



Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Economía y Administración
Licenciatura en Gestión y Administración Universitaria

Imprenta de la Universidad Nacional del Comahue:
Una isla de tinta y papel

Trabajo final
para obtener el título de Licenciado en Gestión y Administración Universitaria

Estudiante: Godoy Saúl Fabián (Legajo 7212)

Equipo de Dirección y Apoyo: Liliana Falcone
Lucía Edelstein
Carolina Guevara

Neuquén, 2024

ÍNDICE

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA DEL PROBLEMA.....	7
PRINCIPALES PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
ESTADO DE LA CUESTIÓN	8
OBJETIVO GENERAL.....	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	9
CAPÍTULO 1.....	11
LA IMPRENTA EN LAS UNIVERSIDADES	11
LA IMPRENTA EN LA UNCO. EL CAMINO ES LARGO Y SINUOSO	16
Los trabajadores llevan adelante la Imprenta.....	22
CAPITULO 2.....	27
LA UNIVERSIDAD COMO ORGANIZACIÓN	27
LA IMPRENTA Y LA ORGANIZACIÓN.....	30
CONCLUSIÓN Y REFLEXIONES FINALES	35
PALABRAS PERSONALES.....	38
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
ANEXOS.....	41
Fotos del área de trabajo de la Imprenta Malvinas Argentinas	56

INTRODUCCIÓN

Como trabajo final de la carrera, realicé una visita al **Departamento Gráfico de Impresiones y Publicaciones (Imprenta)**, dependiente de la Secretaría de Extensión Universitaria de la Universidad Nacional del Comahue,

Si bien trabajo en la Secretaría de Extensión Universitaria, las tareas que se realizan allí son algo totalmente nuevo para mí y diferentes a las que realizo habitualmente. Al visitarlo, me interesó conocer qué actividades se efectúan hacia la sociedad, si este lugar tiene contactos y hace trabajos con algunas dependencias fuera de la UNCo, como municipios, gobierno provincial o empresas privadas. Mi interés se debe a que esta dependencia tiene la oportunidad de acercar la Universidad al medio en el que se desempeña y porque considero que su participación social tiene que ser importante y destacada.

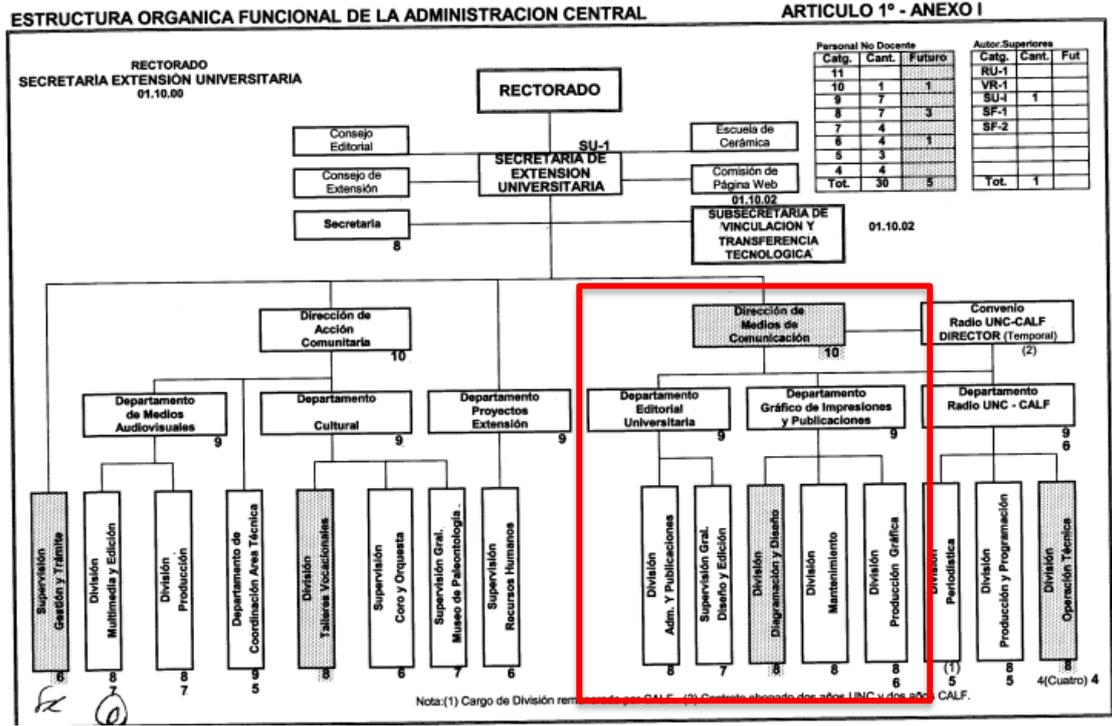
El Estatuto de la Universidad señala en sus bases: *“La Universidad, dentro de sus tareas específicas y como una dimensión más, procura transferir los beneficios de su acción científica, cultural y social directamente sobre la sociedad que la sustenta, mediante la extensión universitaria”*¹

Es necesario ubicar brevemente a este Departamento en la estructura de nuestra Universidad. Pertenece a la Secretaría de Extensión Universitaria que, como indica su nombre, nuclea todas las dependencias que realizan *“actividades de Extensión como acciones que se diseñan como formatos y contenidos específicos de trabajo en la vinculación con la comunidad regional, con objetivos y metas de corto plazo”*².

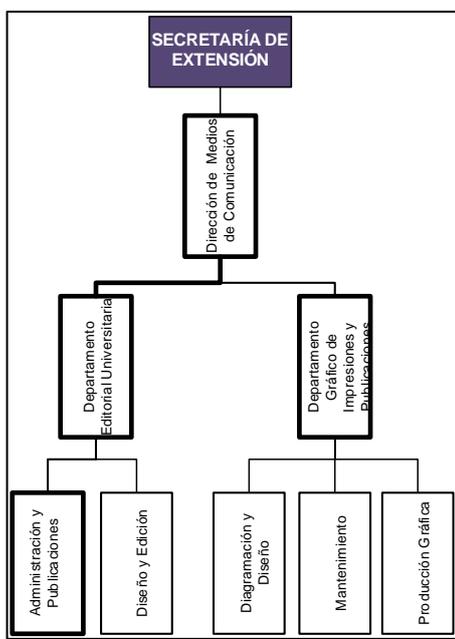
La Secretaría de Extensión es un área de gestión de Rectorado. Dentro de ella, se encuentran distintas áreas que agrupan las funciones sustantivas y de apoyo de la secretaría.

¹ Estatuto UNCo. Ordenanza 470/2009

² Ordenanza 0812/ 2021



El Departamento Gráfico de Impresiones y publicaciones fue creado el 27 de marzo de 1978 (6 años después que la propia Universidad), por la Ordenanza 0102. (Ver Anexo) En este punto, ya hay una serie de circunstancias a investigar, porque, según se consigna allí, la imprenta y la editorial funcionaban juntas, eran una misma cosa. Es decir, no había dos entidades institucionales cada una con sus funciones específicas, sino que una misma repartición tenía como propias esas dos funciones. Esto cambió el 24 de agosto de 1993, cuando se creó Educo, la editorial de la Universidad. Desde allí, esta repartición quedó convertida exclusivamente en Imprenta. Educo pasó a depender directamente de Rectorado, según consta en la Ordenanza 00955. (Ver Anexo)



En su relación con otras dependencias, universitarias y externas, me interesó indagar sobre el estado de funcionamiento del Polo Editorial del Comahue,

creado mediante un convenio firmado con la Legislatura de la Provincia de Neuquén y la Fundación de la Universidad para el Desarrollo Regional (FUNYDER), en marzo de 2020, según Resolución de Rectorado 0070 del 5 de marzo de 2020. (Ver Anexo) Este proyecto buscaba:

“...potenciar las publicaciones de carácter científico-tecnológico, académico, de posgrado y de interés socio-cultural de la región aprovechando la capacidad instalada y el recurso humano de ambas instituciones para su trabajo en conjunto”. (Ambas instituciones se comprometieron a) “organizar instancias de referato que certifiquen la calidad de las producciones y consoliden colecciones temáticas; promover a autores regionales; organizar una plataforma digital del Polo Editorial del Comahue; y establecer un trabajo conjunto con los fondos editoriales de Río Negro y Neuquén, municipios e instituciones públicas y privadas de la región”.³

Como suele suceder, el resultado difiere de las expectativas porque, al hablar con los protagonistas, me enteré de detalles que no conocía, que me llevaron a indagar en áreas no previstas y terminaron por configurar el desarrollo de esta tesina.

El texto se encuentra organizado en las siguientes partes:

1. *“La imprenta en la Universidad”*. Breve exposición acerca de la utilidad de la imprenta en la Universidad, como herramienta necesaria para que la Institución promueva la divulgación del conocimiento que transmite y genera. A su vez, y para contextualizar la problemática se compara el funcionamiento de imprentas en otras Universidades nacionales.
2. *“El camino es largo y sinuoso”*. En este apartado, se incluye el relato de los informantes en las entrevistas. El hilo conductor fue lo que contó el Director de la Imprenta, quien, por haber estado casi desde su creación desempeñando tareas en la Imprenta, hizo un recorrido por su historia. Con el resto de las entrevistas, fui delineando el funcionamiento del

³ www.diario7lagos.com.ar <https://www.diario7lagos.com.ar/legislatura-y-la-unco-firmaron-un-convenio-para-la-creacion-del-polo-editorial-del-comahue>

sector, al que pude darle marco a partir de las Ordenanzas y Resoluciones pertinentes.

3. “La Universidad como organización”. Este capítulo recoge algunos lineamientos teóricos acerca de las organizaciones públicas. Seleccioné una serie de condiciones que plantea Roberto Martínez Nogueira cuando califica a la Universidad como una organización política. A la luz de este punteo, señalo las divergencias que aparecen al comparar estas condiciones con lo que expresaron los trabajadores de la Imprenta con respecto a su funcionamiento.
4. “Conclusión”. Aquí recupero todos los problemas que fueron quedando expuestos en el desarrollo y resalto una conclusión y nuevos interrogantes. .

Por último, en los anexos se incluye normativa y otros materiales que fui recabando en el transcurso de mi investigación.

JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA DEL PROBLEMA

La Universidad es un engranaje primordial en cualquier sociedad occidental. Junto con otras pocas instituciones, participa de dos de las esferas básicas de una sociedad, que la hacen avanzar y progresar: la educación superior (transmisión de conocimientos) y la investigación (producción de conocimientos). Y, en la base para que estas misiones se puedan desarrollar, aparece una actividad obligada, insoslayable: la divulgación del conocimiento.

Hasta hoy (y no sabemos hasta cuándo) el mayor soporte para la divulgación del conocimiento es el papel, aunque la tecnología está ganando terreno aceleradamente. Ya somos testigos y usuarios de que los estudiantes acceden a su material bibliográfico por medio de plataformas y por Internet, pero todavía sigue siendo vigente el libro.

Me apoyo en lo anterior para confirmar que el desempeño de una Imprenta, dentro de una Universidad, es fundamental y necesaria para que esta institución cumpla sus mayores cometidos. Por lo tanto, es muy importante que su organización y funcionamiento se lleven a cabo de la manera más eficiente.

En nuestra casa de altos estudios, no se aprecia ni se destaca una participación relevante de la Imprenta en ninguno de los aspectos primordiales, por eso consideré de interés indagar acerca de cuál era el problema y tratar de detectar detalles que me indicaran algunas líneas de recomendación, en base a lo aprendido en la carrera.

PRINCIPALES PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Algunos de los interrogantes que motivaron la investigación fueron los siguientes:

¿Qué actividades desarrolla la imprenta “Islas Malvinas” de la Universidad Nacional del Comahue? ¿Cómo está organizada la Imprenta?

¿Cuáles son las labores y demandas internas, de índole institucional?

¿Qué trabajos externos desarrolla y quiénes los pueden solicitar?

En relación con los recursos humanos, ¿con qué se cuenta? ¿Qué es lo que necesitan con urgencia?

Imprenta ¿solo cuenta con apoyatura de la Universidad o realiza trabajos a terceros?

¿En qué medida las unidades académicas conocen la labor de la imprenta?

