

XLIX CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS

EL INDICE DE TRANSPARENCIA EN UNIVERSIDADES
PÚBLICAS ARGENTINAS FRENTE AL VALOR PÚBLICO

Categoría propuesta: Aportes a la disciplina

Autora

Sandra del Carmen Canale (Socia activo)

San Luis, octubre de 2026

Índice

1. Introducción.....	4
2.Marco Teórico de referencia.....	5
2.1-Los paradigmas de gestión pública. Su impacto en las universidades públicas...5	
2.2-Las herramientas para el control de gestión y la rendición de cuentas en la gestión del Valor Público.....	8
3-Índice de Transparencia.....	10
3.1-Antecedentes normativos.....	10
3.2-Características y metodología del Índice de Transparencia.....	13
3.2.1. Evaluación por dimensiones y puntaje de ítems.....	14
3.2.2. Ponderación por Componentes.....	14
3.2.3. Fórmula del Índice Final.....	15
4. Análisis del Índice de transparencia en el marco de la gestión del valor público.....	15
5. Conclusiones.....	18
ANEXO 1.....	19
ANEXO II.....	20
Referencias.....	22

Título: El Índice de Transparencia en las universidades públicas argentinas frente al valor público

Categoría propuesta: Aportes a la disciplina

Resumen

Este trabajo analiza críticamente el Índice de Transparencia (IT) en las universidades públicas argentinas, contrastándolo con el paradigma de Gestión del Valor Público (GVP) y focalizando en los sistemas de control de gestión. Si bien el IT representa un avance institucional en la rendición de cuentas, el diseño del control de gestión actual se encuentra mayoritariamente anclado en la Nueva Gestión Pública (NGP).

Al concentrar el noventa por ciento de su ponderación en la dimensión de transparencia activa, el control se reduce a un enfoque procedimental, técnico-financiero y de auditoría formal sobre el uso de recursos y activos. Se argumenta que esta estructura estandarizada resulta insuficiente, ya que prioriza la completitud y actualización de datos de insumo-producto (outputs) por sobre la medición de impactos cualitativos en el territorio (tercera misión).

Se concluye en la necesidad de que el control de gestión universitario evolucione, mediante el diseño de cuadros de mando y cuentas de valor adaptativos, hacia indicadores complejos y complementarios. Estos deben reflejar el capital intelectual relacional, las condiciones de equidad y el verdadero valor social transferido a la comunidad regional, trascendiendo el mero control burocrático de procesos hacia la transparencia del impacto social.

Palabras clave: control de gestión-cuadro de mando del valor público-indicadores de gestión

1. Introducción

El progreso económico y social contemporáneo requiere un compromiso cada vez más activo por parte de distintos actores sociales. En este escenario, las instituciones de educación superior se consolidan como pilares estratégicos, actuando no solo como núcleos generadores de conocimiento, sino también como referentes de innovación y estímulo para la comunidad. Esta realidad ha transformado la naturaleza misma de la academia: más allá de la docencia y la investigación —sus misiones históricas—, las universidades han expandido sus fronteras hacia la extensión territorial, la capacitación continua para distintos niveles de formación y la traducción de sus hallazgos científicos en soluciones transferibles y concretas, en la búsqueda de trascender sus fronteras y vincularse con el medio.

Sin embargo, en el contexto argentino, la operacionalización de esta tercera misión y su evaluación institucional encuentran un escenario de alta complejidad. Las universidades públicas del país se configuran sobre tres pilares fundamentales que garantizan su funcionamiento democrático: la autonomía constitucional —que las resguarda de intervenciones del Poder Ejecutivo y les otorga la facultad de definir sus planes de estudio e investigación—, la autarquía financiera y un sistema de cogobierno colegiado integrado por docentes, estudiantes, graduados y personal no docente. Si bien este esquema de gobierno promueve la pluralidad y la libertad académica, al recibir fondos públicos tienen la obligación legal y ética de rendir cuentas ante el Estado y la sociedad.

Es precisamente en esta intersección donde radica la problemática central del control de gestión universitario. Históricamente, bajo los paradigmas tradicionales de la administración pública, las exigencias de rendición de cuentas se han limitado a un control formal, de corte netamente económico y financiero, enfocado en el cumplimiento de la legalidad del gasto y la ejecución presupuestaria. El desafío actual consiste en ir más allá de esta mirada economicista. Para responder a las demandas sociales actuales, el control de gestión en las universidades públicas debe evolucionar hacia modelos que, respetando la autonomía y los procesos democráticos del cogobierno, incorporen metodologías capaces de evaluar y visibilizar el impacto real, cualitativo y transformador de la institución en su medio local y regional.

En las últimas décadas, los modelos de administración pública a nivel global han experimentado transformaciones estructurales profundas. El declive del modelo burocrático tradicional y el posterior surgimiento de la Nueva Gestión Pública (NGP) modificaron sustancialmente la forma en que el Estado diseña sus estrategias de control y rendición de cuentas. Mientras la NGP priorizó criterios de eficiencia económica, la introducción de mecanismos de mercado y una evaluación fuertemente anclada en indicadores de desempeño cuantitativos, los desafíos multidimensionales del siglo XXI —agudizados por las demandas globales de la Agenda 2030— han puesto en tensión este enfoque de corte netamente de eficiencia.

Frente a estas limitaciones, emergen la gobernanza en red y el paradigma de la Gestión del Valor Público (GVP) como enfoques superadores, los cuales proponen que el éxito de la intervención estatal no debe medirse únicamente por la optimización técnica o presupuestaria, sino por la capacidad institucional de generar bienestar colectivo y legitimidad democrática a través de un diálogo continuo con la sociedad.

Este debate paradigmático no ha sido ajeno al ámbito de la educación superior. Las universidades públicas en el mundo, han transitado desde una autonomía tradicional históricamente ajena a las intervenciones externas hacia una progresiva asimilación de las lógicas de la NGP.

Bajo este influjo, los sistemas de control de gestión universitarios se estructuraron mayoritariamente en torno a mediciones de insumo-producto (outputs) que ponderan la cantidad de graduados, el volumen de publicaciones de alto impacto o la captación de financiamiento competitivo, postergando frecuentemente la evaluación del impacto social real y la construcción conjunta de valor con el territorio.

