

Una reflexión sobre capacidades institucionales

Unidad Académica de las Artes – Instituto de Artes
Mauricio Kagel
UNSAM

Maestría en Política y Gestión Local
Escuela de Política y Gobierno
Unsam

A. Andrés Brandani

Agradecimientos

*“music [arte] is the sigh of the oppressed masses.
It is the heart in a heartless world.”*

*“El problema no era Sava, Zielinski,
O Coca, el problema era que no había un
Proyecto estructural. Todo era retroceso.
Y como hinchas tampoco acompañábamos”*

*A los que son parte de este proyecto colectivo,
a los que no están y se los extraña.*

Es la segunda vez que en mi proceso de formación académica me enfrenté al trabajo de realizar una tesis o trabajo final de estas características, mi primera experiencia fue al concluir mi licenciatura en filosofía, ahora en una maestría dentro de las ciencias sociales, desconozco si habrá una tercera oportunidad. Siempre resultó un arduo proceso de exponer y exponerme, de ensayar ideas, argumentaciones, reflexiones. Por lo tanto, es un proceso comprometedor, de ponerme en una situación riesgosa, de caminar por angulosos bordes vertiginosos, algo que no me resulta sencillo, en lo más mínimo, pero acepto el desafío.

Agradecer a quienes me acompañaron y ayudaron a atravesar esta zona de riesgo, de quedar expuesto, no es solo una formalidad, es una cuestión de fondo. Los procesos educativos los considero siempre colectivos, aún siendo proyectos individuales se logran en plural.

En primer lugar y de manera fundamental a Marcela, mi esposa, pero, por sobre todo mi amada compañera, como también a mis amadas hijas que con sus preguntas, con sus chistes, sus juegos y su musical vida me llevaron de la mano, para no tener miedo a las alturas, a las caídas.

A su vez, no hubiese sido posible llegar al final de este recorrido sin la calidad de trabajo, paciencia, tiempo y aporte que le dedicó Valeria, encontré en mi directora de trabajo final o tesis, la Dra. Serafinoff, a una valiosa profesional, que en cada paso de este trabajo encontró la forma de aportarme tranquilidad, contenidos, orientaciones, haciendo de este trabajo una importante relación de enseñanza – aprendizaje.

A mis compañeras y compañeros del Cedet, que actuaron, correctamente, tanto como reparo, como red de protección a mi funambular andar, como también me expusieron, obligándome a afrontar las consecuencias del riesgo que, finalmente, se atraviesa solo pero no a solas. En particular a María Pía Vallarino, Alejandro Sehtman, Mariana Caminotti, como también y especialmente, a Deborah Pragier, a quien le debo en gran parte haber podido encontrar la claridad mental, quien me entregó siempre el prudente –en tanto *phronesis* como sabiduría- consejo, comentario o indicación, para poder pensar, escribir, argumentar, desarrollar mis ideas y mi carrera profesional, para este trabajo como para otros desafíos de estos tiempos, su apoyo fue, es, humanamente indispensable.

Sería injusto no agradecerle a todas las personas con las cuales compartí más de dos años en el Instituto de Artes de la Unsam, al entonces rector que confió en que tenía algo para aportar, a los compañeros y compañeras de trabajo y en particular a los y las directores y directoras de área, que, como les dije en alguna oportunidad, lo mío era solo como el ladrón que entraba furtivamente en sus casas, podía trabajar solo si encontraba valor, y lo encontré en ellos. No puedo ya aportar mucho más, no es un lugar para mi *estar*, solo puedo entregarles este producto de mi trabajo -pretendiendo que tenga algún valor- que, de alguna manera, es también producto de su trabajo. En especial le agradezco a Gerardo Hochman el haberme enseñado que la sabiduría podía ser corporal también, no solo como una manifestación de la sabiduría, sino ella misma. Por último, y no por eso menos importante, todo lo contrario, a Sebastián Vereá, por su honesta relación, haber invertido tiempo en explicarme la música, en sus lecturas y devoluciones, por hacerme testigo de sus proyectos, por compartir su mirada amplia del mundo y la música, y, de paso, haber incluido a mis hijas en esas enseñanzas.

Se terminó esta etapa, pero el desafío, quién sabe dónde, es seguir pensando – haciendo las instituciones, la universidad, seguir pensando el territorio, seguir estando en la universidad y el territorio que me toque, ni más ni menos que en el *suelo*. Uno de mis primeros días en la Unsam escuché en un cardinal discurso que el rol de la universidad es *ser el intelectual orgánico del sector popular*, nunca dejaron de resonarme estas palabras, son un constante eco que vuelven una y otra vez, nunca dejaron de ser, en gran medida, un faro, un horizonte, un destino, una invitación a buscar el hilo que nos guíe en el laberinto.

I. Introducción:

Pensar el hacer; poner en juego la formación en la profesionalización institucional

*“El problema de la filosofía es el problema de la libertad,
no es el búho que levanta el vuelo al anochecer,
porque ya ha visto todo lo que ocurre durante el día,
sino que esconde también la sorpresa de la noche
y la espera del amanecer.”*

Kusch

*“el desafío, entonces, consiste en abrir esa “caja negra” que son
las instituciones, los actores y su forma de relación”*

Acuña

Motivos, sentidos, objetivos

Es este el producto final para completar la Maestría en Política y Gestión Local, al igual que en los trabajos de evaluación de cada una de sus materias, donde las consignas lo permitían, me interesa poder abordar temas que me permitan trabajar sobre la Unsam, ya que es donde radico o me alojo por decirlo de alguna manera hace ya unos años, tanto en mi rol docente, de desempeño profesional como también de formación. Entiendo que es ganancia doble si los productos del estudio, investigación y acumulación del conocimiento son, al mismo tiempo, sobre la institución donde estoy llevando adelante mi vida profesional, son un beneficio para mi formación, para poder llevar adelante mejor o con más nivel mis actividades y, al mismo tiempo, porque aportan valor agregado a los espacios o instituciones donde participo.

En mi trayectoria profesional tuve -en diferentes instituciones, niveles y ámbitos- responsabilidades en la gestión educativa, con una importante presencia de lo territorial, no en tanto aproximación teórica sobre lo educativo –si bien fui docente, participé en investigaciones y fui parte de una cátedra de filosofía de la educación- sino de gestión, diseño, ejecución y evaluación de diferentes proyectos y políticas. En específico, en mi

recorrido dentro de la Unsam me ha tocado la ejecución de algunos proyectos de reflexión sobre el rol de las universidades en territorio, de ser parte de las diferentes acciones de la Secretaría de Extensión, de acompañar la gestión de la universidad desde la Secretaría de Rectorado, y, con un grado de responsabilidad mayor, ocupar el lugar, durante dos años, de la Secretaría de Coordinación Ejecutiva en el Instituto de Artes de la universidad, un cargo que podría entenderse como similar al de un vice decano, figura que no existe en los estatutos vigentes, pero vinculado a la gestión de la unidad académica, sus secretarías y áreas y no tanto a los aspectos de los contenidos de las determinadas disciplinas de cada unidad académica.

Este recorrido dentro de la institución, haber ocupado dicho cargo en Artes¹ me permite contar con información privilegiada, de primera mano, sobre el instituto, sus mecanismos, misión, objetivos, tareas, acciones, equipos de trabajo, historia, formas de relacionarse con el entorno institucional. Esta información y datos de la gestión y funcionamiento serán recuperados a partir de la mediación de una metodología específica sobre capacidades institucionales.

Me interesa poder aportar a la institución el producto de mi experiencia, revisado desde la formación brindada en la Maestría para poder generar valor agregado, tanto a la universidad, a través de la reflexión sobre uno de sus institutos y un posterior componente de fortalecimiento institucional –independientemente de si mis responsabilidades o áreas de trabajo ahora son otras- como también a mis facultades de gestión para poder fortalecer nuevos desafíos profesionales.

Este trabajo final de la Maestría tiene un objetivo general, un sentido, y tres objetivos específicos:

Objetivo general:

Indagar en el análisis de capacidades institucionales del Instituto de Artes, a partir de su trayectoria, etapas y características.

1 “Artes” es la forma de denominar a la unidad académica “Instituto de Artes Mauricio Kagel”, también hace referencia a la unidad organizacional anterior en la UNSAM como la “Unidad Académica de Artes”. “Artes” es equivalente a Instituto de Artes, no a las artes en como disciplina.

Objetivos específicos:

- Llevar adelante una reflexión sobre la institucionalidad, desde un marco analítico centrado en el análisis de las capacidades institucionales, que considere las brechas existentes en términos de déficit, de reglas de juego, relaciones interinstitucionales, de estructura interna.
- Elaborar una propuesta de fortalecimiento institucional que permita revertir los déficits de capacidad institucional observados.

Esta introducción se abre con una cita sobre la *libertad* y el rol de la filosofía, es el sentido de mi aporte profesional, aportar en la propuesta de ejecución de soluciones que surgen de una reflexión filosófica sobre los sentidos, en este caso de las instituciones y sus capacidades de intervención. Lograr un diagnóstico de las capacidades institucionales, que permita de establecer sus déficit o brechas de capacidades a partir de las condiciones para lograr los objetivos propuestos (Bertranou 2015) que finalmente permita, establecer recomendaciones, un recorrido que aporte en el diseño o reflexión de la necesidad de un proceso de fortalecimiento institucional, de un componente de desarrollo institucional (Oszlak y Orellana 2001).

Es decir, obtener un diagnóstico que permite transformar las brechas o déficit observadas en las capacidades institucionales, o, por lo menos, proponer un camino que pueda hacerlo. “Las acciones y esfuerzos encarados por los responsables de las organizaciones para cerrar esas brechas no deben ser confundidos con el objetivo del proyecto. Se trata simplemente de llegar al punto a partir del cual la organización se encuentra en condiciones de transformar los insumos en los resultados o impactos deseados para que los bienes, servicios o productos lleguen a los beneficiarios. Esas tareas son solo instrumentos al objetivo del proyecto. No obstante requieren su consideración como un componente adicional: el de fortalecimiento institucional” (Oszlak y Orellana 2001).

Tema o campo del conocimiento

Me interesan para este trabajo las capacidades institucionales, la forma de evaluarlas y resolver posibles déficits dentro de las mismas es la óptica desde la cual oriento mi aproximación a la reflexión e intervención. Trabajar sobre las capacidades institucionales

permite no solo entender mejor las instituciones sino también sus posibilidades, la potencia que ellas implican en el despliegue y ejecución de diferentes políticas públicas.

La segunda de las citas que dan apertura a este trabajo determina parte del camino a recorrer, entender que “el desafío, entonces, consiste en abrir esa “caja negra” que son las instituciones, los actores y su forma de relación” (Acuña y Chudnovsky 2013), porque entiendo que las instituciones importan, y en este valor se encuentra el análisis de sus capacidades. Porque no solo es válido preguntarse si las instituciones importan, sino además qué tipo de instituciones se configuran y qué aspecto o aspectos son los importantes en las instituciones. Por lo tanto, las instituciones importan y sus capacidades importan en la medida en que modifican comportamientos, pueden resolver problemas de coordinación y conflictos distributivos, distribuyen poder, aún cuando las estructuras son heterogéneas.

Una vez presentado el método y sus diferentes componentes como también la historia y diferentes etapas de las artes en la Unsam, será el momento de adaptar dicha metodología para identificar y evaluar la capacidad de este organismo dentro de un contexto institucional determinado. Poder aplicar esta metodología para poder encontrar las brechas y déficit del Instituto de Artes en la Unsam, “se trata de centrar la atención en el déficit de capacidad institucional en lugar de en la capacidad institucional propiamente dicha” (Hintze 2007), la cuestión es poder aplicar una crítica constructiva desde las ciencias sociales, no por la crítica en sí mismo, sino para poder fortalecer el proceso y organización. Encarar el trabajo desde las capacidades, detectar brechas y su posterior propuesta de fortalecimiento organizacional.

El sistema de análisis de capacidades que implementaremos fue concebido originalmente para poder evaluar las capacidades institucionales, detectar qué aspectos de la organización necesitan ser reformulados para no fracasar en el intento, aunque puede ser utilizado para evaluar las capacidades en términos generales de su tarea, “es también compatible con el análisis de situaciones en las que el presente y el pasado pasan a ser dimensiones temporales relevantes y, a la vez, con casos en los que el objeto de estudio no es ya un programa o proyecto sino la gestión ordinaria de una institución” (Oszlak y Orellana 2001).

Por qué Instituto de Artes en la Unsam

Están claros ya los objetivos o los diferentes sentidos, como también el campo disciplinar desde donde realizaré el desarrollo del presente trabajo. Parece pertinente, en este momento, poder dar cuenta de por qué el trabajo se realiza sobre Artes en la Unsam.²

La historia o recorrido de las diferentes etapas o momentos de unidades organizacionales o cristalizaciones de artes en la universidad nos muestra que hubo constantemente una búsqueda de alternativas a lo ya establecido, que no es continuar con lo ya hecho, sino que es andar un camino completamente nuevo, sin antecedentes en el contexto universitario argentino. Hay otros espacios, de todo tipo, de formación en artes o en formación de artistas, en el ámbito universitario o espacios que luego devinieron universidades. Pero, el tipo de búsqueda que la Unsam llevó adelante, la propuesta, o forma de vincular la formación de artistas en un ámbito universitario, a través de carreras de grado, posgrado y pregrado es, de mínima un camino que no se había andado. Implica intentar encontrar nuevos horizontes, nuevos roles para la universidad, nuevas formas de relacionarse con el conocimiento, con el saber y el saber hacer. En este camino se buscó que las artes tuviesen una relación transversal con el resto de la comunidad universitaria, no solo a través de la estética y composición de su campus, sino como parte de la vida académica diaria.

La enseñanza de las artes no tenían, en términos generales, un espacio universitario como el que la Unsam intentó construir a lo largo de su historia, es más, no era un espacio de disputa o conquista que las artes intentaba ocupar, existió en la Unsam una intención de avanzar sobre un terreno desconocido, *“hay algo en esa manera de hacer que también es fundacional, que por ahí no te lo dije antes, que es que yo pienso que, en nuestro caso, pero entiendo también que un poquito irradia en todas las otras cosas que suceden con el arte en la universidad, o en la nuestra, que es que no es el fruto de una comunidad artística que por peso específico propio, o por empuje, genera un*

² Recordemos que “Artes” es la forma de denominar a la unidad académica “Instituto de Artes Mauricio Kagel”. También hace referencia a la unidad organizacional anterior en la UNSAM: “Unidad Académica de Artes”. “Artes” será equivalente a Instituto de Artes.

espacio que era necesario porque sino, no tenía como manifestarse esas artes. No es una conquista, ni una lucha del ambiente artístico, sino que es alguien de adentro que se da un gusto” (Entrevista Director de Arte 1).

Este pensar una nueva universidad, o componentes inéditos en el ámbito universitario, que irradian formas y contenidos al resto de la comunidad académica es lo que define mi interés para realizar este trabajo, buscar un aporte a través de un componente de fortalecimiento institucional, la presencia de las artes en la universidad *“me parece que es poco común en el mundo, una carrera específica [para artistas] que da título universitario es inusual”* (Entrevista Director de Arte 3). En esta búsqueda que se llevó adelante el problema es que, como suele ocurrir, se intentó definir la misión institucional, los objetivos y dotar de capacidades a una institucionalidad, en un camino que no fue siempre claramente percibido, acordado entre el conjunto de actores, recto o pre establecido. Por el contrario, la constitución y consolidación de “Artes” fue un proceso de apertura constante de nuevas sendas, que pueden haber generado rumbos circulares, contradictorios en sus sentidos.

Es por lo inédito, por el proceso de búsqueda constante que no siempre quedaron en claro los objetivos, expectativas o demandas a atender desde Artes. Por un lado, encontraremos la tensión que implica el arte en la universidad. Tanto por la tensión entre el hacer vs lo académico como el rol que debe desempeñar –como un campo de conocimiento como otros o con un rol distinto en la universidad-. Por el otro lado, encontraremos por fuera de Artes o el Instituto una fuerza, un empuje que le dio vitalidad, ayudó a existir y crecer en la Unsam, aún por fuera de la comunidad artística y sus demandas. Generando, por un lado, un importante empuje y recursos para crecer, construir, hacer, pero, en contraposición, también generó una falta de autonomía o campo de acción propio, independiente dentro de la organización artes. Existiendo, de esta manera, una fuerte conducción y definición de prioridades y planificación por fuera, dejando debilitado el frente interno de artes

La estructura del instituto de artes en la universidad a lo largo de su historia se ha ido modificando, este camino es el que se vio afectado por distintas brechas o déficit³, que se fueron generando en la búsqueda y construcción de un espacio para artes en el ámbito

³ Déficit o brechas en tanto Sistema de Análisis de Capacidades Institucionales, que será la metodología que aplicaremos al Instituto de Arte a lo largo de su historia y proceso de constitución para, por último, poder pensar un posible Componente de Fortalecimiento Institucional.

universitario en tanto disciplina del conocimiento. Estas brechas son las que buscamos detectar, definir a través de este sistema de análisis de capacidades institucionales.

En la Unsam se dio un proceso progresivo, partiendo de la aparición de las artes como producción, como actividades de extensión, que fueron sedimentando experiencias, se convocaron personalidades del ámbito artístico nacional e internacional para realizar diferentes propuestas, de producciones, de formación, de intercambio, buscando y estudiando alternativas posibles para sumar las artes a la universidad, a esta universidad. Luego comenzó su proceso de organización institucional, desde la estructura de rectorado en la Secretaría de Extensión, luego como una Unidad Artes o Unidad Académica de las Artes pero dentro de la Escuela de Humanidades, para por último constituirse el Instituto de Artes Mauricio Kagel y sus posteriores modificación de estructura y organigrama.

Este recorrido se fue dando no sin puja de intereses, disputa de espacios, definición de los sentidos y objetivos que no siempre estaban claros o ausentes de tensión interna, como por ejemplo el lugar de lo teórico, el tipo de formación académica o, en cambio, centrada en la transmisión de experiencias, vivencias como camino formativo. En este sentido podríamos preguntarnos si “¿son las instituciones las que forjan los procesos sociales o son los procesos sociales los que crean su institucionalidad?”, es más qué tipo de instituciones se configuran y qué aspecto o aspectos son los importantes en las instituciones (Acuña y Chudnovsky 2013). Teniendo presente el funcionamiento de la burocracia, dinámica, justificación, sentidos y objetivos, al mismo tiempo que observamos el proceso de consolidación de la organización artes en la universidad y el proceso de construcción burocrática que fue generando, podemos avanzar un poco más y pensar el sentido de las instituciones, por lo menos para poder pensar específicamente esta institucionalización, estructura formal y relación con los diferentes actores involucrados.

Por último, la razón de este trabajo es también mi participación en la estructura de conducción del Instituto de Artes desde febrero del 2016 a febrero del 2018, con algún antecedente de responsabilidad o acompañamiento de algunas actividades de Artes desde mi lugar en el equipo de gestión de la Secretaría de Rectorado desde el 2015. En todo caso este recorrido o involucramiento en Artes me permite contar con información y experiencia de primera mano, conocer algunos detalles, mecanismos, antecedentes que de lo contrario habría que relevar o detectar con alguna metodología de trabajo de campo. Mi experiencia ayuda a contar con información relevante para la realización de esta tesis.

Podría, con la experiencia de mi trayectoria profesional y formación en esta Maestría haber realizado un trabajo similar de análisis de capacidades institucionales sobre cualquier otra organización o institución, solo hubiese sido sutilmente diferente el proceso de recabar la información necesaria para dicho análisis. En función de mi participación en la gestión del Instituto, la realización de esta tesis, implicó una indagación continua sobre la reflexividad. Es decir, una conversación interna conmigo mismo sobre el proceso de investigación que se va desarrollando en términos de validez y pertinencia. Este proceso implica una reflexión sobre mi rol en la propia investigación, la mirada y mis vínculos con el propio objeto de estudio.

Me interesa Artes en la Unsam porque me interesa la universidad pública, la universidad en el conurbano, la universidad vinculada a su territorio, a su realidad y contexto actual, social, político, cultural. Artes en la universidad pública es algo distinto, algo que me interesa, *“para la vida artística uno no necesita un título de licenciada, pero hay otras opciones de vida que son importantes, y además nosotros tenemos universidades que son públicas, que son políticas, que la gente pueda ir a estudiar no solamente el arte específico, sino todo el campo cultural que rodea eso, toda la formación que trata de eso de forma gratuita es súper importante”* (Entrevista Director de Arte 3).

Estructura y capítulos

El desarrollo o estructura de este trabajo continúa -luego de esta introducción que da cuenta de los objetivos y sentidos del presente trabajo- con el Capítulo II, “Marco y Metodología: Instituciones, organizaciones y capacidades institucionales; el Sistema de Análisis de Capacidades Institucionales (SAdCI)”. Será el momento donde podremos presentar un marco teórico y una metodología determinada, partiendo de un marco general o más amplio, donde la mirada se centrará en el concepto de burocracia, sus principales características, para luego poder considerar la institución y organizaciones, como la encarnación o cristalización de la burocracia. De esta manera podremos entender y exponer que instituciones u organizaciones que estarán dotadas de determinadas capacidades y por lo tanto también será plausible que sufran determinados déficit o brechas en sus capacidades, por lo tanto, desarrollaremos en este marco también las nociones de capacidades estatales, brechas y déficits.

A su vez, presentaremos la metodología a utilizar sobre las unidades organizacionales de artes en la universidad, una metodología específica de análisis institucional, el Sistema de Análisis de Capacidades Institucionales –propuesto y desarrollado por el Dr. Alain Tobelem-, que parte de relevar e identificar los déficits de capacidad institucionales que se desarrollan en la organización, establecer categorías y grupos sobre los cuales es posible realizar una reflexión que conlleve a una propuesta de fortalecimiento institucional.

A continuación, en el Capítulo III, “El Instituto de Artes Mauricio Kagel: un recorrido por su historia, constitución, sentidos y habilidades”. El objetivo entonces será presentar la historia o recorrido de las Artes en la Unsam, desde su lugar inicial en la Secretaría de Extensión, luego y en paralelo con la constitución de la Unidad Académica de las Artes (UAA) dentro de la Escuela de Humanidades, que finalmente dio lugar al Instituto de Artes Mauricio Kagel (IAMK), con un momento posterior de mayor complejidad o re estructuración institucional. Nos interesa exponer todo el recorrido y los diferentes momentos de cristalización institucional o unidades organizativas que se fueron sucediendo, para entender sus orígenes, efectos, sentidos (Acuña y Chudnovsky 2013), consideramos que “la historia importa” (Rodríguez Gustá 2007) al igual que su contexto, establecer una línea de tiempo, cómo se han ido sucediendo los momentos formales, el crecimiento y despliegue de su oferta y actividades.

En el Capítulo IV, “El proceso de Artes en la Unsam y las Capacidades Institucionales, sobre brechas, sistematización y análisis”, una vez presentado el sistema de análisis de capacidades institucionales y sus diferentes componentes, como también haber desarrollado la historia y diferentes momentos de las Artes en la Unsam, será el momento de aplicar o adaptar dicha metodología sobre Artes para identificar y evaluar la capacidad, las habilidades, de este organismo, no de manera abstracta sino en un contexto, observando tanto hacia dentro del organismo como hacia fuera -sus aspectos relacionales-. El objetivo, es poder aplicar esta metodología para caracterizar las brechas y déficit de las Artes en la Unsam, que permita elaborar, o generar las condiciones, para pensar un Componente de Fortalecimiento Institucional. Entendemos que el sistema de análisis propuesto requiere del uso de distintas herramientas, metodologías e instrumentos de intervención o recolección de datos, no haremos uso de todas las posibilidades o pasos establecidos en la metodología, ya que implicaría una forma de intervención institucional que no es

compatible con el objetivo de un trabajo final de estas características para una maestría. Por ejemplo, implicaría un equipo de trabajo mayor, el acuerdo, diseño y participación de, en este caso el IAMK, entre otras variables o recursos que no se pueden afrontar por el momento. Por lo tanto, estaremos aplicando una adaptación, de acuerdo con las posibilidades y objetivos propuestos del Sistema de Análisis de Capacidades Institucionales.

Por último, será el momento, en el Capítulo V, de las “Conclusiones, o el camino hacia un Componente de Fortalecimiento Institucional”, donde intentaremos, a partir de las brechas detectadas pensar en la elaboración de los ejes centrales de un posible módulo o componente de fortalecimiento institucional. El objetivo es poder generar insumos para la construcción de un módulo que genere capacidades, “este fortalecimiento debe entenderse como el impacto de un conjunto de acciones dirigidas a construir y consolidar capacidades en las unidades organizacionales para el logro de los objetivos definidos por las políticas del sector de contenidos de los proyectos por medio de una mayor eficiencia, eficacia y calidad en la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación. [...el camino es poder aportar, contribuir a la creación o instauración de una institucionalidad vinculada] a la cultura del servicio público, sostenida en capacidades para la negociación, capacidades técnicas y en la comprensión adecuada de su significancia política” (Martínez Nogueira 2002).

No esperamos en esta última sección diseñar o desarrollar un componente de fortalecimiento institucional completo o acabado, ya que para esto necesitaríamos desplegar un sistema de análisis institucional completo y no la adaptación de este al formato y objetivos de un trabajo como este. Por el contrario, lo que intentaremos desarrollar son los lineamientos generales de un componente de fortalecimiento que se desprenda lógicamente de las brechas encontradas en igual grado y proporción y la criticidad (Hintze 2007) de los déficits encontrados, poder encontrar acciones, formas de intervención posible que puedan, una vez resuelta su implementación y detalles menores de logística y realización, dar cuenta en tanto camino de fortalecimiento o solución de las brechas relevadas.

II. Marco y Metodología:

Instituciones, organizaciones y Capacidades Institucionales

El Sistema de Análisis de Capacidades Institucionales (SAdCI)

*“una burocracia pública
es lo que hace”
Oszlak*

Nos proponemos presentar un marco teórico y metodológico, desde los cuales desarrollaremos los objetivos propuestos, que permita establecer límites y claves de interpretación. Partiendo de un marco general o más amplio, para poder considerar las institución y organizaciones, que sufren modificaciones y se constituyen a partir de luchas de intereses. Instituciones u organizaciones que estarán dotadas de determinadas capacidades, aspecto que también desarrollaremos en el presente capítulo, junto con las nociones de capacidades estatales, brechas y déficits, de esta manera podremos centrarnos en las nociones de capacidad institucional.