¿Cómo se anuncian?

¿Qué características y cuál es el estado del equipamiento actual de la Imprenta?

La universidad Nacional del Comahue cuenta con una editorial y una imprenta, cada una funciona de forma autónoma ¿Por qué no se fusionan?

ESTADO DE LA CUESTIÓN

Con respecto a las organizaciones, la bibliografía es abundante y variada, al ser una disciplina específica que se ha estudiado desde hace mucho tiempo, y ha prosperado especialmente desde la década de 1960. El mayor énfasis se ha puesto en el ámbito de las organizaciones privadas, por lo que el material bibliográfico disponible en relación con la gestión de organismos públicos es bastante menos abundante.

En mi caso, me propuse analizar la organización de una dependencia específica (la Imprenta) perteneciente a una organización pública (una Universidad Nacional). No encontré ningún trabajo que diera cuenta de un propósito con similares características, y mucho menos, un trabajo que estudiara, en cualquier aspecto, el funcionamiento de la Imprenta "Islas Malvinas".

Por lo tanto, tuve que optar por centrarme principalmente en el contenido de las entrevistas para tener un panorama general, tanto histórico como actual, acerca de la Imprenta.

OBJETIVO GENERAL

Analizar el funcionamiento de la imprenta de la Universidad Nacional del Comahue.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1- Reconocer aspectos positivos y falencias organizativas en el funcionamiento de la Imprenta y su inserción dentro de la universidad.
- 2- Conocer y describir los modos en que se organizó el trabajo en la imprenta, a través de los años.
- 3- Describir las formas en que la imprenta se vincula con otras áreas de la Universidad.
- 4- Analizar qué tipo de organización correspondería como modelo a una institución como la Imprenta de la Universidad.

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Para llevar a cabo la investigación necesaria para realizar mi tesina, he realizado una serie de entrevistas:

- al Secretario de Extensión Universitaria;
- al responsable del Departamento Gráfico de Impresiones y Publicaciones y al responsable de la Editorial;
- a trabajadores/as de la imprenta y de Educo.

A la vez, concurrí a las instalaciones de la imprenta durante varios días para observar y registrar de qué forma realizan los empleados las tareas correspondientes.

Realizar las entrevistas me llevó más tiempo del previsto, por distintas razones. En primer lugar, por la índole de sus funciones, fue muy difícil concertar una reunión con el Secretario de Extensión. A las otras entrevistas las dividí en dos sesiones cada una, con el objeto de cubrir “huecos” en la información que se pudieran haber generado en el primer encuentro. Esta decisión fue muy

productiva porque, efectivamente, pudimos completar información muy importante.

Elegí realizar entrevistas semi estructuradas dado que desconocía el tipo de trabajo y la realidad del sector. Esto, combinado con la doble visita, me permitió acceder a aspectos que no se me hubiese ocurrido indagar, como sucedió efectivamente, como ya dije.

Con respecto a los participantes, me pareció conveniente realizar entrevistas individuales en el caso del personal jerárquico de cada dependencia involucrada (Imprenta, Editorial y Secretaría de Extensión) y grupal en el caso de los trabajadores de la imprenta. De esta manera, pude observar (aunque de manera acotada y reducida) la dinámica de interacción y el trabajo en equipo de los participantes en esta situación de comunicación. Finalmente, la participación conjunta ayudó a completar recuerdos y discutir conclusiones entre ellos.

También reuní y analicé documentación institucional (Ordenanzas, Resoluciones), artículos periodísticos de distintas épocas, etc. necesarios para contextualizar el trabajo que emprendí. Con respecto al archivo de documentación institucional, por lo ardua y dificultosa que resultó la tarea de la localización de los documentos requeridos, se puede especular que tampoco han pasado por esfuerzos de organización eficientes, advirtiendo que éste es un problema que atañe a toda la Universidad (cuestión que no desarrollaremos aquí).

CAPÍTULO 1

LA IMPRENTA EN LAS UNIVERSIDADES

Como he dicho más arriba, la presencia de la Imprenta en una Universidad es fundamental para que logre sus objetivos de divulgar el conocimiento que transmite y produce. Esta misión se conjuga con la actividad de una Editorial.

Con esta concepción a la vista, realicé un rastreo previo, en la mayor de la Universidades públicas argentinas para tratar de darle un contexto más amplio a mi investigación acerca de la Imprenta de la UNCo.

El siguiente cuadro resume las principales características de diez casos de imprentas en otras universidades.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE	Nombre de la imprenta	Juan Manuel Moro
	Equipamiento	Nueva y mayor tecnología, impresoras, encuadernadoras, duplicadoras, coseduras, abrochaduras.
	Año de creación	Nace como Departamento de Impresiones en 1959. En 1973, se convierte en Dirección de Impresiones.
	Personal que trabaja	10 personas que trabajan en distintas áreas.
	Tipos de impresión	Impresiones de libros, revistas, folletos, afiches catálogos, certificados, libretas, boletines, chequeras. En varios formatos y publicaciones
	De quién depende	Secretaría de Extensión / Dirección de Impresiones
	Infraestructura	Nuevos espacios, cambiadores para el personal. Esquema de cinco áreas de trabajo, Pre-impresiones, Impresión, Pos-impresión Stock reciclado.
	¿Tiene editorial?	EUDENE creada en el año 1985, se puso en marcha en el año 1995.
UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO.	Nombre de la imprenta	Dirección de Imprenta y Publicaciones
	Equipamiento	Tres máquinas OFFSET, una Multilith 1360 doble carta, una Solana 125 plus, que imprime tamaño de papel 630x520, una Adast 580 que imprime 510x380, 4 fotocopadoras, 2 son color, 1 industrial que imprime un metro de largo x 0,60 de ancho, 1 guillotina de boca de 1.20 mtrs y de largo 2.10 mtrs , 1 intercaladora, 1 dobladora de 10 pliegos, 1 blindes, 1 laboratorio grabado para las maquinas FFSET,
	Año de creación	En 1914 se pone en funcionamiento
	Personal que trabaja	14 personas
	Tipos de impresión	Se ocupa de: Diagramación, impresión y encuadernación publicaciones de la Univ. Brinda a la comunidad universitaria los servicios de reproducción e impresiones, offset y/o digitales en diferentes formatos.
	De quién depende	Secretaría General, Rectorado, Área Central de la Universidad.
	Infraestructura	1 taller de impresiones en OFFSET, 1 Recepción y Fotocopiadora, 1 Área de Diseño Gráfico y Tapiado de Libros.
	¿Tiene editorial?	Se formó en el año 2008, EDITORIAL UNIRIO, depende de la Secretaría Académica.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA	Nombre de la imprenta	Dirección de Servicios Gráficos de UNMDP
	Equipamiento	1-computadora para la administración. 2-máquinas específicas para diseñar e imprimir. Hace 7 años que se compró, de gran capacidad tecnológica ya que son máquinas digitales que aceleran en tiempo y forma el trabajo en serie. La descripción es: 1-Digital Konica Minolta 71 hc.
	Año de creación	En 1961 se creó la UNMDP, también se creó el Servicio de Impresiones que dependía del Centro de Departamento Científico y Técnico del Rectorado. En 1975, se nacionalizó la universidad como UNMDP, y en 1983 se normalizó.
	Personal que trabaja	3 trabajadores/as
	Tipos de impresión	Son trabajos propios de todas las dependencias de la Universidad, y de autores que son docentes o investigadores, NO se trabaja a terceros
	De quién depende	Secretaría de Comunicación y Relaciones Públicas
	Infraestructura	Servicios Gráficos Departamento de Taller de oras, 1 auxiliar.
	¿Tiene editorial?	Se creó en el 2005. Su misión es difundir producción e investigación cultural de la Universidad como de autores externos, a través de obras de valor diferencial a la sociedad que la sostiene. Se llama EUDEM.
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SANTIAGO DEL ESTERO.	Nombre de la imprenta	EDUSE (Editorial Universitaria Nacional de Santiago del Estero)
	Equipamiento	S/I
	Año de creación	2012
	Personal que trabaja	1-Dirección, 1-Edición, 2-Maquetación 1Comercialización, 1-Comunicación, 1Atención al público. Total 07
	Tipos de impresión	Editan publicaciones y comercializan libros, físicos o digitales, a partir de una convocatoria abierta. Reciben propuestas internas y externas a la Universidad que son evaluadas primero por externos del equipo.
	De quién depende	Rectorado, dentro de la Subsecretaría de Comunicación
	Infraestructura	S/I
	¿Tiene editorial?	EDUSE (editorial Universitaria Nacional de Santiago del Estero)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA	Nombre de la imprenta	Imprenta Universidad Nacional de la Pampa.
	Equipamiento	1-Bizhub 1053 Impresora de producción 1-Buzhub C754 Impresora de color 1-Bizhub 284, Impresora de color A3, se usa para imprimir las tapas de los libros. 1-Bizhub E7,54, Impresora blanco y negro, 1-Maquina para encuadernación 1-Prensa. 1-Guillotina marca gloria 86. 1-Abrochadura eléctrica. 1-Agujadora eléctrica.
	Año de creación	Se creó en 1975, en el área de Servicios Generales de la Universidad. En el año 1989, se pasó la imprenta a la Secretaría de Cultura y Extensión. El área de la Dirección de Prensa, se crea un Depto. de Publicaciones y Encuadernación del que depende la imprenta. En el año 2003, se creó la Editorial de la Universidad Nacional de la Pampa, en el ámbito de la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. El Departamento de Publicaciones y Encuadernación pasa a la Editorial, continua hasta la actualidad.
	Personal que trabaja	2Técnicos imp renteros.

		1Encuadernador Total 3
	Tipos de impresión	En tamaño A4 y A3, Afiches, Tapa de libros, Carteleras en general, Libros e impresiones generales que solicita rectorado, y de las Facultades de la Universidad Nacional de la Pampa
	De quién depende	Secretaria de Cultura y Extensión Universitario Rectorado
	Infraestructura	Tiene un local propio donde también funciona la imprenta.
	¿Tiene editorial?	Cuenta con una editorial denominada EdUNLPam y depende de la Secretaria de Cultura y Extensión Universitaria.
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN	Nombre de la imprenta	No tiene imprenta. Los datos son de la Editorial
	Equipamiento	2 Equipos: 1 Fotocopiadora RICOH MP5054. 1 Duplicadora digital ricoh priport DX2430
	Año de creación	Fue fundada el 25 de mayo de 1914, y nacionalizada en 1921 con la promulgación de la Ley 11.027.
	Personal que trabaja	Sin información
	Tipos de impresión	Folleto, apuntes de cátedra, de una calidad superior. Orientada a difundir artículos de investigación, científicas y tecnológicas. Docencia y de extensión, sobre temas de la Ingeniería y Ciencias básicas. 43 publicaciones, Hace 31 años. A partir del número 42 se publicó en modo digital y de acceso libre y gratuito, en interne
	De quién depende	Sin información
	Infraestructura	Sin información
	¿Tiene editorial?	Facultad de Ciencias Exactas y Tecnología. FACET
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA	Nombre de la imprenta	Imprenta de Monserrat.
	Equipamiento	Impresora de papel, el formato e-book
	Año de creación	En 2018, el Colegio Nacional de Monserrat ha fundado su propio sello editorial, nombre en homenaje a la antigua Imprenta jesuítica que funcionó entre 1765 y 1767.
	Personal que trabaja	1 Director:.. Coordinadora 1 Ejecutiva: En la Editorial: 7 personas
	Tipos de impresión	Nuclea propuestas de edición de libros y trabajos científicos y de divulgación, por integrantes de la institución y autores reconocidos.
	De quién depende	Sin datos
	Infraestructura	Sin datos
	¿Tiene editorial?	Editorial denominado IMPRENTA DEL MONSERRAT
UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO NEGRO.	Nombre de la imprenta	No tiene imprenta. Los datos son de la Editorial
	Equipamiento	Open Edition Books es una plataforma de libros en Ciencias Sociales y humanidades. Más de la mitad de entre ellos son de acceso libre. Existen servicios complementarios que son ofrecidos a través de las bibliotecas e instituciones suscritas.
	Año de creación	19 de diciembre de 2007 (16 años) se promulgaba la Ley 26.330
	Personal que trabaja	Equipo: director, diseñador, editora, coordinador de edición administrativo
	Tipos de impresión	Secretaría de Investigación, Creación Artística, Desarrollo y Transferencia de Tecnología (SICADyTT), guía este proceso a través de Editorial UNRN, y lo organiza en cinco etapas: admisión, incubación, evaluación, producción y posproducción. En ellas intervienen de manera articulada varias áreas profesionales: escritura, edición, corrección, diseño, impresión, publicación digital, comunicación, distribución, administración y logística.
	De quién depende	Secretaría de Investigación, Creación Artística, Desarrollo y Transferencia de Tecnología SICADyTT