En el contexto argentino, la promulgación de la Ley 27.275 de Derecho de Acceso a la Información Pública en 2016 marcó un hito normativo en materia de transparencia institucional, alcanzando de manera directa a las universidades nacionales como sujetos obligados. A partir de este marco, y mediante sucesivas transformaciones metodológicas instituidas por la Agencia de Acceso a la Información Pública (AAIP), se consolidó en el año 2024 el denominado Índice de Transparencia (IT). Esta herramienta evalúa de manera multidimensional tanto las obligaciones legales forzosas (transparencia activa) como los compromisos institucionales voluntarios (transparencia proactiva) expuestos en los portales digitales oficiales.

A pesar de la relevancia técnica y cívica del IT, surge un interrogante respecto a su diseño actual: ¿Constituye este índice una herramienta que verdaderamente propicie el tránsito de las universidades públicas hacia una Gestión del Valor Público (GVP), o continúa operando bajo las premisas de control técnico y procedimental heredadas de la Nueva Gestión Pública (NGP)?; en caso que así sea, el IT ¿resulta suficiente para comunicar todo el valor público generado por las universidades?. El presente artículo se propone analizar de qué manera el Índice de Transparencia de la AAIP se vincula y da respuesta a las exigencias de una gestión orientada a la creación de valor público en las universidades nacionales de Argentina.

A través de un análisis crítico de la estructura y ponderaciones del índice, confrontado con el marco estratégico de la GVP, se busca desentrañar tanto los avances significativos —vinculados a la transparencia proactiva, la misión y la participación ciudadana— como aquellas dimensiones críticas que han sido omitidas y que resultan indispensables para evaluar el impacto social, la confianza y la adaptabilidad de las instituciones de educación superior en el marco de la gobernanza contemporánea.

2.Marco Teórico de referencia

2.1-Los paradigmas de gestión pública. Su impacto en las universidades públicas

Hasta finales de los años ochenta imperó de manera dominante el modelo tradicional de gestión pública, sustentado en distintos marcos teóricos como la burocracia de Weber, la división entre política y administración de Wilson y el modelo de gestión científica de la organización del trabajo de Taylor (O'Flynn, 2007). Bajo este paradigma, el objetivo central es garantizar la provisión de servicios públicos mediante la supervisión burocrática, el estricto cumplimiento normativo y una planificación centralizada orientada a la eficiencia, la legalidad y la racionalidad técnica. En este esquema, el interés público es definido por políticos o expertos —con una mínima

participación ciudadana directa— y la rendición de cuentas opera de manera jerárquica (Ferlie et al., 2008; Stoker, 2006).

Esta lógica tradicional se tradujo históricamente en las universidades públicas bajo lo que Ferlie et al. (2008) denominan “la concepción mertoniana tradicional” (p. 326), la cual defendía una autonomía absoluta de la ciencia, donde el Estado se limitaba a garantizar el financiamiento de forma incondicional, sin intervenir en las agendas académicas.

Este modelo clásico de administración sufrió críticas debido a la configuración de estructuras rígidas, ineficiencias por falta de incentivos derivados del monopolio estatal y un apego excesivo a los procedimientos que volvió al sector público “introspectivo” (Ferlie et al., 2008, p. 339), consolidando una marcada falta de sensibilidad hacia las necesidades reales de la sociedad.

Frente a estas rigideces, en las últimas décadas del siglo pasado emerge la Nueva Gestión Pública (NGP), la cual “representó una ruptura paradigmática con el modelo tradicional de administración pública” (O’Flynn, 2007, p. 353). Su surgimiento responde, en parte, a la “crítica de las formas monopolísticas de prestación de servicios y un argumento a favor de una gama más amplia de proveedores de servicios y un enfoque de la gestión más orientado al mercado” (Stoker, 2006, p. 45).

El objetivo central de la NGP es maximizar la eficiencia, la efectividad y el rendimiento mediante la adopción de herramientas del ámbito privado, priorizando los resultados por sobre los procesos, introduciendo la competencia y fragmentando las grandes burocracias en unidades autónomas (Ferlie et al., 2008; O’Flynn, 2007; Stoker, 2006). Bajo este enfoque, el ciudadano pasa a ser considerado un cliente o consumidor racional cuyas preferencias individuales se suman matemáticamente para definir el interés público.

El impacto de esta ruptura en la educación superior ha sido profundo, convirtiendo a la NGP en el paradigma dominante a nivel mundial bajo el intento estatal de configurar y dirigir los sistemas universitarios de forma mucho más activa (Ferlie et al., 2008). En las instituciones universitarias, la NGP se cristalizó en la reducción del financiamiento público directo y la introducción de acuerdos de rendimiento o financiación competitiva (Broucker et al., 2018). Como consecuencia, la asignación de recursos comenzó a depender de metas específicas, generando una competencia global por captar estudiantes y alentando la diversificación de ingresos a través de patentes, parques de investigación y servicios privados.

Esta mutación hacia el mercado generó algunas resistencias en parte de la doctrina. Giroux (2010) sostiene que la educación superior fue sometida a una ideología de estandarización curricular que redujo las aulas a sitios de capacitación laboral, preparando empleados en lugar de ciudadanos críticos. En sintonía, Trowler (1998, 2008) identifica un desplazamiento del eje de enseñanza desde el contenido disciplinar tradicional hacia el desarrollo de habilidades transferibles orientadas a la empleabilidad.

Bajo este esquema, el control de gestión y la rendición de cuentas adquirieron un carácter estrictamente cuantitativo y presupuestario, evaluando la eficiencia mediante indicadores como el número de graduados, becas obtenidas, volumen de citas bibliográficas o patentes. Asimismo, los rankings internacionales pasaron a jugar un papel fundamental como catalizadores de la competencia, operacionalizando la lógica de mercado al empujar a las universidades a comportarse como empresas que compiten por prestigio global (Broucker et al., 2018). De este modo, la gestión universitaria se alineó con el qué se produce antes que con el cómo se enseña, investiga o transfiere.

Las principales críticas advierten que estas lógicas de mercado conllevan el riesgo de reducir el potencial de la educación superior para generar valor público debido a su reduccionismo economicista. En la actualidad, este debate se reaviva ante las complejas problemáticas globales articuladas en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Las crisis multidimensionales contemporáneas —la urgencia climática, la desigualdad estructural y la transición digital— configuran un escenario de alta incertidumbre que tensiona tanto los esquemas tradicionales como los de la NGP. Ante este panorama, emerge la necesidad de dotar a las instituciones de herramientas que les permitan intervenir con mayor agilidad, dando lugar a la gobernanza en red y a la gestión del valor público (O’Flynn, 2007; Stoker, 2006).