Tomaremos una metodología específica de análisis institucional, el Sistema de Análisis de Capacidades Institucionales (SAdCI), que parte de relevar e identificar los déficits de capacidad institucionales que se desarrollan en la organización, establecer categorías y grupos sobre los cuales es posible realizar una reflexión que conlleve a una propuesta de fortalecimiento institucional. Esta metodología nos permitirá establecer los criterios de análisis específicos, el qué observaremos de la organización, al mismo tiempo que nos permitirá establecer, dentro de los déficit observados, cuál es más relevante o de mayor impacto que, por consecuencia, permitirá establecer el núcleo duro o principales características que deberá atender un posible proceso de fortalecimiento institucional (Martínez Nogueira 2002).

Nos interesan las capacidades institucionales porque son la forma de comprender las posibilidades reales de implementación de políticas públicas, nos interesan en tanto diseño institucional –sin evaluar resultados o alcance de las metas- y nos interesan en tanto permiten, en su análisis, encontrar respuestas a las brechas efectivamente existente –

evaluando resultados-. En el despliegue de las instituciones –se diseñan sus capacidades- y surgen sus déficits –el fracaso o diferencia entre lo propuesto y lo logrado-.

Las características de las burocracias tendrán una relación directa con las capacidades institucionales que podrá ejercer en tanto brazo ejecutor para llevar adelante las políticas públicas. Adquiriendo estas particularidades a medida que incorpora en sus prioridades diferentes demandas a ser atendidas, que van, por lo tanto, delimitando su agenda. Agenda que puede llevar adelante, precisamente por contar con el andamiaje burocrático, a través de sus instituciones y organizaciones, “la burocracia estatal puede ser concebida como la cristalización institucional de las políticas públicas y la actividad estatal, manifestada mediante agencias burocráticas” (Oszlak 2006). Estas agencias necesitan contar con normas que garanticen que el producto de la burocracia se corresponda con la agenda de sus instituciones, con la atención de las demandas sociales prioritarias. Necesitan recursos de todo tipo, con una estructura equilibrada, eficiente, jerárquicamente ordenada como también contar con un cuerpo de profesionales suficientemente capacitados, teniendo en cuenta las competencias y responsabilidades para poder llevar adelante las políticas implementadas.

No concebimos a la burocracia como un tipo ideal de organización, sino que podemos concebirla como lo que termina, efectivamente, haciendo, “una burocracia pública es lo que hace [...] su formación generalmente describe un patrón sinuoso, errático y contradictorio en el que pueden observarse rezagos de varias estrategias y programas de acción política” (Oszlak 2006). Podría pensar el sentido ideal de una burocracia, pensarlo desde su eficacia o eficiencia, producción y resultados, pero, también es posible evaluar a las organizaciones desde la perspectiva de lo que no logra llevar adelante, las limitaciones que encuentra en alguno de sus componentes, estructura, recursos, capacidades, podemos pensar la burocracia desde “otra perspectiva proporcionada por la ambivalencia. ¿Cuáles son las limitaciones de las organizaciones destinadas a alcanzar las metas?” (Merton 1964).

Se puede entender este tipo ideal de burocracia como un conjunto de organizaciones que tienen como fin determinados objetivos -lo que se considera atender desde las instituciones las demandas sociales que se consideran prioritarias -. Desde la perspectiva de Max Weber (Weber 1964), es posible definir el tipo ideal de burocracia que contempla jerarquías burocráticas definidas, donde sus miembros tienen determinadas obligaciones sobre las cuales deben rendir cuentas, existe una cadena de mando, con una división de responsabilidades y actividades, que se basan en aptitudes técnicas, recursos, normas, reglas y estructura. Se emplean recursos de todo tipo para alcanzar determinadas metas y objetivos, que determinan la agenda de la burocracia. Ahora bien, la calidad y naturaleza de dichas normas, la forma en que se despliega la estructura burocrática, el acceso y forma de utilización de los recursos -materiales, humanos, financieros, tecnológicos, simbólicos- la asignación de responsabilidades y actividades adecuadas a las capacidades de sus integrantes, determinará la calidad de cada burocracia, sus instituciones u organizaciones, determinado, por lo tanto, también la calidad (eficiencia) y cantidad (productividad) de los resultados obtenidos.

I. Instituciones y organizaciones, sus capacidades

Es posible aportar algunas características para intentar comprender a las instituciones y sus particularidades. “Las instituciones tienden a solucionar problemas de coordinación estabilizando las expectativas sociales mediante la provisión de información y sanciones, estructurando comportamientos en una dirección equilibrada, [...] las instituciones regulan el accionar de los sujetos y a la vez son su resultado” (Acuña y Chudnovsky 2013), nos encontramos, por lo tanto con instituciones y sus dinámicas que determinan las acciones de los actores, sus intereses, sus comportamientos, pero que al mismo tiempo se ven afectadas, son el resultado de los propios actores. El marco, la estructura, la *mátriz política* delimita la factibilidad. Establece un campo de acción posible a los actores involucrados y las reglas de funcionamiento. A su vez existen condiciones estructurales que fijan los límites de posibilidad para las estrategias o comportamientos de los actores involucrados, de sus intenciones. “Los actores, en consecuencia, son también claves para el análisis político, [...] las capacidades con las que cuentan los actores pesan sobre la distribución del poder y el resultado de procesos sociales” (Acuña 2013).

Es posible comprender, entonces, que las instituciones no son abstractas, no operan en el vacío social. Por el contrario, se cristalizan en relación con el entorno, la sociedad, intereses, luchas de poder, “las instituciones como las reglas de juego formales e informales estructuran las relaciones entre grupos, individuos, gobiernos, enmarcando las posibilidades de vinculación e intercambio de los distintos sectores” (Repetto 2007).

Otro aspecto interesante sobre las instituciones es que no necesariamente su debilidad tiene que ser considerada como un problema o algo negativo. La debilidad institucional podría ser positiva si permitiese con mayor facilidad su modificación o generase, dicha debilidad, la capacidad de cambiar con facilidad, que las crisis no sean lo suficientemente profundas como para que corra riesgo su continuidad. En su debilidad se encuentra la posibilidad de mutar con facilidad para adaptarse a nuevos escenarios y lucha de intereses de los actores involucrados. La debilidad institucional, por ejemplo reglas formales inexistentes o normas de bajo cumplimiento, puede permitir una rápida intervención para dar respuesta a objetivos o políticas que se van modificando o definiendo en la propia ejecución o praxis., “las instituciones débiles o no aplicadas, que fácilmente pueden ser interpretadas como “fallidas”, pueden ser exitosas como “herramientas” para alcanzar otro propósito” (Acuña y Chudnovsky 2013).

En esta lucha se dan “múltiples formas organizativas y variadas modalidades de funcionamiento cuya cristalización es en buena medida producto de las alternativas de los conflictos sociales dirimidos en esta arena” (Oszlak 1980), son las instituciones las responsables de ejecutar en la praxis las políticas públicas, de la formulación se pasa a la implementación, no como un todo monolítico, en tanto permanente arena de conflicto de intereses sociales, sino como un sistema que requiere considerar otras miradas, respuestas, perspectivas.

Una clave a considerar es cómo se logra un funcionamiento capaz de llevar adelante o ejecutar las políticas públicas diseñadas, ya estamos, de alguna manera, considerando las capacidades institucionales, cómo las despliegan. Sobre este funcionamiento es posible, por ejemplo, pensar en tres niveles de interdependencia para comprender las relaciones entre áreas al interior de las organizaciones: (a) *jerárquica* “la vinculación entre individuos que dan y reciben órdenes”; (b) *funcional* “el conjunto de

relaciones resultante, coordinadas entre las unidades intervinientes de acuerdo a criterios técnicos – normativos”; (c) *materiales o presupuestarias*, “las relaciones existentes entre aquellas unidades que obtienen bienes materiales y financieros de una fuente común y compiten entre sí por su obtención”. (Oszlak 1980). Podríamos, por lo tanto, evaluar la capacidad de una institución, de una burocracia estatal, en la medida que logra llevar adelante estos tres niveles de interdependencia con suficiente grado de solidez para ejecutar o traducir en la praxis las políticas públicas definidas, es adelantarnos algunos pasos, pero podríamos considerar que el análisis de estos tres niveles de interdependencia –su efectiva presencia o ausencia- permitiría evaluar las brechas o déficit en las capacidades institucionales para llevar adelante sus objetivos.

Otra mirada o perspectiva, que considera dos momentos diferentes, un a priori de la praxis y luego la posibilidad o factibilidad de dicha praxis, entiende por capacidad institucional “la habilidad que tienen las reglas para incentivar comportamientos y generar horizontes que trascienden el corto plazo, mediante la resolución de problemas de coordinación y la estructuración, absorción y regulación de conflictos en un ámbito y en un momento dado” (Acuña y Chudnovsky 2013). Para estos autores la capacidad institucional tiene dos ejes de variables, por un lado, *la dinámica institucional intrínseca* que establece la estructura y consistencia de las reglas que dan marco a las instituciones, en este sentido se piensa en cinco atributos de dichas reglas: consistencia interna; consistencia y forma de articulación entre reglas; complejidad; estabilidad; rigidez o flexibilidad. (Acuña y Chudnovsky 2013) Por el otro, la segunda variable es si efectivamente lo establecido por las reglas es factible; es decir, cómo esta estructurado el edificio institucional, sus reglas y su condición intrínseca, un a priori de la acción o despliegue institucional, y si, efectivamente en la praxis, es factible el funcionamiento institucional, si puede obrar de acuerdo a sus objetivos e intereses.

II. (a) *Capacidad Institucional, brechas y déficits.* (b) *Una presentación del Sistema de Análisis de Capacidades Institucionales (SAdCI)*

El trabajo que queremos llevar adelante sobre Artes en la Unsam se trata de evaluar capacidades institucionales, de poder establecer determinadas brechas o déficits, y, una vez que se detectan, poder reflexionar sobre cómo es posible resolver estas brechas a través de intervenciones estructurales que permitan un mejoramiento institucional, pensar un

Componente de Fortalecimiento Institucional, no solo de la praxis sino también de las posibilidades de esta praxis, es decir, no evaluaremos las capacidades solo por lo que efectivamente logran sino por lo que podrían lograr, el diseño institucional, la finalidad antes que los resultados, “la capacidad siempre se enmarca en relación a las *finalidades*” (Zurbriggen 2005).

La capacidad institucional tiene que ver tanto con el valor externo, lo que produce para otros, el entregable de su tarea, como también el valor organizacional, que es el cuidado del flanco interno, por decirlo de alguna manera, poder ocuparse de su estructura, recursos necesarios, relaciones, política de personal. Podríamos decir que si no esta claro cuál es el valor organizacional difícil es que el valor externo sea sólido, consistente, todos con el mismo fundamento en la falta de entendimiento de la personalidad institucional, qué es, para qué, cómo. (Hintze 2007)

Para lo cual presentaremos, y utilizaremos, el Sistema de Análisis de Capacidades Institucionales y diferentes aproximaciones al mismo, que consideran la capacidad a partir de la brecha o déficits de capacidad institucional, es decir, la diferencia entre lo que debería llevar adelante y lo que efectivamente hace, para lo cual consideraremos distintos tipos de brechas –desde nuestra perspectiva vinculados a los grados de interdependencia y atributos de las reglas- relacionados a diferentes tipos de aptitudes que forman parte de la capacidad institucional –en niveles de capacidades técnicas, administrativos, políticas (Grindle 1997)- como también los grados de criticidad (Hintze 2007) que cada brecha pueda significar.

Esta metodología trabaja sobre la idea de capacidad a partir de su ausencia (déficit / brecha), es decir, considera la habilidad necesaria para desplegar los objetivos y lo contrapone con las capacidades institucionales, tanto como diseño institucional como su posterior despliegue en acciones. Se trata de identificar los déficits a través de estrategias de relevamiento de las tareas, actividades y recursos, que permiten establecer diferentes categorías de déficit o brechas. Sobre la base de estas ausencias de habilidades o debilidad institucional sería posible poder elaborar una propuesta de fortalecimiento institucional que atienda a cada categoría de déficits de acuerdo con su importancia e impacto.

Podemos considerar las brechas como aquello resultante entre los objetivos de una institución, de una política pública y las capacidades institucionales para llevar adelante dichos objetivos. Es decir, si la institución cuenta a priori y en la implementación de sus acciones, con la capacidad de cumplir con los objetivos, de no ser así esa diferencia, ese déficit es considerado una brecha en las capacidades institucionales. De las cuales podremos caracterizarlas de diferentes maneras, de acuerdo con el SAdCI en seis tipos de déficits de acuerdo con qué capacidad institucional esta involucrada, y a partir de diferentes actores podremos ubicar cada una de estas brechas en diferentes niveles, lo administrativo, lo político, lo micro, lo macro. A su vez, para solucionar estas brechas tendremos dos alternativas, ya dentro de un componente de mejora institucional, de propuesta de intervención a la institución, de cambio institucional, “el ajuste de objetivos de acuerdo a las capacidades existentes (lo que supone un cambio cualitativo de los objetivos originales) o el incremento de las capacidades institucionales para posibilitar el cumplimiento de los objetivos” (Idiart 2007).

Una interesante consideración sobre capacidad estatal es la perspectiva de comprenderla como la habilidad para poder realizar sus acciones con *efectividad, eficiencia y sustentabilidad*, lo efectivo esta vinculado a la utilización del tiempo y recursos disponibles, lo efectivo tienen que ver con la obtención de resultados apropiados de acuerdo a los objetivos propuestos y lo sustentable está vinculado a la continuidad en el tiempo de lo efectivo y eficiente (Grindle y Hilderbrand 1995). Esta noción de capacidad estatal puede ser considerada en cuatro dimensiones: capacidad institucional; capacidad técnica; capacidad administrativa; capacidad política.

Para Alonso estas cuatro dimensiones pueden simplificarse en solo dos, ya que considera que, por un lado, la capacidad técnica y la administrativa pueden ser consideradas como lo mismo, y, por el otro, la capacidad institucional y la política son ambas dimensiones imbricadas la una en la otra. (Alonso 2007). Mientras que la capacidad técnico-administrativa apunta hacia el interior de las instituciones la imbricada relación político-institucional es principalmente una capacidad relacional, en el sentido que estas capacidades no son neutrales al entorno, a los intereses de los actores y de las demandas provenientes de la sociedad. Por tanto, mientras las capacidades técnico administrativas se ocupan de aquellos aspectos internos al aparato estatal o la estructura institucional, las capacidades políticas institucionales se ocuparán de las relaciones con el entorno, intereses

y las demandas, tanto de los actores internos como sociales (Alonso 2007). Sería posible evaluar entonces, con una metodología adecuada de análisis de capacidades estatales, las brechas que se producen en esta mirada interna a la institución como también sería posible analizar las brechas que se producen en la capacidad de relación con su entorno e intereses en juego.

Alonso a su vez, distingue entre una perspectiva micro institucional y una macro institucional, en las cuales es posible agrupar las diferentes brechas consideradas por el SAdCI, en el entorno macro-institucional se consideran las brechas político institucional, normas, leyes, *reglas de juego*; las relaciones interinstitucionales; lo vinculado a la carrera en la función pública y su valoración. En cambio, en el entorno micro-institucional se evalúan o encuentran las brechas de organización interna; habilidades o capacidades individuales. (Alonso 2007).

En sintonía podemos considerar que “el papel de las instituciones respecto a la capacidad estatal resulta al menos bifronte: por un lado, enmarca el accionar de los actores que pugnan por cierto carácter y dirección a las decisiones y acciones de quienes ejercen el manejo del Estado; por el otro, cristaliza formas múltiples de los dos componentes fundamentales de la capacidad estatal: la capacidad administrativa y la capacidad política” (Repetto 2007).

Con algunas diferencias de ordenamiento o categorización de las brechas, este papel de las instituciones, la capacidad administrativa y la política, es para Repetto plausible de ser analizada, mensurable a través de metodologías como la del SAdCI. De las seis brechas o categorías cuatro de ellas pueden ser utilizadas para analizar las *capacidades administrativas*: organización interna y asignación de funciones; problemas derivados de la disponibilidad de los recursos físicos y financieros; políticas de personal; problemas derivados de las capacidades individuales. Dos de ellas para analizar las *capacidades políticas*: las brechas resultantes a partir de las relaciones interinstitucionales; lo vinculado a los aspectos formales, leyes, normas, lo que ya denominamos *reglas de juego*. (Repetto 2007).

Una forma de considerar la capacidad estatal, siguiendo a J. Bertranou, tiene que ver con su finalidad, su por qué, para lo cual cuenta con determinados componentes: dotaciones humanas; competencias legales; legitimidad; recursos organizacionales; acción interorganizacional. Es decir, cuenta con determinadas aptitudes, debería ser apto para cumplir los fines pre establecidos, todo esto antes de evaluar sus acciones o praxis, “la

capacidad entonces no se ve reflejada en los resultados, sino en la existencia de estas condiciones para el logro de los resultados” (Bertranou, 2015).

Esta perspectiva considera las capacidades estatales como “habilidades concernientes a la identificación de necesidades y manejo de recursos, esta acepción parecería apuntar a los requisitos previos o condiciones ex ante de la política pública, y no tanto a los atributos de las mismas” (Rodríguez Gustá 2007), la clave, en las habilidades es considerar si tiene la habilidad para y no el qué o el contenido de dicha intervención o desempeño institucional.

Si bien la capacidad puede ser evaluada en un a priori de la acción no debería considerarse en abstracto por completo, no es capacidad para cualquier cosa, sino que es capacidad estatal para determinado campo de acción, de determinada intervención, de una política pública y no de otra, es antes de la acción que podemos evaluar la capacidad, pero es a partir de fines u objetivos ya determinados.

Otra posible instancia de evaluación o consideración de las capacidades estatales ya no sería a partir de las condiciones o aptitudes previas, sino, en cambio, ya por sus resultados. Resultados en el éxito en la implementación de sus objetivos o finalidad, de la política pública en cuestión, y, a su vez, del éxito del contenido de la política llevada adelante, es decir, si pudo desplegar las acciones y si dichas acciones tuvieron un impacto positivo, si alcanzaron los objetivos.

Tenemos por tanto, desde esta perspectiva, tres niveles diferentes en el análisis posible de las capacidades estatales, en tanto cualidad o aptitud –que podría considerarse en este nivel los tres grados de interdependencia (Oszlak 1980) o los distintos atributos de las reglas (Acuña y Chudnovsky 2013)-, en tanto capacidad para ejecutar los objetivos o políticas, y, por último, en tanto éxito del contenido de las políticas; estos últimos dos niveles de capacidades pueden considerarse *manifestaciones* (Bertranou 2015) de la capacidad estatal, en tanto expresiones, lo que resulta observable en la praxis.

Las manifestaciones de los atributos o componentes de la capacidad estatal tienen que poder observarse y medirse, a través de metodologías como la del SAdCI, permitiendo obtener resultados que conlleven a cambios institucionales que fortalezca o aumente la solidez de la capacidad. De la mano de Isuani – Bertanou . (Isuani y Bertranou, s. f.) es

posible distinguir tres componentes que implican, a su vez, diferentes manifestaciones observables: (a) Autorización legal y de legitimidad, cuya manifestación son las normas, resoluciones; (b) Organización y medios de acción, donde sus manifestaciones observables serán personas, presupuestos, cultura institucional, estructuras, formaciones; (c) Capital de acción interorganizacional que tiene por manifestaciones normas que rigen lo intergubernamental, instituciones colectivas de toma de decisiones, acuerdos formales e informales de acción conjunta. (Isuani y Bertranou, s. f.).

Cada uno de estos componentes y sus manifestaciones observables, medibles, cuantificables pueden ser consideradas, como lo hace el SAdCI, la diferencia entre lo esperable o necesario y lo factible, los resultados, serían los déficit de capacidad institucional (Oszlak y Orellana 2001). Los seis tipos de déficits se correlacionan con los distintos componentes de capacidad estatal, para el componente (a) Autorización legal y de legitimidad corresponde la brecha o déficit de reglas de juego; (b) Organización y medios de acción mensurable desde los déficit relacionados con la estructura organizacional interna, capacidad financiera y física, políticas de personal, capacidad individual de los participantes; (c) Capital de acción interorganizacional, se puede analizar desde el déficit relacionado con las relaciones interinstitucionales.

(b) Una presentación del Sistema de Análisis de Capacidades Institucionales (SAdCI)

El SAdCI fue desarrollado por el Dr. Alain Tobelem cuando trabajaba para el Banco Mundial y presentado en el año 1992 en un manual operativo “Institutional capacity analysis and development system (ICADS)”. (Tobelem 1992). En Argentina y Latinoamérica se ha utilizado y aplicado en diferentes oportunidades, la bibliografía que se encuentra sobre su aplicación o metodología es amplia, para una primera presentación de dicho sistema nos centraremos en “El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SAdCI” de Oscar Oszlak y Edgardo Orellana (Oszlak y Orellana 2001),

El SAdCI es un instrumento de desarrollo institucional que consta de diferentes herramientas de gestión o administración, que puede ser utilizado en el momento de diseñar o ejecutar un proyecto, considerando diferentes cualidades institucionales. Como también identificar el grado de capacidad institucional para llevar adelante las acciones planificadas, los objetivos o misión para lo cual se concibió determinada institución u

organización, es decir, es útil tanto para la planificación y ejecución de un proyecto extraordinario o nuevo como también poder dar cuenta de la capacidad institucional para la gestión habitual, de rutina. Permite determinar las brechas institucionales, entre lo que debería hacer y lo que puede hacer o lo que termina haciendo, tanto para la gestión rutinaria como para nuevos o especiales proyectos.

Su producto termina siendo la identificación de los Déficit de Capacidad Institucional (DCI), los cuales se pueden rastrear, interpretar y medir. Estos déficit o brechas es la diferencia que existe entre el nivel de capacidad institucional real y a lo que aspira la organización o sus objetivos y misión. El paso siguiente a la identificación de las brechas sería desplegar estrategias para su solución, superarlas, en el sentido de que no afecten al proyecto o tarea rutinaria de la organización, a través del fortalecimiento institucional, de un Componente de Desarrollo Institucional (CDI) que puede ser tanto a partir de subir el nivel de capacidad institucional como también modificar los objetivos propuestos.

El SAdCI identifica seis tipos de déficits en: (a) el déficit relacionado con las reglas o normas –tanto formales como no escritas- denominado *reglas de juego*; (b) déficit relacionado con las relaciones interinstitucionales; (c) déficit relacionado con la organizacional interna y distribución de funciones; (d) déficit relacionado con la capacidad financiera, presupuestaria y recursos de la organización; (e) déficit relacionado con la política de recursos humanos, personal, remuneraciones, carrera profesional ofrecida; (f) déficit relacionado con la capacidad de los actores involucrados, la capacidad individual de los diferentes sujetos que desempeñan algún rol en la organización o proyecto. (Oszlak y Orellana 2001)

No se dan, necesariamente, los seis tipos de déficit en todos los casos, ni son igual de importantes cada uno de ellos en las capacidades institucionales, la cantidad e importancia relativa de cada uno de estos déficits depende de cada institución en particular. No hay, en principio, en el SAdCI una clasificación o agrupamiento especial de estos seis tipos de brechas, como veremos más adelante y de la mano de otros autores antes mencionados, será posible establecer criterios de agrupamiento de estos déficits, para poder comprender cual es la dimensión a la cual pertenecen –institucional, técnica, administrativa, política-, si están relacionados con el diseño institucional o en relación a su

entorno y contexto –es decir, hacia dentro de la institución o hacia fuera (Zurbriggen 2005)-, si se pueden ubicar en el marco micro o macro institucional.

Déficit o Brechas del SAdCI (Tobelem 1992; Oszlak y Orellana 2001):

- (a) Déficit de reglas de juego: Se refiere a las normas, leyes, reglas formales e informales, también usos y costumbres, formas de interacción, conducción que pueden generar trabas, debilidad institucional o algún tipo de condicionamiento o consecuencias para desplegar las acciones o tareas. En estas reglas de juego también se incluyen las normas no escritas, las que resultan de no especificar adecuadamente los fundamentos o sentidos.
- (b) Déficit a partir de las relaciones interinstitucionales: responde a los problemas o brechas que surgen a partir de cómo son –o no son- las relaciones interinstitucionales con diferentes actores, agencias u organizaciones con las cuales se relaciona para llevar adelante un proyecto o actividad rutinaria, si existen competencias superpuestas o qué tipo de colaboración existe –suma cero o suma positiva, por ejemplo-.
- (c) Déficit relacionado con la estructura organizacional interna y distribución de funciones: esta brecha establece cómo se relacionan y las responsabilidades que tienen las diferentes unidades institucionales, es la contracara de las relaciones interinstitucionales, pero en un plano interno de la organización, también considera superposición de responsables para una misma tarea, formas de relación, colaboración, procesos de trabajo, distribución de responsabilidades.
- (d) Déficit relacionado con la capacidad financiera, presupuestaria y recursos de la organización: brecha que resulta cuando la cantidad de recursos físicos o financieros es menor a los necesarios o el recurso asignado es el correcto, pero no se transfiere o se pone a disposición en tiempo y forma. Se refiere también a recursos de infraestructura, tecnológicos, recursos humanos –por falta o exceso de estos-.
- (e) Déficit relacionado con la política de recursos humanos: la identificación de esta brecha se vincula con las políticas de recursos humanos, teniendo en cuenta las condiciones laborales, de

contratación, remuneraciones, premios, posibilidad de una carrera dentro de la organización, un ejemplo podría ser la diferencia entre personal contratado de manera temporaria, personal de planta transitoria, planta permanente, concursos, facilidad de promoción a través de pases entre áreas de la institución.

- (f) Déficit relacionado con la capacidad de los actores involucrados: se trata de la brecha o déficit que puede ocurrir si las personas involucradas en el proyecto, proceso o rutina de la organización no tienen las capacidades necesarias para desempeñarse de acuerdo al rol que ocupan, sus tareas, actividades, responsabilidades. El impacto o tipo de brecha puede variar según qué lugar ocupa la persona con menor capacidad a la requerida.

A partir de esta caracterización es posible identificar los déficit presentes en una organización. El modelo de análisis permite sistematizar información de diferentes fuentes a través de distintos métodos. Las fuentes dan cuenta de múltiples aspectos de la organización como, por ejemplo, entrevistas de los actores involucrados, documentos de trabajo, informes, planificación y evaluación de proyectos, normativa, resoluciones, material de comunicación, entre muchas opciones que permitan dar cuenta de los perfiles y capacidades de cada organización, áreas y personas involucradas.