	Infraestructura	Sin datos
	¿Tiene editorial?	En Editorial UNRN actúan autores e intermediarios de voces de la comunidad. Editan y publican obras concebidas en el ámbito académico y científico y en el medio cultural que la Universidad Nacional de Río Negro integra. El catálogo se estructura en colecciones de diferentes esferas de la vida académica, como Aperturas y Lecturas de Cátedra, a la vez que una política de coediciones lo amplía y enriquece,
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN LUIS	Nombre de la imprenta	No tiene nombre
	Equipamiento	1 Guillotina industrial, 1 pegador sistema Hot melt, 1 Impresora láser color. Sólo funciona hoy una duplicadora para papelería administrativa y parciales. No cumple funciones para la editorial por falta de equipamiento necesario.
	Año de creación	Bien la fecha no se sabe pero data en la década de los 70.
	Personal que trabaja	Actualmente su personal cuenta con 5 trabajadores no docentes: dos diseñadores gráficos, un administrativo y un Director
	Tipos de impresión	Libros, folletos, revistas catálogos de libros digitales en formato eBook para descargar
	De quién depende	Funcionaba en un local en pleno centro. En los 80, pasó a depender de Rectorado. Administrativamente es una Dirección con dos departamentos: dpto. Imprenta y Dpto. Edición.
	Infraestructura	Funciona en el mismo lugar. Se editan unos 40 títulos por año. Es una editorial pequeña con poco personal.
	¿Tiene editorial?	La Universidad cuenta con una editorial: Nueva Editorial Universitaria que data de los 80 y fue refundada, como lo expresa su nombre. Tienen una página web

Nota: No siempre logré el contacto (por mail y por teléfono) con alguien del sector correspondiente de todas las Universidades. Además, muchas páginas web no consignan ninguna información acerca de sus Imprentas, si es que la tuvieron.

FUENTE: Elaboración propia

Tengo que señalar que no incluí a la UBA, ya que su volumen y condición especial marca muchas diferencias, imposible de reseñar aquí. Sería muy interesante estudiar la actividad de la Imprenta, ya que se conoce la excelencia de su Editorial, EUDEBA, que fue señera en la edición de libros imprescindibles en todas las áreas y que tuvo reconocimiento internacional.

No todas la Universidades cuentan con Imprenta, aunque sí tienen Editorial propia.

Una de las primeras características que surgieron al analizarlas en conjunto fue el hecho de que, al principio, la Imprenta se crea con funciones de Editorial. Bastante más tarde, se crea la Editorial, que se separa de la Imprenta, dejándole las funciones de reproducción del material editado. Es evidente que en distintas épocas funcionaron concepciones distintas del sector: a principios del siglo XX, la Imprenta, el trabajo manual de reproducción de textos, era el centro de la

tarea. A partir de mitad de siglo, la función de la Editorial, el trabajo intelectual de producción de conocimiento fue ganando terreno y perfilándose como el centro de atención de esta área.⁴ Lo que habría que investigar con más detalle es q La Universidad Nacional del Comahue no fue la excepción. Las fechas consignadas las decidí teniendo en cuenta las fechas de creación de las respectivas Editoriales, lo que me ha sugerido la reflexión anterior.

Con este marco, y a la luz de los resultados de mi investigación, sería de mucho interés trabajar sobre las causas que provocaron esta situación. Como se mencionó anteriormente, en la era digital, la reproducción en papel –y, por consiguiente, la importancia y necesidad de la Imprenta- está disminuyendo. Esto tendría que evaluarse, también, en conjunto con la desaparición (o modificación) de la escritura, ante el terreno ganado por las nuevas tecnologías y su particular modo de divulgación del conocimiento, especialmente por medios audiovisuales.

4 Este es un tema interesante para estudiar en futuras investigaciones.

LA IMPRENTA EN LA UNCO. EL CAMINO ES LARGO Y SINUOSO

La imprenta fue creada el 27 de marzo del 1978, por Ordenanza N° 0102. Fue un proyecto de estructura y funcionamiento de la Dirección de Impresiones y Publicaciones, con dependencia jerárquica y funcional de la Secretaria Técnica de la Universidad, y elevada a Rectorado mediante expediente N° 2030/77.

La Ordenanza 0102, en su artículo 2, establece las funciones que debía cumplir esta dirección:

- “publicaciones científicas, académicas, del quehacer universitario.
- Impresiones de carácter administrativo.
- Impresiones y publicaciones de carácter oficial, nacional, Provinciales o Municipales.
- Tareas Impresiones y Publicaciones de carácter privada que la universidad contrate o convenga.”

También ordenaba la constitución de un Consejo Asesor, que tendría como función, entre otras

- “c-: Velar por la calidad científica y grafica de las publicaciones de la Universidad, la Secretaría Técnica someterá al Consejo todos los pedidos de carácter científico, académico y cultural.” (Artículo 5):

Y en el artículo 7 especifica, entre otros puntos, los tipos de “publicaciones científicas” que se producirían en la Dirección:

- a-: Revistas de Facultad, Instituto o Centro, con temática referidas al área genérica de conocimiento que atienda cada dependencia.
- b-: Cuadernos seriados, por áreas específicas.
- c-: Boletines de divulgación técnica o de actualización científica, técnicas o culturales seriado o no.
- d-: Libros ensayos, manuales, traducciones, revisiones bibliográficas u otras publicaciones científicas culturales no periódicas.”

Me extendí en esta Ordenanza porque se presentan dos cuestiones que abonan mi apreciación de que el sector en observación ha ido mutando y reduciéndose a su mínima expresión. En principio, el nombre y la dependencia han variado a lo largo del tiempo, a veces, sin que quede documentado el cambio. Nace con el nombre de “Dirección de Impresiones y Publicaciones” (Ordenanza 0102) y en algún momento (no puedo certificar cuándo, pero actualmente figura así) vira a “Dirección *Gráfica* de Impresiones y Publicaciones”. No hay registro ni justificación.

Con respecto a la dependencia, se crea inicialmente como parte integrante de la Secretaría Técnica⁵. Luego, pasa a depender de la Secretaría de Extensión. Finalmente, la función que señalé más arriba, consignada en el Art. 5 de la Ordenanza 0102 deja de ser cumplida por el sector y es absorbida por la Editorial desde su creación en 2003. Cuando se crea Educo, la editorial se subordina directamente de Rectorado.

Se entrevistó al Director de la Imprenta, que haciendo memoria de los años que pasaron, relata cómo fueron los inicios:

“La imprenta nace cuando nace la Universidad Nacional del Comahue, en ese momento con los compañeros Antonio Coria, “negro” Ledesma y Demicheli y otros compañeros que miraron la adquisición de máquinas, porque hubo un plan nacional de maquinarias para todas las imprentas de las universidades nacionales y se logró adquirir fotomecánicas, la Cabreta 860, guillotinas, máquinas Insoladores.”

Respecto al nombre de la imprenta “Malvinas Argentinas” el entrevistado comentó que hace 25 años que se lo pusieron:

“...porque aquí trabajo un excombatiente y por una causa argentina, un poco en homenaje. El excombatiente se llamaba Miguel La cuadra, se suicida en el 2004 por problemas psicológicos que tenía. Desde el gremio nuestro fuimos los primeros en reconocer a los ex combatientes. El

⁵ La Secretaria Técnica ya no existe. Uno de los entrevistados señaló al respecto: “Se ve que los milicos habrían creado una. Yo la desconozco.”

sistema dice de (10) que ingresan, tiene que ser discapacitados combatientes. Recibimos muchas críticas.”.

El primer deterioro de la imprenta se produjo durante la dictadura cívico-militar. Pedro cuenta que se instala, primeramente, en la calle Buenos Aires al 500, entre Islas Malvinas y Elordi, pero se desmantela durante la intervención de Remus Tetu.

Remus Dionisio Tetu (Bucarest, Rumania, 22 de febrero de 1920—íbidem, noviembre de 2003) fue un abogado y docente universitario de origen rumano, conocido por haber sido miembro de la organización peronista anticomunista argentina Triple A a mediados de la década de 1970 en Argentina. Alrededor de 1975, en la que la reacción conservadora barrió, en todo el mundo, los sueños progresistas en el sur de nuestro continente por la fuerza e implantó un “pensamiento único” basado en el mercado y en el más crudo egoísmo individual. Remus Tetu representó, en el Comahue, ese cambio: en forma autoritaria, como interventor en la UNCo, impuso la persecución de personas e ideas y realizó el trabajo sucio que completó, luego, la dictadura militar.

El entrevistado expone, con dolor:

““Había material como para poner un canal de tv, la radio quedó todo desmantelada, se perdió material acústico, equipos de imprenta. La intervención fue en el año 1975 el proceso arranca en el 1976, en el 1975 empieza el desguace, la gente se va de la imprenta, los equipos empiezan a andar por todos lados, habían compañeros (que) lo usaban para hacer asado.”

El director es un testigo fundamental de la historia de la imprenta, ya que trabajó en el sector prácticamente desde sus inicios. Sigue relatando el derrotero de la imprenta posterior a ese desmantelamiento:

“...habíamos dado vueltas por los galpones de Ringan que eran los de Mafricci cerca del Tenis Club; imprimíamos por la calle Juan B. Justo al 500, donde estaba Acción Social y Extensión, en Humanidades también tuvimos

un lugar para imprimir. (...) por el año 1978, 79, la Universidad contrata a don Serrano, un hombre que sabía de imprenta, (quien establece definitivamente la imprenta en su actual localización, en el predio de la Universidad).”

Luego del desmantelamiento que llevó a cabo Remus Tetu, los trabajadores del sector fueron derivados a otras dependencias y deambularon durante cierto tiempo sin destino fijo ni definitivo. El Director relata su experiencia personal, su paso por distintas dependencias, hasta que logra volver a la imprenta.

“Y de ahí empezamos a generar, con los compañeros trabajo, tratar de equipar, adquirir conocimiento que era lo más importante en este momento. Luego nos hacemos cargo los trabajadores, no hay cargo político acá en la imprenta, al menos por ahora y desde hace 35 años.”

En este párrafo encontré otra línea de investigación que me pareció productiva: la organización del sector a modo de cooperativa, con gestión de los trabajadores. Quería indagar acerca de la eficiencia de este tipo de organización dentro de una institución educativa pública (retomaré este punto más adelante). Volviendo a la historia de la imprenta, Pedro cuenta que, durante mucho tiempo, la imprenta fue considerada un lugar de “castigo” para empleados de la Universidad que tenían algún conflicto. “Venían de otros sectores (...) buscando que alguien les dé cabida.”

Además de la falta de pertenencia que genera esta modalidad, provoca que quienes se desempeñan en el lugar no sean precisamente expertos en el tema, y esto va en detrimento de la calidad del trabajo que se realiza.