La gobernanza en red se define como una forma de gobierno horizontal basada en la articulación estable de actores interdependientes que interactúan mediante negociaciones dentro de un marco autorregulado, donde el Estado deja de ser un controlador jerárquico para convertirse en un facilitador y mediador en un sistema de autoridad fragmentada (Lewis, 2011; O’Flynn, 2007). Por su parte, la gestión del valor público ofrece el “marco amplio en el que comprender el desafío de gestión que plantea la gobernanza en red” (Stoker, 2006, p. 42).

Desde este enfoque, la política —entendida como un mecanismo esencial de coordinación y adaptación social más allá de lo partidario— actúa como motor para promover decisiones colectivas que superan el individualismo y fomentan la producción social (Stoker, 2006). El objetivo se desplaza hacia la creación de bienestar integral (económico, social y ambiental) mediante la deliberación continua entre políticos, gestores y la ciudadanía, priorizando la confianza y la legitimidad social (Broucker et al., 2018).

Esta transición hacia el valor público impulsa una transformación correlativa en el rol de las universidades públicas, promoviendo que su propósito fundamental trascienda la formación tradicional o la producción aislada de ciencia para orientarse hacia el bienestar del territorio. Así, el impacto de la transferencia científica y tecnológica ya no es determinado unilateralmente por expertos académicos, sino que se co-construye mediante el diálogo continuo con el Estado, los sectores productivos y la sociedad civil, asegurando que las funciones sustantivas institucionales cuenten con el respaldo y la validación de la comunidad (Broucker et al., 2018).

Finalmente, este cambio de paradigma impacta de forma directa en el control de gestión universitario. Exige abandonar los sistemas de evaluación basados exclusivamente en salidas cuantitativas (como el número de graduados o la cantidad de publicaciones indexadas) para incorporar indicadores complejos que midan

resultados sociales. El desafío actual del control de gestión radica, por tanto, en demostrar cualitativa y efectivamente cómo los egresados contribuyen al desarrollo social y de qué manera la investigación universitaria y las intervenciones en territorio de estas entidades resuelven las problemáticas del entorno.

2.2-Las herramientas para el control de gestión y la rendición de cuentas en la gestión del Valor Público

El control de gestión y la rendición de cuentas bajo el enfoque de la gestión del valor público afronta desafíos que requieren el uso de herramientas que contribuyan a mitigarlos. La rendición de cuentas deja de ser sólo jerárquica y pasa a ser multidimensional, debiendo responder no solo a las autoridades con las cuales se tiene una subordinación, sino también a los diversos grupos de interés con los que se relaciona, dentro de los cuales se halla la ciudadanía. Por otro lado, la necesidad de trascender la evaluación con una lógica economicista para abordar impactos sociales brinda una complejidad adicional.

Vinculado a la gestión del VP, uno de los aportes que cuentan con amplia difusión entre los académicos es la propuesta de Moore (2013, 2021, 2023), la que se centra en la idea de que la tarea primordial de un gestor público es la creación de valor público, buscando un marco estratégico que permita a los funcionarios no solo ser eficientes, sino también utilizar su imaginación para resolver problemas sociales (O'Flynn, 2019).

Entre los pilares fundamentales de su proposición se encuentra el triángulo estratégico, en tanto considera que para que una estrategia sea exitosa, debe alinear tres elementos (Moore, 2023):

- ✓ Valor sustantivo: la estrategia debe apuntar a producir algo que sea verdaderamente valioso para el público
- ✓ Legitimidad y apoyo: la iniciativa debe ser políticamente sostenible y contar con el respaldo del entorno de autorización (políticos, ciudadanos, grupos de interés y otros actores que otorgan los recursos y la autoridad necesaria)
- ✓ Capacidad operativa: la propuesta debe ser factible de ser llevada adelante para lo cual, el gestor debe contar con los recursos, la tecnología y el personal necesarios para cumplirla

A través de sus distintas obras, Moore (2013, 2021), Moore y Spivack (2023) se sugiere que los gestores necesitan sistemas de medición que vayan más allá de los estados financieros tradicionales, para ello propone el desarrollo de la cuenta del valor público (*Public Value Account*) y el cuadro de mando del valor público (*Public Value Scorecard*).

La Cuenta del Valor Público (CVP) es el equivalente estratégico del balance financiero privado, diseñada para reconocer contablemente la cadena de valor completa. La lógica subyacente es reemplazar, en el sector público, los ingresos por la comercialización de bienes y servicios en una empresa privada por la noción de valor público generado. Su estructura bipartita equilibra los activos sacrificados por la sociedad (costos) frente a los beneficios generados, integrando dimensiones que la

contabilidad tradicional ignora, como el uso del poder coercitivo del Estado y las cargas públicas. En el cuadro 1, en base Moore (2013, 2021) y Moore & Spivack (2023) se expone la lógica de su composición.

En referencia específica a las universidades públicas, dentro de los costos de producción, se observa la necesidad, no sólo de velar por incorporación y la rendición de los fondos públicos recibidos, sino también evaluar los costos que surgen de la aplicación del poder coercitivo (uso de la autoridad) para obligar a los actores institucionales a actuar de cierta manera para lograr un fin común y el costo de las cargas públicas impuestas en las gestiones

Cuadro 1-Descripción de los componentes de la Cuenta de Valor Público (CVP)

Costos de Producción (Activos Utilizados)	Valor Público Generado (Resultados)
Gastos financieros: fondos públicos obtenidos mediante el poder tributario del Estado.	Logro de la misión: cumplimiento de los propósitos sustantivos y mandatos legales
Uso de la autoridad: el ejercicio del poder coercitivo, considerado un recurso escaso, valioso y que exige justificación	Satisfacción ciudadana: percepción de los beneficiarios y de aquellos sobre quienes recaen las obligaciones estatales.
Cargas impuestas: sacrificios, tiempo y costos de cumplimiento exigidos a ciudadanos y organizaciones	Justicia y equidad (requisito deontológico): garantía de relaciones correctas, trato justo y lo que nos debemos unos a otros como ciudadanos.

Fuente: elaboración propia en base a Moore (2013, 2021)

A modo de ejemplo, si se dicta una norma que implica la eliminación del uso del papel en todas las gestiones administrativas y en el desarrollo de los exámenes escritos, se debe explicitar cómo se dicta dicha norma, si en el tratamiento y aprobación se respetaron las intervenciones necesarias en función del cogobierno que las caracteriza (uso de la autoridad). Luego, debe medirse el costo de la carga pública para los estudiantes y docentes por el cumplimiento de esta norma, por ejemplo, cantidad de horas destinadas por los docentes para implementar el nuevo sistema y por el desarrollo y consulta de los exámenes, riesgos asumidos por el uso de tecnología en los exámenes (nuevas estrategias de transgresión académica, caída de los sistemas, etc.).