Uno de los primeros aspectos a considerar son los objetivos de la institución, poder entender cuál es su misión, la política que quiere desplegar, ya que será, por decirlo de alguna manera, contra lo que se puede contrastar lo que efectivamente se lleva adelante, logrando observar las posibles brechas entre lo diseñado y lo ejecutado. Relacionado a los objetivos es clave también delimitar los recursos necesarios, ya que permite ajustar los objetivos del proyecto en cuestión o la tarea cotidiana de una organización o institución, por un lado, porque permite establecer lo necesario para todo lo propuesto, pero también permite ajustar los objetivos, el impacto esperado o beneficiarios de acuerdo a los recursos disponibles por el momento.

Al haber una relación directa entre objetivos y sus posibilidades de acuerdo con los recursos es un dato no menor conocer todo tipo de recursos con los que se cuenta, físicos, financieros, ejecución y transferencia presupuestaria, tecnología, recursos humanos. Si los objetivos determinan las acciones y tareas propuestas, conocer los recursos permitirá determinar si efectivamente se pueden llevar a cabo dichas acciones o, por el contrario, si existe una diferencia entre lo necesario y lo disponible –en sentido amplio- que generará diferentes tipos de brechas o consecuencias. La clave, en este punto es poder conocer los recursos en el sentido más amplio posible, la asignación de partidas presupuestarias, los mecanismos formales para su asignación y utilización, la disponibilidad de los mismos, mecanismos informales de utilización de recursos, otras formas para resolver problemas vinculados a los recursos como colaboración con otras áreas.

Una vez identificados los objetivos, misión y los recursos –en sentido amplio- es posible también ir identificando las actividades, tareas, ir desagregando el funcionamiento de la institución, cómo realiza sus actividades, de qué manera se despliegan sus objetivos, la estructura interna, distribución de funciones, responsabilidades, capacidades individuales, todos aspectos que son parte de la caracterización de los déficits que distingue el SAdCI.

Dentro de los déficits que distingue el sistema resulta de gran importancia aquella brecha de relaciones interinstitucionales, entendiendo que los organismos no trabajan de manera aislada sino en constante relación, negociación y disputa con otros componentes institucionales. Resulta relevante considerar y evaluar la interacción entre organismos que permiten o dificultan la obtención de los resultados esperados. Ya que es necesario entender “si es factible, si el universo institucional a cargo de implementar un determinado programa tiene la capacidad para hacerlo” (Tobelem 1992), es necesario poder determinar la capacidad institucional, si el universo institucional esta a la altura de las circunstancias.

De esta manera, recabando y sistematizando la información obtenida a partir de la caracterización de los seis tipos de brechas que reconoce el sistema es posible tener una idea completa de los déficits de capacidad institucional -a partir de sus objetivos, tareas, recursos- que se presentan en la organización, poder entender la gravedad relativa de las brechas presentadas, en definitiva, poder entender el *universo institucional*, sus posibilidades, sus habilidades. Se puede lograr “la detección de aquellas condiciones de los procesos que impliquen riesgos de no logros de los objetivos o de perjuicios adicionales a estos no

logros” (Hintze, 2007), que permitirá, en consecuencia, elaborar un componente o plan de fortalecimiento institucional.

En definitiva, el SAdCI es una metodología para observar determinados elementos, capacidades, habilidades –o la falta de ellos- en una organización, de acuerdo con cada institución en particular o contexto. A su vez, la mirada será más atenta a alguno de estas brechas, ya sea por su nivel de criticidad o por los objetivos que motivan aplicar dicha metodología. Varios autores, ya mencionados y que presentaremos a continuación, en su reflexión sobre capacidades institucionales han retomado la propuesta metodológica de Tobelen, lo interesante es que en general consideran estas seis brechas como las centrales, pero, en su reflexión más amplia –en el sentido que no están pensando una metodología de aplicación, sino una reflexión sobre capacidades estatales en general- aplican diferentes perspectivas.

III. El Instituto de Artes Mauricio Kagel: un recorrido por su historia, constitución, sentidos y habilidades

*“el tiempo de hoy
reclama tiempos anteriores”
Ortega y Gasset*

Establecido el marco teórico y metodológico dentro del cual llevaremos adelante el presente trabajo, es necesario, ahora, poder presentar la historia o recorrido de las Artes en la Unsam. Para ello se inicia con su creación en la Secretaría de Extensión, luego la constitución de la Unidad Académica de las Artes (UAA) dentro de la Escuela de Humanidades y finalmente el Instituto de Artes Mauricio Kagel (IAMK), no es de manera estática que vamos a considerar al IAMK, sino que nos interesa considerar sus orígenes, efectos, sentidos (Acuña y Chudnovsky 2013), consideramos que “la historia importa” (Rodríguez Gustá 2007) al igual que su contexto. Es necesario realizar una descripción de los hitos del recorrido de las Artes en la Unsam, establecer una línea de tiempo, cómo se han ido sucediendo los momentos formales, el crecimiento y despliegue de su oferta y actividades.

Una particularidad de las artes -en tanto formación de artistas y no como el estudio sobre el arte- dentro de esta universidad tiene que ver con la forma de ser y de estar, en términos generales, no fue al principio un ámbito habitual para su desarrollo, enseñanza o práctica. Se podría considerar al arte como un habitante extraño en el mundo académico pero, en este caso, al mismo tiempo quiere llevar adelante las mismas actividades – formación, investigación- que las disciplinas o ciencias tradicionales del ámbito universitario. La propia mirada de los directores considera que *“todo fue un proceso de aprendizaje entre el diseño de la licenciatura y su realización había una distancia enorme y un camino permanente muchas veces de ensayo-error, porque estábamos trabajando, y estamos, sobre una licenciatura que no tiene antecedentes institucionales, entonces, estamos aprendiendo a darle ese marco institucional. [...] Hay muchas debilidades todavía en esa integración al marco académico, como debilidad en los programas, debilidades en ciertas formalidades que tienen que ver... qué sé yo, las actas, las planillas, que pareciera que se notan más en las carreras artísticas que en las otras.”* (Entrevista Director de Arte

4). Se podía entender “*la dificultad mayor que existe en la redacción de un código de comunicación a otro, radica en que la mayoría de nosotros venía de una experiencia de trabajo más bien en taller. Asumir las diferencias de la transmisión de conocimiento de enseñanza dentro de una universidad es un trabajo*” (Entrevista Director de Arte 5). El período del cual intentaremos dar cuenta se inicia formalmente en 2007 con la designación de Secretario de Extensión y se extiende hasta 2017, con la finalización del primer período de un decano del Instituto de Artes.

La Universidad, marco y contexto

La Universidad Nacional de General San Martín fue creada en 1992 por la Ley N° 24.095, a partir de múltiples convenios con otros organismos estatales, como la CNEA, INTI, entre otros, una importante actividad institucional, acompañado de un contexto - luego de la crisis del 2001- de apoyo a las universidades públicas, la Unsam creció a un interesante ritmo. En diciembre 2010 la Universidad contaba con 14.110 estudiantes que asistían a 116 carreras activas correspondientes a las cinco ramas de conocimiento: Ciencias Aplicadas, Ciencias Básicas, Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales y Humanas. El Campus Miguelete constituye su sede principal, es un espacio de articulación y conformación de la identidad institucional de la Universidad. (Unsam 2012).

Entre el año 2010 y 2011 se llevó adelante un proceso de autoevaluación de la Unsam, considerando una gran cantidad de aspectos institucionales entre el año 2006 y el año 2011, a partir de dicho proceso se generó el Informe de la Segunda Autoevaluación Institucional (AEI) de la Universidad Nacional de General San Martín, 2012. Prestamos particular atención a este informe ya que fue el período de nacimiento de las Artes como espacio de formación en la Unsam y que dio lugar al proceso siguiente. Correspondería contar con una serie más larga de datos, más actuales, pero no han sido elaborados de igual manera y forma, corresponde a un proceso que debería comenzar entre el 2019 y 2020.

En dicho informe podemos observar en el Gráfico II.1 la evolución de estudiantes:

Gráfico II.1. Evolución de estudiantes activos de la oferta Central por nivel y modalidad, UNSAM, 2006-2011.



Fuente: Secretaría Académica en base a SIU Araucano.

Fue el período 2006-2011 una etapa que permitió “robustecer e incrementar los procesos estratégicos de formación de profesionales y académicos, el desarrollo de actividades de investigación y transferencia, así como las de extensión y de gestión institucional y fortalecer la infraestructura de su Campus”. En este crecimiento el informe reconoce en sus conclusiones que fue, en múltiples sentidos un período de crecimiento, a tal punto que “la Unsam incrementó sus Unidades Académicas, incorporando nuevas disciplinas a su oferta educativa e *institucionalizando saberes vinculados a las artes escénicas* [las cursivas están agregadas] y a la conservación del patrimonio cultural y artístico. A lo largo de este proceso consiguió ampliar y, en algunos casos, consolidar su oferta de grado y posgrado. [...] Una de las fortalezas más destacadas de este período ha sido la ampliación y construcción del Campus Miguelete, creándose edificios, aulas, laboratorios y espacios para investigadores de las diversas UUAA. La implementación del Plan Maestro de Infraestructura permitió acelerar los procesos de generación, producción y construcción de recursos físicos tendrán un impacto a mediano plazo en la formación de investigadores” (Unsam 2012).

Este período de crecimiento, ampliación de carreras, mayor cantidad de estudiantes, docentes, investigación, ampliación y construcción del campus, estuvo, de manera indispensable, acompañado por un crecimiento presupuestario considerable, mientras en el año 2006 era de algo más de 27 millones de pesos la transferencia

presupuestaria del Tesoro Nacional once años después era de poco más de 934 millones de pesos, si bien es necesario tener en cuenta el impacto de la devaluación del peso argentino en ese período y las paritarias docentes el porcentaje de crecimiento es considerablemente importante, acompañando el crecimiento en carreras, estudiantes, obras, investigación, extensión.

Evolución del crédito presupuestario aprobado por Consejo Superior por fuente de financiamiento 11, Tesoro Nacional, año 2006-2017

2006	\$27.659.562
2007	\$36.671.691
2008	\$46.799.773
2009	\$62.265.480
2010	\$81.162.374
2011	\$99.312.836
2012	\$157.994.622
2013	\$209.331.315
2014	\$305.528.046
2015	\$411.699.981
2016	\$716.334.822
2017	\$934.657.681

*Elaboración propia en base a Resoluciones de Consejo Superior. Valores expresados en pesos.

Un dato no menor, para pensar Artes en la Unsam, que tiene que acompañar la información del crecimiento presupuestario del Tesoro Nacional es el crecimiento de la denominada Fuente 12, recaudación de los recursos propios. Ya que Artes no tiene financiamiento directo del Tesoro Nacional para sus carreras o estructura, si bien se cumplió con los requisitos para la aprobación de las respectivas carreras no recibió financiamiento del Ministerio de Educación a partir de los denominados contratos programa, que generan financiamiento de Fuente 11, del Tesoro Nacional. Por lo tanto, es la universidad -a partir de la utilización de fondos que recibe del Tesoro Nacional combinados con los de recaudación propia- que decide apoyar y financiar las carreras de Artes, su estructura, equipamiento, infraestructura, desde la Unidad Académica de las Artes hasta el Instituto de Artes. Esto genera una diferencia con aquellas carreras con financiamiento directo del Tesoro Nacional, ya que queda por determinar por las autoridades de la unidad central qué se financia o para qué, en cambio los contratos

programas se fundamentan a partir de la propuesta del campo disciplinar y su respectivas evaluaciones por parte del Ministerio.

Evolución de la estimación de recaudación de fondos propios, fuente de financiamiento 12, año 2006-2017

2006	\$7.832.113
2007	\$9.381.000
2008	\$21.545.946
2009	\$33.903.300
2010	\$48.022.456
2011	\$97.745.300
2012	\$144.667.238
2013	\$325.585.791
2014	\$151.314.746
2015	\$112.703.641
2016	\$153.113.833
2017	\$152.555.929

*Elaboración propia en base a Resoluciones de Consejo Superior. Valores expresados en pesos.

Una característica de la fuente 12, en tanto recaudación propia, es que se estima al inicio del año, pero no puede saberse con exactitud al momento de diseñar los presupuestos, ya que es la fuente o fondos que provienen de prestar asistencias técnicas, consultorías, convenios con el sector público o privado. Dentro de la información ya publicada y accesible al respecto -2006 al 2011- encontramos en el informe de la AEI (Unsam 2012) la Tabla V.2 que nos explica la recaudación estimada por fuente 12 y la efectivamente obtenida, como vemos la diferencias llegan hasta un 522% entre lo proyectado y lo recaudado. Esta diferencia lograda a lo largo de cada año fiscal permitía, a partir de los mecanismos legales vigentes, la asignación de estos fondos presupuestarios de acuerdo con los criterios y prioridades de la Unidad Central de la Universidad.

Tabla V.2. Evolución de la recaudación de los recursos propios por año según concepto. UNSAM, años 2006-2011

CONCEPTO	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Recaudación proyectada	7.832.113	9.381.000	21.545.946	33.903.300	48.022.456	97.745.300
Recaudado real	19.217.406	27.831.376	41.894.898	65.890.253	136.715.850	509.322.371
% (Real/Proyectado)	245%	297%	194%	194%	285%	522%
Ejecución	18.138.160	27.039.148	40.848.295	62.097.469	110.093.859	467.425.545
% (Ejecución/Recaudado)	94%	97%	98%	94%	81%	92%

Nota: Los montos están expresados en pesos.
Fuente: UNSAM, Secretaría Administrativa

En el Informe de la Segunda Autoevaluación Institucional las artes ya aparecen como un punto a ser destacado, es interesante que aún contando con la Unidad Académica de las Artes en la Unsam las artes se consideraban como parte de la *extensión universitaria*⁴;

“La Unidad Académica de las Artes, creada por Res. CS N° 275/09, es actualmente uno de los mayores exponentes en actividades de extensión. Fue concebida como un espacio de producción e integración de los distintos lenguajes artísticos, para desarrollar proyectos en Cine Documental y Medios Audiovisuales, Teatro de Títeres y Objetos, Circo, Teatro, Danza, Música y Artes Plásticas. Antes de su creación, esta actividad ha ocupado un lugar privilegiado en la Escuela de Humanidades y en la Secretaría de Extensión y Bienestar Estudiantil.” (Unsam 2012).

El arte tiene una fuerte presencia en la Unsam. Esto puede observarse en la cantidad de obras de arte en el campus Unsam como también los metros cuadrados de espacios físicos dedicados a las artes, producciones y enseñanza –Teatro Tornavía, Carpa, Aula Tanque, Sala de Danza, Galpón de Danza, Sala de Hornos, Aulas de computación para Animación, Sala de Música, Aula de Pintura, Aula de Escultura, Estudio de Fotografía, Estudio de Revelado tradicional, entre otros-. En palabras del entonces Secretario de Extensión y luego Decano del IAMK "Dentro de la UNSAM, la rama científica es muy fuerte, igual que la filosofía. Nuestro rector es poeta y además filósofo, tiene una particular vocación por el arte. Entonces, generó esta posibilidad, para que distintos artistas conecten con la UNSAM y para proponer a la comunidad esta mirada desde el arte hacia el ser humano. Que no sea sólo científica, sino también artística" (Escuela de Humanidades 2008)

En los fundamentos de las diferentes Resoluciones de Consejo Superior de la Unsam que van formalizando la UAA y el IAMK podemos observar el particular llamado que se hace a las artes no solo para realizar producción y formación, sino también con el objetivo de “intervenir en distintos ámbitos institucionales en torno a propuestas artísticas para dar respuesta a las necesidades de mejoramiento de la calidad de vida del hombre” (RSC 275/09, Objetivos), “la vida universitaria ha recibido este influjo histórico que vincula a las artes con la formación de los saberes teóricos y productivos. Hoy no sería posible concebir una universidad sin las artes” (RCS 305/13, Fundamentación).

⁴ El punto IV del Informe de Autoevaluación es el de Extensión e incluye el apartado IV.

Por lo tanto, hasta ahora podemos observar que el arte en la Unsam es parte de la extensión, pero también de la formación, dos de las tres áreas centrales reconocidas desde la reforma de 1918, pero, al mismo tiempo esta llamada a “intervenir en distintos ámbitos institucionales”, reconociendo que no se puede “concebir una universidad sin las artes”.

Al año 2017 el IAMK tenía en su oferta de formación carreras de grado, pregrado y cursos de posgrado, abarcando una interesante variedad de disciplinas: Licenciatura en Artes Escénicas (con tres focalizaciones: Circo, Danza y Títeres) y Teatro de Objetos; Licenciatura en Cine Documental; Licenciatura en Fotografía; Licenciatura en Música Argentina (Tango y Folklor); Diplomatura en Artes Visuales; Cursos de Posgrado en Música Expandida; Cursos de Posgrado en Diseño Gráfico y Comunicación Visual. La variedad en disciplinas y campos artísticos se ha ido incrementando a lo largo de los años, de manera paulatina, primero con una oferta de diplomatura para luego, en la mayoría de los casos cambiar de diplomatura a licenciatura.

Para entender el lugar de las artes en la Unsam, sus diferentes momentos y cuán hondo ha calado en la constitución de la universidad la producción y formación artística es necesario destacar y resaltar el rol que el Dr. Carlos Rafael Ruta⁵, filósofo y poeta, ocupa en esta historia. En su gestión como rector de la Universidad le dedicó particular atención a las artes, para que sean parte de la Comunidad Unsam en un sentido lo más amplio posible, con producciones, formación, identidad del campus.

El inicio de Artes, el recorrido institucional

Es el rector⁶ quien define las autoridades de los Institutos propios⁷ de la Unsam, principalmente Decano o Decana, a diferencia de las Escuelas que tienen su respectivo Consejo de Escuela para elegir sus autoridades. En algunos casos, es el propio Instituto quien propone una terna de candidatos para que el rector defina su autoridad, una vez que

⁵ Autor de varios libros tanto de poesía como del campo de la filosofía y la hermenéutica. Todo espacio que le dediquemos a su labor como Secretario General Académico, Decano de Humanidades y Rector de la Unsam en relación a las artes será siempre insuficiente y no hará justicia a la calidad y profundidad de sus aportes. Actualmente es Director del Centro de Hermenéutica de la Unsam, titular de la Cátedra Hermenéutica en el Instituto de Artes Mauricio Kagel. Entre 1993 y 1999 fue Secretario General Académico de la Unsam y de 1999 al 2006 Decano de la Escuela de Humanidades de la Unsam. En febrero de 2006 fue electo Rector de la Universidad Nacional de San Martín, siendo reelecto en su cargo en noviembre de 2009 y en diciembre de 2013.

⁶ De acuerdo con el estatuto vigente al año 2018.

⁷ Existen dentro de la Unsam Institutos que surgen de convenios con terceras instituciones, en estos casos resulta del acuerdo de ambas partes la elección del Decano o Decana, de acuerdo al Art 47 del Estatuto Unsam.

esto ocurre es el propio Instituto quien determina su estructura interna, prioridades, presupuesto, áreas, etc.

En el caso de Artes siempre fue parte de la agenda del rector la conducción y las definiciones de fondo de todo lo referido a Artes: autoridades, estructura –tanto en la UAA como el IAMK-, equipos de trabajo, directores de diferentes áreas, creación de carreras, constitución de compañías artísticas, espectáculos, obras. Podemos entender su rol como actor central o de máxima autoridad, si bien externa de todo lo referido a Artes, desde las primeras actividades de extensión hasta el IAMK. Este rol preponderante se vio fortalecido con los recursos disponibles a disposición desde la Unidad Central para poder acompañar acciones que consideraba prioritarias, como por ejemplo invertir en infraestructura, recursos humanos, tecnología, instrumentos, producciones, giras, viajes, visitantes, etcétera. Tenía la iniciativa para definir los aspectos centrales de los diferentes momentos de Artes en la Unsam, como también los recursos para sostener estas decisiones.

Puede servir de ejemplo, tanto para entender la preponderancia del rectorado en la vida institucional de Artes como de lo referido a los recursos la creación y financiamiento de las Compañías Artísticas de Circo, Títeres y Danza. Estas compañías, que existen desde tempranos momentos en la universidad, eran creadas y financiadas desde el rectorado. Recién en el año 2016 la correspondiente partida presupuestaria de las Compañías se traslada a Artes. A su vez, esta situación también pone en evidencia lo ajeno a la vida académica universitaria que son las artes, ya que no existía, formalmente hablando, la figura del artista universitario, por esto, los miembros de las compañías fueron designados de diferentes maneras a lo largo de su historia, por contratos, como docentes y, finalmente, a través de becas de formación e investigación.

Para presentar la historia de la institucionalización de las Artes en la Unsam podemos hablar de por lo menos cuatro momentos, que se pueden ir delimitando a partir de los instrumentos formales con los cuales la Universidad genera su estructura, normas y regula su funcionamiento, podremos destacar los rasgos distintivos de lo que se considera la función u objetivos de las artes, sus prioridades, su forma de entender la formación y la práctica. Cada uno de estos momentos tendrá determinadas formas de conducción y autoridad, organigrama y estructura interna, equipos de trabajo, objetivos generales, objetivos específicos, despliegue de carreras, relaciones interinstitucionales.

Como ya hemos visto en el capítulo anterior, la forma que adopta la burocracia depende de un contexto histórico determinado, de las posibilidades que se encuentra, de la agenda que tiene que atender, sus funciones, pero también depende de una puja de poder, de sobre todo “quién obtendrá que, cómo y cuándo” (Oszlak 2006).

Estos cuatro momentos son:

- (a) *Las Artes como extensión*, que va desde el año 2007 al año 2009, iniciando formalmente con la designación de Carlos Almeida como Secretario de Extensión de la Unsam.
- (b) *La Unidad Académica de las Artes*, que va fines del 2009 a fines del 2013, con la creación de la Unidad Académica de las Artes (UAA) dentro de la Escuela de Humanidades por Resolución de Consejo Superior 275/09.
- (c) *El Instituto de Artes Mauricio Kagel*, desde fines del 2013 hasta inicios del 2016, creación del Instituto a partir de la Resolución de Consejo Superior 305/13
- (d) *Una nueva estructura del IAMK*, que va de principios del 2016 hasta finalizar el primer período de cuatro años del Decano del IAMK. Con creación de nuevos cargos dentro del IAMK, principalmente se amplió la estructura de conducción, creando la Secretaría de Coordinación Ejecutiva, Resolución Rectoral 415/16, sumando la Secretaría de Investigación Resolución Rectoral 632/16 y manteniendo el cargo de Decano y Secretario Académico.

(a) *Las Artes como extensión*

No es sencillo establecer el inicio formal de esta etapa, ya que ha habido en la Unsam gran cantidad de actividades vinculadas a las artes, producciones de cine, participación en festivales, obras en artes escénicas, desde la creación de la universidad, pero consideramos este período comprendido entre los años 2007 al 2009, iniciando formalmente con la designación de Carlos Almeida, - Director teatral, actor, titiritero- como Secretario de Extensión de la Unsam, designado por el ya rector Dr. Ruta. Lo cierto es que antes de esta fecha ya había actividades e importantes proyectos vinculados a artes,

por ejemplo, en una entrevista realizada al entonces Secretario de Extensión, Carlos Almeida este explica que un proyecto que dio sus frutos en el año 2008, la visita de Philippe Genty, se empezó a gestar “en [el año] 2000 se hizo un festival en Francia, donde viajamos con el rector para contactar con él y después hubo gestiones y gestiones, hasta que esto fue posible” (Escuela de Humanidades 2008).

Ya en los años anteriores a la designación de Almeida al frente de la Secretaría de extensión podemos encontrar evidencias de una tendencia cada vez más marcada en el crecimiento de actividades, ofertas, cursos, diferentes elementos que van consolidando la presencia de las artes en la Unsam. Algunos otros datos para destacar previos al 2007 son las producciones, en cine de “Los libros y la noche”, del año 2000 o “Iluminados por el Fuego” del año 2005, ambas dirigidas por Tristán Bauer -docente concursado y director de la Carrera de Cine Documental del IAMK- o la producción de obras de artes escénicas combinadas también desde los primeros años de los 2000.

Otro elemento que permite observar esta tendencia dentro del período de *las artes como extensión* es la inversión en infraestructura, recursos edilicios. Que permite observar los inicios de la forma y configuración que el Campus de la Unsam finalmente ha ido configurando, por ejemplo, el primer edificio que se recicló por completo fue el Teatro Tornavías. También se comenzó con la construcción de la Carpa para Circo o se recicló y adecuó el Aula Tanque para artes escénicas con un piso adecuado para la danza.

Es cierto que todos estos edificios tienen una doble funcionalidad, para artes pero al mismo tiempo para ser utilizados en conferencias, charlas, clases magistrales. Sin embargo, al observar la inversión en infraestructura, piso, materiales, sonido, acústica queda en evidencia que el primer objetivo es contar con espacios para la realización y formación en la práctica artística.

Esta tendencia fue caracterizando a la primera etapa de las artes en la Unsam, con muchas actividades y presencia pero sin tener aún una organización formal en tanto unidad académica, se les fue dando lugar dentro de la Secretaría de Extensión y Bienestar Estudiantil. El rector designó en el año 2007 a Carlos Almeida -director teatral, actor, titiritero-, quien será el primer Decano Organizador del IAMK en el año 2013. En dicha Secretaría “se han convocado a figuras y especialistas del más alto nivel en diversas disciplinas como Danza, Teatro, Circo. Música y artes plásticas, brindando talleres y

trayectos formativos a la comunidad y produciendo obras y puestas en escena de primer nivel” (Unsam 2009).

El informe del proceso de autoevaluación 2006-2011 reconoce que “entre las *acciones formativas* [cursiva agregada] desarrolladas en materia de artes escénicas se destacaron la realización de varias producciones en el marco de festivales nacionales e internacionales” (Unsam 2012). Es interesante destacar que para la Unsam la realización de producciones, sin importar la disciplina, es considerada como *acciones formativas*, donde podríamos suponer que el espacio de formación está ligado a las carreras de grado y no de extensión o producciones artísticas.

Se reconoce, entonces, una tensión de las artes perteneciendo, por un lado, al ámbito de la extensión y por el otro a los espacios formativos más tradicionales de una universidad. Esta tensión llevó a que dentro de la oferta formativa en artes “algunas han pasado a depender de la Unidad Académica de las Artes. Estas actividades son valoradas positivamente por el conjunto de la Universidad, por el impacto que han tenido en la comunidad y su consecuente crecimiento consolidado en la nueva unidad organizativa” (Unsam 2012).