La Dirección de Impresiones y Publicaciones dejó de existir como tal⁶ el 26 de agosto de 1993, cuando por la Ordenanza 00955 se crea la Editorial de la Universidad Nacional del Comahue (EDUCO), dependiente de Rectorado. Esta Ordenanza establece:

⁶ Esto pasó en los hechos, porque la Ordenanza 0102 no fue derogada ni modificada

“Ofrecer a los miembros de la Universidad la oportunidad de editar libros, publicaciones, y todo tipo de información general de interés para la comunidad universitaria y extrauniversitaria. Como una forma de cumplir los objetivos de transferencia relativos a las disciplinas que cultiva y de acuerdo a lo determinado en la legislación vigente.

b) Cooperar mediante publicaciones especiales al mejoramiento de la enseñanza en todos sus ciclos.

c) Rescatar y difundir la producción de autores de la región, así como de obras vinculadas con las temáticas regionales.

d) Encarar la publicación de obras de especial relevancia e interés para toda la comunidad

e) Cooperar en la edición de textos universitarios, en coordinación con el Consejo Interuniversitario Nacional.” (Capítulo I, Artículo 1º)

Si comparamos los artículos 2 y 7 de la Ordenanza 0102 y este artículo, podemos constatar que sus funciones se solapan. Puedo señalar, entonces, que este punto indica el momento de escisión de la Dirección de Publicaciones e Impresiones en dos reparticiones distintas: Educo (la editorial), por un lado, y la Imprenta Islas Malvinas, por el otro. Pero no hay registro de esto, sólo la creación de Educo. Esta división, por momentos, ha sido absoluta, ya que la Editorial, en 2005, empezó a imprimir los libros que editaba en una imprenta de Buenos Aires., Bibliográfika. Según refiere el responsable de EDUCO, esta situación se debió a los problemas en la calidad de la impresión que se realizaba en nuestra imprenta, por falta de insumos y por deterioro de las máquinas. Sin embargo, el director de la imprenta señala:

“Educo, un tiempo decidió mandar todo a Buenos Aires, acá no lo hacían. Nunca fue una relación muy afectiva entre Educo y la imprenta. La relación era laboral. Educo decidía si el trabajo lo mandaba a hacer afuera o lo hacía acá. Son decisiones.”

Si bien hoy la Editorial imprime sus libros en nuestra imprenta (su volumen de trabajo es muy inferior al de otros años), este desencuentro derivó en la

constitución de la Dirección original en una proveedora reducida de servicios de imprenta, le fue negada la actividad que la instituía como la repartición especializada en textos académicos.

Finalmente, la actividad que terminó de sellar esta desvinculación fue la creación del Polo Editorial Comahue “como instrumento de concertación para el diseño de la política editorial de la Universidad, en articulación con diferentes instituciones de la región”, mediante la Resolución de Rectorado 0070, del 5 de marzo del 2020. Su función es:

“...(que) potencie las publicaciones de carácter científico - tecnológico, académico, de posgrado y del interés socio- cultural de la región, a través de una política editorial basada en estándares de calidad provistos por las instancias de evaluación pertinentes para cada lineamiento y la participación de representantes de las diferentes contrapartes de cada proyecto.”

Este Polo tiene un alcance mayor, excede los límites de la Universidad, ya que se conforma con la participación de la Legislatura de la Provincia de Neuquén.

“Artículo 3º: El Polo Editorial Comahue trabajará en articulación con la Honorable Legislatura de la provincia del Neuquén, ésta última en calidad de contraparte, pudiendo incorporarse a futuro nuevas contrapartes mediante la firma de convenios específicos.

Artículo 4º: El Polo Editorial Comahue tendrá como unidad de gestión operativa a la Fundación de la Universidad Nacional del Comahue para el Desarrollo Regional (FUNYDER).

Artículo 5º: El Consejo del Polo Editorial Comahue estará conformado por los tres miembros del Consejo Editorial de EDUCO nombrados por el Consejo de Extensión Universitaria; el Secretario/a de Extensión Universitaria que tendrá la presidencia; un representante de la Honorable Legislatura de la provincia del Neuquén; un representante del Consejo de Extensión; el Director administrativo de EDUCO y un trabajador no docente de la Secretaría de Extensión Universitaria que cumplirá las funciones de

Secretario.” (Resolución 0070, Anexo 1, Reglamento del Polo Editorial Comahue)

El responsable de Educo, aclara:

“No tiene una estructura el Polo Editorial conformada, está conformada, ni está organizado con personas. Solamente es una instancia de acuerdo institucional que se denominó Polo Editorial. Cada libro que entraba que era de interés de la Legislatura, la Legislatura hacía su aporte en impresión de los libros, directamente, o de recursos para ser impresos en la imprenta de la Universidad.”

El director de la Imprenta relata que, después de la creación del Polo Editorial, se adquirieron algunas máquinas, pero no sabe si son del Polo Editorial o de la Legislatura, que fue la que puso el dinero.

Las máquinas están, la Imprenta compra los insumos y genera los trabajos que les envía la editorial, más los trabajos que ellos asumen, que son papelería de la Universidad y algunos encargos de afuera.

Le consulté al responsable de la editorial por la condición actual y el funcionamiento del Polo Editorial. Respondió que en el marco del Polo Editorial se editaron alrededor de 50 libros (desde 2005). “El Polo Editorial funcionó hasta la gestión pasada, con Gustavo Crisafulli como Rector y Gustavo Ferreyra como Secretario de Extensión”.

También precisó: “Actualmente, con la tecnología disponible a partir de la compra de equipos nuevos, fruto del acuerdo entre la UNCo y la Legislatura, la imprenta está en condiciones de dar respuesta a la demanda de trabajo propuesta por la Editorial.”

Los trabajadores llevan adelante la Imprenta

En este apartado, incluyo las palabras del Director de la Imprenta para ejemplificar la emoción y el orgullo con el que habla de la gente que ha ido trabajando en el sector (recordemos que el Director está prácticamente desde la

creación de la repartición). Mientras realizaba las entrevistas, percibí la buena relación entre los empleados y entre ellos y el director (ellos mismos señalan esa situación, pero es fundamentalmente visible).

“Nosotros trabajamos en la pandemia, nos organizamos que hicimos turnos cortos con menos gente, había compromiso de trabajo. Nunca nos negamos a trabajar... (...)

Trabajamos con recursos propios, sería recursos de terceros. Si una facultad solicita folletería, lo trabajamos a través de una orden interna, lo firma el Secretario Administrativo, el Decano, se hace todo el circuito administrativo eso va a un expediente, recuperamos el dinero y se repone el material que sacamos. Estos recursos de terceros son el presupuesto, se entrega y se cobra contra la entrega del trabajo.

Se hacen trabajos de afuera que solicitan, folletos, afiches, tarjetas personales, volantes, encuadernaciones reparación de libros, restauración de un libro, lo traen de afuera. Y los chicos estudiantes que hacen la tesis, que se le encuaderne y todo eso lo cobramos, se deposita el dinero.

Por ahí nosotros generamos muchos trabajos chicos. (...) Una diferencia con los secretarios (era que) todos los trabajos lo tenían que ver ellos, porque querían saber el contenido.”

En su relato, aporta otras experiencias que demuestran, al menos, la falta de interés de algunas gestiones por la Imprenta.

“Ya siendo paritario 12,14 años uno de los primeros paritarios de neneque en año 1995, tuve que hacer una denuncia al Ministerio de Trabajo porque querían cerrar la imprenta, siempre hay algunos intereses que no los van a favorecer. No nos autorizaban a nadie a comprar algún material o máquina, cuando nosotros compramos la primera computadora que era una Max, nos querían sumariar.

Hicimos un arreglo con el sindicato de la fruta de Cipolletti, que nos facilitara la papelería, nosotros la imprimimos queríamos hacer un fondo y comprar la máquina,

Les dijimos que querían donar la máquina para la Universidad, teníamos que incorporarla al patrimonio, esto fue un beneficio porque empezamos a hacer originales buenos y ya se terminó con Letraset⁷. Después pudimos juntar plata y compramos la ropa y nos querían sumariar. No hay ningún interés en que esto crezca.”

¿El personal fue impulsando la imprenta?

Sí, de esa forma fuimos avanzando, logramos que nos den la autorización de recursos a terceros. Ahí empezamos a ingresar dinero y saber administrarlo.

Tuve que hacer una denuncia al Ministerio de Trabajo por abandono de la imprenta. El compañero Coria compró las máquinas usadas en el año 1973 y en el año 1975 se tuvo que ir. (...)

Todo eso estuvo acá, pasaron por todas las etapas, sí, yo pasé por todas esas etapas, logramos conseguir una máquina para marcar lomos de los libros, antes las tapas de los libros la marcábamos con un cuchillo, se perdieron muchas tapas, después de encontrar los colores y volver a imprimir.

Hasta que se logró que compraran una termocaladora y los libros se hacían en 15 minutos, se ponía pegamento, nos íbamos mareados (por los vapores del pegamento) y eso todos los días. La hemos pasado mal.

Lo más valioso que tenía la imprenta era el personal, todo lo hacíamos a pulmón, con los compañeros tuvimos algunas consideraciones, persistimos y logramos hacer avances. Con un compañero, Leonardo Cilleruelo, fallecido hace 16 años, excelente compañero. Él no era gráfico, venía de la Administración, él se fue interiorizando en aprender y logramos hacer avances.

⁷ Hace muchos años atrás, cuando aún los diseñadores no contaban con una computadora para trabajar diversos diseños, como avisos de prensa por ejemplo, existió una forma de colocar los textos que complementaban el mensaje gráfico. Esa forma que parece rustica para la actualidad y que quizá parece hilarante o alucinante la proporcionaba el Letraset. Consistía en una plancha semi transparente en la que se encontraban un gran número de letras y signos de puntuación, entre otros, de un tipo de fuente o tipografía determinada, la cual se colocaba sobre la ilustración trabajada en plumones o tempera y se iba raspando una por una las letras hasta conformar una palabra. (Letraset: Recordando el método de colocar palabras sobre una pieza gráfica, de Christian Pretell, publicado por pixel-creativo en Diseño Gráfico Publicidad)

Otro factor de desaprovechamiento de las posibilidades del sector es el funcionamiento con menos personal que el requerido.

Actualmente somos (06), si tuviéramos trabajo con el sistema Offset⁸, necesitaríamos 10 personas porque está el que tiene que bajar películas, sea a través de las filminas, de ahí llevarlo a las chapas, quemar la chapa, la fotomecánica, después pasa a imprimir, luego pasa al armado de un libro, al pegado y luego la terminación, que es el guillotinado.

Es una serie de pasos que para eso hay que tener gente para no cometer errores, más cuando estás haciendo los libros, que son 500, 800 o 1000 libros a color. ¿Qué pasa? Se puede armar al revés, por no estar concentrado o charlando. Se arma la máquina, son 8 cuerpos por página, 8 entradas en total, 16 páginas. Esas se intercalan, hacés una pila, luego haces otra, te vas a 32 páginas y armás los juegos. Cuando está todo terminado, viene el autor, lo entregás, lo mira... ¿Qué pasó acá? Tenés que revisar todos los libros.”

No es el único sector que sufre esta escasez de personal. El responsable de EDUCO, también aporta:

“Hoy en la Editorial somos solamente 2 personas: yo, Enzo C, y el Lic. Damián, que maneja todo lo que es el repositorio digital, en relación con librerías y los pedidos que hacen y todo lo que es administración. Pero, bueno, la Editorial es un lugar para que trabajen 6 o 7 personas. El trabajo es mucho, sobre todo el de edición.”

⁸ La impresión *offset* es uno de los métodos de impresión más populares que podemos encontrar. Una de las características de este sistema de impresión es que trabaja de manera indirecta —similar a una litografía—, es decir, la tinta se transfiere por presión gracias a los diferentes rodillos con los que cuenta. Además, este tipo de impresión destaca porque permite realizar una gran cantidad de impresiones en apenas unos minutos, abaratando el coste de las mismas cuanto mayor es la tirada. La impresión offset funciona de la siguiente manera. Primero se aplica tinta sobre rodillos de goma las planchas metálicas —hay un mínimo de 4—, para crear en conjunto la imagen que queremos. Como decíamos, la imagen no pasa directamente al papel —motivo por el cual se trata de una impresión indirecta y recibe el nombre de *offset*—, sino que pasa a un cilindro de caucho y después al soporte final —papel o plástico—. (Impresión offset: qué es y cómo funciona, publicado en <https://dical.es/blog/que-es/impresion-offset-que-es-y-como-funciona>)

El relato orgulloso del Director de la Imprenta con respecto a su personal continúa así:

Esta es una maquina intercaladura (señala una máquina más pequeña que está sobre una mesa). Intercala las hojas, te arma un juego y te lo deja perfilado para el siguiente paso. Tarda segundos en armar un juego. Todas estas cosas las hemos incorporado. por mérito de Luis Narbona; él consiguió algún dinero. Luis estuvo acá 3,4 años llevando la administración. Si salía algún pago, se llama: 'Se necesita chapa, filmina, las drogas para lavar las chapas...' y demás cosas."