Respecto a la medición del valor, deben evaluarse sus funciones sustantivas (docencia-investigación-extensión o tercera misión), con el desafío de trascender la formación tradicional y explicitar una misión que apunte también al bienestar colectivo. Ese valor debe ser reconocido por los distintos grupos de interés involucrados en las decisiones y normativas de la entidad (satisfacción ciudadana), garantizando un trato justo (justicia y equidad)

Por otra parte, el Cuadro de Mando del Valor Público adapta el marco de Kaplan y Norton (CMI) para superar la visión retrospectiva de los informes financieros tradicionales. La idea es que los gestores gubernamentales, al igual que los gerentes de empresas privadas, necesitan contar con algún instrumento que les permita conocer su posición y capacidades actuales para generar y ejecutar estrategias que mantengan o mejoren su posición y desempeño futuro (Moore, 2013). Este sistema se

orienta hacia la capacidad de producción futura, fundamentándose en las tres dimensiones del Triángulo Estratégico expuestas en el gráfico 1.

En el Cuadro de Mando del Valor Público (CMVP), el autor de referencia incluye la CVP proporcionando la evidencia objetiva del cumplimiento de la misión, estableciendo un correlato con la perspectiva financiera del CMI, capturando el vértice del valor sustantivo del triángulo estratégico. Luego, incorpora dos perspectivas más, una de ellas asociadas con mantener y construir legitimidad (análoga de la perspectiva clientes). Este vértice, en las universidades refiere a la sostenibilidad política y el respaldo que recibe de su entorno de autorización (políticos, ciudadanos, graduados y otros actores sociales).

Gráfico No 1 Triángulo Estratégico de Moore



Fuente: Adaptado de Moore (2013)

Otra de las perspectivas incorporadas es la de capacidad operativa (análoga a la perspectiva clientes). En el caso particular de las entidades de educación superior, persigue el objetivo de evaluar si posee los recursos, el personal y los procesos necesarios para implementar su estrategia con éxito. Finalmente, el autor de referencia no crea una perspectiva vinculada a aprendizaje, en tanto considera que esta debe ser una cualidad dinámica de todas las anteriores.

Este sistema desempeña un papel integrador crítico, pues tiene la capacidad de unir las piezas de un sistema sólido: conecta las aspiraciones políticas con la realidad operativa y los resultados prácticos. Al capturar de forma confiable el valor producido, el marco permite que la rendición de cuentas externa y la gestión interna converjan en un solo lenguaje de desempeño organizacional.

3-Índice de Transparencia

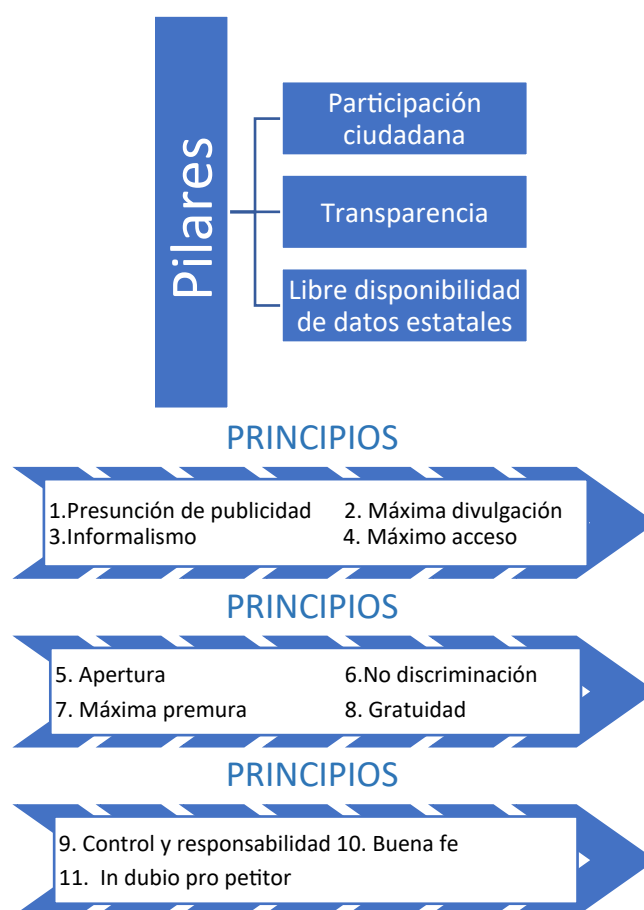
3.1-Antecedentes normativos

En 2016, en Argentina se promulga la Ley 27.275 con el objetivo de garantizar el derecho de acceso a la información pública. La norma define este concepto de manera amplia, abarcando todo dato contenido en documentos de cualquier formato que los sujetos obligados generen, obtengan, transformen o custodien. Para lograrlo,

establece como pilares fundamentales la participación ciudadana, la transparencia en la gestión pública y la libre disponibilidad de los datos en poder del Estado.

La normativa de referencia se sustenta en una serie de principios rectores que definen el espíritu de la ley, entre los cuales se destacan la presunción de publicidad y la máxima divulgación de la información, limitando las excepciones solo a casos estrictamente legales y democráticos. Asimismo, la normativa promueve un enfoque de informalismo y máximo acceso, lo que significa que los trámites no deben verse obstaculizados por requisitos formales y que los datos deben entregarse de manera completa, rápida, gratuita y en formatos electrónicos abiertos que permitan su reutilización. Específicamente establece que la información debe brindarse con el mayor nivel de desagregación posible y por la mayor cantidad de medios disponibles. Finalmente, el marco legal prohíbe cualquier tipo de discriminación al no requerir motivos para las solicitudes y establece que los sujetos obligados deben actuar con diligencia y lealtad, interpretando la ley para que sirva a los fines del derecho de acceso.

Gráfico 2- Pilares y principios del derecho de acceso a la información pública



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Ley 27.275

Los sujetos obligados a brindar información pública se exponen en el Anexo 1, entre ellos las universidades que reciben fondos del Estado. Por otra parte, en el artículo 32 de la ley bajo análisis, se realiza una descripción de la información activa que los sujetos obligados deben publicar en forma completa, actualizada, por medios digitales y en formatos abiertos (Anexo II). En otro orden, dentro del articulado, se explicita de modo específico la creación de la Agencia de Acceso a la Información Pública (AAIP),

como ente autárquico con autonomía funcional en el ámbito del Poder Ejecutivo Nacional -Jefatura de Gabinete de Ministros-, con la misión de velar por el cumplimiento de los principios y procedimientos establecidos en la ley; garantizar el efectivo ejercicio del derecho de acceso a la información pública y promover medidas de transparencia activa en el ámbito de referencia.