La primera oferta de formación en Artes en la Unsam data del año 2006, cuando se comenzó a dictar en el ámbito de la Escuela de Humanidades las Diplomaturas en Teatro y Objetos, dirigida por Tito Loréfice -Titiritero, autor, docente, músico-, quien luego sería el primer Director Organizador de la UAA en el año 2009- y la Diplomatura en Cine Documental. Diplomaturas que comenzaron a diseñarse con el Dr. Ruta como Decano de la Escuela de Humanidades y se instrumentaron siendo ya rector de la Universidad.

Con una cantidad importante de actividades y producciones artísticas previas encontramos, entonces, en el 2007 la designación de una personalidad de las artes como Secretario de Extensión que le dio a su gestión, hasta el año 2009, una impronta basada en la formación de extensión y producción artística en artes escénicas, música. A su vez, dentro de la Escuela de Humanidades se comenzaban a ofrecer Diplomaturas vinculadas a las mismas disciplinas que luego darán lugar a la Unidad Académica de las Artes y más adelante al pasaje de Diplomaturas a Licenciaturas.

En paralelo la oferta de espacios vinculados a las artes –tanto para formación como para extensión- fue creciendo, sumando actores, recursos, espacios, y lo hacían desde la Secretaría de Extensión o la Escuela de Humanidades, pero también de actividades o iniciativas propias del rectorado como también de la Gerencia de Cultura, área dependiente del rectorado para gestionar la técnica y los espacios como el teatro o aula tanque, pero que al mismo tiempo también realizaba actividades de producción, difusión, extensión, vinculado a las artes.

Este momento, *las artes como extensión*, puede ser entendido como una etapa de acumulación, de sedimentación, de diferentes actividades vinculadas a las producciones artísticas como extensión, como también una naciente presencia de Artes en los edificios del Campus. A medida que se comienzan a diseñar los trayectos formativos, aún sin ser carreras de grado sino Diplomaturas y cursos, se comienza a vislumbrar la necesidad de una nueva unidad organizativa vinculada ya no a la extensión sino al espacio de formación académica. El volumen de las actividades fue cada vez más importante, como también las ofertas de formación, lo que fue generando una masa crítica que demandaba mayores recursos de organización, infraestructura, destacados perfiles para conducir la formación, recursos humanos propios.

(b) *La Unidad Académica de las Artes*

La sedimentación de actividades en el plano de la extensión y el inicio de espacios formativos formales –como diplomaturas- ofrecidas desde la Escuela de Humanidades dio lugar a una nueva figura organizativa que la Universidad entendía como necesaria (Unsam 2012), dando lugar a la Unidad Académica de las Artes (UAA) dentro de la Escuela de Humanidades por Resolución de Consejo Superior 275/09 (Unsam 2009), esta etapa abarca de fines del 2009 a fines del 2013, cuando se creó el IAMK. En este año, 2009, también, se nombró al Dr. Alex Roig como Secretario de Extensión de la Unsam, generando un cambio en la gestión del área. El inicio de este momento coincide con la Unidad Académica de las Artes en funcionamiento las actividades de artes de extensión encontraron un nuevo espacio natural para su funcionamiento.

La Unidad Académica de las Artes se creó en diciembre del 2009, dentro de la Escuela de Humanidades –donde ya se venían dictando diferentes diplomaturas-, que pese a estar dentro de otra unidad académica su creación fue como “unidad programática con independencia económica presupuestaria. [...] La Unidad de las Artes articulará sus actividades académicas con la Escuela de Humanidades y el resto de las unidades con las que sus disciplinas se complementen” (RCS 275/09, Artículo 4º).

La creación de esta UAA buscaba aglutinar gran parte del quehacer artístico ya que “las actividades artísticas desarrolladas en la Unsam han llegado a un grado de madurez que amerita su conjunción e integración en un marco institucional mayor” (RCS 275/09, Considerandos). Su primer Director Organizador fue Tito Loreface, quien, como ya mencionamos, conducía parte de las actividades de artes en la Escuela de Humanidades.

La UAA es el primer modelo de organización que encontró la Universidad para moldear un espacio de formación – producción – investigación – extensión de las artes. Esto implicaba, por un lado, constituirse como organización, y, por el otro, definir que se entendía por formación en artes, qué es investigación en artes o qué es extensión.

Los actores involucrados provenían en su totalidad del mundo artístico, las autoridades de la Secretaría de Extensión o la UAA, los directores de las diplomaturas y cursos de formación, lo más natural, por lo tanto, fue pensar la producción en artes, en todo caso era necesario entender qué rol jugaba hacia la comunidad la producción artística dentro de una universidad. Como también poder reflexionar y actuar en consecuencia con qué significaba formación universitaria en Artes, proceso que iniciación como extensión, luego diplomaturas y por último como carreras de grado.

La estructura de organización de la UAA fue simple. De acuerdo a lo aprobado por Consejo Superior, el rector nombraba un Director Organizador por el transcurso de un año, quien sería asistido por un Comité de Seguimiento de tres miembros designados también por el rector. Lo llamativo, que sustenta la antes mencionado de la responsabilidad directa del rector en todo lo referido a artes en la Unsam es que, pese a estar dentro de una Escuela, es el rector quien define las autoridades de la UAA y no el decano de dicha Escuela.

Las principales tareas del Director Organizador serían “la formulación y el desarrollo de un plan estratégico con objetivos, metas, acciones e indicadores de medición” (RCS 275/09, Artículo 2º), en el Anexo de dicha resolución se encuentra una formulación similar a dicho plan estratégico, no existen registros formales de otro plan o su posterior análisis una vez transcurrido el año establecido en la resolución. En lo académico la oferta de las diplomaturas se realiza desde la Escuela de Humanidades, desde donde se articula los cargos docentes, concursos, presentación de carreras.

En esta resolución se muestra el sentido de dicha Unidad, sus objetivos, principales líneas de trabajo, áreas y propuesta para el año siguiente a su creación. Están presentes las características que se le dieron a las artes en el ámbito universitario, se repite lo que ya hemos mencionado con anterioridad, la tensión entre la extensión –como producciones, como el hacer- y la formación académica, con una prioridad al plano de las producciones.

Por ejemplo, la UAA “se concibe como un espacio de producción e integración de los distintos lenguajes artísticos, [...] se propone consolidar las distintas manifestaciones de la creatividad humana al servicio de la comprensión de la realidad social y cultural. En particular, se procura aportar a la creatividad y la innovación en materia artística en el que la producción y conocimiento práctico adquieren centralidad” (Unsam 2009).

Dicho documento anexo rescata, además, el “aumento de la demanda de formación artística calificada” y la “escasa oferta académica acorde a la Universidad pública”, para establecer esto enuncia otras ofertas existentes al momento, la Licenciatura en Artes de la UBA, donde se la categoriza con “un sesgo académico” solo vinculado a la crítica e investigación, una apreciación similar se realiza del entonces IUNA en donde su oferta académica es de “licenciaturas con hasta 40 materias y una tesina para su aprobación”, es decir, se las critica en tanto académicas y no de formación de artistas, se distingue la oferta de la Unsam por el hacer en vez de lo académico vinculado al arte. (Unsam 2009).

La identidad de la oferta de la UAA se dará “marcando una esencial diferencia respecto a otras ofertas académicas al tener una fuerte impronta en la producción artística profesional y en la enseñanza de las “Artes” a partir de la práctica”. (RCS 275/09, Anexo – Presentación Institucional). En sus objetivos aparece la necesidad de “acreditar una preparación teórica – práctica [...] apoyada en una rigurosa formación académica, con un tránsito primordialmente práctico”, si bien rescata lo académico y la necesidad de su

rigurosidad, no esta presente en el resto del documento donde lo práctico, el hacer y la experiencia es lo que determina los rasgos distintivos de la formación ofrecida por la UAA.

Además de la práctica, la propuesta de la UAA es la particular relación entre estudiantes y maestros, que no busca la transmisión de conocimientos o los contenidos de un campo disciplinar sino “la oportunidad de transmitir una ideología de trabajo, diferentes métodos, una filosofía de vida”, no estamos frente a la transmisión de un campo de conocimiento definido por disciplina artística, sino generar un espacio donde se transmita una forma hacer arte.

Es más, mientras que el Anexo considera que “la educación artística contemporánea se basa, en gran medida, en una relación crítica, especulativa o contemplativa de una obra”, por el contrario “la Unidad se propone, en su dimensión formativa, acercar el vínculo docente – alumno al de maestro – aprendiz propio del modelo de formación renacentista” (RCS 275/09, Anexo – Objetivos). Es llamativo, en un ámbito universitario en la formación de grado o pregrado como eran las Diplomaturas de la UAA que la relación sea de maestro – aprendiz, donde el ingreso irrestricto es un derecho y no se asemeja a la idea de un maestro que acepta a un aprendiz de acuerdo a sus posibilidades y capacidades artísticas.

Otra característica que se destaca a lo largo de todo el documento Anexo y constitución de la UAA es el vínculo con la comunidad, su Misión se define como la necesidad de “Vincular la formación del artista considerando las necesidades de la realidad socio cultural”, entre sus Objetivos se encuentra el de “aportar una lectura integral de la síntesis entre prácticas sociales, prácticas culturales y dentro de éstas, las específicamente artísticas en el campo elegido, en contextos socio – históricos determinados”, como también “intervenir en distintos ámbitos institucionales en torno a propuestas artísticas para dar respuestas a las necesidades de mejoramiento de la calidad de vida del hombre” o “planear, crear y realizar producciones que vuelvan a la comunidad”.

Luego de establecidas estas características en su Misión, Visión y objetivos se determinan los cursos y las diplomaturas que se ofrecerán desde las diferentes áreas de la UAA con el objetivo de “nutrir a las compañías y los emprendimientos propios como para abastecer la demanda del mercado de las Artes en general”. A continuación, y ocupando la mayor extensión del Anexo que acompaña la constitución de la UAA se establece y explica con detalle los diferentes proyectos de investigación de cada una de las áreas, Cine, Danza,

Circo, Títeres, Música, que se centran, sobre todo, en la realización de producciones, es decir, investigar es realizar una producción artística. Además, la planificación anual que acompaña el documento es el “Plan de producciones artísticas 2010”, donde se encuentran las diferentes muestras y presentaciones que cada área realizará en diferentes salas y teatros. (Unsam 2009)

La tensión existente entre producción y formación fue lo que llevó a pensar en la necesidad de nuevas variables organizativas pasando de la primera etapa, *artes como extensión*, a la UAA. De manera similar existió en la etapa dentro de la Escuela de Humanidades una necesidad de plantear una forma alternativa de llevar adelante los procesos formativos, que no se pudieron emparejar con los de otras carreras tradicionales de las ciencias humanas. El fundamento de la UAA era formación pero desde la producción, un hacer sin formación teórica como propuesta formativa. Una vez concluidas las primeras ediciones de las diplomaturas se avanzó en el desafío de las licenciaturas, ya dentro de un instituto completamente independiente de otras unidades académicas. Así, se pasó de la extensión a las primeras experiencias de formación para luego contar con la formación de grado y cursos de posgrado.

En la etapa de la UAA dentro de la Escuela de Humanidades fue la única oportunidad que se llamó y sustanció cargos docentes de las licenciaturas, en realidad se llamó a concurso durante la UAA (Unsam 2013b) y se sustanciaron ya con el IAMK aprobado, se importaron cargos docentes de una unidad académica a la otra, siendo, de esta manera los doce cargos que se concursaron toda la planta docente. Luego, se designaron docentes para todas las diplomaturas, licenciaturas o cursos de posgrado mediante contratos de locación de servicio o designaciones interinas. Generando esto un núcleo muy pequeño de docentes con una alta pertenencia desde el punto de vista formal y laboral con Artes o la Unsam. En el año 2017 se volvió a llamar a un concurso, aprobado por Consejo Superior, (Unsam 2017) de 16 cargos pero no llegaron aún a sustanciarse. Algo central al momento de pensar posibles autoridades o conducción de Artes, ya que como ocurre con las otras unidades académicas es necesario ser docente concursado para poder votar o ser representante del propio claustro, como también poder ser Decano o Decana del Instituto o unidad académica en cuestión.

Es posible reconocer un momento de crisis en la UAA, que fue el disparador a una nueva figura institucional, las actividades propuestas, los espacios de formación eran mucho más amplios que la misma UAA, existía superposición con actividades de extensión, del rectorado de la Gerencia de Cultura, ya estaban en funcionamiento o en creación los espacios de Compañías Artísticas, de títeres, danza y circo, que funcionaban sin vinculación con los espacios de formación.

De esta manera, desde el rectorado se propuso la creación de un Instituto de Artes como unidad académica propia, con sus propias autoridades, áreas, estructuras, presupuesto, recursos, con una intervención externa, vertical se buscó resolver la crisis en las diferentes propuestas de formación y producción en artes. Dando lugar a la creación del Instituto de Artes Mauricio Kagel, que pudiese definir los aspectos centrales de la formación y la producción desde las artes y en un diálogo interno, ni con la extensión de la universidad ni con las ciencias humanas. Se agrupó, o por lo menos ese era el proyecto, dentro del IAMK las diferentes actividades que estaban en la UAA, la Escuela de Humanidades, extensión, la Gerencia de Cultura o mismo en el rectorado.

(c) *El Instituto de Artes Mauricio Kagel*

Esta etapa abarca desde fines del 2013, cuando se reemplaza a la UAA, hasta inicios del 2016. Ese año se inaugura una nueva forma de organización de las artes en la Unsam, la creación del Instituto de Artes Mauricio Kagel (Resolución de Consejo Superior 305/13) (Unsam 2013a). El primer Decano Organizador fue Carlos Almeida, quien ocupara la Secretaría de Extensión.

El cambio propuesto, desde una unidad dentro de la Escuela a un Instituto independiente, se sustentó en el crecimiento que la oferta educativa, como también con nuevas áreas -se sumaba la fotografía, la música argentina, música expandida, artes visuales. De manera tal que se hacía necesario contar con una organización institucional específica, con una estructura propia, decano, secretario académico, manejo de su presupuesto, espacios físicos.

En los Considerandos de la resolución que dan lugar al IAMK encontramos una primera diferencia con el andamiaje formal que dio lugar a la UAA. Aparece la mención y

se fundamenta el IAMK sobre la Ley de Educación Superior, artículo 28, y la Ley de Educación Nacional, artículo 11 inciso t. En la Ley de Educación Nacional se rescata que es parte de la política educativa nacional el “brindar una formación que estimule la creatividad, el gusto y la comprensión de las distintas manifestaciones del arte y la cultura”. Es decir, ya no es la experiencia en producciones y trayectoria del mundo artístico o la participación de la Unsam en dichas producciones sino que se fundamenta sobre un respaldo legal y de cómo la normativa vigente a nivel nacional comprende el sentido del arte en educación superior.

A partir de la acumulación en los años de la UAA “se concluye que se cumplen las condiciones para sostener la adecuación a Instituto que la creación de esta Unidad suponía”. Un ejemplo de dicha consolidación es el pasaje de diplomaturas de diferentes disciplinas a la presentación de Licenciaturas. Por ejemplo, las diplomaturas de Títeres, Danza y Circo se combinaron dando lugar a la Licenciatura en Artes Escénicas con tres ramas de formación específicas por cada una de estas disciplinas: Resolución 88/2013 (Unsam 2013c), también se creó por Resolución 87/2013 la Licenciatura en Cine Documental (Unsam 2013d).

De esta manera se constituye “sobre los bienes tangibles e intangibles y del personal actualmente perteneciente a la UAA el Instituto de Artes Mauricio Kagel” (RCS 305/13, Artículo N° 1), de manera análoga a la UAA se nombra “Un Decano Organizador, designado por el Rector, tendrá su cargo la dirección del Instituto (RCS 305/13, Artículo N° 1).

Ahora bien, los Considerandos de la RCS 305/13 reconocen la consolidación de las actividades de la UAA que justifica y reclama un mayor nivel o jerarquía institucional de las artes dando lugar al IAMK. En el documento anexo a dicha resolución, “Fundamentos para la Creación del Instituto de Artes Mauricio Kagel” donde podemos encontrar sus rasgos distintivos. Si bien el rol de las producciones –el hacer- sigue siendo central en su constitución al tener en su oferta Licenciaturas se plantea de manera directa la necesidad de pensar el vínculo, la “relación entre los saberes teóricos, los productivos y los artísticos” (RCS 305/13, Fundamentación epistemológica).

De acuerdo con esta fundamentación del IAMK, la Unsam necesita de las Artes no solo como una actividad específica –sea de formación, investigación, extensión- sino

que la necesita para poder llevar adelante el resto de sus actividades, que “las formas científicas” hagan su trabajo, necesita de la sensibilidad que aportan las artes. Desde esta perspectiva las artes tienen que estar presentes en toda la vida institucional de la universidad, no solo dentro del Instituto.

Al momento de relevar las diferentes formas, en el plano nacional e internacional, en el cual las artes se articulan y participan en el ámbito universitario, la Resolución que da vida al IAMK encuentra cinco alternativas posibles:

(a) apreciación de las artes, permite formar en cuestiones estéticas, el lugar del arte en la cultura, que le da a cualquier egresado universitario una sensibilidad, capacidad de reflexión y de disposición frente a las producciones humanas, a las relaciones sociales.

(b) divulgación del arte, transmisión, en los vínculos con la comunidad a través de la extensión, de esta manera el arte en la universidad vincula a la comunidad con el mundo académico, es la universidad un espacio gestor de actividades culturales en las cuales incorpora a la comunidad toda.

(c) contenido de estudio, tanto para las carreras de las ciencias sociales como de las ciencias humanas, su estudio permite conceptualizar, pensarla desde el plano teórico –y no práctico-, son investigaciones sobre el arte y no la realización de arte.

(d) formación de artistas, como una ampliación de las actividades universitarias propiamente dichas, generar espacios de formación de artistas es algo que de manera paulatina se ha ido generando en el ámbito universitario.

(e) producción de obras y espectáculos de arte, realización. No solo divulgar, formar o facilitar el arte sino como realizadora, poniéndose al frente de la producción y gestión del arte, incorporando compañías, elencos, produciendo.

De acuerdo con el documento que estamos analizando la Unsam quiere responder a las cinco formas de articulación entre las artes y la universidad, por lo tanto, estos roles no están solo delimitados a las actividades del IAMK. Nuevamente, puede interpretarse la mirada sobre la temática y el rol de las artes como necesaria para todo el “sujeto universidad”, en lo que respecta a la formación se pone de relieve la tensión existente en la formación artística – académica – universitaria, pero sin quedar limitado al ámbito del Instituto el arte, sino como parte de un elemento distintivo de la universidad. Lo que hace necesario que la conducción de las artes, ya que tiene que responder a estas cinco formas de relacionarse, no pueda estar dentro del IAMK, sino que tiene que ser supra institucional.

El espacio de conducción será por lo tanto el rectorado, lo que permite un alcance a toda la universidad de las artes, pero en detrimento de la fortaleza institucional del organismo a cargo de la formación, investigación y extensión que sería el IAMK. El lugar del arte en la universidad, lo que justifica el gran valor que se le da, es la idea que el arte es la sensibilidad del sujeto-universidad, que permite el desarrollo del entendimiento en todas las ciencias y campos del saber.

Siendo ya un Instituto, con oferta de Licenciaturas, la estructura y organización del IAMK pasó a ser algo más compleja que la UAA. La principal diferencia es la de un decano en lugar de un director, producto de que se incrementa la jerarquía de la unidad de las artes, equiparándola, en principio, a cualquier unidad académica. El Instituto pasa a tener Secretaría Académica, un Departamento de Alumnos, una Administración, Directores de Área -por disciplina, con sus respectivos equipos de trabajo-. Aunque, si bien se ganó en complejidad organizacional la designación de cada uno de estos espacios o responsabilidades fueron del rectorado, sosteniendo su participación activa en la conducción y definición de las artes en la universidad.

Luego de dos años de vida el IAMK se presentó un nuevo escenario de crisis interna, similar a la producida al final de la UAA. Existían cada vez más actividades y ofertas de formación, se produjo un crecimiento institucional a partir de la creación de nuevas áreas y el nombramiento de directores. Si bien el instituto pasa a tener un presupuesto propio, no gana en autonomía, ya que las incorporaciones de novedades se definían desde fuera del IAMK, nuevas actividades. El escenario era de crecimiento constante, aún por fuera de lo planificado, a través de intervenciones y definiciones externas al instituto.

No solo era necesario para poder atender la demanda, cuadros con otra formación en gestión, sino que el problema radicaba en que el órgano de conducción, Decano y mesa de Directores –algo similar a un Consejo de Escuela- no tenía responsabilidades reales en la gestión y toma de decisiones institucionales, el espacio de definición de las decisiones sustantivas era externo al propio Instituto. Para lo cual se generó una nueva estructura, con una intervención vertical generando nuevos cargos, con actores estratégicamente colocados (Crozier 1969). De idéntica manera a cómo se fueron creando todos los espacios de Artes en la Unsam fue a partir de la intervención externa, modificando por completo el escenario, cambiando la estructura y organigrama del IAMK.

(d) *Una nueva estructura del IAMK*

Etapa que va de principios del 2016 hasta finalizar el primer período de cuatro años del Decano del IAMK. Esta etapa se caracterizó por generar en la estructura lugares de gestión, con creación de nuevos cargos dentro o la incorporación de personal externo con experiencia en la universidad. Principalmente se amplió la estructura de conducción, creando la Secretaría de Coordinación Ejecutiva, Resolución Rectoral 415/16, sumando la Secretaría de Investigación Resolución Rectoral 632/16 y manteniendo el cargo de Decano y Secretario Académico. La estructura burocrática de las artes en la universidad a lo largo de su historia se ha ido modificando, a partir primero de poder dar cuenta de la práctica artística, la formación y producción y luego de la gestión de dicha estructura burocrática.

Se reconoce el incremento de las actividades IAMK y la necesidad de mejorar y hacer más eficiente la gestión del IAMK, por el crecimiento y por un escenario de crisis, de reclamo por parte de los directores de área de otro tipo de respuestas de la conducción interna, que era reemplazada por vínculos externos al IAMK. Es por esto que se modifica la estructura del IAMK creando la nueva Secretaría de Coordinación Ejecutiva (SCE), que, de acuerdo a sus objetivos establecidos en el Anexo de la dicha resolución rectoral 415/16 tiene a su cargo la gestión y conducción del Instituto en todos sus aspectos, solo por debajo, en el organigrama, del Decano. Esta nueva figura genera una nueva forma posible de trabajo, en palabras de sus directores al haber un cambio en la estructura los proyectos *“ya los manejábamos desde el instituto porque se podía, había estructura, había capacidad operativa para manejar desde el instituto”* (Entrevista Director de Arte 3).

Las tareas u objetivos de la SCE son las de: asistir al Decano en la administración general del Instituto; coordinar aquellas acciones orientadas al cumplimiento de políticas, líneas de acción, desarrollo administrativo académico, de investigación y transferencia tecnológica del instituto; coordinar las Secretarías del Instituto y Dirección de Administración; Coordinar las actividades del personal docente y no docente. Podría entenderse que el rol del SCE es similar al de un vicedecanato, figura que no esta establecida en los estatutos de la Unsam, ya que tiene a su cargo, de manera directa todos los aspectos de la gestión de la unidad académica, los vinculados a la docencia, investigación, extensión, administración, personal no docente, alumnos.

Al igual que la Dirección de la UAA, el Decanato del IAMK, el Secretario Académico, Directores de Áreas y de Compañía (Danza, Circo o Títeres), la creación de la SCE y la designación de dicho secretario fue una definición del propio rector. Una vez más, una resolución rectoral, busca atender a la situación de conflicto o crecimiento.

Además, se establece la creación de la Secretaría de Investigación, figura que no existía hasta el momento en el IAMK. El rector designa el correspondiente Secretario de Investigación y, por último, designa nuevo Secretario Académico del IAMK (resolución rectoral, N° 632/16). Estas dos autoridades tienen roles y funciones similares a los Secretarios Académicos y de Investigación de cualquier unidad académica, con la salvedad de que responden, de manera directa al Secretario de Coordinación Ejecutiva y no al Decano, generando un vaciamiento del poder de conducción posible para la autoridad máxima de la estructura.

Al haber establecido una nueva estructura u organigrama, a partir de ambas resoluciones rectorales, con un rol determinante como el establecido para la SCE, se genera una división importante entre todos los aspectos de gestión del instituto. Ya que reservando el lugar de Decano del IAMK para un artista su rol será para aquellas cuestiones vinculadas al hacer artístico, el hacer – saber. Mientras que para el SCE el perfil es de gestión, conducción, planificación y ejecución, sus tareas tendrán que ver con la formación, investigación, extensión y administración del Instituto.

Si bien hay que considerar que el rol y capacidades de los actores resulta clave en la forma en que se consolidan las instituciones, “las capacidades y recursos diferenciales con que cuentan los actores pesan dramáticamente sobre la distribución del poder y el resultado de los procesos sociales” (Acuña, 2013), con esta intervención externa para modificar la estructura y forma de funcionamiento del instituto podría entenderse que el rol del Decano queda desencajado del resto de la estructura, ya que se ha modificado la distribución de poder y los procesos.

Una novedad en este período de Artes fue la creación del Centro de Estudiantes de Artes, que surgió de manera autónoma y auto gestionada por parte de los estudiantes de las diferentes licenciaturas, sobre todo de la Licenciatura de Artes Escénicas y de Cine Documental, las de más antigüedad en la universidad. Si bien pueden funcionar como interlocutores entre los estudiantes y el Instituto, no es un órgano reconocido por el

Instituto en su normativa y la elección de los representantes es a fines de organización de los estudiantes, no tiene mayor implicancia formal.

Esto pone en evidencia aspectos formales que no fueron contemplados al momento de diseñar la estructura, no existe un Consejo de Instituto, similar a los Consejos de Escuela de las diferentes Escuelas reconocidas por el Estatuto vigente al 2018 en la Unsam, que incluyen representantes del claustro docente, no docente, estudiantil, y que entre sus competencias se incluye la de elegir Decano o Decana, donde sería natural que participen los representantes de los estudiantes. Si bien ocurre con otros Institutos de la Unsam en Artes no hay elección de ningún claustro, Consejo de Instituto u órgano similar, mesa de directores, que pueda determinar las prioridades de acción, objetivos, definiciones estratégicas, presupuestarías o planificación, que apruebe o proponga convenios, acciones de formación o investigación, debata o discuta cuestiones centrales y vinculadas al campo de conocimiento de competencia del instituto.