Finalmente, tampoco falta la dificultad que presenta el presupuesto y las finanzas:

"No tenemos relación con otras imprentas universitarias, sabemos que en Roca había empleado la publica, pero no sé si esta funcionado. Me interesaría saber porque tenemos maquinas en desuso y se pueden sacar piezas para reparar otras, con la inflación que hay, hiciste el trabajo cuando vas a comprar la caja de papel para repones te sale el doble. Hice mucho stock de papel, llegué a tener 3.000 remas, administré los recursos y no tuve que comprar papel que es la materia prima para imprimir, lo hago en láser color, en el offset o fotocopiadora, pero tengo que tener papel. Hay insumos importantes, las tintas la mayoría son importadas, acá en la Argentina hay dos fábricas de tinta, por ejemplo; el papel de pegar libros es importado y todo vale el doble."

CAPITULO 2

LA UNIVERSIDAD COMO ORGANIZACIÓN

La Universidad es una organización muy compleja, como apuntan todos los autores que he consultado.

“El análisis de la gestión universitaria debe partir de la consideración de la universidad como ‘organización compleja’, así como de su carácter específico asociado a su multifuncionalidad, a la multidisciplinariedad de sus actividades y a la simultaneidad de su inserción en distintas arenas de acción social (políticas, culturales, mercados, etc.)”.⁹

De hecho, la Universidad está formada por una serie de organizaciones más pequeñas (las Facultades), cada una de las cuales replica la misma estructura, a la vez que cada sector tiene conexiones con el mismo sector que depende de Rectorado (Secretarías, Direcciones, Concejos, etc.). Cada Facultad, así como la Universidad, cuenta con los niveles básicos de toda organización: institucional, gerencial y operativo. A su vez, en algunas Secretarías (como la de Extensión, por ejemplo), se desempeñan niveles administrativos y técnicos, en apoyo a lo académico (como en la Imprenta que nos ocupa). En la Universidad se llevan a cabo múltiples funciones: educativas, de divulgación, de investigación, actividades dirigidas al medio social, recreativas, etc. Las disciplinas que se imparten en ella son muchas y muy diversas, según las carreras, programas y cursos que se brindan como oferta académica. Finalmente, las “arenas de acción social” de la que habla Martínez Nogueira abarcan distintos campos de actividades en la sociedad.

Muchos teóricos han caracterizado a la Universidad como organización desde distintos puntos de vista. Roberto Martínez Nogueira toma algunos de estos enfoques teóricos para el análisis de la Universidad como organización y señala con mayor intensidad algunas de sus problemáticas básicas; las enumera como organización colegial, como organización fracturada, como organización

⁹ *Evaluación de la gestión universitaria* Roberto Martínez Nogueira con la colaboración de Norberto Góngora, 2000, pp 32-38

invertida, como organización fiduciaria, como organización parcialmente burocratizada y como **organización política**. De todas ellas, Nogueira asume la “política” para incluir a la Universidad, por sus características, especialmente las Universidades argentinas y latinoamericanas:

“Tiene un carácter resultante de la agregación geológica de perspectivas, orientaciones, disciplinas, destinos profesionales, etc., su carencia de sentido unificador y su perfil generado a partir de cristalizaciones de poder pero no de consensos en torno a valores o proyectos.

Su diferencia con otras realidades radica en la fuerte presencia corporativa de los claustros y en la ausencia o escaso desarrollo de ámbitos diferenciados que sirvan para el tratamiento de cuestiones específicas. Es así como se produce una confusión constante entre las tareas de “gobierno” y la gestión cotidiana. Por ello, el modelo “político” resulta más adecuado para la comprensión de la universidad argentina.”

Ya desde esta caracterización, M. Nogueira está señalando cuestiones que perfilan a nuestra Universidad: su desarrollo a partir de agregados de actividades y disciplinas, sin un sentido unificador, con espacios de poder variables sin consensos completos o sostenidos. La acción de 4 claustros altamente corporativos y politizados contribuye a mezclar gobierno y desempeño cotidiano. Todo esto provoca un buen número y diversidad de conflictos.

Por otro lado, los avances del conocimiento, los cambios en los mercados de trabajo y las variaciones en las demandas sociales hacen que la Universidad deba estar revisando continuamente sus acciones y productos.

Como es un sistema plural de poder, los actores participantes tienen distintas visiones, perspectivas y orientaciones. Sus productos están dirigidos a diferentes públicos, y sus procesos afectan de manera desigual a diferentes actores (estudiantes, graduados, profesores, autoridades, otros proveedores de recursos, la “comunidad”), que tienen expectativas diferentes.

Por su forma de tomar decisiones, los sistemas de gobierno, participativos y representativos, que se reproducen en diferentes niveles de conducción, presentan incoherencias en las decisiones adoptadas, lentitud y dificultades en

los procesos. La consecuencia es que la gestión suele ser reactiva en lugar de proactiva, muy a menudo.

En lo académico, las Universidades son organizaciones sujetas a criterios profesionales y académicos de los profesores e investigadores, que no se corresponden con los requerimientos organizacionales: al tener autonomía en la realización de sus tareas, se plantean tensiones entre lo que requiere la organización con respecto a criterios y procedimientos y los valores profesionales de autonomía, interés y creatividad. Además, la evaluación de las tareas se rige por criterios no jerárquicos, sino que se somete al juicio de los pares; la jerarquía es inapropiada para intervenir en los procesos internos referidos a los contenidos de conocimientos generados y transmitidos, ya que éstos sólo pueden ser evaluados por expertos de cada disciplina, etc.

Esta convivencia de visiones, disciplinas, perspectivas, orientaciones y posicionamientos políticos está atravesada por "fracturas" entre grupos académicos por razones disciplinarias, de orientación del trabajo y de articulación con las fuentes de financiamiento, así como entre éstos y los sectores administrativos. A ello se suma la fragmentación debida al distinto grado de involucramiento institucional por las distintas dedicaciones de docentes, investigadores, autoridades y personal administrativo.

Repasando este punteo, pude reconocer el desempeño que he podido observar en la Universidad del Comahue durante mi tiempo de trabajo aquí. Por esta razón, para este trabajo, rastree estas cuestiones en las entrevistas que les realicé a los trabajadores de la Dirección Gráfica de Impresiones y Publicaciones y a personal de Educo.

En mi caso, adopté el concepto de "gestión" como el "quehacer que hace a la dirección y el sentido de la institución universitaria, concebida como unidad, en términos estructurales". Es decir, este concepto toma a la Universidad como una "unidad que se construye a partir de diferentes planos de reflexión vinculados entre sí (las diferentes capas de ese quehacer) y que tiene como principales protagonistas a los sujetos que la conforman y sus relaciones. Por lo tanto, antes de delimitar un sector de actividad universitaria particular (en mi caso, la Dirección Gráfica de Impresiones y Publicaciones) debí recoger esta totalidad (la unidad universidad) definida desde diferentes dimensiones en relación, de manera muy ligera.

En las Universidades nacionales, por ser organizaciones públicas, la lógica técnica de lo administrativo está siempre enfrentada a la cuestión política que deriva del cogobierno, la participación y el pluralismo. Por esta complejidad que deriva de la dimensión política (entendida en un sentido amplio, no sólo partidario) no se puede evaluar su gestión en términos exclusivos de eficiencia y eficacia administrativa. Muchas de las dificultades que enfrenta lo administrativo no pueden explicarse desde este nivel de gestión en sí mismo sino que deben interpretarse teniendo en cuenta la historia institucional, su historia de crecimiento, el análisis de su gobierno, de la gestión institucional “y, en definitiva, de la capacidad de articular diferentes concepciones y posicionamientos de los diversos sectores involucrados, formal o informalmente, en la conducción institucional”. Muchas de las dificultades que las universidades afrontan en lo administrativo se explican más desde lo político, el gobierno y lo institucional que desde la propia gestión administrativa. Frente a las debilidades en lo político y en lo institucional, lo administrativo se caracteriza por su falta de consolidación, por su desarrollo azaroso con criterios y orientaciones yuxtapuestos o contradictorios- y por sus inercias, desequilibrios y desconexiones (Fernández Lamarra, 2003)

LA IMPRENTA Y LA ORGANIZACIÓN

Como vimos en el apartado 4, la Dirección se creó con dos grandes funciones: la de realizar impresiones (folletería y papeles comerciales) y la línea académica (realizar publicaciones: libros, revistas, etc.). A medida que avanzó y se extendió el alcance de la Universidad, la Dirección fue dividida, se formaron dos sectores distintos: la editorial se concretó en Educo y la Dirección, sin haber cambiado su denominación, se redujo a realizar trabajos de imprenta. En un tercer momento se creó el Polo Editorial, que pretendió potenciar trabajos de publicaciones al propiciar acuerdos con la Legislatura neuquina. Este Polo lleva publicados 50 libros desde su creación en 2020. Luego del último cambio de autoridades, en junio de 2022, no se han reactivado sus actividades.

Tomando los aportes de los autores que estudian a la Universidad como organización, podemos argumentar que en la Imprenta existe una suma de

acciones no sistematizadas y la realización de acciones hacia una dirección u otra según quiénes detenten el poder. Si bien no de la misma índole que la Universidad en sí misma, en la Imprenta se ha producido agregados de actividades sin un sentido unificador, con espacios de poder variables sin consensos completos o sostenidos.

En el sector, sólo actúa un claustro, el no docente, por lo que no se producen conflictos entre claustros como en la Universidad, pero sí aparecen entre distintos niveles de autoridad y poder. En este caso, el sector, dirigido por un no docente de carrera, depende de una Secretaría, cuyo representante depende de la elección del Rector por Asamblea Universitaria, cargo que se extiende por cuatro años y que puede ser reelecto una sola vez.

Los avances del conocimiento, los cambios en los mercados de trabajo y las variaciones en las demandas sociales hacen que la Universidad deba estar revisando continuamente sus acciones y productos. Esta condición no necesariamente se reproduce en el caso de la imprenta. Los cambios, avances y retrocesos se producen predominantemente por cuestiones económicas y de gestión, en la que influye el color político de quienes hayan sido elegidos para llevar adelante el rumbo de la institución por 4 años, 8 si son reelegidos.

Sus productos están dirigidos a diferentes públicos (interno y externo), y sus procesos pueden afectar a diferentes actores (estudiantes, graduados, profesores, autoridades, otros proveedores de recursos, la "comunidad"), según se haya determinado a qué sector se dirigirán las actividades. Como vimos en las entrevistas, esta decisión puede ser tomada tanto por el Secretario como por el Director del sector, según el grado de involucramiento de la autoridad mayor con la tarea. Generalmente, las autoridades se desentienden de la Imprenta, lo que provoca dificultades en la provisión de recursos para un funcionamiento adecuado. Por esta forma de tomar decisiones, las distintas gestiones presentan incoherencias en las decisiones adoptadas, lentitud y dificultades en los procesos. La consecuencia es que la gestión suele ser reactiva en lugar de proactiva, muy a menudo.

En la Imprenta, no hay tensión en lo académico, ya que la relación entre profesores y los trabajadores del sector es la de clientes / empresa. La imprenta realiza trabajos de reproducción de los trabajos que los profesores aportan ya

terminados. El sector no puede intervenir en los criterios profesionales y académicos de los profesores e investigadores, sólo les atañe la calidad del trabajo, el tiempo de realización y entrega, etc.

En la Imprenta también se producen "fracturas", pero casi exclusivamente de articulación con las fuentes de financiamiento, así como entre éstos y los sectores administrativos.

Luego de determinar, con Nogueira, que la Universidad representa una organización de tipo político, reuní una serie de requisitos básicos que una organización debe cumplir para funcionar adecuadamente y sometí las condiciones que detentaba la Dirección de Impresiones y Publicaciones, según surgió de las entrevistas, para evaluar su funcionamiento.

En este caso, pude "aplicar" directamente estos valores sin ningún condicionamiento, ya que están señalados para cualquier tipo de organización que se perciba eficiente.