Luego de la promulgación de la ley y su decreto reglamentario se dictan distintas resoluciones de la AAIP para establecer criterios generales de actuación e implementación de la Ley N° 27.275y. En el año 2020, se desarrolla el índice de Transparencia Activa (ITA) en forma colaborativa con entidades de la sociedad civil, focalizando en el seguimiento de sólo ocho variables dentro de las obligaciones que el artículo 32 de la Ley 27.275 impone.

El ITA se implementó durante el período 2021-2023, con una frecuencia de medición mensual, variando en cada mes los sujetos obligados a relevar. El resultado del índice era un valor del nivel de cumplimiento de las obligaciones de transparencia activa, por parte de los sujetos obligados, en una escala entre 0-100 (<https://www.argentina.gob.ar/aaip/transparenciayparticipacion/indice-de-transparencia-activa-2021-2023>).

Finalizados los tres primeros años de implementación del ITA, la Dirección Nacional de Evaluación de Políticas de Transparencia realiza una evaluación de los procedimientos desarrollados y de los resultados obtenidos a partir de la cual se construyeron, de manera participativa, las bases para una nueva metodología y criterios de publicación de la información en cumplimiento del principio de transparencia activa, contemplando la heterogeneidad de los sujetos obligados y las mejores prácticas relevadas entre los organismos y entidades monitoreadas por la AAIP (Res. 77/2024 AAIP).

Al respecto, “La estrategia de evaluación tuvo una lógica acumulativa ya que articuló diferentes etapas, tomando en cada una de ellas, los hallazgos de la anterior como insumo.... Realizar la evaluación en diferentes etapas permitió a la AAIP integrar la mirada de diferentes actores clave, como los Responsables de Acceso a la Información y Transparencia, los referentes de las Organizaciones de la Sociedad Civil(<https://www.argentina.gob.ar/aaip/transparenciayparticipacion/evaluacion-del-indice-de-transparencia-activa/estrategia-de> 22-06-2026)

Por otra parte, en el año 2023 mediante la Resolución de la AAIP N° 94/2023 se aprueba el Plan Estratégico 2022-2026 del organismo, en el cual se traducen los objetivos estratégicos en acciones y metas concretas. Entre sus objetivos se encuentra el de impulsar la transparencia y la participación ciudadana para acercar el Estado a la ciudadanía, a través de la promoción de mecanismos de transparencia activa y proactiva como dimensión sustantiva en todo el ciclo de políticas públicas.

Ambos antecedentes propiciaron en el año 2024 la emisión de la Resolución N° 77 de la Agencia de Acceso a la Información Pública (AAIP). Mediante esta norma, se

actualizaron las pautas y los criterios de estandarización y publicación de la información requeridos para dar cumplimiento al artículo 32 de la Ley N° 27.275, así como la metodología del Índice de Transparencia (IT), de aplicación en la actualidad. Este índice opera como una herramienta de monitoreo de la información pública que divulgan los sujetos obligados en sus páginas web oficiales.

3.2- Características y metodología del Índice de Transparencia

La democratización de la información por parte de los organismos públicos constituye una dimensión clave de la rendición de cuentas (accountability), permitiendo la fiscalización social del funcionamiento interno, la asignación de recursos, las agendas de acción y sus resultados. Bajo esta premisa de gobernanza, en el apartado anterior se destaca que la Ley 27.275 institucionaliza, en el año 2016, el derecho de acceso a la información como un vehículo para el logro de la transparencia institucional y participación ciudadana. Para los actores obligados, este deber se operacionaliza mediante tres dimensiones: la transparencia activa, la proactiva y la reactiva. La resolución No 77 de la AAIP, se compone con tres anexos, dentro de los cuales se define y caracteriza cada una de ellas.

La dimensión transparencia activa refiere al cumplimiento de las obligaciones legales establecidas en el artículo 32 de la Ley N° 27.275, por lo tanto, es de observancia forzosa. Se compone de trece ítems, y la exposición de la información debe ser clara, estructurada, entendible y publicada en formatos electrónicos abiertos que permitan su reutilización por terceros, debiendo estar centralizada en una pestaña única denominada "Transparencia" en el sitio web oficial del organismo. A partir del relevamiento realizado en los Anexos I, II y III de la Res. 77 de AAIP, en el gráfico 2 se exponen los ítems correspondientes a la transparencia activa que son relevados para la construcción del IT y que deben ser expuestos de manera obligatoria en la web.

Gráfico 3-Ítems componentes de la transparencia activa y proactiva



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la transparencia proactiva consiste en la divulgación voluntaria de información relevante por parte de los organismos, yendo más allá de las obligaciones legales vigentes. En líneas generales, este enfoque busca evaluar la planificación de los sujetos obligados y adaptarse a sus particularidades; por esta razón, el último ítem presenta una apertura detallada según el tipo de entidad. La sección se compone de siete ítems en los que cada organismo comunica sus acciones y resultados de forma autónoma, los cuales se detallan en el Gráfico 3.

En cuanto a la transparencia reactiva, la autora de este ensayo interpreta que esta dimensión corresponde a la atención de requerimientos específicos a la que la ciudadanía tiene derecho. Se fundamenta en los principios rectores de la ley 27275, donde se explicita el derecho de los ciudadanos a pedir y recibir información en poder del Estado sin necesidad de explicar los motivos. Al respecto, los organismos deben garantizar al menos dos vías (presencial y virtual) y con acceso gratuito, salvo que se requiera la reproducción física de los documentos, cuyos costos corren por cuenta del solicitante. Indirectamente es medida en el ítem 11 de transparencia activa.

El cálculo del IT se realiza mediante un proceso de evaluación multidimensional y sumas ponderadas que integran las obligaciones legales con los esfuerzos voluntarios de los organismos. A continuación, se detalla el procedimiento técnico establecido en la metodología:

3.2.1. Evaluación por dimensiones y puntaje de ítems

El índice releva un total de veinte ítems (trece de Transparencia Activa y siete de Transparencia Proactiva), los cuales fueron expuestos en el Gráfico 2. Cada ítem (o sub-ítem cuando corresponda) se califica en función de tres dimensiones o indicadores empíricos: Completitud, Actualización y Disponibilidad.