La estructura burocrática resultante luego de esta intervención y modificación podría ser evaluada de acuerdo a los grados de diferenciación estructural, grados de especialización funcional y grados de interdependencia (Oszlak 2006), lo que nos permitirá evaluar las brechas o déficits resultantes de este tipo de estructura, ya que pareciera ser bajo el nivel de diferenciación estructural y autonomía de las áreas, como también la condiciones técnicas requeridas y una compleja relación de interdependencia con otras áreas de la universidad, como el rectorado o la Gerencia de Cultura que sostenían su competencia en las tareas en principio propias de Artes.

Algunas características compartidas en esta historia, 2007-2017: pertenencia, sentidos, estructuras, normas, recursos

En este proceso que comienza formalmente en el 2007 podemos ir reconociendo características, habilidades, sentidos, formas de funcionamiento, para ser evaluadas a partir de la metodología propuesta en el capítulo anterior, vinculada a las capacidades institucionales y sus posibles brechas o déficit que se generan entre los objetivos y las capacidades existentes para llevar a cabo dicha tarea, podemos, entonces, destacar algunas características que hacen al proceso de Artes.

Una de las características que encontramos en este recorrido es que cada etapa de artes es reemplazada por otra antes del tiempo propuesto originalmente. No hay ciclos completos, ni tampoco una renovación –con ajustes, modificaciones, fortalecimiento institucional- de cada uno de los momentos, que entendemos podría fortalecer, los ciclos completos, los procesos de institucionalización, ya que incluye un momento de evaluación de lo realizado, ajustar objetivos. Es decir, no encontramos una etapa que haya concluido su propuesta original de duración, por el contrario, es reemplazada por una nueva etapa o se superponen espacios de desarrollo de artes. Si bien esto permite avanzar en escenarios donde la tensión o intereses de los actores involucrados obliga a torcer el rumbo, creando una nueva forma de institucionalización de las artes, cada etapa es reemplazada, superpuesta de tal manera que se cierra procesos antes de tiempo, no hay evaluación de una etapa concluida, no hay rendición de cuentas de lo realizado que permita evaluar para luego avanzar.

Mientras que, por un lado, los diferentes espacios donde las artes iban encontrando su lugar –extensión, Escuela de Humanidades, UAA, IAMK- se iban primero superponiendo para luego ser reemplazando, sin que esto signifique un proceso de consolidación, sino de competencia que no necesariamente generaba un crecimiento en la capacidad. Comenzando en espacios de formación poco estructurados, cursos, talleres, para luego continuar con diferentes cohortes de diplomaturas de cada una de estas disciplinas para, por último, consolidarse y transformarse en carreras de grado. Este camino de la oferta de formación comenzaba vinculado a la práctica y producciones como cursos y talleres. No se diseñaron carreras académicas vinculadas a las artes sino, a partir de la experiencia de los directores convocados, el apoyo estaba en la realización de producciones y formación en ámbitos no universitarios. En Artes *“prevalecen las figuras de los directores por sus trayectorias, entonces, eso genera un respeto, digamos a lo que va a hacer el director de cada espacio. Pero, me parece que eso, al mismo tiempo, es un aspecto de debilidad, porque, bueno, nuestras trayectorias no son garantía de resultados académicos”* (Entrevista Director de Arte 4). No había experiencia en el ámbito universitario, los docentes o directores se formaron, en la mayoría de los casos en la práctica misma y no en espacios académicos. De esta manera, los cursos y formación comenzaron en extensión, donde la propuesta no es propiamente dicha académica, sino de otra forma de llegar a la comunidad, para luego ofrecer diplomaturas – en algunos casos con más de una cohorte- para luego ofrecer licenciaturas, aprobadas desde dentro de la Escuela de Humanidades, pero ya ofrecidas desde el IAMK.

Presupuesto, recursos:

En primer lugar, queremos presentar aspectos vinculados a lo presupuestario y diferentes tipos de recursos destinados a Artes en este recorrido, que no fue abordado hasta el momento ya que consideramos que es una variable común a toda la historia de Artes y su proceso de institucionalización. Este tema tiene directa vinculación con el escenario de crecimiento presupuestario tanto de fondos provenientes del Tesoro Nacional (fuente 11) como de recaudación de fondos propios de la universidad (fuente 12). Como ya hemos mostrado el contexto presupuestario de la Universidad en el período que incluye el proceso de Artes fue de una expansión presupuestaria, con transferencias crecientes del Tesoro Nacional, pero sobre todo con una importante recaudación de fondos propios, aún mucho más importantes que los del Tesoro Nacional. Los fondos propios no tienen un destino fijo e inamovible, por lo tanto, el manejo de estos fondos permite un grado importante de discrecionalidad, mayor que en el caso de los fondos del Tesoro Nacional.

Antes del año 2009, con la Unidad Académica de las Artes, no existía en la Unsam un área o unidad específicamente de Artes, por lo tanto, no es posible encontrar información desagregada de lo que se utilizaba para extensión o formación solo de artes, ya que eran parte de las actividades de la Secretaría de Extensión, de la Escuela de Humanidades, actividades o fondos del Rectorado, Gerencia de Cultura. Con la creación de la UAA, aún dentro de la Escuela de Humanidades, comienza la asignación de recursos específicos para el año 2011, ya que la UAA se crea formalmente hablando a fines del 2009, una vez que ya estuvo aprobado el presupuesto para el 2010, es por esto que el 2011 es el primer año de presupuesto propio de Artes.

Evolución del crédito presupuestario aprobado por Consejo Superior para la Unidad Académica de las Artes – Instituto de Artes Mauricio Kagel año 2011-2017

2011	\$806.222
2012	\$2.295.285
2013	\$1.566.477
2014	\$3.430.066
2015	\$4.744.552
2016	\$9.629.168
2017	\$13.311.906

*Elaboración propia en base a Resoluciones de Consejo Superior. Valores expresados en pesos.

Estas diferentes asignaciones presupuestarias para Artes, para la UAA desde el 2011 al 2014 y para el IAMK desde el 2015 en adelante, no refleja la totalidad de los recursos asignados y utilizados para artes en la universidad. Un primer aspecto para considerar es la inversión en infraestructura, equipos, materiales, que se financiaba por fuera de estas partidas. Estos fondos se destinaban desde la Unidad Central ya que eran parte del plan de construcción del Campus, esto incluyó el reciclado y construcción de espacios, como también equipos como atriles, instrumentos, sonido, luces, hornos de cerámica y vidrio, pisos especiales de danza, entre tantos otros materiales necesarios para la realización de actividades de formación, producción, extensión. Si bien es entendible que los espacios físicos para la enseñanza de las artes no son similares a las tradicionales aulas con pizarrón como toda necesidad, es importante la inversión, m² de edificios, espacio ocupado y visibilidad de la infraestructura destinada a artes frente a otras disciplinas o unidades académicas, más aún si se toma en cuenta la cantidad de carreras y estudiantes considerablemente menor en artes que en otras disciplinas.

Tanto por ser una inversión que afectaba a la totalidad de la comunidad, ya que los edificios, como hemos visto, tienen más de un sentido o uso, como por ser actividades que se financiaban desde el rectorado, como es el caso de las Compañías artísticas, las producciones u otras actividades, las definiciones de las prioridades, tipo de inversiones, compras necesarias, se definían desde el rectorado, ya que no era una competencia exclusiva de la UAA o el IAMK.

Las actividades de Artes se financiaban sobre todo por la Fuente 12, recursos propios de la universidad, no era necesario respetar una planificación anual previa ya que si existían fondos disponibles y como la unidad central tiene la potestad de asignar esos fondos según sus prioridades, se podía contar con recursos extraordinarios a medida que surgían los proyectos. Ya que era una de las prioridades de la unidad central fomentar la inversión y crecimiento en Artes. Es posible, al momento de evaluar los proyectos especiales de cada área de Artes observar cómo las definiciones y el uso de recursos o *“la parte de las contrataciones eran desde el rectorado [...], la parte operativa la hacía el rectorado, ahí se ponía en funcionamiento todo el aparato de producción desde afuera del instituto [...], todo se resolvía hablando con el equipo de rectorado, estaba en el loop pero se ocupaban ellos. [...] La parte operativa fuerte era del rectorado, yo trabajaba directamente con el rectorado, podía informar al instituto, pero el*

proyecto tenía la impronta de rectorado” (Entrevista Director de Arte 3).

De igual manera, a medida que crecía el Instituto y su estructura, se comenzó a transferir fondos desde la unidad central al Instituto, estableciendo mecanismos de financiación, gobierno del instituto y definición de prioridades por fuera de las autoridades del instituto, sea su decano, secretarios o directores.

Una contracara de contar con este apoyo en todo lo referido a los recursos, tanto para establecer las acciones como para fondearlas es que la estructura de Artes, conducción, administración, equipos de áreas, no lograron construir la capacidad técnica para planificar y presupuestar de manera eficiente, eficaz y sostenible (Grindle y Hilderbrand 1995), ya que era definido y reemplazada esta capacidad desde fuera del Instituto, “lo operativo se trabajaba con el rectorado”.

Por último, existiendo fondos de recaudación propia, sin un destino prefijado - como si es el caso de los fondos del Tesoro Nacional-, la Universidad estableció una serie de Fondos de Financiamiento para poder acompañar el desarrollo de las actividades de las unidades académicas, que recibirían un porcentaje de la diferencia entre lo estipulado y lo efectivamente recaudado por fuente propia. Cada año se creaban o repetían diferentes fondos de acuerdo con las necesidades institucionales, pero sobre todo tenía que ver con becas, nueva oferta académica –sin contrato programa propio-, apoyo a la actividad científica, equipamiento. Es significativo, en el caso de Artes, el peso específico de estos fondos, como es posible observar en los años 2016 con 16 millones de los cuales 7.6 correspondían a fuente 12 y en el 2017 del total de 31 millones (casi se duplica año a año) mas de 18 millones correspondía a fuente 12.

En el año 2016 para el ejercicio 2017 en la correspondiente resolución de Distribución Presupuestaria uno de los fondos que se constituyó fue el de “Consolidación Institucional”, RCS 285/16 Art5, que intentaba saldar la diferencia presupuestaria que cada unidad académica tenía entre las necesidades financieras para poder funcionar con normalidad y lo que recibían por fuente 11, asignaciones del Tesoro Nacional, que se cubrían desde la unidad central con el excedente entre lo recaudado y lo que se pensaba recaudar por fondos propios, 12.

En algunas unidades académicas este fondo no era relevante, ya que contaban con fondos propios para lo que planificaban y ejecutaban desde dentro de la unidad académica.

En cambio, en Artes resultó una partida presupuestaria considerable, si para el 2017 los fondos propios eran un poco más de 13 millones, la partida presupuestaria de este fondo de consolidación era de casi 8 millones, es decir más de 60% de los fondos propios necesitaba Artes para funcionar.

Esta diferencia, que este fondo buscaba saldar, eran las partidas presupuestarias que Artes utilizaba, desde sus inicios, pero que no proyectaba o definía de manera interna al instituto, es decir, aquellas actividades, producciones, compras, inversiones, personal, docentes, que se definían y financiaban desde fuera de la estructura pero que hacían a la vida institucional. Por ejemplo, la designación del Secretario de Coordinación Ejecutiva o equipos o directores de diferentes áreas se designaban y financiaban desde la unidad central y, a través de este fondo, se transferían al Instituto.

Capacidades técnicas de gestión

Es posible observar que los espacios de conducción de la formación y producción en artes dentro de la Unsam estuvieron siempre a cargo de destacados artistas, que no tuvieron en sus recorridos como artistas una pertenencia natural al ámbito universitario o cargos de gestión en ámbitos universitarios, de formación, investigación, docencia o la gestión académica específica.

Esta característica de los recursos humanos, la falta de capacidades o experiencia en gestión universitaria, es válida para los espacios de conducción –Director de UAA y Decano del IAMK-, como también para los respectivos directores y directoras de área de cada una de las disciplinas que formaron parte de las artes en cualquiera de sus etapas, desde la *extensión* hasta el IAMK. Estas capacidades, como ya lo vimos en las cuestiones presupuestarias o de recursos, se suplantaba con perfiles técnicos o con experiencia externos al instituto, ya sea resolviendo fuera del instituto las tareas que no se podían resolver con eficiencia de manera interna –procesos de compra de equipos o materiales desde fuera de Artes, planificación y realización de producciones, diseño de presupuestos y su ejecución-, o con la designación de recursos estratégicos en la estructura institucional de artes.

Caminos paralelos

Existían dos caminos paralelos para el despliegue de diferentes proyectos vinculados a las artes, formación, extensión, investigación y producción, uno vinculado al rectorado y la unidad central y, otro que se desarrollaba por dentro de las diferentes unidades organizacionales que Artes fue adquiriendo a lo largo de su historia, pero también

estrechamente vinculado a la definición de prioridades, proyectos, autoridades, directores y recursos de todo tipo por aporte del rectorado o unidad central.

Por un lado, encontramos el camino de la UAA y el IAMK, por el otro, por fuera del Instituto Artes, se sucedían y acumulaban diferentes acciones o proyectos que en más de un sentido –producción, formación, recursos- competían con Artes, en ocasiones aún tratándose de los mismos campos disciplinares, incluso algunos de los actores podían ser los mismos, desarrollando una actividad dentro de Artes y, al mismo tiempo en algún proyecto adicional desde rectorado. Por ejemplo, las compañías de danza, circo o títeres primero estaban fuera de Artes para luego ser transferidas. También, pero vinculado a cine documental el caso del Centro de Producción Audiovisual que se encontraba por fuera de Artes pero produciendo dentro del campo del cine y cine documental –producción, servicios-, compartiendo personal, docentes, dirección.

A su vez, dentro de la unidad central se creó la Gerencia de Cultura, que tenía a su cargo la administración de espacios vinculados a artes –teatro, carpa, aula tanque- y los recursos necesarios para su uso –luces, sonido, técnicos-, que producía espectáculos, brindaba formación, vínculos con la comunidad artística. Parte de las tareas de la Gerencia podemos entender eran las mismas que Artes.

Entre estos y otros ejemplo, como el proyecto de rectorado del Centro Experimental de Arte⁸, -luego el Centro de Artes Unsam-, desde donde se convocaba a artistas, grupos, a realizar obras escénicas, artes visuales, música, del orden experimental o alternativo del circuito comercial; se fue estableciendo un grado de institucionalidad débil o secundario para el IAMK y su proceso, su conducción, en todos los niveles, quedó relegada a las decisiones y conducción por fuera de su estructura o mecanismos de funcionamiento.

⁸ Funcionaba en una sede de la calle Sanchez de Bustamante en CABA, cedida por la exONABE, tenía características de un gran galpón antiguo donde funcionaban talleres del subterráneo de la Ciudad.

IV. El proceso de Artes en la Unsam y las Capacidades Institucionales

*“toda acción puede juzgarse por lo que logra
o por lo que no logra”*

R. Merton

Una vez presentado el método y sus diferentes componentes como también la historia y diferentes momentos de las Artes en la Unsam, será ahora el momento de adaptar dicha metodología, identificar y evaluar la capacidad, las habilidades, de este organismo, no de manera abstracta sino en un contexto, observando tanto hacia dentro del organismo como hacia fuera -sus aspectos relacionales-. El objetivo, como ya lo hemos expresado, es poder aplicar esta metodología para caracterizar las brechas y déficit de las Artes en la Unsam, que permita elaborar, o generar las condiciones, para pensar u Componente de Fortalecimiento Institucional.

Nos interesa pensar que, “se trata de centrar la atención en el déficit de capacidad institucional en lugar de en la capacidad institucional propiamente dicha” (Hintze 2007). Nos interesa esta metodología, o la adaptación de la misma de acuerdo a los objetivos e intereses propuestos, ya que “es también compatible con el análisis de situaciones en las que el presente y el pasado pasan a ser dimensiones temporales relevantes y, a la vez, con casos en los que el objeto de estudio no es ya un programa o proyecto sino la gestión ordinaria de una institución” (Oszlak y Orellana 2001).

Caracterización de los Déficits de Capacidades Institucionales encontrados

No todos los déficits de capacidad institucional están siempre presentes, ni todos tienen el mismo grado de importancia. Por el tipo de organización que estamos analizando, la evidencia empírica con la que contamos, el tipo de trabajo que estamos realizando, nos interesa particularmente el entorno macro-institucional, en el cual se consideran *las brechas de las dimensiones político institucional*: normas, leyes, *reglas de juego*; las relaciones interinstitucionales; presupuesto, recursos.

Encontramos dos cuestiones claves, ambas de *reglas de juego*, que le darán marco al análisis de déficit o brechas institucionales, dentro de la dimensión político institucional,

entendiendo que lo político y lo institucional están mutuamente imbricadas, que como ya hemos establecido es principalmente una capacidad relacional, de la institución hacia fuera, cómo se relaciona con su entorno, a su vez el entorno de análisis será el macro-institucional (Alonso 2007). Estas dos primeras características de las capacidades institucionales analizadas gozan de un grado de *crítica estructural*, un déficit que afectan a todos los demás, el impacto en las capacidades institucionales es profundo (Hintze 2007).

La primera de estas brechas de *reglas de juego* es entender que la propuesta institucional requiere contar con principios orientadores, una estrategia, objetivos definidos –tanto generales como específicos–, una misión en tanto intervención o política institucional, como también un camino de acción definido en el tiempo, no encontramos en la historia de Artes estos principios orientadores bien definidos, por el contrario, es posible observar acciones o avances que le dieron marco a este proceso por momentos de manera, quizás no contradictoria, pero seguro de destino incierto.

Por un lado, en la fundamentación de algunas acciones, proyectos o propuestas es posible encontrar como objetivo general el arte como espacio de formación teórico – práctica, formación y al mismo tiempo acción, un proceso que incluya ambos, donde el objetivo es formar artistas, por momento presentado en una relación maestro - discípulo, en otras ocasiones –ya con las licenciaturas avanzadas- enmarcado en un proceso de formación de grado, más académico.

Por el otro, en las mismas fundamentaciones y, sobre todo, en la multiplicidad de propuestas y acciones vinculadas a Artes, el principal objetivo pasa de la formación a la producción. Se fomentó y creció en torno a los espacios de producción, las actividades, los equipos de trabajo, como Compañías, Gerencia de Cultura, Centro de Producción Audiovisual, Centro [experimental] de las Artes, etcétera. Espacios de producción que, en la mayoría de los casos, se encontraban desvinculados de los espacios de formación.

En resumen, los principios orientadores son por momentos de formación, con todo lo que esto significa en utilización de recursos, estructuras, carreras de grado o diplomaturas, y, por momentos de producción, con proyectos, equipos de trabajo, presentaciones, inversión y utilización de recursos. En un contexto que dichas acciones, formación y producción, compiten entre sí, por los espacios, los recursos, la visibilidad, el *sentido* a las artes en la Unsam.

El contexto lleva, por momentos a desarrollar capacidades institucionales para la formación –sobre todo los pasos más formales, apoyado en creación de unidades organizacionales y carreras de grado- y por momentos a desarrollar capacidades institucionales para la producción –sobre todo a partir de los recursos invertidos, la visibilidad de dichas acciones, los equipos o espacios de trabajo creados específicamente-. Observamos una ambigua delimitación de funciones o principios orientadores, delimitación de espacios y tareas, ámbitos o estructuras organizativas, que redundan en una debilidad institucional al no definir la personalidad institucional. (Zurbriggen 2005).

La segunda brecha o déficit de *reglas de juego* que también pertenece al contexto macro institucional y hace a las capacidades político institucionales, es que, pese a existir diferentes unidades organizacionales a lo largo del tiempo para dar cuenta de Artes, el centro de definición, nunca estuvo dentro de estas estructuras. Por el contrario, en rectorado, o la unidad central, es desde donde se definieron las diferentes políticas, acciones, proyectos, inversiones, carreras, disciplinas, producciones, personalidades destacadas invitadas a dirigir áreas, compañías, etc.

En la historia del desarrollo de las Artes en la universidad existió un centro gravitacional desde dónde se definían y establecían todas las cuestiones vinculadas a artes, con –como ya lo hemos visto- una amplia disponibilidad de recursos de todo tipo, presupuestario entre ellos. Logrando acompañar las definiciones estratégicas con los recursos necesarios para respaldar dichas decisiones, impactando en la contratación de personal, compra de equipos, construcción de edificios, viajes, desarrollo de proyectos.

En consecuencia, las estructuras organizativas resultantes no lograron consolidarse, se requería, siempre de la mediación externa que pueda una y otra vez determinar los cambios y resuelva las tensiones entre proyectos, actores e intereses, por lo tanto, el resultado son unidades organizacionales que nacen ellas mismas débiles. Como hemos visto, ninguna etapa finaliza su ciclo con normalidad o cumpliendo un ciclo, por el contrario son reemplazadas antes de tiempo por una nueva etapa, que será definida e instrumentada desde el rectorado, apoyado en resoluciones del Consejo Superior y no desde la organización Artes de ese momento.

(a) Déficit de Reglas de Juego:

(a.1) *Brecha sobre la finalidad de artes, una construcción sin definiciones*

Las capacidades estatales pueden considerarse según la habilidad para desempeñar determinada actividad, tarea, desplegar una política pública, “la capacidad siempre se enmarca en relacional a las finalidades” (Zurbriggen 2005). Encontramos en la historia o proceso, como marcamos hace unos momentos, cómo se fue institucionalizando las Artes, un recorrido que va alternando en entender la finalidad por momentos como la formación y por momentos en la producción y el hacer en artes.

No es posible encontrar una única definición o finalidad de qué es Artes en la universidad, por momentos es formación de pre grado, grado y posgrados, como cualquier otro campo disciplinar con las mismas tres misiones sustantivas de la universidad - formación, investigación y extensión-, en otros momentos su finalidad es la producción, la realización de obras.

En la fundamentación del IAMK encontramos cinco formas o caracterización que las artes tienen en los ámbitos universitarios: i) apreciación de las artes; ii) divulgación de las artes; iii) contenido de estudio; iv) formación de artistas y v) producción de obras y espectáculos de arte-. Para el Instituto se definió que se optarían por las cinco formas o finalidades al mismo tiempo, es decir, todas las alternativas posibles, sin ser una cosa u otra la tarea de las artes, sino todas. Teniendo que formar artistas, producir obras, afectar a todos los estudiantes de todas las carreras de la universidad, etcétera. Es decir, tiene todas las finalidades, por lo tanto, excepto que su tamaño e importancia sea similar a la propia universidad no hay forma que las capacidades desarrolladas puedan satisfacer dichos objetivos.

La estructura, la dotación de personal, la selección de los perfiles y capacidades individuales, los recursos, los espacios físicos a lo largo del proceso de institucionalización de las artes va alternando, fundamentalmente, entre la misión de las artes como formación –carreras de pre grado, grado, concursos docentes, presentación de carreras- y la finalidad de las artes como producción, con la creación de Compañías, con la convocatoria de personalidades destacadas en diferentes disciplinas pero vinculados al quehacer artístico, a la producción, a la relación maestro – discípulo para la formación y no carreras de ingreso libre, irrestricto, gratuitas. Ya por fuera de este proceso de institucionalización las artes también comienzan a ocupar un lugar importante en la vida de la comunidad universitaria, con la presencia de las artes en el campus, la inversión en los edificios, los diferentes centros o espacios que se forman desde la unidad central intentando afectar a todas las carreras y unidades académicas.

Si no hay finalidad clara y distinta, si todo lo que puede ser considerado como una función de las artes tiene que estar presente al mismo tiempo, no hay *una* definición de finalidad propiamente dicho. Por lo tanto, no están claras cuáles son las capacidades que sería necesario desarrollar. Es por esto que la consideramos, a la falta de definición de finalidad, o la convivencia y alternancia de diferentes finalidades, como una brecha en las capacidades de reglas de juego, si bien existen las normas que le dan marco y estructura a la Artes no contemplan todas las acciones o tareas que asume la universidad en relación a las artes, y, a su vez, son en sí mismas contradictorias o por lo menos ambiguas sobre la finalidad a perseguir. Existe una tensión que consistía en “*incorporar a la enseñanza académica un saber no academizado, un saber de la cultura, un saber empírico, vivencial, sobre todo vivencial, y transmitido por la memoria generacional, y por las identidades regionales y provincianas. Ese saber, llevarlo a la academia, ya en sí mismo es un desafío. Pero, por otro lado, enseñar a interpretar estas músicas que están en permanente movimiento, de una manera rígida, era una contradicción, que teníamos que pensar en algo creativo para hacer*” (Entrevista Director de Arte 4).

(a.2) Reglas de juego, sobre la toma de decisiones, dónde radica el poder de construir

Consideramos también un déficit de *reglas de juego* dónde radica la posibilidad de tomar decisiones de fondo, establecer prioridades, proyectos, crear áreas, etcétera. La dinámica en las decisiones de fondo de forma externa generó en las artes un fuerte respaldo e impulso para nacer, crecer, expandirse y ocupar un lugar relevante y novedoso en la vida institucional. Pero, al mismo tiempo, construyó una estructura débil, un marco normativo cambiante a medida que los escenarios fluctuaban de acuerdo a las demandas o conflictos con los actores involucrados, generando una estructura sin herramientas propias de gobierno, toma de decisiones, asignación y disponibilidad de recursos.

Podemos afirmar que las artes tuvieron un gran respaldo y crecimiento considerable desde sus inicios en extensión hasta el instituto, recursos a disposición, aumento en la oferta de formación, gran cantidad de producciones, visibilidad en la comunidad universitaria, se transformó en un centro que atrajo importantes personalidades del arte, muchos intercambios con universidades y artistas de otras partes del mundo. Resultó un proceso de construcción de capacidad, pro no al interior de la institucionalización de Artes, sino de manera externa, de ahí su debilidad o déficit institucional. Su fortaleza era externa, por la prioridad otorgada desde el rectorado a las artes, por lo tanto, en sí misma, la organización, la estructura resultante de este proceso en

artes sufre de una debilidad inicial, de no contar con los organismos de auto gobierno, de los espacios empoderados por su propia comunidad académica, de tomas de decisiones, es desde otro centro que se define y crece, bueno para las artes pero no para la estructura de las diferentes unidades organizacionales resultantes, como la UAA y el IAMK. La evaluación que realizan sus directores establece que *“el Instituto no tiene un colegiado que discuta esas cosas. El Instituto depende del rectorado, así que... creo que en ese sentido dependíamos realmente del rectorado. Y era evidente que tuvimos un periodo de un gran apoyo basado en una decisión casi, casi personal del rector, [no existían] en primera instancia de reuniones más sistemáticas, de los directores con las autoridades, el decanato y la secretaria académica, pero también de los directores hacia abajo, que es imprescindible”* (Entrevista Director de Arte 4).