El *primer requisito* es que el organismo cuente con articulación, para que todos los componentes y niveles del sistema alcancen un punto común, una meta. Esto permite la fluidez de las tareas, la clara asignación de roles y una mejor asignación de recursos. En la Dirección de Impresiones y Publicaciones, la articulación en el trabajo diario está garantizada por los trabajadores, según cuenta su director. Y este no es un problema actual, sino que se ha repetido en casi todas las gestiones, de distintos Secretarios. Pero la mayor deficiencia en la articulación se ha producido entre los dos sectores más importantes, la imprenta y la editorial, hasta el punto de separarse. Si bien con el tiempo han vuelto a realizar trabajos conjuntos, nunca lograron una articulación que potenciara el trabajo.

El *segundo requisito* es la coordinación, para lograr la complementación de esfuerzos y la optimización en el uso de recursos entre distintos ámbitos organizacionales (para eliminar las duplicaciones en el funcionamiento y facilitar los flujos de comunicación entre los componentes del sistema). Esta condición, muy relacionada con la anterior, sufre la misma suerte: hacia el interior del trabajo de la imprenta, la tarea está coordinada, pero no así con la editorial y con la Secretaría.

El *próximo requisito* es la participación en las distintas instancias de formulación y ejecución de actividades, que asegure el involucramiento de la comunidad universitaria. Además, la participación mejora el clima, la satisfacción y el desempeño. En el sector estudiado, notamos que los trabajos se realizan a nivel puramente comercial: se encargan y se cobran, no más. En la entrevista, el director dijo varias veces, que ellos “no pueden decirle a un autor lo que tiene que poner en su libro”, tal como contó al relatar la pretensión de que funcionara un Consejo de Publicaciones que seleccionara el material bibliográfico que editaría la Universidad con su sello. Esta actitud no facilita ni la integración ni la articulación y contribuye a aislar a la Dirección.

El liderazgo es el *cuarto requisito*. La gestión debe apuntar a construir un liderazgo innovador en cada nivel institucional, basado en el perfeccionamiento de los recursos humanos, en la capacitación permanente y en el marco de normas flexibles que incentiven la iniciativa y la responsabilidad por los resultados. En nuestro caso, el liderazgo se produce doble y paralelo, un líder para cada sector en el que se dividió la Dirección. Esto es así porque se transformaron en dos partes distintas en lugar de ser dos secciones articuladas de una misma parte.

Comunicación institucional es el *siguiente requisito*. La comunicación es esencial dentro de la Universidad porque contribuye a la creación y sostenimiento de climas y culturas organizacionales que posibiliten el desempeño de las tareas académicas, la participación efectiva y la reafirmación de la identidad institucional. Comprende la comunicación interna y externa. Esa comunicación debe referirse a las actividades realizadas, así como a la situación, problemas y perspectivas de la propia institución. A medida que avanzamos, estas apreciaciones se vuelven redundantes. Nuevamente pude constatar que la comunicación interna se produce, pero no la externa: editorial, Secretaría, etc. Es más, los compañeros del sector reafirmaban la falta de comunicación con el Secretario de Extensión, al que inclusive no ven durante largos períodos. Con respecto a la Editorial, ni siquiera consideran la necesidad de mantenerse comunicados con los compañeros de ese sector, se perciben como reparticiones aisladas y separadas, aunque a veces hacen trabajos conjuntos.

Cultura organizacional, *sexto requisito*.

“La cultura es el conjunto de elementos (artefactos, palabras, usos, gestos, valores, normas, presunciones básicas, comportamientos, etc.) que conforman el universo simbólico de la organización y que brinda sentido a la pertenencia, la participación y las contribuciones de los integrantes de la institución. (...) Las tradiciones de los grupos, la historia, las contingencias enfrentadas, las perspectivas particulares asociadas a cada formación profesional y cada ámbito institucional da cuerpo a la cultura. (...)”

En este punto, quiero destacar que, si bien la UNCo funciona de manera fragmentada, por sectores, y cada uno de ellos puede tener una cultura organizacional diferente a la otra, la institución tiene una cultura común que la honra: la cultura democrática y de resistencia a embestidas políticas, como la pretensión de arancelarla, por ejemplo. En este punto, fui testigo de las “patriadas” de las que hemos participado y en las que estuvimos juntos docentes, no docentes, estudiantes y graduados. Sí, no se trata de un aspecto de la “cultura organizacional” de una institución, pero colabora con el entramado que le da marco a la actuación de la Universidad en conjunto. Le da un perfil que la define y la caracteriza.

Finalmente, el clima organizacional, No hay una definición precisa de clima organizacional que sea compartida por gran número de autores. El clima se nota en los comportamientos y en los grados de competencia, conflicto o cooperación que existan entre los distintos miembros de la Universidad. Se expresa en la confianza que exista entre sus miembros, en los afectos que aportan en el desempeño de las tareas y en el nivel de acuerdos sobre los criterios de decisión que se toman. Todo se refleja en las actitudes, las motivaciones, la orientación hacia los medios disponibles, la evaluación de los obstáculos organizacionales y el sentimiento de identidad institucional.

A través de las entrevistas realizadas en la Imprenta, quedó muy evidente el clima agradable de trabajo entre compañeros, entre los trabajadores del sector. También quedaron expresados la contrariedad y el disgusto cuando se mencionaba a distintas autoridades, a las que les reclamaban, especialmente, por su falta de atención.

CONCLUSIÓN Y REFLEXIONES FINALES

Como quedó registrado, me tuve que deshacer de mis inquietudes un tanto superficiales que me llevaron a elegir la Imprenta como lugar para realizar mi investigación, para encarar un problema más sustancial: la escasa productividad del sector a lo largo de su historia, la dilapidación de su potencialidad en distintos campos que también son de su competencia: académico, comercial, administrativo, etc.

Si bien la Universidad es una organización política, tal como lo determinó Martínez Nogueira, justamente la fragmentación política con que cuenta, y especialmente la alternancia al frente de la institución es la condición que más atenta contra una eficiente organización que potencie todas las actividades que la Universidad está llamada a hacer, no sólo a nivel educativo.

Una posibilidad para lograr un mejor desempeño es la de incluir en la estructura de la Secretaría de Extensión, niveles de coordinación de las áreas que sean ocupados por personal no docente de carrera, que confiera estabilidad a las políticas y formas de trabajo.

Con respecto a la Dirección de Impresiones y Publicaciones, la historia de sus nombres y dependencias anuncia la poca importancia con la que se consideró el sector. Para documentar este punto, nos remitimos al detalle de las funciones que las respectivas ordenanzas de creación de la Dirección de Impresiones y Publicaciones, EDUCO y el Polo Editorial consignan para cada una de ellas. Las funciones se repiten y se solapan, efectivamente las realiza el nuevo organismo, pero jamás se modificaron en el papel. En este recorrido, la Imprenta se fue quedando con el trabajo mecánico, de impresión, sin poder actuar en todo el proceso; en el mejor de los casos, el libro a imprimir ya viene listo para su reproducción. Por otro lado, en el proyecto de la creación del Polo Editorial, no se hizo partícipe a los trabajadores de la imprenta.

Lo más eficiente hubiese sido que editorial e imprenta se encuadren bajo normas, procedimiento y acciones de coordinación conjunta, y no como dos partes aisladas que ocasionalmente hacen trabajos en común. De haberse mantenido unidas desde el principio, el proyecto superador del Polo Editorial podría haber funcionado más fluidamente y con más firmeza. Con respecto a la dependencia, la Dirección se creó dentro de la Secretaría Técnica, que ya no

existe, y luego se derivó a la Secretaría de Extensión, donde aún permanece. Sin embargo, la Editorial, cuando se separó, dependía directamente de Rectorado, aunque actualmente también corresponde a Extensión. Sin dudas, muchos de estos vaivenes se han producido sin demasiado rigor.

Es muy significativo comprobar que, en nuestro rastreo en otras Universidades Nacionales, todas estas cuestiones señaladas aquí se reproducen casi de manera idéntica. Si bien es una pequeña muestra (10 casos de 65 universidades públicas), la diversidad geográfica nos habilita a considerar que es un problema que tiene que ver con la Universidad como organización, ya que sucede en regiones tan alejadas y diferentes como Santiago del Estero y Neuquén. Analizar el actual funcionamiento de las imprentas y las editoriales universitarias es un interesante tema a desarrollar en futuras investigaciones.

En relación a la UNCo, los compañeros de la Imprenta denuncian, primero, el desmantelamiento y la pérdida de equipos sufrido en la dictadura militar. En las entrevistas, se relató cómo fue el personal el que procuró hacerse de máquinas y de insumos para trabajar y trató de capacitarse por su cuenta. En este marco, encuentro que emerge una práctica relacionado con la asignación de tareas y de roles guiados por los conflictos. Ante cualquier indisciplina o falta grave de algún no docente, es derivado a otro lugar de trabajo, generalmente elegido por estar lejos. La imprenta también actuó de “destino de castigo”.

Es fácil imaginar que la llegada de personal no capacitado para los trabajos propios del área editorial, desorganiza y deteriora la buena práctica laboral. Además, el clima laboral se enrarece por la presencia de gente que no tiene pertenencia en el lugar ni en la tarea. Ante la necesidad constante de más trabajadores para el sector, les enviaban a compañeros castigados de cualquier otro sector.

En las entrevistas, los trabajadores expresan el orgullo relacionado con las formas que encontraron para gestionarse y funcionar en contra de todos los impedimentos: buscaron canjes para conseguir o renovar maquinarias necesarias, mantienen una “caja chica” con trabajos a terceros, en los que compiten con las otras imprentas de la región, y afrontaron amenazas de cierre.

Queda en evidencia que, a lo largo de su historia, la Imprenta de la Universidad Nacional del Comahue no contó con procesos de planificación y evaluación de

sus funciones. La Universidad, como toda organización, presenta complejidades que se agudizan en ciertos sectores. La imprenta y la propia secretaría de Extensión, deberían realizar en el corto plazo mecanismos de evaluación de sus funciones, detección de mejoras y planificación del trabajo, en consonancia con el resto de la Universidad.

Sería interesante que sus prácticas, procesos laborales y estructura se adecuaran a las formas que los especialistas han diseñado para llevar adelante una organización. Las Facultades, como expertos disciplinares, pueden contribuir ampliamente en esta dirección.

Las propuestas de formación del claustro Nodocente, también aportan en este sentido. Es óptima la decisión de que el conocimiento acerca de la manera de organizar los distintos sectores no docentes de la Universidad, fundamentales en apoyo a la producción y transmisión del conocimiento en sus distintas áreas, sea parte de la experticia de los trabajadores de cada sector, los que a diario definen su eficacia.

PALABRAS PERSONALES

Para mí, realizar esta práctica fue un desafío importante. Me gustó haber podido ir, fue una experiencia nueva y enriquecedora para entender la dinámica de trabajo de una imprenta, ya que no la conocía esa, a pesar de los años que llevo en la Universidad.

Me llamó la atención el conocimiento y la experiencia vivida por el Director, ya que él llegó ahí desde un sector totalmente diferente y alcanzó un nivel de excelencia. Tanto él como otros compañeros se fueron capacitando y con el tiempo llegaron a proyectar trabajos. Todo el equipo se las arreglaba para solucionar problemas: reparar maquinarias (cuyas fotos se pueden ver en el anexo), gestionar insumos y hasta poner de sus bolsillos para adquirir lo que necesitaban.

Las condiciones de precariedad y los obstáculos para funcionar que declararon no me sorprendieron porque es una situación que se repite en casi todos los sectores de la Universidad.

También noté la gran disposición del personal para sacar adelante los trabajos. Contaron cómo buscaban patrocinios que les permitieran adquirir costosas máquinas que les eran imprescindibles y a las que no podían acceder de otra manera.

Quiero destacar, también, que el Director, a punto de jubilarse, deja un grupo bien formado para continuar con el trabajo.

Sería un sector en el que me gustaría trabajar porque es un lugar en el que se puede aprender mucho y progresar.