- Valores de calificación: En cada dimensión, el equipo evaluador de la AAIP asigna valores de 0, 0,5 o 1.
- Cálculo del valor del ítem: Se obtiene calculando el promedio simple de las tres dimensiones. La fórmula para cada ítem es:

$$\text{Valor ítem} = (\text{valor completitud} + \text{valor actualización} + \text{valor disponibilidad}) / 3$$

3.2.2. Ponderación por Componentes

Una vez obtenidos los valores de los ítems, estos se agrupan en dos grandes bloques que contribuyen de forma diferenciada al valor final del IT:

- Transparencia Activa (TA): Representa el noventa por ciento (90%) del valor total del índice. En este bloque, los trece ítems (1 a 13) contribuyen de manera equitativa, con un ponderador individual de 0,077 sobre el valor del componente y 0,069 sobre el índice final.
- Transparencia Proactiva (TP): Representa el diez (10%) del valor total del índice. A diferencia del bloque anterior, aquí la distribución es desigual:
 - Ítems generales (14 al 19): Tienen una ponderación del 0,08 dentro del componente.
 - Ítem específico (20): Según el tipo de sujeto obligado, lo que para las universidades refiere a la explicación de la forma de gobierno, este ítem tiene un peso mayor, aportando el 50% del valor del componente de TP.

3.2.3. Fórmula del Índice Final

Para obtener el resultado final normalizado en una escala de 0 a 100, se aplica la siguiente suma ponderada:

$$IT = ((TA \times 0.9) + (TP \times 0.1)) \times 100$$

4. Análisis del Índice de transparencia en el marco de la gestión del valor público

Ante el interrogante ¿el Índice de Transparencia posibilita avanzar a las universidades públicas argentinas hacia la gestión del valor público? se procede a analizar su composición para contrastarlo con el marco teórico abordado.

De la evaluación realizada surgen algunos puntos de aproximación. En primera instancia, se destaca que, si bien para su diseño se realizó una autoevaluación de la implementación del indicador antecesor (ITA), además, se generaron consultas que permitieron incorporar la voz de otros actores. Se generaron *focus group* y entrevistas con las personas responsables en las entidades obligadas y con participantes de distintas organizaciones de la sociedad civil. De este modo, se observa una evolución hacia la construcción colectiva, que constituye una de las bases mencionadas por los autores de referencia.

El índice tiene un abordaje multidimensional, donde en líneas generales podríamos inferir que, dentro de la transparencia activa, los ítems uno a cuatro (1 a 4) refieren a gestión institucional, del cinco al diez (5 al 10) a cuestiones financieras y, finalmente, del once al trece (11 al 13) la medición de la interacción ciudadana. Por otra parte, la transparencia proactiva incluye seis indicadores que refieren a planificación y gestión de resultados, y un indicador que exige específicamente a las universidades comunicar su forma de gobierno.

Del desglose y cruce de los ítems solicitados se observa que la información sobre la misión y objetivos (ítem 1), la planificación estratégica (ítem 16) y las metas (ítem 18) propicia a las instituciones pasar de una definición técnica de sus actividades y tareas a una definición política y social de su valor. Al respecto, vale destacar que en el ítem uno (1) se exige de modo explícito que las entidades informen como crean valor público con sus intervenciones.

Por otro lado, Moore (2013) al definir el triángulo estratégico establece en uno de sus vértices la necesidad de gestionar el entorno de autorización, lo que se traduce también, en una de las perspectivas del CMVP. El IT operacionaliza esto mediante el ítem de participación ciudadana (ítem 13), promoviendo que el público actúe como co-creador de valor y no solo como receptor pasivo. Por otra parte, en particular, en las universidades, la explicación de la forma de gobierno y autonomía (ítem 20) permite transparentar el vínculo de confianza y responsabilidad depositado por la sociedad, un componente esencial para construir legitimidad democrática

La inclusión de la dimensión proactiva (ítems 14-20) permite captar esfuerzos voluntarios de comunicación de resultados, lo que brinda la posibilidad de gestionar información no sólo para transmitir hacia afuera de la entidad, sino también para ser utilizada internamente como un sistema de aprendizaje organizacional en la búsqueda de mejorar la producción futura de valor.

A pesar de estos avances, el IT presenta limitaciones que lo mantienen anclado en paradigmas previos como la Nueva Gestión Pública (NGP). Al respecto se destaca el peso específico de las distintas dimensiones, en tanto el noventa por ciento (90%) del índice recae en la transparencia activa, la que está sesgada hacia el control de activos y fondos, en tanto seis de sus ítems refieren a escalas salariales; declaraciones juradas presentadas a la oficina anticorrupción hasta el tercer nivel jerárquico; presupuestos; contrataciones; prestaciones dinerarias que el organismo realiza a personas humanas o jurídicas en el marco de políticas o programas, licitaciones, concursos, obras públicas y adquisiciones de bienes y servicios; y en los informes de auditorías internas o externas.

Ante el interrogante planteado acerca de si el IT resulta suficiente para comunicar el valor generado por las universidades, se debe advertir que los criterios para evaluar el

cumplimiento de todos los ítems, se detienen en cual completa y actualizada está la información, en tanto para otorgar la puntuación -tal como se expresa en el apartado 3-, quienes califican deben basarse en tres dimensiones: completitud, actualización y disponibilidad. Por lo tanto, no debe ignorarse que la medición de los puntos mencionados se detiene en los límites de la organización, informando cómo se usan los recursos, pero no qué valor social se produjo realmente. Mientras que Moore (2013, 2021, 2023) sugiere que los sistemas de medición deben adaptarse a las demandas sociales cambiantes, el IT es una estructura estandarizada que prioriza la completitud y actualización técnica sobre la relevancia política de lo que se informa.

Así, el IT mide la disponibilidad de datos, pero podría carecer de indicadores que capturen el impacto social real en el territorio o el bienestar colectivo. Asimismo, no ofrece métricas sobre la equidad en el acceso y el trato a los distintos actores sociales involucrados, relacionado con el aspecto deontológico requerido en la CVP.

Si bien, la transparencia proactiva fomenta la inclusión de información que posibilita a las universidades comunicar su transcendencia al medio y la generación de valor social, debe advertirse que ésta solo tiene una ponderación del diez (10) por ciento sobre el total del IT y dentro de ese porcentaje, la mitad de la puntuación corresponde a la forma de gobierno, quedando escasa ponderación para el resto, de modo que resulta insuficiente para comunicar a los distintos grupos de interés. Así, el índice otorga mucho peso a explicar cómo se gobierna (dimensión institucional), pero deja casi sin puntaje (el otro 50% distribuido en 6 ítems) a la planificación y los resultados de impacto real en el territorio.