Tomemos como ejemplo de este proceso de toma de decisiones externo a la estructura de Artes la forma en que se sumaban los respectivos directores de las carreras. Las diferentes disciplinas se construyeron, compañía, diplomaturas, producciones, carreras de grado, en torno a destacadas personalidades que eran invitados a ocupar el rol de directores de área. Estos Directores son incorporados a Artes de manera externa, a partir de las gestiones que se realizan en rectorado, lo que permite ir generando nuevas carreras, son perfiles altos, de renombre en sus disciplinas, llegan, en algunos casos, con nombramientos de Honoris Causa a la universidad respaldando su designación. En algunos casos llegan a la universidad aún antes de existir una estructura, una unidad académica propia que los contenga, de igual manera están al frente de un espacio de formación, de producción.

Esto genera una falta de autonomía que se observa en cómo se tomaban las decisiones, no de manera orgánica al instituto de artes sino de manera externa, por ejemplo, en la toma de decisiones de qué áreas deben incorporarse a la oferta de formación y producción, cuál es el paradigma de cada disciplina que se define incorporar. No hay un espacio en la conducción de la unidad artes de cada momento, el respectivo rol de secretario académico o de investigación un peso real al momento de generar estas incorporaciones. La evaluación de cómo se tomaban las decisiones *“es una escena fundacional importante que debilita nuestra [de las artes] pertenencia [en la universidad]”* (Entrevista Director de Arte 1).

Un ejemplo de esta falta de autonomía es el que se puede observar en el proceso de creación de las Compañías artísticas. Como ya hemos visto las diferentes compañías o

grupos eran parte de la universidad, financiados o designados desde rectorado desde sus inicios –con diferentes figuras de contratación de los miembros de dichas compañías-, pero sin una pertenencia directa en artes. Al avanzar el proceso de institucionalización y consolidarse el instituto de artes se tomó la decisión de darle entidad a las Compañías artísticas, con un grado mayor de formalidad.

A través de una resolución de consejo superior de tres artículos “constituir los siguientes Cuerpos Estables para la expresión artística, a fin de contribuir a la formación de artistas nóveles y brindar a la comunidad expresiones artísticas de originalidad y calidad: a) Grupo de Danza, b) Compañía de Teatro Acrobático, c) Compañía de Titiriteros y d) Ensamble de Música Argentina” (Unsam 2014a). En los Considerandos de dicha resolución se reconoce el trabajo realizado desde años a esta parte, las producciones realizadas, el espacio para la convocatoria de artistas, es decir, reconociendo que era una actividad que ya tenía varios años pero no así una pertenencia institucional definida.

El segundo de los artículos –el tercero es de forma, registrar y comunicar- se establece “facultar al Señor Rector para reglar la forma de integración de los Cuerpos Estables mencionados en el artículo anterior”, es decir, las Compañías integradas por artistas vinculados a las diferentes licenciaturas en su conducción y docencia, que son dirigidas por las mismas personas que dirigen dichas licenciaturas –Licenciatura en Artes Escénicas: Circo, Títeres, Danza y Licenciatura en Música Argentina- y son espacios de práctica e investigación para los espacios de formación quedan bajo la órbita del rector para establecer la forma de integración de las mismas y no, por resolución de Consejo Superior, dentro de la respectiva unidad académica creada el año anterior por el mismo cuerpo.

El siguiente paso en la formalización de las Compañías es, a través de una resolución rectoral, el pase de las compañías de la órbita del rectorado al Instituto de Artes, donde se aprueba primero el reglamento de dichas compañías y se faculta al Decano a la designación de los Directores de cada uno de los grupos (Unsam 2014b). De igual manera, al ser la resolución de Consejo Superior la que faculta al rector queda, aún pasando dicha competencia al Decano del Instituto, la potestad y autoridad suficiente en el rectorado para cambiar el reglamento, los mecanismos, etcétera, a través de una resolución rectoral semejante pero posterior.

A lo largo del proceso de institucionalización de las artes, como pudimos observar, no se generaron las condiciones, por decirlo de alguna manera de *ciudadanía*. Recordemos

que en las unidades académicas de la universidad el decano o decana es elegido a partir del respectivo Consejo de Escuela, compuesto por representantes de los diferentes claustros - docentes, no docentes, estudiantes-. En Artes el número de docentes concursados en sumamente menor, producto de estructuras que, como vimos, no terminaron de consolidarse. Hubo tres llamados a concurso, dos desde la Escuela de Humanidades, en diciembre del año 2005 a través de la resolución de Consejo Superior 99/05, (Unsam 2005) con dos cargos específicos para artes, diciembre de 2013 a través de igual mecanismo RCS 167/13 (Unsam 2013b) con doce cargos y, ya desde el IAMK por RCS 184/17 de diez y seis cargos –que no se ha sustanciado aún- (Unsam 2017).

Por el lado de los estudiantes recién de manera auto gestionada establecieron un centro de estudiantes, de igual manera esto no constituye representantes al consejo del claustro estudiantil. No hay en el marco normativo en la estructura de artes un mecanismo de auto gobierno, de pasos sucesivos que vayan generando esta *ciudadanía* en los diferentes claustros. Esto es así ya que el gobierno, el consejo de escuela, por ser un instituto de estas características es reemplazado de antemano por la unidad central o rectorado que define o decide sobre todos aquellos aspectos que serían de competencia del consejo de escuela o consejo de instituto. Esto hace que se dependa, sobre todo para las definiciones de fondo, como por ejemplo establecer la respectiva conducción, incorporación de directores, creación de nuevas carreras, convenios y colaboración con otras instituciones, de la mirada e intervención directa y formal del rectorado, no siendo el resultado de un proceso interno que define prioridades, necesidades y una planificación propia.

En otros institutos de la universidad que están en las mismas condiciones que Artes –solo las Escuelas incorporadas en el estatuto de la universidad tienen una entidad diferente, Consejo de Escuela, representante por claustros, elección interna de decanato-, de igual manera esta establecido procesos de votación de representantes al órgano similar al consejo de instituto en los tres claustros, quienes proponen posibles decanos al rectorado quien define de acuerdo al consenso logrado en dicho instituto, luego de esa definición desde el rectorado es el propio instituto quien define el resto de su agenda, directores de carreras, convenios, presupuestos, etc. Esto es lo que no terminó ocurriendo en el proceso de consolidación de las unidades organizativas de Artes, el rectorado continuaba con la conducción o definición de los puntos centrales de la conducción y gestión de artes.

(b) Déficit a partir de las relaciones interinstitucionales: *Complejas, múltiples, de competencia*

Es necesario en este punto poder determinar con quiénes se relaciona Artes en la Unsam, para qué lo hace y cómo son estas relaciones y los posibles problemas que esto trae aparejado. Tenemos que tener presente que la unidad organizacional de artes fue variando su figura o lugar dentro de la universidad a lo largo de su historia, en un primer momento desde la Secretaría de Extensión, también desde dentro de la Escuela de Humanidades, luego como una unidad académica dentro de esta misma Escuela y por último como un instituto propiamente dicho. Por lo tanto, el lugar desde dónde se relacionaba Artes con los diferentes actores no siempre fue el mismo, pero entendemos, tal como se desprende de las diferentes entrevistas a Directores y el recorrido desarrollado con anterioridad, que los diferentes equipos, directores, proyectos y acciones de Artes no se veían modificados por los cambios de tipo de unidad organizacional, sino que continuaban dentro de diferentes estructuras, sosteniendo las mismas relaciones interinstitucionales.

La relación interinstitucional de Artes puede dividirse en dos grandes grupos de tipo de actores según el motivo o finalidad sobre la cual se establece la relación. Por un lado, se relaciona con las áreas de la universidad que hacen a su función de unidad académica propiamente dicho, donde los actores y los tipos de relación son similares, por forma y finalidad, a los de cualquier otra unidad académica en la universidad.

Por el otro, aquellos actores con los cuales tiene que relacionarse a partir de sus proyectos y actividades especiales, producciones, obras, para los cuales la universidad no cuenta con una estructura tipo para dar respuesta a estas necesidades. A su vez, este tipo de relaciones surgen a partir de iniciativas que parten desde diferentes lugares institucionales, no solo desde artes, sino también rectorado. Con el primer grupo se relaciona a partir de las necesidades corrientes de la unidad académica, con el segundo grupo a partir de los proyectos especiales que, como ya lo hemos ido viendo, no siempre surgen desde la misma unidad académica.

En el primer grupo de actores se encuentra las Secretarías, Gerencias u otras áreas de la universidad establecidas por la Resolución 854/11 (Estructura Orgánica Funcional), que hacen al funcionamiento habitual de una unidad académica. Por ejemplo la Secretaría General Académica, donde se presentan los programas, planes de estudio de las carreras, la documentación de estudiantes, actas de examen, etcétera; como también la Secretaría

General Administrativa, donde se presentan presupuestos designaciones de docentes y personal, certificados de antigüedad, expedientes, pedidos de licencia, compras, etcétera; Secretaría de Coordinación General con las áreas de Sistemas, Mantenimiento, Infraestructura; Secretaría de Comunicación para temas referidos a contenidos en la propia web de artes, sus folletos, notas en las publicaciones de la universidad. Así, se relaciona de manera habitual con múltiples áreas de la universidad de acuerdo a las necesidades más corrientes de una unidad académica. Lo hace de manera similar a las otras unidades académicas ya que los procedimientos y posibilidades que surgen de esta relación ya están definidos por la universidad. No se observan, a lo largo de la historia de Artes en la universidad, ni surge en las entrevistas a los diferentes Directores, problemas mayores, brechas, o diferencias con otras unidades académicas en estas relaciones interinstitucionales, de la propia evaluación de los directores se resume que *“en lo académico, todo lo fuimos haciendo, fue solventado de alguna manera, más prolija, menos prolija, pero de alguna manera apareciendo para que las cosas se hicieran”* (Entrevista Director de Arte 1).

El segundo grupo de actores con los cuales se mantienen relaciones interinstitucionales se corresponde a las diferentes relaciones con el rectorado y sus diferentes equipos de trabajo y gestión, como también con Secretarías y Gerencias con los cuales se mantienen relaciones para llevar adelante diferentes proyectos que no son la oferta académica del IAMK. La relación con este segundo grupo se lleva adelante a partir de todos aquellos proyectos, producciones o actividades especiales que salen de la media habitual de la universidad, que caracteriza a las Artes desde sus inicios en la vida universitaria. Desde la perspectiva de los directores *“la universidad nunca estuvo preparada para producir espectáculos con su equipo completo de gestión y promoción de espectáculos. No hubo buenos interlocutores, ni buena manera de producir eso. Obvio que no es su misión original, obvio que se ha adaptado a esas realidades”* (Entrevista Director de Arte 1).

Para poder desplegar estos proyectos especiales, producciones, obras, giras, escenografías, festivales, etcétera Artes no tiene en su estructura interna los recursos o las capacidades para resolver cada uno de estos aspectos. A partir de estas necesidades se relaciona con diferentes espacios de la universidad para llevar adelante estas actividades. Uno de los principales interlocutores resultó, a partir de los recursos con los cuales contaba y sus objetivos la Gerencia de Cultura que depende de acuerdo a la Resolución 854/11 de la Secretaría de Coordinación General.

La Gerencia de Cultura, de acuerdo a dicha resolución tiene como responsabilidad primaria “planificar y coordinar con distintos sectores de la Universidad acciones que fomenten el contacto de la comunidad universitaria con el mundo de las artes.[...] Promover intervenciones artísticas en los ámbitos donde la Universidad desarrolla sus actividades. Estimular ente los integrantes de la comunidad académica, el desarrollo de sus facetas artísticas. Colaborar con todas las Unidades Académicas y en particular con la Unidad “Artes”, a potenciar sus producciones artísticas y favorecer el encuentro con el público. Ocuparse de la dirección, administración y gestión de los auditorios de usos múltiples que dispone la Universidad”, entre sus actividades se encuentran las responsabilidades de la administración de la técnica necesaria, profesionales a cargo de los diferentes aspectos técnicos necesarios, administración de los espacios físicos comunes y la preparación para las actividades que en esos lugares se desarrollen (Unsam 2011).

Como vemos, parte de los objetivos o misión de las artes en la universidad que encontramos en los fundamentos de las resoluciones que dieron lugar a la Unidad Académica de las Artes y el IAMK están contemplados en las responsabilidades primarias de la Gerencia de Cultura, sobre todo el vínculo de las artes con toda la comunidad académica en general, el estímulo y desarrollo de las facetas artísticas en general. También tiene bajo sus responsabilidades y actividades el manejo de la técnica y espacios de usos compartidos para el desarrollo de actividades artísticas o pedagógicas, como es el caso del Aula Tanque, Carpa, Sala de Danza, Galpón de Danza, Teatro Tornavías, Auditorios. A su vez, tiene la misión de colaborar con todas las unidades académicas, *principalmente*, con la Unidad Artes, que era la unidad organizacional del año 2011 para artes.

Ahora bien, de acuerdo a la experiencia relevada y las entrevistas con directores vemos que esta relación interinstitucional por momentos es de colaboración, pero también de competencia. Ya que no es, la Gerencia, un prestador de servicios o asistencia exclusivo para Artes, por lo tanto, al momento de crear la actividad en el campus los espacios se vuelven reducidos, la demanda de otras unidades académicas crece hacia la Gerencia, teniendo que definir qué actividades efectivamente acompañar o llevar adelante. Por ejemplo, la Carpa es el único espacio, por el momento, en el campus para más de 200 personas como público, por lo tanto, cualquier actividad especial de todas las unidades académicas que contemple por lo menos esa participación de personas debe realizarse en ese espacio, teniendo que suspender las actividades curriculares habituales que Artes

desempeña en ese espacio o la suspensión de actividades especiales si coinciden en el calendario. De igual manera el Teatro o Aula Tanque es un espacio ideal y único, para el desarrollo de reuniones de Consejo Superior, entrega de distinciones, títulos, honoris causa, etcétera, siendo una gran cantidad de actividades especiales que interfieren con el normal desarrollo de las actividades de Artes. Se dio, por lo tanto, una competencia entre Artes y la Gerencia para la utilización de espacios y recursos de técnica o técnicos, que se desplegaba en una compleja relación interinstitucional.

A su vez, si bien la Gerencia tiene entre sus objetivos la asistencia a Artes es a partir de los recursos existentes en el Campus o instalaciones de la universidad, surgiendo una serie de problemas cuando las producciones se realizan fuera de estos límites, lograr el apoyo o acompañamiento para estas actividades resultaba en un problema de utilización de recursos a partir de esta relación, cuando era prioritario el proyecto ya que surgía desde el rectorado, o por los acuerdos entre las partes, resultaba una productiva relación interinstitucional; en otras ocasiones la relación no resultaba productiva para el desarrollo de las actividades.

Cada Director de Área o responsable de alguno de estos proyectos especiales se relacionaba con el rectorado, sus equipos de gestión y otras áreas de la universidad para lograr llevar adelante las producciones, obras, como por ejemplo la Gerencia de Cultura, también el Centro de las Artes Unsam, o recursos específicamente asignados por el rectorado pero de manera independiente al IAMK, ya que no siempre eran actividades propias de la oferta educativa o las áreas. Así, se establecen relaciones con las otras áreas o espacios institucionales de la universidad para resolver sus problemas presupuestarios, de espacios físicos, de comunicación o de producción de sus actividades. Esto lleva a relaciones por momento de competencia para lograr los recursos necesarios, como también que las otras áreas de la universidad modifiquen sus acciones, dejando de lado actividades ya planificadas para poder sostener y acompañar estos nuevos proyectos o producciones. Resultaba una tarea extra para los directores, entendían que *“como realmente no había interlocutores válidos para acompañar los procesos de producción y distribución de contenidos artísticos/escénicos, yo ejercí de eso, es decir, arme presupuestos, los exhibí, los mostré, los peleé, y trate de alguna manera como de educar, o de conseguir los compinches que entendieran y acompañaran eso, pero genero un desgaste muy, muy grande...”* (Entrevista Director de Arte 1).

(c) Déficit en la estructura organizacional interna y distribución de funciones: *dos misiones, una estructura*

Esta brecha establece cómo se relacionan y las responsabilidades que tienen las diferentes unidades institucionales, es la contracara de las relaciones interinstitucionales pero en un plano interno de la organización, también considera superposición de responsables para una misma tarea, formas de relación, colaboración, procesos de trabajo, distribución de responsabilidades.

Al igual que en la brecha anterior es necesario considerar aquí la ambigüedad o la existencia de dos misiones u objetivos generales distintos a lo largo del proceso de institucionalización de las Artes en la universidad. Por un lado el objetivo general de el arte como espacio de formación teórico – práctica, formación y al mismo tiempo acción, donde el objetivo y las actividades es formar artistas a partir de carreras de grado, posgrado y pregrado, dependiendo del momento institucional. Por el otro, el objetivo o misión no ya como formación sino, en cambio, la producción, el hacer, las obras, el producto de las compañías, festivales, películas, pero no la formación académica tradicional universitaria. Por lo tanto, es posible evaluar esta brecha, la correspondencia con los objetivos, competencias y actividades desde dos perspectivas diferentes, por un lado teniendo en cuenta los objetivos de la formación académica y por el otro de las producciones, obras y similares actividades.

Los Institutos, de acuerdo al Art. 8 del Estatuto vigente de la Unsam “son unidades académicas con fines de docencia, investigación y extensión en áreas específicas y en vinculación con las Escuelas” (Unsam 1992), de esta manera son similares a las Escuelas en sus objetivos, estructura y funcionamiento, pero, por lo general, es la estructura que se adopta para constituir una unidad académica en convenio con terceras instituciones, siempre con el acuerdo y aprobación del Consejo Superior de la universidad, en este caso como ya lo hemos visto, sin convenio mediante, el Consejo Superior creó el Instituto de Arte, al igual que otros institutos de la universidad.

La principal diferencia se encuentra en el gobierno de la unidad académica, siendo el rector quien define autoridades y no un consejo de instituto, similar a los Consejos de Escuela, donde se encuentran representados los docentes, no docentes, estudiantes.

Por lo demás, el instituto tiene una estructura de funcionamiento similar a cualquier otra unidad académica o instituto, contando además con Directores de Áreas por cada

Disciplina y/o carrera –grado, posgrado y pregrado- con sus respectivos equipos de trabajo que asisten al Director de Área en lo necesario para el dictado de las carreras, materias y actividades académicas.

Artes cuenta con las áreas necesarias, desde lo formal, para dar cuenta de la formación de grado, pre grado y cursos de posgrado, de investigación, de atención y respuesta a las demandas de diversos trámites de los estudiantes –inscripciones, libretas universitarias, certificados, diplomas, títulos y demás trámites- de elaboración de presupuesto, contratos, designaciones docentes, presentaciones de convenios, carreras nuevas u otros a Consejo Superior, seguimiento de los expedientes vinculados a Artes.

La estructura de las unidades académicas, sean escuelas o institutos se definen a través de la Estructura Orgánica Funcional de la universidad, reglada a partir de la Resolución 854/11, en ésta se define, en el Anexo IV, para los Institutos que cuentan para su conducción con un Decano, la Secretaría Académica y la Secretaría de Investigación y Transferencia, no existe o no estaba previsto en esta Estructura la existencia del cargo de Secretario de Coordinación Ejecutiva para los Institutos, aún así, este cargo es creado, como ya lo hemos visto, para el IAMK en el último momento del proceso de institucionalización de artes que hemos descripto. Luego, la estructura continúa con una Dirección Administrativa, -en el cual su escalafón es el de una Categoría 2 en el escalafón de no docentes⁹-, una Coordinación Administrativa –categoría 3 o 4-, Coordinación Administrativa –categoría 3 o 4-, Coordinación de Recursos Humanos –categoría 3 o 4-, Coordinación de Compras y Contrataciones –categoría 3 o 4-, Coordinación de Contabilidad y Presupuesto –categoría 3 o 4-, Coordinación de Tesorería –categoría 3 o 4-.(Unsam 2011).

No se encuentra en el trabajo de campo información o evidencia que muestre problemas importantes o críticos en todos los procesos administrativos que hacen al funcionamiento del IAMK, por ejemplo, la Dirección General de Alumnos realiza un seguimiento y supervisión de los diferentes Departamentos de Alumnos –que dependen de la Secretaría Académica quien tiene a su cargo la responsabilidad de la “administración académica de alumnos” (Unsam 2011), no es posible encontrar en las actas de dicha supervisión sobre el IAMK, entre los años 2014 y 2017 observaciones graves,

⁹ Este escalafón va de Categoría 1 (para puestos similares a Gerentes o Secretarios) hasta la Categoría 7, la más baja.

procedimientos deficientes o problemáticos, las Actas de Supervisión muestran, en todo caso, un Instituto con cada vez más carreras, nuevas cohortes cada dos años, mayor cantidad de alumnos, y la necesidad de, en todo caso, ajustar algunos procedimientos, pero de un orden menor, no problemático para el normal funcionamiento del Instituto.

De manera similar no se registran inconvenientes en los procesos de designación de docentes, liquidación de haberes, certificación de servicios prestados, tramitación de antigüedad, licencias de todo tipo, solicitud de espacios físicos para el dictado de clases, intervención del área de Mantenimiento o de Sistemas, elevación de presupuestos a la Secretaría General Administrativa, preparación y presentación de convenios de colaboración con otras instituciones, presentación a convocatorias de financiamiento nacionales o internacionales, tanto del ámbito público como privado.

Ahora bien, si en vez de considerar la correspondencia con objetivos, competencias y actividades desde el trabajo académico de formación en sus diferentes niveles –grado, posgrado y pregrado-, lo hacemos desde la otra cara de la misión u objetivos de artes que son las producciones y obras, la evaluación con respecto a esta brecha es distinta. No hay en la descripción de las tareas y responsabilidades de ninguno de los cargos comprendidos en la Estructura Orgánica Funcional para los institutos algún área, coordinación o similar que pueda estar a cargo de este tipo de actividades, la universidad en su estructura académica no contempla la posibilidad de estos objetivos, tareas o actividades.

No hay en la estructura del IAMK un área de producción, en ninguna de sus aspectos necesarios –producción general, de sala, técnica, de representación, etcétera- cada compañía, espectáculo o muestra tiene que lograr, por fuera de la estructura u organización interna del IAMK quienes puedan resolver estos aspectos. Cada Área o Compañía que decida llevar adelante una función, la producción de una obra, un festival, una gira, no cuenta en el Instituto con equipos de trabajo, unidades o departamentos que puedan resolver todos los aspectos involucrados, no cuenta con un Departamento de Producción o equipos de trabajo similares que permitan resolver los diferentes procesos administrativos correspondientes.

En algunas actividades, buscando resolver la necesidad de recursos de producción a través de la organización interna, se apoya en diferentes miembros del personal de

administración o no docentes, requiriendo tareas, actividades o responsabilidades que no son parte de sus funciones habituales, esto genera un déficit o brecha en tanto la distribución de las responsabilidades se superponen con las que les corresponde atender de acuerdo a su lugar de trabajo en el instituto. Esto genera, a su vez, una sobre exigencia sobre los diferentes grupos de trabajo, teniendo que atender sus tareas cotidianas y al mismo tiempo nuevas responsabilidades en la producción o asistencia de algún tipo, generando, a su vez, diferencias entre los miembros de los equipos que aceptan sumar responsabilidades extras frente a quienes o no aceptan o no les requieren nuevas responsabilidades.

Por lo general la falta de estos equipos de trabajo en la organización interna se resolvían con recursos externos del IAMK, principalmente en la Gerencia de Cultura, como también en equipos de apoyo del rectorado asignados específicamente para determinado proyecto o recurso. Esto nos permite, en primer lugar, observar una brecha o déficit de ausencia en la organización interna y la asignación de funciones considerable para poder dar cuenta de las actividades y competencias necesarias. En segundo lugar, nos lleva a la brecha anterior, las relaciones interinstitucionales, el espejo externo de esta brecha, ya que al no poder dar cuenta con la organización interna de sus objetivos se recuesta en la organización externa y la brecha o déficit, como ya explicamos, que de esto surge.

(d) Déficit relacionado con la capacidad financiera: *planificación, readecuación y utilización*

Si las dos brechas anteriores son producto o consecuencia de la brecha de *reglas de juego*, la ambigüedad en la finalidad de las artes, brecha con un grado de criticidad mayor que impacta en el resto de las brechas, en este caso, la brecha relacionada con los recursos –de todo tipo- esta relacionada con la otra brecha de *reglas de juego*, el centro de definiciones de prioridades, acciones, proyectos, áreas.

El IAMK no presenta un problema en relación a la asignación y utilización de sus recursos, como hemos ido viendo presentaba, de acuerdo a los procedimientos habituales, su proyección presupuestaria que era aprobada, con el resto de las unidades académicas y universidad, en las respectivas instancias formales y de gobierno de la Unsam, el Consejo Superior al aprobarse el presupuesto para el año siguiente.

La brecha o déficit que es posible encontrar vinculado a los recursos tiene que ver con la capacidad de proyección y planificación de las actividades y, por consiguiente, de

los recursos necesarios para las mismas. Cuando, por fuera de lo planificado de antemano para los diferentes ejercicios presupuestarios del IAMK se definía o aprobaba la creación de una nueva área, realización de alguna producción u obra, una gira, viajes de intercambio y fortalecimiento, la adquisición de nuevos equipos o recursos similares, lo originalmente presupuestado quedaba obsoleto o insuficiente, no por falta de recursos sino por no haber sido considerados en primer lugar.

Contar con estos recursos era posible a partir de lo que ya explicamos como recursos propios o de fuente 12 de la universidad, donde se proyectaba y asignaba una recaudación año a año y la diferencia lograda a lo largo de cada año fiscal permitía, de acuerdo a los mecanismos legales vigentes, la asignación de estos fondos presupuestarios de acuerdo a los criterios y prioridades de la Unidad Central de la Universidad aprobados por Consejo Superior al momento de confeccionar el presupuesto anual, a través de diferentes fondos de financiamiento¹⁰.