Con respecto a la realización de la tesina, al principio tuve varias dificultades en la búsqueda de la información sobre la imprenta. Tuve que ir preguntando e investigando, porque los datos necesarios más básicos no estaban recopilados en un solo lugar.

Por la carrera que hice, pude llegar a armar este trabajo, no sin dificultades, claro. Los conocimientos adquiridos en la carrera me ampliaron el panorama acerca de cómo se puede organizar un sector para que su desempeño sea más eficiente. Lo lamentable es que, justamente por eso, pude ver todo lo que le falta, a la Universidad, como organización.

Finalmente, me interesó dejar en conocimiento de quien quiera saber, cómo es el trabajo de una imprenta y cómo se desarrolla.

Como positivo de este trabajo, me llevo la buena predisposición que tuvieron los compañeros, al brindarse con sus saberes y experiencias y ejemplos vividos, y con todo ese yacimiento de información pude conformar el *corpus* de este documento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, Parte I, 5 ed, Bogotá, Nomos, 2000

Fernández Lamarra, Norberto; Alonso Brá, Mariana, “La gestión universitaria en la Argentina. Una aproximación a partir de la evaluación institucional externa.” En Colossi, Nelson y Dias de Souza Pinto, Marli (Organizadores), *Estudos e Perspectivas em Gestão Universitaria*, INPEAU-UFSC, Nova Letra, Blumenau-SC, 2004

Martínez Nogueira, Roberto; Góngora, Norberto, *Evaluación de la gestión universitaria*. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria CONEAU, 2000

ANEXOS

VISTO Y CONSIDERANDO:

El Proyecto de Estructura y Funcionamiento de la Dirección de Impresiones y Publicaciones, elaborado por la Comisión creada a tal fin, y elevado a Rectorado mediante Expediente N° 2030/77;

EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE

En uso de las atribuciones conferidas por el artículo 3° de la Ley N° 21276.

O R D E N A :

Artículo 1°.-CREASE la Dirección de Impresiones y Publicaciones de la Universidad Nacional del Comahue, con dependencia jerárquica y funcional de la Secretaría Técnica de la Universidad.--

Artículo 2°.-La Dirección de Impresiones y Publicaciones estará a cargo de un Director y contará con personal técnico, auxiliar y administrativo que sea necesario. Las actividades serán orientadas y fiscalizadas por un Consejo Asesor de la Secretaría Técnica, constituido por 4 (cuatro) miembros, integrado por personal docente, de investigación o funcionarios de la Universidad, todos ellos designados por el Rector a propuesta de la Secretaría Técnica.-----

Artículo 3°.-Las impresiones y publicaciones serán ejecutadas de acuerdo a los recursos disponibles y según los planes de trabajo que apruebe el Consejo Asesor. Podrán ser objeto de trabajo;

- a) Publicaciones científicas, académicas o de divulgación del quehacer universitario, producidas por las distintas dependencias de la Universidad.
- b) Impresiones de carácter administrativo requeridas por las dependencias, para uso interno de la Universidad.

//..

- c) Impresiones y publicaciones de carácter oficial, nacionales, provinciales o municipales que la Universidad contrate o convenga con instituciones de tales jurisdicciones.
- d) Impresiones y publicaciones de carácter privado que la Universidad contrate o convenga con el Servicio de Obra Social (S.O. S.U.N.C.) o directamente con terceros.

Artículo 4°.- El Director de Impresiones y Publicaciones tendrá las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a) Elaborar y elevar para consideración de la Secretaría Técnica y Consejo Asesor, los planes y cronogramas de trabajo de la Dirección.
- b) Elaborar y elevar ante quien corresponda, presupuestos anuales de necesidades en materia de personal, materiales y maquinarias, según los planes de trabajo aprobados.
- c) Administrar y rendir cuenta, de acuerdo a las disposiciones vigentes, de los fondos permanentes y cajas chicas que la Universidad disponga afectar a la Dirección para su funcionamiento.
- d) Elaborar y elevar a la Secretaría Técnica y al Consejo Asesor informes trimestrales detallando lo ejecutado respecto de lo previsto en los planes y cronogramas de trabajo.
- e) Brindar información y asesoramiento técnico en materias de su competencia a la Secretaría Técnica y al Consejo Asesor, cuando así se le solicitara.
- f) Cumplir y hacer cumplir, en el ámbito de la Dirección, las normas generales y particulares de la Universidad, y cualquier otra disposición que afecte el funcionamiento de la Dirección.
- g) Orientar, coordinar y supervisar el desarrollo de todas las actividades de la Dirección.
- h) Adoptar las medidas necesarias para garantizar la más eficiente recepción, almacenamiento y consumo de materiales, así como buen uso de instalaciones, máquinas y equipos.
- i) Indicar a la Superioridad las necesidades relacionadas con el servicio tales como desplazamiento del personal, reparación y mantenimiento de maquinarias, extensión de la jornada de trabajo, etc.

///...

- j) Informar sobre las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal que le esté directamente subordinado.
- k) Delegar autoridad en forma expresa y escrita a sus subordinados, en la medida que éstos la requieran para cumplir con sus responsabilidades.

Artículo 5°.- El Consejo Asesor tendrá las siguientes funciones:

- a) Evaluar los planes de trabajo que someta a su consideración la Secretaría Técnica, atendiendo a las solicitudes de las distintas dependencias de la Universidad, organismos públicos y entidades privadas, en ese orden de prioridad y proponer las modificaciones que estime convenientes.
- b) Asesorar y orientar al Secretario Técnico y al Director de Impresiones y Publicaciones, a fin de lograr el cumplimiento, en tiempo y forma, de los planes de trabajo que se establezcan.
- c) Velar por la calidad científica y gráfica de las publicaciones de la Universidad, a cuyos efectos la Secretaría Técnica someterá al Consejo todos los pedidos de carácter científico, académico y cultural.
- d) Proponer las normas de organización y funcionamiento necesarias para el logro eficiente de los objetivos de la Dirección de Impresiones y Publicaciones.

Artículo 6°.- Los pedidos de publicaciones e impresiones serán cursados, en todos los casos, a través de las Facultades, Centros Regionales, Institutos y Dirección General de Administración Financiera, en formularios especiales que se proveerán al efecto directamente a la Secretaría Técnica de la Universidad. En todos los casos deberán ser suscriptos por la autoridad máxima de la unidad remitente, quedando la fijación del procedimiento interno de evaluación y aprobación, a criterio de cada unidad (Facultad, Centro Regional, Instituto, etc.),-----

Artículo 7°.- Con carácter orientativo, las publicaciones científicas que soliciten las Facultades, Centros Regionales e Institutos, se encuadrarán dentro de alguno de los siguientes tipos:

////....

- a) Revistas de Facultad, Instituto o Centro, seriadas o periódicas, con temática multidisciplinaria, referida al área genérica de conocimiento que atiende cada dependencia.
- b) Cuadernos seriados, por áreas específicas (v.g. departamental).
- c) Boletines de divulgación técnica o de actualización profesional científicos, técnicos o culturales, seriados o no.
- d) Libros, ensayos, manuales, traducciones, revisiones bibliográficas u otras publicaciones científicas o culturales no periódicas.

Artículo 8°.- Las distintas dependencias de la Universidad se abstendrán de solicitar impresiones que por su calidad, uso o tirada, puedan ser atendidos por sus propios medios (mimeógrafo, fotoduplicación, etc.) tales como programas, apuntes, guías de trabajos prácticos, planillas, hojas informativas, etc.-----

Artículo 9°.- Los pedidos de impresiones y publicaciones serán tramitados mediante planillas especiales debidamente detalladas (tipo de publicación, tiraje, ilustraciones, etc.) y los originales confeccionados de acuerdo a las normas que la Dirección establecerá oportunamente. Las impresiones de prueba serán corregidas por los autores.-----

Artículo 10°.- En el caso de que algún pedido de impresión o publicación, producido en dependencias académicas de la Universidad sea rechazado por la Secretaría Técnica o el Consejo Asesor y la dependencia solicitante no acepte la objeción, el respectivo dictamen fundado será puesto a consideración del Rector, quien será la autoridad de decisión final.-----

Artículo 11°. Los autores de publicaciones de cualquier naturaleza que edite la Universidad a través de la Dirección de Impresiones y Publicaciones, tengan o no relación de dependencia con la Institución, deberán hacer renuncia expresa de los derechos de carácter pecunario que deriven de su calidad de autor, en lo que atañe a las tiradas o ejemplares impresos o reimpresos en la misma. Serán responsables de los contenidos de sus escritos y tendrán derecho a solicitar un determinado número de ejemplares o separatas sin cargo, según una escala porcentual en relación a la tirada de la publicación, que oportunamente fijará el Consejo Asesor.-----

//////.....

Universidad Nacional del Comahue

Rectorado
/////.....

ORDENANZA N° 0102

- ⋮
- Artículo 12°.- La Biblioteca Central en todos los casos y las bibliotecas de Facultades, Centros Regionales e Institutos, en las disciplinas que les competen, recibirán una cantidad de ejemplares por cada uno de los trabajos producidos en el área académica, científica o cultural, los que serán destinados a colección y a intercambio bibliográfico (canje) con publicaciones de semejante contenido y nivel, nacionales o extranjeras.-----
- Artículo 13°.- Regístrese, comuníquese y archívese.-----



CR. GUILLERMO S. FERRERI
RECTOR
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE



Universidad Nacional del Comahue
Consejo Superior

ORDENANZA NO 00955
NEUQUEN, 24 AGO 1993

VISTO la necesidad de contar con una herramienta que dinamice y promueva la difusión de la producción científica y cultural de la Universidad Nacional del Comahue y de la región, y la conveniencia de ordenar las publicaciones universitarias, y:

CONSIDERANDO:

Que una Editorial Universitaria constituye el medio idóneo para difundir el material escrito por docentes e investigadores de la Universidad;

Que su puesta en marcha alentara a que se sumen más docentes e investigadores a esta tarea;

Que el logro de ambos objetivos redundará en beneficio directo de los alumnos de ésta como de otras Universidades;

Que la posibilidad de imprimir libros de autores locales en un principio y ampliar más adelante el catálogo con autores regionales, nacionales y extranjeros significa ofrecer a los escritores de las ciencias y las artes, la facilidad de editar en este medio;

Que no sólo existe la posibilidad de editar materiales a nivel universitario sino también para los niveles medio y primario y de divulgación;

Que es necesario difundir en el medio, el país y el mundo la producción científica, tecnológica y artística de la Universidad mediante procedimientos que aseguren el nivel académico y la correcta presentación de las publicaciones, como así también la viabilidad económica de las ediciones;

Que la Universidad, como sede natural de la investigación y la creación, debe asegurar la difusión de los resultados de aquellas, a lo cual contribuye la existencia de una editorial;

Que la falta de publicación de los resultados de las citadas actividades, desalienta la investigación y la creación, pues sus frutos corren el riesgo de permanecer ignorados o poco conocidos, impidiendo con ello que sus beneficios se vuelquen a la sociedad;

Que es conveniente editar o reeditar, previa actualización si fuere necesario, obras vinculadas con la docencia universitaria;



00955

Universidad Nacional del Comahue
Consejo Superior

Que es conveniente editar o reeditar obras relacionadas con la cultura regional;

Que la dificultad de las diversas instancias por superar para la tarea de impresiones y publicaciones, hacen aconsejable concretar el esfuerzo en la creación de un organismo aditorial único;

Que se facilitarán las complicadas tareas de comercialización, aliviando a las Facultades de las mismas;

Que se facilitarán y asegurarán las tareas del control bibliográfico de la producción universitaria;

Que la existencia de una Editorial Universitaria única permitirá un mayor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos de los departamentos de publicaciones existentes en la Universidad, sin afectar sus tareas habituales;

Que, además podrá facilitar la incorporación de equipos técnicos faltantes y promoverá la capacitación del personal de imprenta;

Que, es conveniente que la Editorial Universitaria dependa del Rectorado;

Que, el Consejo Superior, en sus reuniones ordinarias de fechas 13 de octubre de 1992 y 20 de abril de 1993, trataron y aprobaron en general y en particular el proyecto presentado;

**EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE
O R D E N A :**

ARTICULO 19: CREAR la Editorial Universitaria de la Universidad Nacional del Comahue (EDUCO), dependiente de Rectorado.

