluación** de resultados, junto con la **de procesos** que requieren este tipo de tareas. También están presentes en todas las áreas de la organización mecanismos de coordinación a través de la adaptación mutua, o sea, por medio de la coordinación y la comunicación informal.

Mecanismos de participación (la figura del equipo)

El IAPCS está conformado por una pluralidad de áreas y estamentos que interactúan desde las diversas sedes. Esta coexistencia exige, a los fines de garantizar una verdadera gestión asociada, de la permanente articulación de dispositivos capaces de canalizar la participación de cada parte del todo. Las **reuniones trimestrales de**

equipos de gestión constituyen una de las formas que esos dispositivos de participación adoptan. Organizadas en base a exposiciones orales y gráficas de cada equipo, persiguen tanto socializar estados de situación como debatir, evaluar y establecer prioridades de manera permanente.

Desde la política de gestión se propone contribuir e incidir en los modos del hacer, deconstruyendo y reconstruyendo puntos de vista y metodologías con arraigo en los procesos epistemológicos latinoamericanos. Por ello, desde la dirección del IAPCS promovemos un **protagonismo compartido** en la construcción de la política, los desafíos y las acciones cotidianas junto a: docentes, investigadores/as, egresados/as, estudiantes, trabajadores/as no docentes, funcionarios/as, dirigentes de organizaciones sociales. Entendemos el “compartir” como “*hacer partícipe de...*” a la diversidad de actores e intereses. Esta metodología eminentemente participativa aporta un espacio institucional integral que pretende y promueve la conjunción y convivencia de diversos intereses y trayectorias mediante instancias de encuentro que se materializan en la realización de acciones a partir de la **conformación de equipos** de trabajo, que encuentran un continente transversal orientado por los ejes generales antes mencionados. Por ello, reconocemos en esta metodología de gestión la composición de **un colectivo de colectivos**, ya que desde el Instituto pretendemos ser un espacio que aglutina diversos colectivos de personas (equipos), orientados hacia el perfil regional de la Universidad que toma su impronta en cada una de sus sedes. Para ello, se facilita la emergencia de iniciativas, liderazgos y espacios tendientes a abordar problemáticas, construir dispositivos, organizar nuevos grupos de trabajo, desarrollarse profesionalmente y generar impacto en los territorios en los que trabajamos. Este modo de coordinar facilita en la medida en que acompaña y asiste a los equipos de trabajo que se van conformando y genera las condiciones institucionales para que su trabajo pueda consolidarse.

Desafíos a futuro

El camino transitado en estos años de arduo trabajo, arroja importantes aprendizajes y un sinnúmero de desafíos hacia delante.

En primer lugar, se visualiza la necesidad de dotar de sostenibilidad a todo el proceso, entendida en este caso desde tres perspectivas: la sostenibilidad de las acciones

emprendidas (programas, proyectos, actividades formativas, entre otras), la sostenibilidad de los resultados alcanzados (convenios firmados, centros creados, alianzas y redes articuladas, entre otras) y la sostenibilidad del modelo de gestión implementado. Del carácter sostenible de estas tres cuestiones dependerá, en gran medida, la capacidad del modelo de generar los impactos buscados a largo plazo, así como el proceso de maduración y revisión de los primeros impactos.

También se erige como un desafío readecuar de modo permanente el diseño institucional a un entorno regido por la transformación, que constantemente plantea nuevas preguntas y demandas. Esto exige repensar las estructuras de trabajo, preparándolas tanto para responder a los nuevos desafíos del contexto actual como para formular nuevas preguntas.

La divulgación y puesta en consideración de esta idea planteada como propuesta programática o modelo para guía de la acción, inicia hacia adentro y hacia afuera el fundamental desafío de su validación, aunque especialmente apela a provocar una mirada crítica con la sensibilidad y generosidad académica que posibilite su ampliación y profundización.

Si uno de los ejes de la Reforma Universitaria de 1918 fue cómo atraer a nuevos actores hacia la Universidad, a 100 años de ese hecho histórico el gran desafío radica en cómo enlazar la Universidad y el territorio; repensando los modos de vinculación, los mecanismos de retroalimentación y las responsabilidades que cada actor asume con los procesos de transformación social.

Bibliografía:

Barros, Enrique F.; Valdés, Horacio; Brdabehere, Ismael C.; Sayago, Gumersindo; Castellanos, Alfredo; Méndez, Luis M.; Bazante, Jorge L.; Garzón Maceda, Ceferino; Molina, Julio; Suárez Pinto, Carlos; Biagosch, Emilio R.; Nigro, Ángel J.; Saibene, Natalio J.; Medina Allende, Antonio; Garzón, Ernesto. (1918). Manifiesto Liminar de Córdoba - 21 de junio de 1918 – “La juventud argentina de Córdoba a los hombres libres de Sud América”. Recuperado de <https://www.unc.edu.ar/sobre-la-unc/manifiesto-liminar>

Brull Alabart, E., & Gil Estallo, M. de los Á. (2005) *Mintzberg: La estructuración de las organizaciones*. Cuadernos de Gestión.

Costamagna, P., & Larrea, M. (2017) *Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social*. San Sebastián: Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto.

Madoery, O. (2016) Los desarrollos latinoamericanos y sus controversias. 1ª ed. – Ushuaia : Ediciones UNTDF.

Matus, C. (2007) *MAPP, Método Altadir de Participación Popular*. Buenos Aires: Lugar Editorial.

Matus, C. (2007) *La teoría del juego social* – 1 ed. – Remedios de Escalada: De la UNLa – Universidad Nacional de Lanús.

Medina Macias, A; Avila Vidal, A. (2002) Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. Revista Cubana de Psicología. Vol.19, No.3, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.

Mintzberg, H. (1984) *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Morin, E. (1990) *Sobre la Interdisciplinariedad*. Boletín No. 2 del Centre International de Recherches et Etudes Transdisciplinaires (CIRET). Disponible en http://www.pensamientocomplejo.org/docs/files/morin_sobre_la_interdisciplinaridad.pdf

Najmanovich, D. (1991) *Interdisciplina y Nuevos Paradigmas*. La ciencia de fin de siglo. Suplemento Futuro del diario Página/12 el 19 de Octubre de 1991.

Najmanovich, D. (2005) “El juego de los vínculos: subjetividad y redes sociales figuras en mutación”. Buenos Aires: Ed. Biblos.

Rogers, P. (2014) *La teoría del cambio, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto N.º 2*. Florencia: Centro de Investigaciones de UNICEF.

Rovere, M. (2006) *Redes en Salud; los grupos, las instituciones, la comunidad*. Córdoba: El Ágora ediciones.

Rovere M. (2002) *Redes Nómades en Wolfberg Prevención en Salud Mental*. Buenos Aires: Lugar Editorial.

Rovere, M. y Tamargo M. (2005) *Redes y Coaliciones o Cómo Ampliar el Espacio de lo Posible*. Buenos Aires: Mimeo.