No es, por lo tanto, un problema de fondos insuficientes, sino que al agregarse actividades, compras, viajes, los fondos necesarios tienen que readecuarse a los nuevos objetivos o actividades propuestas. Hay crecimiento, mayor alcance, calidad, pero, con la consecuencia del debilitamiento de la capacidad de planificación y ejecución por parte de la estructura interna, conducción del instituto y direcciones de áreas. A su vez, es posible encontrar un problema en los fondos, en los recursos, no de cantidad o asignación, sino de disponibilidad de los mismos, ya que al plantearse sobre la marcha cambios, ampliaciones, nuevas actividades, no siempre los fondos estaban disponibles en tiempo y forma, por un lado porque no estaban planificados de antemano y por el otro porque no resultaban ser fondos propios de Artes, sino de la Unidad Central, por lo tanto poder hacer uso de los mismos no siempre era en los tiempos o forma necesaria.

(e) Déficit relacionado con las políticas de recursos humanos: *no docentes, similares condiciones institucionales; docentes o el acceso a la ciudadanía institucional y condiciones dispares por carreras o áreas*

Al momento de considerar esta brecha es necesario, posible, separar entre los recursos humanos de la planta docentes y de los no docentes, los primeros responsables del funcionamiento y estructura administrativa del instituto, los segundos responsables del dictado de las materias y carreras.

¹⁰ Dicho mecanismo y características fueron oportunamente desarrollados en el Capítulo II.

No-docentes, similares condiciones institucionales

No encontramos un déficit de capacidad institucional al momento de considerar la política de recursos humanos de Artes, en todo caso es la misma e idéntica al resto de la universidad, con respecto al personal no docente del IAMK. Ya que, en relación al personal no docente existen dos tipos de contrataciones o formas de relación laboral, aquellos contratados como personal temporario o en realidad a través de un contrato de prestación de servicio y aquellos que son parte de la planta de personal de la universidad, que puede ser permanente si ya han pasado por la instancia de un concurso de personal o de la transitoria si aún no han concursado su cargo.

El mecanismo que se da en Artes no es distinto, si consideramos el personal no docente, al que se da en otras unidades académicas, institutos o áreas de la universidad, cuenta con algunos miembros de su personal no docente dentro de la planta permanente de la universidad, aquellos que tienen mayor cantidad de años de antigüedad, que han sabido cumplir sus funciones en otras áreas de la universidad y que luego han sido asignados a Artes. También cuenta con personas en la planta transitoria del personal no docente, que son aquellos que luego de cumplir por lo menos dos años en el mismo puesto administrativo son incorporados a la planta transitoria, movimiento de personal que se realiza en toda la universidad al mismo tiempo, considerando los recursos disponibles y las categorías de cada uno de los empleados. La Universidad realizó a comienzos del año 2016 y de los 2018 dos pases a planta transitoria de todo aquel personal de la universidad que cumplía con dichas condiciones –dos años de antigüedad cumpliendo funciones como administrativo-. Diferentes miembros del personal no docente de Artes se encontraban en estas condiciones y pasaron a formar parte de la planta de personal transitoria de la universidad en ambos períodos.

Docentes o el acceso a la ciudadanía institucional y condiciones dispares por carreras o áreas

Con respecto la política de personal o condiciones de los docentes, en cambio, si encontramos que existe una brecha o déficit de capacidad institucional, que puede abordarse desde dos perspectivas diferentes, primero, (a) lo que implica para los docentes en tanto condiciones de vinculación laboral, segundo, (b) las consecuencias de este déficit en la forma de vinculación con la institución, no en tanto condiciones laborales o derechos del trabajo, sino en tanto pueden ser considerados *ciudadanos* de la universidad, con otros derechos, posibilidades y deberes.

(a) La primera de las perspectivas de esta brecha es en tanto evaluamos las condiciones laborales de los docentes en Artes –ver cuadro-, podemos encontrar una gran diferencia de formas de relación, casi podríamos hablar de capas geológicas. De acuerdo al momento de la creación de cada carrera las características de contratación laboral resultan diferentes entre sí.

En un primer escalón, los que tienen más derechos, hay un pequeño grupo de docentes, con mayor antigüedad en la universidad, de las primeras licenciaturas, que se encuentra concursado –los distintos llamados a concurso han sido desarrollados en el capítulo III-, proceso que comenzó en la Escuela de Humanidades, Unidad Académica de las Artes y concluyó en el IAMK.

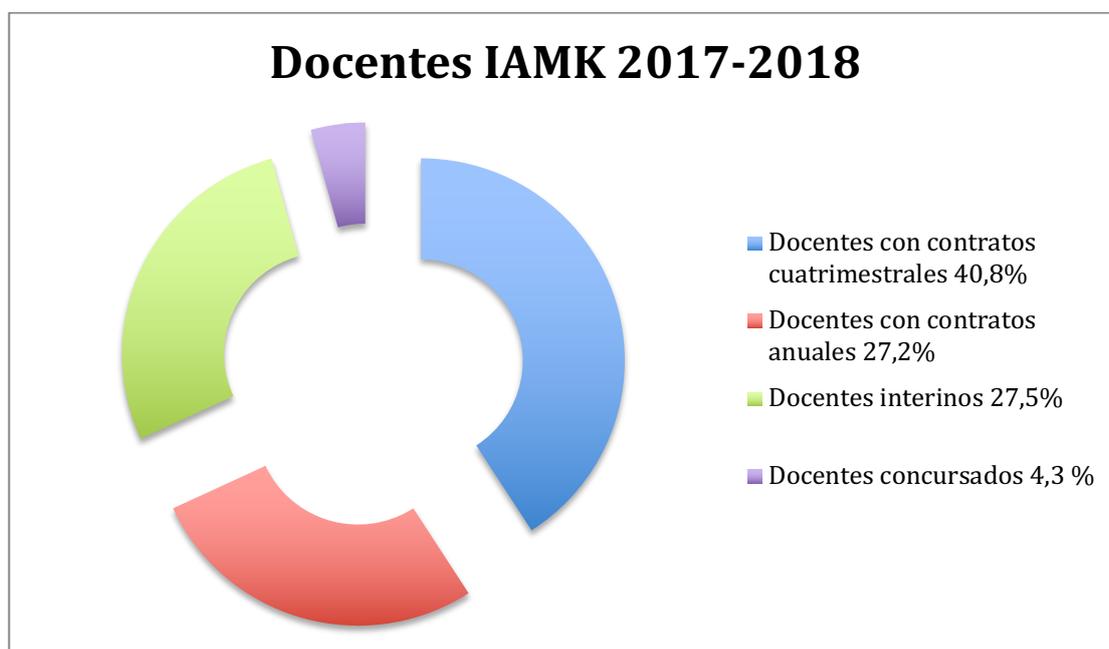
En un segundo escalón, con casi la misma cantidad de derechos, se encuentran los docentes designados en relación de dependencia con nombramientos de carácter anual, lo que se denomina docentes interinos, con casi los idénticos derechos que los docentes concursados –paritarias docentes, recibo de sueldo, antigüedad, aguinaldo, licencias, cobertura médica-, pero con una diferencia que resultan no menor, la seguridad laboral –por lo menos en el período que dura el cargo concursado-, ya que cada fin de año debe volver a ser designados, en iguales condiciones –tipo de cargo, período de contratación, dedicación docente- para no perder beneficios o salario, que queda librado a la definición coyuntural de la autoridad en ese momento.

En un tercer escalón se encuentran los docentes que son designados de manera anual pero no en relación de dependencia, sino a través de un contrato de locación de servicios, lo que se conoce como un contrato de monotributo, que no goza de ninguno de los derechos laborales de los docentes concursados o de aquellos que se encuentran designados por haberes.

Por ultimo, en un cuarto escalón, se encuentran los docentes que también son designados a través de un contrato de locación de servicio, monotributo, pero solo para aquellos meses que deben dictar su materia, son los docentes con menor pertenencia o participación en la universidad.

Como podemos observar en el cuadro el porcentaje, 4,3%, de docentes concursados es significativamente menor a cualquier otra categoría o escalón en la forma de contratación. La mayor cantidad de docentes esta contratado por locación de servicio, en modalidad anual o cuatrimestral. Estas diferencias establecen diferentes condiciones entre pares, a su vez, distintos tipos de involucramiento y pertenencia al instituto o

universidad, a las carreras de las cuales participan los docentes, a las actividades de investigación o acompañamiento a los estudiantes en sus procesos formativos más amplios, no solo en las horas de clases. El vínculo es, para la gran mayoría se limita al dictado de las clases, en cambio, los docentes concursados, por ejemplo, cuentan con períodos para investigación, otra participación en las carreras de las cuales forman parte, profundizar nuevos contenidos, materiales bibliográficos o pedagógicos para sus materias, pueden ser convocados a elaborar nuevas propuestas curriculares, a realizar aportes a la conducción de las carreras o conducción del instituto.



*Elaboración propia en base a designaciones y presupuesto para el 2018, sobre la base del ejercicio 2017. Octubre 2017.

(b) La segunda de las perspectivas posibles para analizar esta brecha es que entre todos los docentes del instituto, de todas las carreras, independientemente de las condiciones de vinculación laboral que hemos visto y el pequeño grupo de docentes concursados de las primeras licenciaturas existe una diferencia de fondo, conceptual, unos, los concursados, son *ciudadanos* de la universidad, los otros prestan un servicio profesional, únicamente. Unos tienen el derecho a votar representantes en el claustro docente de la universidad, ser elegidos como representante, ocupar un lugar en el Consejo Superior de la Universidad y participar con voz y voto en la Asamblea, ambos espacios son el órgano máximo de gobierno de la universidad de acuerdo a estatuto vigente. También podrían

votar o ser votados, de existir, representantes en el Consejo de Instituto –similar al Consejo de Escuela- y elegir o ser elegidos como Decano de Instituto. Como ya hemos visto no existe el Consejo de Instituto propiamente dicho y el decano es elegido por el rector, pero en otros institutos se funciona de manera similar a las Escuelas, los docentes votan, proponen un decano para ser homologado por el rectorado, no así el caso del IAMK. De igual manera, aún si cambiase la estructura de los institutos en la universidad, existiese el Consejo de Instituto, elección interna de autoridades, solo podrían gozar de estos derechos un número realmente menor de docentes.

En Artes hubo desde su primera figura institucional, Unidad Académica de las Artes, hasta el IAMK dos llamados a concurso, el primero a través de la resolución 167/13 con doce cargos a cubrir para la Licenciatura de Artes Escénicas y la Licenciatura de Cine Documental. El segundo llamado, que no se llegó aún a sustanciar, a través de la resolución 184/17 con diez y seis cargos de casi todas las carreras del IAMK. Estos números, que consideraos bajos, lo son en realidad en tanto es posible comparar los diferentes llamados a concursos de Artes con los del resto de la universidad o, en todo caso, el porcentaje de docentes concursados en el Instituto que es de 4,3% al día de la fecha o de 10% si llegase a sustanciarse el último concurso aprobado.

En el año 2014 la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU 2014) realizó y publicó un Informe de Evaluación Externa como parte de sus tareas y funciones, en dicho informe se analiza la situación de los docentes según su relación contractual, distinguiendo por ciencias básicas, de la salud, sociales y humanas, en cuatro categorías, docentes ordinarios –concurados-, interinos, contratados y ad honorem –categoría que no existe hasta en el momento en Artes-. Los docentes ordinarios, concursados, en la Unsam al año 2014 equivalen al 33% del total, contra el 4,3% de Artes, los interinos el 45% del total, mientras que en Artes es del 27% y los contratados el 17% mientras que en Artes entre los contratados por cuatrimestre y los anuales equivale al 68%. Es decir, la diferencia en la composición de la planta docente es diametralmente opuesta con la situación general de la Universidad.

Consideramos tanto que la forma de vinculación (a) como también la pertenencia, o no, a la *ciudadanía*, institucional a partir de ser docentes concursados (b) es una brecha o déficit de capacidad institucional porque establece, en primer lugar diferencias entre docentes que cumplen con las mismas tareas, actividades y responsabilidades, otorgando

más derechos a unos frente a la gran mayoría. En segundo lugar, para consolidar un proyecto institucional, más aún con las características de artes en la universidad, con todo lo que hemos visto que esto implica, es necesario poder contar con un cuerpo docente comprometido, con vínculos fuertes con las carreras, la vida institucional, los procesos de toma de decisiones, la participación en el claustro docente. De lo contrario, es complejo plantear un proceso de fortalecimiento institucional si dentro mismo de artes no existe una masa crítica de docentes y directores que participen de los procesos de decisiones, definiciones, establecer prioridades y planes de acción.

A su vez, es preferible, esto ya considerando el ámbito universitario en general a las unidades académicas que logran sumar a los docentes a forman parte de la vida académica, docentes exclusivos frente a simples o de contratación temporaria, investigadores que deciden radicar sus equipos de trabajo en la universidad frente a solo participar del dictado ocasional de clases. El contar con un número significativamente menor de docentes concursados, 4,3%, sin espacio para la investigación o trabajo exhaustivo con los estudiantes y sus proyectos de formación, sin participación o posibilidad de participación en la vida política institucional son características que debilitan el proyecto educativo, que establecen, entendemos, un bajo nivel de capacidad institucional.

(f) Déficit capacidad individual de los actores involucrados: *perfiles de gestión educativa*

Considerando que se trata de la brecha o déficit que puede ocurrir si las personas involucradas en el proyecto no tienen las capacidades necesarias para desempeñarse de acuerdo al rol que ocupan, vamos a presentar dos análisis diferentes. Uno sobre el personal administrativo de todo el instituto, los denominados no docentes que forman parte de la administración, departamento de alumnos, compras, recursos humanos, secretaría, etcétera. El segundo ya considerando a los Directores de cada una de las Áreas disciplinares o carreras del instituto.

Como hemos visto en el déficit de organización interna el instituto no cuenta con un área de producción, algo que resuelve generalmente a partir de las relaciones interinstitucionales. Pero, ya que es algo central en la vida del instituto la producción de obras, giras, realización y diferentes roles vinculados a la producción artística, se apoya o requiere tareas a los diferentes miembros de la administración del instituto para que acompañe o apoye tareas de producción. Por un lado esto genera una sobre exigencia sobre

los diferentes miembros del personal, siendo una brecha de organización interna, pero también resulta una brecha de capacidades individuales, ya que no es personal preparado o formado para estas tareas de producción, no fueron convocados originalmente para estos trabajos de producción o asistencia en estos proyectos, por lo tanto, no tienen las capacidades individuales para hacer frente a estas responsabilidades. En todo caso el problema no se centra en que no tienen efectivamente las capacidades individuales para cumplir distintas tareas, sino que al requerirles responsabilidades que no están, por decirlo de alguna manera, en sus términos de referencia laboral, no pueden cumplir satisfactoriamente con los requerimientos.

El segundo aspecto a considerar dentro de esta brecha o déficit de capacidad institucional está relacionado con el perfil de los Directores de área de Artes. Cada director, como hemos visto, fue convocado para desarrollar dentro de la universidad un área disciplinar, una carrera, formación, dirección de compañías, creación de espectáculos y obras. Todos cuentan al momento de su ingreso a la universidad con una sobrada trayectoria y renombre dentro de su rama, con premios, reconocimientos nacionales e internacionales, a tal punto que algunos de ellos fueron honrados con la distinción Doctor Honoris Causa de la Universidad, como parte de un selecto grupo de personalidades destacadas del arte.

Dentro de cada una de sus ramas artísticas son personas destacadas y reconocidas, muchos de ellos tienen experiencia en formación pero por fuera de un ámbito universitario, no contaban con experiencia académica de formación o de pertenencia a una institución educativa con las características de una universidad. Existe, por lo tanto, una serie de capacidades con las cuales, en principio, los directores de área no tenían porque contar, ya que se los convocó en tanto artistas para diseñar una oferta educativa hasta ahora, para ellos y la universidad, inédita. Como ya vimos, *“prevalecen las figuras de los directores por sus trayectorias, entonces, eso genera un respeto, digamos, a lo que va a hacer el director en cada espacio. Pero, me parece que eso, al mismo tiempo, es un aspecto de debilidad, porque, bueno, nuestras trayectorias no son garantía de resultados académicos”* (Entrevista Director de Arte 4).

Quedaron por fuera de las capacidades de los equipos convocados para desplegar cada una de las carreras y propuestas académicas aspectos como la carrera docente, investigación, gestión educativa, planes de estudio, materias teóricas, bibliografía, epistemología, leyes y contexto educativo nacional. El recorrido que cada director y su equipo realizó dependió más de la capacidad de adaptación de las capacidades individuales

no académicas, universitarias o de formación de grado a las nuevas tareas de formación e investigación.

A lo largo del proceso que hemos visto de las artes en la universidad se optó por convocar a artistas –que cuentan con determinadas capacidades de gran valor para su actividad, más aún la envergadura de los artistas convocados por la Universidad- para todas las tareas, inclusive las de dirección y conducción institucional. Es aquí donde encontramos un déficit de capacidades institucionales a partir de las capacidades individuales. No eran, necesariamente, parte de las capacidades de los perfiles convocados las herramientas de gestión institucional, la conducción de equipos de trabajo administrativo, herramientas de elaboración y ejecución presupuestaria, falta de herramientas o capacidades de planificación estratégica, o por objetivos, evaluación de procesos, entre otras capacidades necesarias para la conducción de cada área disciplinar, carreras o unidad académica.

En otras instituciones universitarias, sobre todo del plano internacional, existen dos roles diferentes en la conducción de las posibles unidades académicas de Artes, por un lado el perfil artístico, de curaduría, de cómo se enseña o qué se enseña y por el otro lado el perfil de gestión, de conducción de la estructura, la planificación estratégica y su posterior ejecución, esta desdoblado en dos personas el rol que encontramos unificado en las áreas disciplinares o conducción de las distintas etapas de consolidación institucional de las artes en la universidad.

V. Conclusiones o un camino posible hacia un Componente de Fortalecimiento Institucional

“alma mía, vamos yendo, llega el día”

Nos encontramos, finalmente, en el último paso de este trabajo, el momento donde queremos, a partir o desde lo trabajado hasta el momento, poder bosquejar, construir un aporte en formato de componente de fortalecimiento institucional. Desde el marco teórico y metodológico -como herramientas o sistema lógico- utilizaremos la descripción o recorrido que realizamos por los diferentes momentos organizacionales de artes y su análisis desde el SAdCI como premisas, como componentes de un silogismo entre teórico y práctico (Carr 1996) para poder, a partir de ellos, arribar a la conclusión y propuesta de intervención en formato de posible componente de fortalecimiento.

Uno de los objetivos, el último, es realizar un producto, valor agregado que genere, o por lo menos intente generar, algún tipo de aporte a la universidad. Una propuesta de fortalecimiento institucional para Artes a partir de la aplicación del sistema de análisis de capacidades institucionales. Se busca que la propuesta fundamente cada uno de sus propuestas en la evidencia y se desprenda metodológica y causalmente con las brechas o déficits establecidos a lo largo de este trabajo.

A partir de las brechas detectadas es posible proponer la elaboración de los ejes centrales de un posible módulo o componente de fortalecimiento institucional. El objetivo es poder generar insumos para la construcción de un módulo que contribuya a generar capacidades, “este fortalecimiento debe entenderse como el impacto de un conjunto de acciones dirigidas a construir y consolidar capacidades en las unidades organizacionales para el logro de los objetivos definidos por las políticas del sector de contenidos de los proyectos por medio de una mayor eficiencia, eficacia y calidad en la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación. [...el camino es poder aportar, contribuir a la creación o instauración de una institucionalidad vinculada] a la cultura del servicio público, sostenida en capacidades para la negociación, capacidades técnicas y en la comprensión adecuada de su significancia política” (Martínez Nogueira 2002).

Intentaremos desarrollar los lineamientos generales de un componente de fortalecimiento que se desprenda lógicamente de las brechas encontradas en igual grado y proporción y la criticidad (Hintze 2007) de los déficits encontrados, poder encontrar

acciones, formas de intervención posible que puedan, una vez resuelta su implementación y detalles menores de logística y realización, dar cuenta en tanto camino de fortalecimiento o solución de las brechas relevadas.

Brechas relevadas, su grado de criticidad y conexión

Hemos establecido ya una serie de brechas que, como hemos visto, no todas tienen el mismo nivel de criticidad o impacto. Entendemos que algunas brechas están conectadas, unas, las más relevantes, son causa de otras. Por lo tanto, algunas respuestas o partes de componente de fortalecimiento deberían tener un impacto directo sobre la brecha a resolver, como también un impacto indirecto sobre otras brechas o aspectos a resolver en las capacidades institucionales.

Proponemos una serie de acciones e intervenciones en Artes como parte de un posible componente de fortalecimiento institucional que busque resolver las brechas relevadas. Estas acciones y tareas serán de diferente índole, requerirá diferentes niveles de participación de los actores involucrados como también generará cambios en cómo se relaciona con el resto del entorno institucional de la universidad.

El componente de fortalecimiento institucional tendrá cuatro formas o acciones diferentes de intervención, para llevar a cabo en el ámbito interno de las Artes y su organización institucional. Parte de estas intervenciones o acciones son puntuales y otras, en cambio, de implementación constante. Es su gran mayoría, dichas intervenciones, dependen del ámbito interno, de manera excepcional tienen relación con el marco institucional más amplio, la universidad, sobre todo en lo que hace a la política de recursos humanos de los no docentes.

En primer lugar, el componente de fortalecimiento debería realizar una (a) construcción de *ciudadanía*, que sea marco para todas las acciones posteriores. Luego, y sobre esa base (b) llevar adelante un proceso interno de definición de sentidos (simil CONEAU); ya en el contexto micro institucional será necesario poder respaldar o plasmar lo definido y resuelto en el contexto macro institucional, considerando acciones que permitan para poder dar cuenta de lo definido en los componentes de fortalecimiento anteriores, definir un (c) nuevo organigrama y estructura de gobierno interno; para por último, pero también para poder estar en sintonía con las acciones anteriores, establecer un posible (d) reglamento de docentes, docentes interinos y vínculos para la formación. En la siguiente sección se profundizará en la caracterización de esta propuesta y el tipo de déficit que se busca revertir.

Componente de Fortalecimiento Institucional

La propuesta de Componente de Fortalecimiento Institucional contará con cuatro elementos, que buscan atacar y resolver las distintas brechas encontradas a partir del análisis realizado. Estos elementos pueden dividirse en la dimensión político institucional y la dimensión técnico administrativa, los segundos deberían ser reflejo e implementación en el contexto micro institucional de lo realizado en el contexto macro institucional.

Esquema Brechas – Grados de Criticidad – Contexto y dimensión – Componente de Fortalecimiento Institucional

Brecha	Grado de Criticidad ¹¹	Dimensión	Contexto	Componente de fortalecimiento
Regla de juego <i>auto gobierno o forma de toma de decisiones</i>	Alto / causa	Político institucional	Macro institucional	(a) Construcción de <i>Ciudadanía</i> – (c) Nuevo organigrama, estructura.
Regla de Juego <i>sentido o finalidad</i>	Alto / causa	Político institucional	Macro institucional	(b) Proceso Interno, definiendo sentidos (<i>simil CONEAU</i>)
Relaciones Interinstitucionales <i>complejas de competencia</i>	Alto / consecuencia	Político institucional	Macro institucional	(b) – (c)
Organización interna, <i>dos misiones una estructura</i>	Bajo / consecuencia	Técnico Administrativas	Micro institucional	(b)
Capacidad financiera <i>planificación y utilización</i>	Bajo / consecuencia	Técnico Administrativas	Micro institucional	(c)
Políticas de Recursos humanos, <i>no docentes - docentes</i>	Medio / consecuencia	Técnico Administrativas	Micro institucional	(c) – (d) Reglamento de docentes interinos

¹¹ Grado alto: que afecta o determina el proceso de toma de decisiones, determinación de metas, planes de acción, fundamentales al considerar un componente de fortalecimiento institucional. Grado medio: que resulta importante para su funcionamiento pero no determina de manera excluyente los déficits. Bajo: sin consecuencias considerables para los déficits relevados, no son necesarios resolver de manera prioritarios en un componente de fortalecimiento institucional.

Capacidades Individuales, <i>gestión educativa</i>	Bajo / consecuencia	Técnico Administrativas	Micro institucional	(b) – (c)
---	------------------------	----------------------------	------------------------	-----------

(a) Construcción de ciudadanía, la búsqueda del autogobierno

Es este, quizás, el elemento del componente de fortalecimiento institucional más complejo de llevar adelante, ya que no es solo una intervención concreta. Esta propuesta se encadena con otros componentes del fortalecimiento. En este momento se trata de generar condiciones para que los diferentes momentos de la estructura de Artes puedan consolidarse, que no sea necesario de la intervención externa, que el Instituto con sus diferentes instancias de decisión y conducción puedan estar lo suficientemente consolidados para que no se requiera de la intervención externa.

Tal como se planteó anteriormente, en términos de reglas de juego se puede observar que la toma de decisiones sobre la institución no radicaba en Artes. Revertir esta situación conlleva, por parte de la organización, alcanzar un grado de madurez en sus procesos y mecanismos internos, determinación de sus autoridades, prioridades, planes de acción, presupuestos y estructuras. Para esto es necesario poder establecer una organización que sea lo suficientemente sólida para poder ejercer el auto gobierno. Para esto es necesario concebir una organización institucional que pueda hacer frente a los desafíos relevados, definición de prioridades y ejecución de acciones, tareas y planes. Es necesario constituir, sobre la historia recorrida una “organización, cualquiera sea su estructura, su objetivo y su importancia, requiere de sus miembros una conformidad, mayor o menor, pero siempre considerable, y obtenida en parte por compulsión, en parte apelando a la buena voluntad” (Crozier 1969). Como ya lo hemos visto en el marco teórico y metodológico, las instituciones son, también, el resultado de las acciones de los sujetos (Acuña y Chudnovsky 2013).

En el estatuto de la universidad, vigente al momento de la finalización de este trabajo, no existe con las mismas condiciones o posibilidades la figura de instituto. Se la considera equiparable a una unidad académica pero no cuenta con la misma estructura y características, los institutos fueron concebidos, sobre todo, como la figura institucional posible para generar organizaciones convenidas con terceras instituciones. Dos de ellas, claves en el autogobierno, son contar con un consejo de escuela –de instituto en este caso–, compuesto, a partir de la elección de los miembros de la comunidad del instituto (docentes, no docentes, investigadores, estudiantes) y poder elegir desde este consejo de

instituto a la autoridad máxima, decano/a o director/a de instituto, quien, a su vez, tiene la posibilidad de designar las autoridades necesarias al frente de cada una de las secretarías –académica, investigación y extensión-.