ARTICULO 29: La Editorial de la Universidad Nacional del Comahue se regirá por el Estatuto que figura como Anexo Único de la presente Ordenanza.

ARTICULO 39: El Director de la EDUCO elaborará el reglamento de la Editorial de la Universidad Nacional del Comahue, en el que deberá contemplarse lo referido a los derechos de autor y otras disposiciones legales y la constitución de los Comités Editoriales. Dichos reglamentos deberán ser elevados dentro de los sesenta días de su constitución al Consejo Superior para su aprobación.

ARTICULO 49: REGISTRESE, comuníquese y archívese.

SECRETARÍA DEL CONSEJO SUPERIOR
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE

RECIBIDO
LIC. PABLO V. BOHOSLAVSKY
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE



Universidad Nacional del Comahue
Consejo Superior

00955

ANEXO I

CAPITULO I: De los fines

ARTICULO 1º: Son fines de la Editorial de la Universidad Nacional del Comahue (EDUCO):

- a) Ofrecer a los miembros de la Universidad, la oportunidad de editar libros, publicaciones, y todo tipo de información general de interés para la comunidad universitaria y extrauniversitaria, como una forma de cumplir los objetivos de transferencia relativos a las disciplinas que cultiva y de acuerdo con lo determinado en la legislación vigente.
- b) Cooperar mediante publicaciones especiales al mejoramiento de la enseñanza en todos sus ciclos.
- c) Rescatar y difundir la producción de autores de la región, así como de obras vinculadas con las temáticas regionales.
- d) Encarar la publicación de obras de especial relevancia e interés para toda la comunidad.
- e) Cooperar en la edición de textos universitarios, en coordinación con el Consejo Interuniversitario Nacional.

CAPITULO II: De los recursos

ARTICULO 2º: Formarán parte de los recursos de la Editorial de la Universidad Nacional del Comahue (EDUCO):

- a) Los provenientes de la venta de sus publicaciones.
- b) Los que se le asignen presupuestariamente.
- c) Los provenientes de subsidios, donaciones y otros que pudieran corresponderle.

CAPITULO III: De la estructura

ARTICULO 3º: La Editorial de la Universidad Nacional del Comahue (EDUCO) estará a cargo de un Director, designado por el Rector de la Universidad Nacional del Comahue. La selección se efectuará por concurso público de antecedentes y oposición.

ARTICULO 4º: Serán deberes y atribuciones del Director de la Editor-



00955

Universidad Nacional del Comahue

Consejo Superior

rial de la Universidad Nacional del Comahue (EDUCO):

- a) Proponer la estructura al Consejo Superior, quien decidirá sobre la misma.
- b) Proponer al Rectorado la política anual de publicaciones para su aprobación por el Consejo Superior.
- c) Representar a la EDUCO en todos sus actos.
- d) Coordinar la actividad de los distintos Comités Editoriales.
- e) Firmar todos los documentos oficiales de la EDUCO.
- f) Cumplir y hacer cumplir todas las Resoluciones y Ordenanzas emanadas del Consejo Superior y Rectorado referentes a publicaciones.
- g) Informar al Rectorado de la marcha de la EDUCO.
- h) Organizar y controlar el proceso de producción de las publicaciones dispuestas por los Comités Editoriales.
- i) Colaborar en el control bibliográfico de las publicaciones Universitarias, cuidando especialmente la presentación, el contenido de nivel académico o de divulgación, el cumplimiento de las disposiciones legales referidas a registro de la propiedad intelectual, depósitos marcados por ley, inscriptos de número de ISBN o ISSN según corresponda, etc.
- j) Cooperar a la asignación del código del Catálogo Nacional de Comercialización de Publicaciones Universitarias, a cada publicación de la EDUCO.
- k) Normatizar la presentación de trabajos para su posterior publicación.

CAPITULO IV: De los Comités Editoriales

ARTICULO 59: Las Unidades Académicas podrán disponer la creación de Comités Editoriales, para los que, los Consejos Directivos dictarán un reglamento de funcionamiento.

ARTICULO 60: Serán funciones de cada Comité Editorial:

- a) Decidir sobre las publicaciones por realizar en consonancia con la política que haya dispuesto el Consejo Superior y teniendo en cuenta la confluencia de razones académicas y de oportunidad de edición y comercialización, sin interferencias originadas en motivos de índole política, racial, religiosa o ideológica.



00955

Universidad Nacional del Comahue

Consejo Superior

b) Proponer a EDUCO las publicaciones que, no incluidas en aquella política, presenten razones especiales por las cuales sea aconsejable su edición.

c) Promover las acciones de la EDUCO dentro y fuera de la Universidad.

MS



Rectorado

RESOLUCIÓN N° 0070
NEUQUÉN, 05 MAR 2020

VISTO:

El interés de la Universidad Nacional del Comahue por consolidar un proceso de política editorial acorde a la dimensión científica-académica de la Universidad y su vinculación con el territorio regional en que se encuentra inserta y,

CONSIDERANDO:

Que desde el ámbito de la Secretaría de Extensión Universitaria surge la propuesta de creación del Polo Editorial Comahue como instrumento de concertación para el diseño de la política editorial de la Universidad, en articulación con diferentes instituciones de la región.

Que dicha propuesta se fundamenta en la necesidad de organizar las instancias de Referato, que certifiquen la calidad de las producciones y consoliden las colecciones temáticas; que se promuevan autores regionales a través del relevamiento, evaluación y publicación adecuada de sus obras; que se establezca un sistema de trabajo conjunto con los fondos editoriales de las provincias de Neuquén y Río Negro, municipios e instituciones públicas y privadas de la región; que se articule con las cámaras y comercios de la Región, vinculadas a la distribución y comercialización de textos; que se organice y promueva una plataforma digital online de los lineamientos, colecciones y producciones del Polo Editorial Comahue.

Que se reconocen los esfuerzos de las diferentes unidades académicas en publicar sus producciones de conocimiento.

Que el Consejo de Extensión de la Universidad Nacional del Comahue, con el apoyo del resto de las áreas de gestión de la Casa de Estudios, ha resuelto dar una nueva dinámica a la editorial, integrando a las áreas de Investigación y de Posgrado a su Consejo Editorial, expresando la vocación de incluir a actores de la comunidad y proponiendo la creación de Comités de Evaluación en distintas áreas de las ciencias, a fin de producir obras con referato que jerarquicen la labor de docentes e investigadores.

Que en reunión ordinaria, de fecha 22 de mayo de 2019, el Consejo de Extensión de la Universidad Nacional del Comahue designa a los integrantes del Consejo Editorial de la Universidad Nacional del Comahue, consignando a los integrantes en Acta de dicha reunión.

Que a efectos de fortalecer y formalizar el trabajo interinstitucional para generar el Polo Editorial, en fecha 24 de septiembre de 2019 se suscribió un Convenio Marco de Cooperación entre la Honorable Legislatura de la provincia del Neuquén, la Universidad Nacional del Comahue y la Fundación de la Universidad Nacional del Comahue para el Desarrollo Regional (FUNYDER).

///...



Rectorado

RESOLUCIÓN N° 0070
NEUQUÉN, 05 MAR 2020

///...



Rectorado

RESOLUCIÓN N° 0070
NEUQUÉN, 05 MAR 2020

ANEXO I
REGLAMENTO DEL POLO EDITORIAL COMAHUE

Artículo 1°: El Polo Editorial Comahue funcionará en la órbita de la Secretaría de Extensión Universitaria.

Artículo 2°: Toda propuesta de publicación ingresará por Mesa de Entrada de la Secretaría de Extensión Universitaria, dirigida al Consejo del Polo Editorial Comahue. La presentación deberá realizarse en formato papel de la obra a publicar, y en formato digital a través de correo electrónico a la dirección polo.editorial@central.uncoma.edu.ar, y estarán acompañadas por un proyecto de publicación en el que se fundamente la importancia y pertinencia de la obra, se brinde detalles de formato, calidad, cantidad de páginas y si cuenta con fuente de financiamiento de una contraparte.

Se dará prioridad a aquellos proyectos que, además de reunir las condiciones previamente señaladas, tenga la factibilidad económica para llevarlo adelante.

Artículo 3°: El Polo Editorial Comahue trabajará en articulación con la Honorable Legislatura de la provincia del Neuquén, ésta última en calidad de contraparte, pudiendo incorporarse a futuro nuevas contrapartes mediante la firma de convenios específicos.

Artículo 4°: El Polo Editorial Comahue tendrá como unidad de gestión operativa a la Fundación de la Universidad Nacional del Comahue para el Desarrollo Regional (FUNYDER).

Artículo 5°: El Consejo del Polo Editorial Comahue estará conformado por los tres miembros del Consejo Editorial de EDUCO nombrados por el Consejo de Extensión Universitaria; el Secretario/a de Extensión Universitaria que tendrá la presidencia; un representante de la Honorable Legislatura de la provincia del Neuquén; un representante del Consejo de Extensión; el Director administrativo de EDUCO y un trabajador no docente de la Secretaría de Extensión Universitaria que cumplirá las funciones de secretario.

Artículo 6°: El Consejo del Polo Editorial Comahue cumplirá las siguientes funciones:

- a) Formular o reformular las políticas, planes, programas, procedimientos y manuales de funciones del proceso de edición y publicación.
- b) Seleccionar los libros que se publican con el sello conjunto del Polo Editorial Comahue o individualmente, a través de las editoriales de la Honorable Legislatura de la provincia del Neuquén o la Editorial de la Universidad Nacional del Comahue (EDUCO). De acuerdo a esta decisión, los libros se incorporarán a los respectivos catálogos.
- c) Decidir sobre la creación de revistas y revisar semestralmente los números publicados en el periodo, los avances en los planes de indexación y asesorar a los coordinadores o editores para mantener y mejorar la calidad de las mismas.



Rectorado

RESOLUCIÓN N° 0070
NEUQUÉN, 05 MAR 2020

- d) Determinar los términos de referencia de las convocatorias anuales a concurso, de acuerdo con el presupuesto anual.
- e) Crear, modificar o terminar las colecciones y las líneas editoriales.
- f) Coordinar el proceso de designación de evaluadores y expertos, con su correspondiente base de datos.
- g) Todo proyecto de publicación es analizado por el Consejo Editorial, que decide la factibilidad de publicación y remite la obra para su referato a evaluadores ad hoc.
- h) Velar por el cumplimiento de los formatos de series, colecciones y por el buen manejo de la imagen del sello editorial.
- i) Decidir el número de ejemplares publicados de cada libro y la reedición o reimpresión de obras editadas y publicadas por la Universidad, teniendo en cuenta la información presupuestal entregada por el secretario.
- j) Decidir sobre coediciones con otras editoriales, nacionales o extranjeras, y formular los lineamientos para este fin.
- k) El Consejo del Polo Editorial Comahue toma las decisiones en acuerdo de todos sus miembros. En los casos en que este no se alcance las mismas se definirán por la mayoría simple de los miembros presentes.
- l) La persona que preside el Consejo del Polo Editorial Comahue vota solo en caso de producirse paridad en el número de miembros o en el resultado de la votación.
- m) Las decisiones constarán en un Libro de Actas.

Artículo 7°: Los integrantes del Consejo del Polo Editorial Comahue podrán publicar cumpliendo con lo establecido por este reglamento, y deberán retirarse de las reuniones cuando se esté evaluando su material. Idéntico proceder se aplicará para los casos que presenten incompatibilidad o intereses encontrados.

Artículo 8°: Las decisiones que se tomen en el Consejo del Polo Editorial Comahue estarán soportadas en Actas y serán registradas por el Secretario de Actas. Las Actas darán cuenta del lugar, la fecha y la hora de la reunión, los miembros presentes, los asuntos tratados, las decisiones adoptadas y la hora de finalización de la reunión.

Artículo 9°: Las Actas serán firmadas por todos los presentes.



Mag. GUSTAVO FERREYRA
Secretario de Extensión Universitaria
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE



Lic. GUSTAVO V. CRISAFULLI
RECTOR
Universidad Nacional del Comahue

Fotos del área de trabajo de la Imprenta Malvinas Argentinas