Es importante reconocer que, más allá de la autonomía universitaria, las entidades bajo análisis reciben fondos públicos, por lo que tienen el deber legal y ético de gestionarlos adecuadamente y de rendir cuentas a la sociedad que es la que contribuye con sus impuestos. En este sentido es importante la transparencia en la rendición económica y financiera, pero ésta resulta insuficiente, por lo que el IT es un avance importante en materia de transparencia, pero es necesario que las universidades evolucionen hacia la construcción de indicadores complementarios que den cuenta, también, del impacto social y del valor público aportado.

En esa construcción de indicadores es necesario identificar, también, que el valor social podría medirse con indicadores cuantitativos que si bien revelarían el vínculo con la sociedad, como por ejemplo cantidad de proyectos de extensión, número de licencias y patentes generadas o cantidad de *spin-off* universitarias, estos también resultan limitados, porque no ofrecen información sobre las problemáticas abordadas en las intervenciones extensionistas y las soluciones reales brindadas; las licencias y patentes que se aplicaron en el medio y el impacto en la economía regional de las empresas creadas, a través, por ejemplo, de la medición en el empleo o las exportaciones.

Del mismo modo, brindar indicadores como cantidad de estudiantes que egresan sin aportar datos sobre las condiciones socioeconómicas de los mismos es incompleto, en tanto no posibilita evaluar situaciones de ascenso social. Asimismo, la medición de condiciones de equidad en el ingreso para los estudiantes y normativas y procedimientos para garantizar el trato igualitario en los concursos docentes serían algunas de las ejemplificaciones a mencionar para contemplar justicia y equidad.

Finalmente, una de las críticas a la NGP es el uso de indicadores de resultados, la búsqueda de la eficiencia, destacándose la necesidad de focalizar más en el como (procesos) que en los productos finales. Esto requiere pensar en indicadores que permitan indagar y realizar un seguimiento de las condiciones de base necesarias para la generación de valor sostenible. Aquí también es posible hallar un vacío, si bien en el IT se debe comunicar personal y organigrama (ítem 6), dotación óptima (ítem 14) y escalas salariales (ítem 4), resulta insuficiente, en tanto deberían incorporarse otras variables que hagan a la capacitación de los docentes y empleados administrativos y al detalle de la infraestructura.

5. Conclusiones

El análisis del Índice de Transparencia (IT) implementado en Argentina por la AAIP, confrontado con el marco de la Gestión del Valor Público (GVP), revela un instrumento en una fase de transición. Si bien el diseño actual del índice representa un avance institucional indiscutible en materia de acceso a la información y da pasos significativos al incorporar la transparencia proactiva, todavía arrastra una fuerte herencia procedimental y de control técnico-financiero ligada a la Nueva Gestión Pública. Al concentrar el 90% de su ponderación en la transparencia activa, el IT opera fundamentalmente como un instrumento destinado a auditar la legalidad del gasto y el uso de los recursos públicos, deteniéndose en las fronteras de la organización.

La adopción de métricas estandarizadas que priorizan la completitud y la actualización de datos formales resulta insuficiente para captar el valor social transferido al entorno regional en su total dimensión. Para las universidades nacionales, cuya misión se trasluce en la docencia, la investigación y, muy especialmente, en su tercera misión de vinculación territorial, la rendición de cuentas no puede limitarse a demostrar qué recursos se consumieron o cuántos insumos se produjeron. El verdadero desafío radica en evidenciar el impacto cualitativo de sus hallazgos científicos, las trayectorias de ascenso social de sus graduados y la resolución de problemáticas locales.

En este escenario, el sistema de cogobierno universitario se presenta no solo como un pilar político, sino como un validador y un mecanismo de control de gestión democrático interno. Sin embargo, para que los cuerpos colegiados puedan evaluar la efectividad real de las políticas de transferencia y extensión que aprueban, requieren de herramientas de gestión modernas. Sin un marco de control adaptativo capaz de medir el capital intelectual relacional y los impactos socioeconómicos en el territorio, se

corre el riesgo de que los portales de transparencia se transformen en estructuras formalmente perfectas y actualizadas que cumplen con la norma técnica, que no reflejan todo el valor público real construido.

El tránsito definitivo hacia la Gestión del Valor Público exige que el IT evolucione o sea complementado por las propias instituciones con un cuadro de mando. Las universidades públicas argentinas poseen el deber ético y legal de rendir cuentas a la sociedad que las sostiene; pero esa rendición debe honrar su autonomía constitucional. El imperativo actual es avanzar desde la mera transparencia de los procesos hacia la transparencia de los impactos sociales, consolidando un lenguaje de desempeño que demuestre que la inversión económica en la educación superior es, ante todo, un motor insustituible de equidad, legitimidad y desarrollo.

ANEXO 1

Sujetos obligados de la ley 27.275

- a) La administración pública nacional, conformada por la administración central y los organismos descentralizados, comprendiendo en estos últimos a las instituciones de seguridad social;
- b) El Poder Legislativo y los órganos que funcionan en su ámbito;
- c) El Poder Judicial de la Nación;
- d) El Ministerio Público Fiscal de la Nación;
- e) El Ministerio Público de la Defensa;
- f) El Consejo de la Magistratura;
- g) Las empresas y sociedades del Estado que abarcan a las empresas del Estado, las sociedades del Estado, las sociedades anónimas con participación estatal mayoritaria, las sociedades de economía mixta y todas aquellas otras organizaciones empresariales donde el Estado nacional tenga participación mayoritaria en el capital o en la formación de las decisiones societarias;
- h) Las empresas y sociedades en las cuales el Estado nacional tenga una participación minoritaria, pero sólo en lo referido a la participación estatal;
- i) Concesionarios, permisionarios y licenciarios de servicios públicos o concesionarios permisionarios de uso del dominio público, en la medida en que cumplan servicios públicos y en todo aquello que corresponda al ejercicio de la función administrativa delegada; y contratistas, prestadores y prestatarios bajo cualquier otra forma o modalidad contractual;

- j) Organizaciones empresariales, partidos políticos, sindicatos, universidades y cualquier entidad privada a la que se le hayan otorgado fondos públicos, en lo que se refiera, únicamente, a la información producida total o parcialmente o relacionada con los fondos públicos recibidos;
- k) Instituciones o fondos cuya administración, guarda o conservación esté a cargo del Estado nacional;
- l) Personas jurídicas públicas no estatales en todo aquello que estuviese regulado por el derecho público, y en lo que se refiera a la información producida o relacionada con los fondos públicos recibidos;
- m) Fideicomisos que se constituyeren total o parcialmente con recursos o bienes del Estado nacional;
- n) Los entes cooperadores con los que la administración pública nacional hubiera celebrado o celebre convenios que tengan por objeto la cooperación técnica o financiera con organismos estatales;
- o) El Banco Central de la República Argentina;
- p) Los entes interjurisdiccionales en los que el Estado nacional tenga participación o representación;
- q) Los concesionarios, explotadores, administradores y operadores de juegos de azar, destreza y apuesta, debidamente autorizados por autoridad competente.