Hasta que no exista una modificación en los estatutos vigentes no depende de Artes poder llevar adelante este proceso, constituir un consejo de instituto, elecciones de representantes por claustro o la configuración de un consejo que tenga entre sus responsabilidades la toma de decisiones, aprobación de planes de estudio, convenios, asistencias técnicas, acciones de extensión, etcétera. Pero, es posible llevar adelante un proceso de consolidación de los espacios internos de toma de decisiones, de manera tal que sean lo suficientemente respaldadas por toda la comunidad para ser presentadas con el apoyo y empoderamiento necesario al resto de la universidad, el Consejo Superior, rectorado y demás instancias o estructuras de gobierno y administración de la universidad.

Este camino podría incluir diferentes pasos o acciones, pero siempre requerirán de contar con el apoyo de toda la comunidad y un alto grado de legitimidad que solo puede surgir de un proceso representativo, amplio, abierto, plural y horizontal entre todos los involucrados. Esta legitimidad tiene que encontrarse de manera colectiva. Sin embargo, por como se han desarrollado los acontecimientos desde los inicios de Artes como parte de la Secretaría de Extensión hasta esta última instancia institucional del IAMK,, no pareciera, que pudiese ser otorgada de manera formal o externa a la propia comunidad. Se requiere, como ya lo hemos visto, poder elevar el nivel de diferenciación estructural y autonomía de las áreas, como también las condiciones técnicas requeridas y estar a la altura de la compleja relación de interdependencia con otras áreas de la universidad (Oszlak 2006).

La imagen propuesta, la escena, se arma en un tipo de asamblea o espacio constituyente, con la participación de toda la estructura del Instituto, directores de áreas con sus respectivos equipos, personal no docente, docentes e investigadores – independientemente de si situación contractual con la universidad, concursados y sin concursar-, estudiantes y egresados. Espacio donde las autoridades y directores de área puedan presentar diferentes acciones que conforman un posible componente de fortalecimiento institucional, que incluya, en principio estos cuatro puntos aquí desarrollados. A su vez, se podría contar con la participación y asistencia técnica de otras unidades académicas, sobre todo aquellas que, desde las ciencias sociales y la

administración pública pueden aportar el conocimiento necesario para llevar adelante los siguientes pasos del componente de fortalecimiento institucional (estructura, formas de gobierno, etcétera). El primero de los puntos que tratar debería ser el sentido o finalidad de las Artes en la universidad, para eso se propone el segundo elemento del componente de fortalecimiento institucional. A continuación, debería poder redactarse una estructura que sea funcional a los sentidos y finalidad de las artes en la universidad, como también instaurar los mecanismos administrativos o recorrido en la carrera de los docentes para que pueda revertirse la poca pertenencia institucional o precariedad en el vínculo entre los docentes y la universidad o instituto.

(b) Proceso interno de definición de sentidos (simil CONEAU)

Ya establecimos que una de las principales brechas es *sobre la definición de la finalidad de Artes, una construcción sin definiciones*. Se considera que esta brecha tiene un alto grado de criticidad que, además, puede ser considerada causa de otras brechas. No es posible encontrar una única definición o finalidad de las Artes en la universidad. Por ejemplo, su finalidad es la formación –de pregrado, grado y posgrado como cualquier otro campo disciplinar en la universidad- y en otros momentos su finalidad es la producción y realización de obras y de manera lateral o subsidiaria la formación. Por momentos los procesos formativos son considerados en un esquema de maestro-discípulo, por momentos se establece la rigurosidad o mecanismo académico como forma de trabajo.

El paso necesario, entonces, es poder definir sentidos, finalidad, el para qué de la presencia de las artes y Artes en la universidad, en una universidad específica, con un contexto institucional y territorial determinado. La claridad y sostenibilidad de la misión institucional permite contribuir a un proceso de consolidación institucional como contrapunto de la inestabilidad antes descripta. Para esto se propone llevar adelante un proceso que permita establecer un camino que arribe a las definiciones necesarias, los sentidos compartidos, proceso que inicie con el acto fundacional a partir del espacio amplio, participativo y legitimado por la participación de todos los miembros de la comunidad de Artes definido en el punto anterior.

Para esto proponemos implementar un sistema de auto evaluación establecido para algún tipo de carreras en las leyes vigentes de educación y la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU).

A partir de la Ley de Educación Superior 24.521 del año 1995 existe un marco legal que define el sistema universitario, desde los fines y objetivos de la educación superior, gobierno, régimen de títulos, de creación de universidades, de la educación privada, de los estatutos universitarios, de los fondos, de su funcionamiento de la evaluación y acreditación de carreras. Nos interesa particularmente lo referido a la evaluación y acreditación de carreras de grado o pre grado en la educación pública universitaria nacional. No nos interesa aquí el proceso de acreditación de las carreras, sino la metodología que se implementa para dicho proceso de acreditación de las carreras del Artículo 43.

La Ley de Educación Superior establece qué criterios deben respetarse para la aprobación de carreras de grado a nivel nacional, en un primer momento establece que las propias universidades son las que tienen que establecer los “conocimientos, y capacidades que tales títulos certifican, así como las actividades para las que tienen competencia” (Art.42 Ley 24.521). Es decir, se establece en el ámbito interno de cada universidad nacional los conocimientos y capacidades de una determinada disciplina.

A su vez, hay un sub conjunto de carreras de grado que tienen que cumplir otros requisitos más estrictos o exhaustivos para su aprobación, son aquellas carreras que se consideran en el Artículo 43 de la Ley 24.521, “profesiones reguladas por el Estado, cuyo ejercicio pudiera comprometer el interés público poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad, los derechos, los bienes o la formación de los habitantes” (Art. 43 Ley 24.521).

Para aquellas carreras que si están consideradas en el Art. 43 de la Ley es decir, la reguladas por el Estado, el procedimiento o metodología de trabajo esta regulado a través de la Ordenanza N°58/11, que establece como procesos de acreditación de grado diferentes fases: *autoevaluación, actuación de los comités de pares y decisión final por parte de la CONEAU.*

La *autoevaluación* es el trabajo más arduo por parte de la Universidad o Área que presenta la carrera, consiste en un extenso proceso de autoevaluación sobre diferentes puntos centrales en la carrera y campo del conocimiento, se realiza durante un período de hasta cuatro meses. Por un lado, recaba toda la información pertinente sistematizada de manera tal que es comparable (docentes, investigación, carga horaria, dedicación, cargos, etcétera). También busca establecer las condiciones en las que se desarrolla la carrera, resultados esperados.

Es interesante destacar que el proceso comienza una vez que se han establecido los *estándares vigentes* de calidad para esa determinada disciplina, es decir, se trabaja con las

universidades nacionales, el Ministerio de Educación, especialistas en el campo disciplinar, la CONEAU, para establecer para una determinada formación cuál es la línea de base, qué se espera de los contenidos, de la formación, de las prácticas, del nivel docente, investigación, tutorías, todo aquello que hace al proceso de formación en esa disciplina.

Sobre estos *estándares* es que las universidades que presentan carreras en esa misma disciplina deben guiarse para realizar su auto evaluación y presentación institucional. Luego de este extenso y exhaustivo proceso de autoevaluación que realiza cada universidad se presenta toda la documentación a la CONEAU que establece un Comité de Pares Evaluadores, es decir, especialistas de las mismas disciplinas, propuestos por todas las universidades que presentan similares carreras, el Ministerio y la comunidad científica pertinente.

Si bien para cada carrera o campo disciplinar los *estándares vigentes* de calidad son diferentes, ya que cada carrera tendrá sus particularidades y necesidades específicas, el proceso de auto evaluación es similar en sus objetivos y puntos incluidos, se busca obtener un diagnóstico de situación actual, donde se pueda observar déficit u objetivos pendientes de cumplimiento, resultados obtenidos y objetivos alcanzados, que permitan configurara un plan de mejoramiento, de ser necesario, y cómo llevará adelante frente a los estándares vigentes, la formación en determinado campo. Los puntos para considerar en la autoevaluación son: Contexto Institucional; Planes de estudio y formación; cuerpo académico; alumnos y graduados; infraestructura y equipamiento; síntesis de déficits y naturaleza de los problemas; Planes de mejora. En cada uno de estos puntos se piden una descripción detallada, un análisis de fortalezas y debilidades a ser consideradas, como por ejemplo del contexto institucional, misión y objetivos para llevar adelante dicha carrera, demanda relevada, oportunidades y amenazas, contenidos curriculares, materias y programas, equipamiento, el perfil de cada docente, distribución de horas de trabajo de los docentes involucrados –investigación, docencia, tutorías, gestión, etc.-, que, en su conjunto permite obtener un cuadro general y específico de cada punto, para poder evaluar la propuesta en su totalidad y complejidad.

Hay dos momentos claves en este proceso de acreditación. Por un lado, establecer los estándares vigentes de calidad, tarea que se lleva adelante desde el Ministerio de Educación y la comunidad educativa de acuerdo a cada área o campo disciplinar. Por el otro, un trabajo interno de cada carrera, Departamento o Universidad, de establecer su

identidad, por decirlo de alguna manera, frente a la formación de una determinada carrera, tipo de perfiles que forman parte, establecer el programa de estudio, contenidos mínimos, perfil de estudiante y egresado, investigación, extensión, tutorías, estrategias pedagógicas y curriculares, entre otros aspectos centrales.

La acreditación promueve un proceso introspectivo para reflexionar sobre sus principales características, qué son, qué se hace, cómo, con quiénes, para qué, obteniendo un documento con determinadas características, sistematizado, comparable, que puede ser producto de evaluación de los Pares Evaluadores. Es decir, la comunidad científica o educativa de determinada disciplina participa activamente en el proceso de acreditación de una carrera de grado, tanto en el momento previo de establecer los *estándares*, en el momento de la autoevaluación y el momento de la evaluación externa por parte de pares evaluadores.

La propuesta de este Componente de Fortalecimiento Institucional es llevar adelante este proceso de autoevaluación, de establecer los estándares vigentes, pero, en este caso, comenzando un paso antes, no sobre las carreras a ofrecer, sus planes de estudio, su curricula o pedagogía, sino en cuáles son los sentidos y finalidades de las Artes dentro de la Universidad. Es clave que en este proceso donde participe toda la comunidad académica de artes como así también solicitar la colaboración a otras unidades académicas, el Consejo Superior, Secretaría Académica, Secretaría de Investigación y la Secretaría de Extensión.

Convocado desde el Decanato del IAMK con la participación de ambas secretarías de investigación y académica, se inicie un proceso de auto evaluación, partiendo de un documento de sistematización de, por un lado, la historia y diferentes momentos y aspectos de las artes en la Unsam, y, por el otro, de una sistematización de otras experiencias de formación en artes en otras universidades, del ámbito nacional como internacional, o formación en otros ámbitos académicos.

Dicha convocatoria debería establecer ámbitos de trabajo, reflexión y producción que contemple la participación e intercambio de perspectivas entre directores de área, docentes, investigadores, estudiantes y no docentes. Establecer, mediante este proceso, las principales características que se quieren destacar en el Instituto, qué significa Artes en la universidad, qué se quiere hacer, cómo, con quiénes, para qué, obteniendo un documento sistematizado, con fundamentos y propositivo. Este trabajo tiene, ya de

manera similar al proceso de la CONEAU, que realizar un trabajo sobre cada una de las carreras en particular, pero a partir de las definiciones ya establecidas y con un grupo menor de participantes, los involucrados en esa determinada carrera.

A su vez, se podría, una vez obtenido el producto de dicho proceso, ofrecerlo a consideración de la comunidad académica en general de la propia universidad, como parte de la rendición de cuentas o espacio de constitución de la legitimidad institucional de Artes en la Universidad que fue trabajado en el primero elemento de este componente de fortalecimiento institucional. de poder enriquecer el proceso con la mirada de otras unidades académicas. Como también se podría considerar la posibilidad de poner en consideración, casi como una presentación en sociedad, el resultado del proceso frente a otros ámbitos universitarios de formación o producción e artes.

(c) Definir de un posible nuevo organigrama y estructura de gobierno interno

Una vez recorrido los dos primeros puntos o elementos del componente de fortalecimiento institucional del contexto macro institucional y del orden político – institucional es posible abordar las consecuencias de las brechas con un nivel crítico más importante que generan brechas en el contexto micro institucional y son del orden técnico – administrativo.

Una primera necesidad o espacio de gobierno interno que sería oportuno poder generar es el equivalente a un Consejo de Escuela o Instituto, que no tenga todas las facultades que tienen los Consejos de Escuela, por ejemplo la elección del decano o decana o la aprobación de Diplomaturas sin intervención del Consejo Superior, pero que tenga la posibilidad de influir de manera directa en la conducción y determinación de las políticas, acciones objetivas, planificaciones, presupuestos, evaluación y rendición de cuentas de lo planificado. Este Consejo de Instituto podría estar compuesto por las autoridades del Instituto, decanato, secretarías, representantes elegidos por sus propios pares, en proporción y cantidad, de los directores de área, docentes, investigadores, no docentes y estudiantes, donde todos deberían poder tener voz y voto, quedando, a definición del decanato algunas cuestiones sensibles de la gestión educativa, académica y administrativa (como contrataciones, compras, etcétera), pero siendo de injerencia del Consejo de Instituto la definición de prioridades, políticas y su respectiva implementación.

Según lo establecido por la Resolución 854/11, en el Anexo IV, la estructura para los Institutos es clara y define cada uno de las secretarías, direcciones y coordinaciones, tanto administrativa, de recursos humanos, compras, presupuesto, tesorería. (Unsam

2011). Como ya lo hemos establecido no hay en esta estructura un relevamiento de un déficit o brecha, en todo caso corresponderá en el crecimiento de la universidad y los nuevos niveles de profesionalización de su personal de servicio la tarea de designar o capacitar al personal.

Ahora bien, lo que si fue posible relevar a partir del sistema de análisis y la metodología implementada es la falta de una estructura que acompañe desde el punto de vista académico – administrativo a los diferentes directores de área, sus equipos y sus docentes. Es necesario atender esta brecha, ya que, de acuerdo a lo relevado la experiencia de los directores y docentes no es del orden de lo académico – universitario. Para esto la estructura contemplada en la Resolución 854/11 debería poder ser modificada frente a estas necesidades. Por ejemplo, establecer dentro de la secretaría académica un rol de participación constante dentro de los diferentes equipos de cada una de las áreas, en una participación en el orden de lo técnico académico, para poder fortalecer el trabajo de cada área y disciplina, para estar acorde con los requerimientos formales de la universidad y el sistema educativo, y, al mismo tiempo, poder trabajar sobre la formación de cada equipo de docentes y áreas en estrategias pedagógicas curriculares, espacios de investigación, sistema académico de publicaciones e intercambio curricular.

Además de una estructura que permita resolver la brecha relevada sobre las capacidades y experiencias académicas de los diferentes directores, sus equipos y docentes, quienes por tradición no han tenido experiencias de formación académico universitarias, también es necesario resolver la brecha -si es que al momento de definir los sentidos y finalidades de las artes la producción artística sigue siendo un objetivo deseable- sobre la ausencia de un área de producción dentro del Instituto, como también su vinculación con aspectos formativos en producción en artes.

No hay en la estructura del IAMK un área de producción, en ninguna de sus aspectos necesarios –producción general, de sala, técnica, de representación, etcétera- por lo tanto debería poder adecuarse la Resolución 854/11 para que existe dicho espacio, para atender los requerimientos de las posibles compañías, grupos de estudiantes y profesionales, extensión e intercambios con otras casas de estudio, etcétera, que se pueda contemplar un Departamento de Producción o equipos de trabajo similares que permitan resolver los diferentes procesos artísticos, técnicos y administrativos correspondientes – algo no menor ya que la universidad tampoco esta, en su Administración General

preparada, por lo específico, a los ritmos que pueden llegar a requerir una producción artística específica-

(d) Reglamento de docentes, docentes interinos y vínculos para la formación

Cuando desarrollamos el contexto universitario, la disponibilidad de recursos y la fuente de financiamiento de la universidad pudimos distinguir entre los fondos del tesoro nacional, Fuente 1.1 y los fondos de recaudación propia, Fuente 1.2. Los primeros vinculados a la financiación de carreras y sus respectivos cargos, a través de los denominados Contratos Programas entre la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación Nacional y las Universidades, los segundos, los fondos propios, son aquellos que la universidad consigue a partir de asistencias técnicas, consultorías, transferencia, convenios, etc. y decide destinar a diferentes acciones propias, que pueden ser obras de infraestructura, carreras, cargos docentes, cargos de gestión, etcétera.

Como hemos visto, las carreras de Artes se financiaban, por una decisión político institucional, a partir de los recursos generados por fuente propia, 1.2. Esto implica que no existe financiación directa y sostenida por parte del Tesoro Nacional a los diferentes cargos docentes requeridos, lo que significa que no es posible concursar esos cargos, ya que significaría un compromiso presupuestario a largo plazo por parte de la universidad, a partir de la estabilidad y derechos que brinda el haber concursado un cargo de docente, sin importar su dedicación o nivel. Por lo tanto, se genera la brecha analizada con anterioridad, el porcentaje de docentes concursados es significativamente menor a cualquier otra categoría, docentes interinos, contratos anuales o contratos cuatrimestrales.

No es posible, en esta propuesta de posible componente de fortalecimiento institucional resolver la asignación de recursos del Tesoro Nacional a las carreras de arte, la aprobación de la cantidad necesaria y suficiente de contratos programas, uno por cada una de las carreras. Pero, al mismo tiempo, es necesario atacar esta brecha, ya que principalmente –sin siquiera considerar los aspectos de la seguridad laboral o los derechos de los docentes- se ve afectado el vínculo entre los docentes y la universidad, Artes, termina ocurriendo que los docentes *ciudadanos* de la universidad o de Artes específicamente son una población menor, no representativa. Si queremos poder garantizar el aumento de la capacidad institucional para resolver las dos primeras brechas, las del contexto macro institucional, de la dimensión político institucional, es necesario poder revertir la situación de una ausencia de *ciudadanía* en el claustro docente.

Una posible respuesta es, independientemente de si los contratos son cuatrimestrales o anuales, poder generar un vínculo de pertenencia institucional a partir de la continuidad y la repetición del dictado de la materia. También se puede explorar la posibilidad de realizar un concurso interno de artes -que no genere el mismo compromiso que un concurso aprobado por Consejo Superior y que cumple con todos los pasos del respectivo reglamento y legislación nacional y de la propia universidad-. Estos concursos pueden ser aprobados, convocados y sustanciados desde un posible Consejo de Instituto, definido en el punto anterior. El haber generado un criterio de antigüedad y de posibles concursos internos debería habilitar a los docentes a poder votar y ser votados, a tener voz en la definición de prioridades, políticas y su respectiva implementación. De esta manera, sin depender de la existencia de recursos externos es posible generar condiciones de *ciudadanía* en Artes, para consolidar la institución, para poder aumentar las capacidades institucionales para poder hacer frente, en tanto colectivo, comunidad, de los déficits relevados y sus consecuencias.

A modo de cierre, o una pausa hasta continuar

Es complejo dar por cerrado este trabajo, ya que se podría continuar profundizando en cada uno de los déficits encontrados para de esta manera generar un mejor o con más impacto, Componente de Fortalecimiento Institucional. De igual manera, considero que se han alcanzado los objetivos propuestos, ha partir de haber generado un trabajo que permitiría fortalecer las capacidades institucionales de Artes o pensar procesos institucionales similares en contextos similares.

Resultaría -en tanto necesidad de fortalecimiento y dentro de una universidad que esta pensando sus fundamentos a través distintas acciones, como el debate de sus estatutos, de sus reglas de juego y formas de funcionamiento- valioso poder realizar aportes en el Instituto de Artes a partir de este trabajo, encontrar posibles líneas de acción y colaboración que se desprenden del mismo, el sentido de este trabajo, de alguna manera, también busca generar crecimiento, hacer más amplio el concepto de colectivo en este desafío de producción y reflexión.

VI. Bibliografía

- Acuña, Carlos, y Mariana Chudnovsky. 2013. *¿Cuánto importan las instituciones?, Gobierno Estado y actores en la política argentina*. 1a ed. Vol. 1. Argentina: Siglo xxi editores.
- Alonso, Guillermo V. 2007. «Elementos para el análisis de capacidades estatales.» En *Alonso, G. Capacidades estatales, instituciones y política social*. Buenos aires, Argentina: Prometeo Libros Editorial.
- Bertranou, Julián. 2015. «Capacidad estatal: Revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate». *Revista Estado y Políticas Públicas* 4: 37-59.
- Cárdenas, Mauricio, Michael Mann, Daniel Ziblatt, Oscar Oszlak, Barbara Geddes, Peter Evans, James E Rauch, Cullen S Hendrix, James D Fearon, y David D Laitin. 2015. *Capacidades estatales. Diez textos fundamentales*.
- Carr, W. 1996. «¿En qué consiste una práctica educativa?» En *Una teoría para la educación. Hacia una investigación educativa práctica*, 86-102.
- CONEAU. 2014. *Informe de Evaluación Externa, Universidad Nacional de General San Martín*. 49.
- Crozier, Michel. 1969. *El fenómeno burocrático: ensayo sobre las tendencias burocráticas de los sistemas de organización modernas y sus relaciones con el sistema social y cultural*.
- Entrevistas a Directores de Area de Artes. 2019.
- Escuela de Humanidades. 2008. Philippe Genty en Bariloche. Repercusión de su Seminario.
- Foucault, Michel. 1990. *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Siglo xxi.
- Grindle, Merilee S. 1997. «The good government imperative: human resources, organizations, and institutions». *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries*, Cambridge MA, Harvard Institute for International Development.
- Grindle, Merilee S, y Mary E Hilderbrand. 1995. «Building sustainable capacity in the public sector: what can be done?» *Public Administration and Development* 15 (5): 441-63.
- Hintze, Jorge. 2007. «Guía para la evaluación de la capacidad institucional». *Buenos Aires, Argentina: Tecnología para la Organización Pública (TOP)*.
- Hobbes, Thomas. 2013. *Del ciudadano y Leviatán*. Tecnos.

- Hochman, Gerardo. 2018. «Circo presente».
- Idiart, Alma. 2007. «Capacidades institucionales, formulación e implementación de programas sociales: Viejos y nuevos programas de salud y nutrición materno infantil en la Argentina». En *Alonso, G. Capacidades estatales, instituciones y política social. Buenos aires, Argentina: Prometeo Libros Editorial*.
- Isuani, Fernando, y Julian Bertranou. s. f. «4. Desarrollo de cada uno de los temas Capacidades estatales».
- Kusch, Rodolfo. 2000. *La negación en el pensamiento popular*. Editorial Fundación Ross.
- Levi, Margaret, Max Weber, Theda Skocpol, Peter Evans, Oscar Oszlak, B Guy Peters, Adam Przeworski, Terry Moe, Merilee Grindle, y Jeffrey L Pressman. 2015. *El valor estratégico de la gestión pública. Trece textos para comprenderla*.
- «Ley de Educación Superior N°24.521». 1995.
- Martínez Nogueira, Roberto. 2002. «Las administraciones públicas paralelas y la construcción de capacidades institucionales: la gestión por proyectos y las unidades ejecutoras». *Reforma y Democracia* 24.
- Merton, Robert. 1964. *Teoría y estructuras sociales*. Fondo de Cultura Económica.
- Novaro, Marcos, y Guillermo Alonso. 2007. «Análisis de capacidades institucionales en el área de las políticas universitarias. El caso de la CONEAU en su etapa fundacional.» *Alonso, G. Capacidades estatales, instituciones y política social. Buenos aires, Argentina: Prometeo Libros Editorial*.
- Oszlak, Oscar. 1980. *Políticas públicas y regímenes políticos: reflexiones a partir de algunas experiencias latinoamericanas*. Vol. 80. Centro de Estudios de Estado y Sociedad Buenos Aires.
- . 2006. «Burocracia estatal: política y políticas públicas». *Postdata*, n.º 11: 11-56.
- Oszlak, Oscar, y Edgardo Orellana. 2001. «El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI». *Documento de trabajo*.
- Przeworski, Adam. 1998. «Acerca del diseño del Estado: una perspectiva principal-agente». *El valor estratégico de la gestión pública*, 399.
- Repetto, Fabián. 2007. «Capacidad estatal, institucionalidad social y políticas públicas o la búsqueda del “tesoro perdido”». En *Alonso, G. Capacidades estatales, instituciones y política social. Buenos aires, Argentina: Prometeo Libros Editorial*.

Rodríguez Gustá, Ana Laura. 2007. «Capacidades estatales: reflexiones en torno a un programa de investigación». En *Alonso, G. Capacidades estatales, instituciones y política social. Buenos aires, Argentina: Prometeo Libros Editorial.*

Tobelem, Alain. 1992. *Institutional Capacity Analysis and Development Systems (ICADS): Operational Manual*. Public Sector Management Division, Technical Department, Latin America and the Caribbean Region.

Unsam. 1992. «Estatuto Universidad Nacional de San Martín».

———. 2005. «Resolución de Consejo Superior, Convocatoria a Concurso RCS 99/05».

———. 2009. «Resolución de Consejo Superior 275/09».

———. 2011. «Estructura Orgánica Funcional Res 854/11».

———. 2012. «Reflexión Autoevaluación UNSAM 2010-2011».

———. 2013a. «Resolución de Consejo Superior 305/13».

———. 2013b. «Resolución de Consejo Superior, Convocatoria a Concurso RCS 167/13».

———. 2013c. «Resolución de Consejo Superior creación de la Licenciatura en Artes Escénicas -Títeres, Danza y Circo- 88/2013».

———. 2013d. «Resolución de Consejo Superior creación de la Licenciatura en Cine Documental 87/2013».

———. 2014a. «Resolución de Consejo Superior 328/2014 Creación de Compañías».

———. 2014b. «Resolución Rectoral 1169/14 Rector pasa Compañías a Decano».

———. 2017. «Resolución de Consejo Superior, Convocatoria a Concurso RCS 184/17».

Weber, M. 1964. *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva (Trads. J. Medina, J. Roura, E. Imaz, E. García & J. Ferrater).*

Zurbriggen, Cristina. 2005. «Las capacidades estatales para la gestión de la política comercial uruguaya».

VII Índice

	Página
Agradecimientos	2
I. Introducción	4
II. Marco y Metodología Instituciones, organizaciones y Capacidades Institucionales – SAdCI	14
III. El IAMK - Historia - Constitución – Sentidos	29
IV. El proceso de Artes en la Unsam y las Capacidades Institucionales	58
V. Conclusiones o un camino posible hacia un Componente de Fortalecimiento Institucional	82
VI. Bibliografía	95
VII. Índice	98