ANEXO II

ARTÍCULO 32. — *Transparencia activa*. Los sujetos obligados enumerados en el artículo 7° de la presente ley, con excepción de los indicados en sus incisos i) y q), deberán facilitar la búsqueda y el acceso a la información pública a través de su página oficial de la red informática, de una manera clara, estructurada y entendible para los interesados y procurando remover toda barrera que obstaculice o dificulte su reutilización por parte de terceros.

Asimismo, los sujetos obligados deberán publicar en forma completa, actualizada, por medios digitales y en formatos abiertos:

- a) Un índice de la información pública que estuviese en su poder con el objeto de orientar a las personas en el ejercicio del derecho de acceso a la información pública, indicando, además, dónde y cómo deberá realizarse la solicitud;
- b) Su estructura orgánica y funciones;
- c) La nómina de autoridades y personal de la planta permanente y transitoria u otra modalidad de contratación, incluyendo consultores, pasantes y personal contratado en el marco de proyectos financiados por organismos multilaterales, detallando sus respectivas funciones y posición en el escalafón;
- d) Las escalas salariales, incluyendo todos los componentes y subcomponentes del salario total, correspondientes a todas las categorías de empleados, funcionarios, consultores, pasantes y contratados;

- e) El presupuesto asignado a cada área, programa o función, las modificaciones durante cada ejercicio anual y el estado de ejecución actualizado en forma trimestral hasta el último nivel de desagregación en que se procese;
- f) Las transferencias de fondos provenientes o dirigidos a personas humanas o jurídicas, públicas o privadas y sus beneficiarios;
- g) El listado de las contrataciones públicas, licitaciones, concursos, obras públicas y adquisiciones de bienes y servicios, especificando objetivos, características, montos y proveedores, así como los socios y accionistas principales, de las sociedades o empresas proveedoras;
- h) Todo acto o resolución, de carácter general o particular, especialmente las normas que establecieran beneficios para el público en general o para un sector, las actas en las que constara la deliberación de un cuerpo colegiado, la versión taquigráfica y los dictámenes jurídicos y técnicos producidos antes de la decisión y que hubiesen servido de sustento o antecedente;
- i) Los informes de auditorías o evaluaciones, internas o externas, realizadas previamente, durante o posteriormente, referidas al propio organismo, sus programas, proyectos y actividades;
- j) Los permisos, concesiones y autorizaciones otorgados y sus titulares;
- k) Los servicios que brinda el organismo directamente al público, incluyendo normas, cartas y protocolos de atención al cliente;
- l) Todo mecanismo o procedimiento por medio del cual el público pueda presentar peticiones, acceder a la información o de alguna manera participar o incidir en la formulación de la política o el ejercicio de las facultades del sujeto obligado;
- m) Información sobre la autoridad competente para recibir las solicitudes de información pública y los procedimientos dispuestos por esta ley para interponer los reclamos ante la denegatoria;
- n) Un índice de trámites y procedimientos que se realicen ante el organismo, así como los requisitos y criterios de asignación para acceder a las prestaciones;
- o) Mecanismos de presentación directa de solicitudes o denuncias a disposición del público en relación a acciones u omisiones del sujeto obligado;
- p) Una guía que contenga información sobre sus sistemas de mantenimiento de documentos, los tipos y formas de información que obran en su poder y las categorías de información que publica;
- q) Las acordadas, resoluciones y sentencias que estén obligados a publicar de acuerdo con lo establecido en la ley 26.856;
- r) La información que responda a los requerimientos de información pública realizados con mayor frecuencia;
- s) Las declaraciones juradas de aquellos sujetos obligados a presentarlas en sus ámbitos de acción;

t) Cualquier otra información que sea de utilidad o se considere relevante para el ejercicio del derecho de acceso a la información pública. El acceso a todas las secciones del Boletín Oficial será libre y gratuito a través de Internet.

Referencias

- Broucker, B., De Wit, K., & Verhoeven, J. C. (2018). Higher education for public value: taking the debate beyond New Public Management. *Higher Education Research & Development*, 37(2), 227-240. doi:<https://doi.org/10.1080/07294360.2017.1370441>
- Ferlie, E., Musselin, C., & Andresani, G. (2008). The Steering of Higher Education Systems: A Public Management Perspective. *Higher Education*, 325-348. doi: [10.1007/s10734-008-9125-5](https://doi.org/10.1007/s10734-008-9125-5)
- Giroux, H. A. (2010). Bare pedagogy and the scourge of neoliberalism: Rethinking higher education as a democratic public sphere. In *The educational forum* (Vol. 74, No. 3, pp. 184-196). Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.1080/00131725.2010.483897>
- Ley 27.275. Derecho de acceso a la información pública.
- Lewis, JM (2011). El futuro de la investigación sobre gobernanza de redes: la fuerza reside en la diversidad y la síntesis. *Administración pública*, 89 (4), 1221-1234. doi: [10.1111/j.1467-9299.2010.01876.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01876.x)
- Moore, MH (2013). *Reconociendo el valor público*. Harvard University Press.
- Moore, MH (2021). Creación de valor público: La idea central de la gestión estratégica en el gobierno. *International Journal of Professional Business Review* , 6 (1), e219. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2021.v6i1.219>
- Moore, M. H., & Spivack, M. (2023). A public value approach to analyzing and intervening in national educational systems. *Research on Improving Systems of Education*.
- O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian journal of public administration*, 66(3), 353-366. doi:10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x
- Resolución 77/2024 de la Agencia de Acceso a la Información Pública. Anexos I, II y III.
- Resolución 93/2023 de la Agencia de Acceso a la Información Pública. Anexos I, II y III.
- Stoker, G. (2006). Public value management: a new narrative for networked governance?. *The American review of public administration*, 36(1), 41-57. <https://doi.org/10.1177/0275074005282583>
- Trowler, P. (1998). Lo que olvidan los gerencialistas: marcos de créditos de educación superior e ideología gerencialista. *Estudios Internacionales en Sociología de la Educación* , 8 (1), 91-110. <https://doi.org/10.1080/0962021980020020>
- Trowler, P. (2008). *Culturas y cambio en la educación superior: Teorías y prácticas*. Bloomsbury Publishing.

