

XI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2015.

# **Entre la tradición y el cambio: Nuevos roles, funciones e intereses de Académicos y Profesionales en la Gestión Universitaria de las universidades nacionales en Argentina.**

Mónica María Marquina y Angeles Polzella.

Cita:

Mónica María Marquina y Angeles Polzella (2015). *Entre la tradición y el cambio: Nuevos roles, funciones e intereses de Académicos y Profesionales en la Gestión Universitaria de las universidades nacionales en Argentina. XI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-061/1155>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# **XI Jornadas de Sociología de la UBA**

## **Coordenadas contemporáneas de la sociología: tiempos, cuerpos, saberes.**

### **13 al 17 de julio de 2015**

Carrera de Sociología  
Facultad de Ciencias Sociales. UBA

**Apellido y nombre del/los autor/es:** Marquina, Mónica; Polzella, Ángeles

**Institución de procedencia:** Universidad Nacional de General Sarmiento

**E-mail:** [mmarqui@ungs.edu.ar](mailto:mmarqui@ungs.edu.ar); [angelespolzella@gmail.com](mailto:angelespolzella@gmail.com)

**Mesa 94: Universidad: Políticas, problemas y actores universitarios**

**Título: Entre la tradición y el cambio: Nuevos roles, funciones e intereses de Académicos y Profesionales en la Gestión Universitaria de las universidades nacionales en Argentina.**

#### **RESUMEN**

Este trabajo es parte de una investigación que se desarrolla en el marco del Proyecto PICT 2013/2253<sup>1</sup> cuyo objetivo consiste estudiar cómo la reforma de la educación superior de los años '90 en Argentina, aplicada a la luz del paradigma de la Nueva Gestión Pública, estableció una agenda que modificó la configuración de las instituciones de tradición reformista.

La hipótesis central sostiene que estos cambios introdujeron la necesidad de llevar adelante nuevas tareas para lo cual emergieron nuevos roles y funciones, modificando las identidades, las conductas y los vínculos entre los actores universitarios.

El propósito de este trabajo es presentar los avances del proyecto, actualmente en el nivel exploratorio. Se mostrará, a partir de información relevada por medio de entrevistas y análisis documental, cómo los modelos de gestión de las Universidades Nacionales Tradicionales<sup>2</sup> se van reconfigurando a partir de políticas y programas gubernamentales.

---

<sup>1</sup> El proyecto se titula y NUEVAS DEMANDAS DE GESTIÓN EN LAS UNIVERSIDADES: ROLES, FUNCIONES, IDENTIDADES Y RELACIONES DE ACADÉMICOS, PROFESIONALES Y AUTORIDADES y corresponde a un Proyecto de Investigación Científica y Tecnológica (PICT 2013/2253) de la Agencia Nacional de Promoción de la Ciencia y Tecnología (ANPCyT), bajo la Dirección de Mónica Marquina y del que Ángeles Polzella es becaria doctoral ANCyPT.

<sup>2</sup> Universidad nacional de Buenos Aires, Universidad nacional de Córdoba, Universidad nacional del Litoral, Universidad nacional de Tucumán.

Se presentará el marco conceptual construido a partir de la adaptación de categorías teóricas hoy discutidas en diversos países a la realidad de nuestro sistema y se pondrá énfasis en las características específicas de estas reconfiguraciones en las siguientes áreas: evaluación, internacionalización, vinculación tecnológica y educación virtual.

### **Palabras Claves**

Universidad, Nueva Gestión Pública, Reformas universitarias, Dinámicas institucionales, Roles.

### **Introducción**

Este trabajo se inscribe en los aportes que abordan la dinámica de los cambios en la educación superior iniciados en los años 90, en el marco del proceso de reforma del Estado, con especial referencia a los desafíos de la llamada “segunda generación” de reformas y bajo los principios de la Nueva gestión Pública (NGP). En ese escenario, políticas tales como la modernización tecnológica de la gestión, la evaluación y acreditación, y la diversificación de fuentes de financiamiento, -entre otras-, implicaron para el sector universitario un “nuevo formato de administración sustentado en el desempeño institucional” (Brunner, 2006).

Estos cambios han requerido nuevas funciones que conllevan nuevas competencias y que articulan en última instancia nuevos roles institucionales, diferentes a los históricos roles académicos, administrativos y políticos.

En este marco, el presente trabajo es parte de una investigación que se desarrolla en el marco del Proyecto PICT 2013/2253<sup>3</sup>, cuyo objetivo consiste en estudiar cómo la reforma de la educación superior de los años '90 en Argentina, aplicada a la luz del paradigma de la Nueva Gestión Pública, estableció una agenda que modificó la configuración de las instituciones de tradición reformista.

La hipótesis central sostiene que estos cambios introdujeron la necesidad de llevar adelante nuevas tareas para lo cual emergieron nuevos roles y funciones, modificando las identidades, las conductas y los vínculos entre los actores universitarios tradicionales y los nuevos.

---

<sup>3</sup> El proyecto se titula y NUEVAS DEMANDAS DE GESTIÓN EN LAS UNIVERSIDADES: ROLES, FUNCIONES, IDENTIDADES Y RELACIONES DE ACADÉMICOS, PROFESIONALES Y AUTORIDADES y corresponde a un Proyecto de Investigación Científica y Tecnológica (PICT 2013/2253) de la Agencia Nacional de Promoción de la Ciencia y Tecnología (ANPCyT), bajo la Dirección de Mónica Marquina y del que Ángeles Polzella es becaria doctoral ANCyPT.

El propósito de este trabajo es mostrar los avances del proyecto, actualmente en el nivel exploratorio. Para ello, tras describir algunas cuestiones en torno al concepto de la NGP y su implicancia en las políticas universitarias en la Argentina, se presenta el marco conceptual construido a partir de la adaptación de categorías teóricas, hoy discutidas en diversos países, a la realidad de nuestro sistema. En el tercer apartado, a partir de información relevada por medio de entrevistas y análisis documental, se analizan los resultados preliminares de nuestra investigación y finalmente se establecen conclusiones comparativas.

### **Reformas Universitarias en Argentina bajo la luz de la NGP**

La corriente de la Nueva Gestión Pública (NGP) fue adoptada y cobra impulso en los años 90 a partir de las recomendaciones de diferentes organismos supranacionales, como el Banco Mundial, el BID y el FMI, pero también la OCDE, cuyas políticas propuestas se constituyeron en condiciones para el otorgamiento de créditos o apoyo financiero. La legitimidad de la NGP como fuente de propuestas para el mejoramiento del Estado encontró sustento en el discurso neoliberal que contraponía la eficiencia privada a la ineficiencia pública, a partir de un conjunto de técnicas y prácticas de aparente neutralidad, y que según López (2005) fuera rescatado tanto por los ámbitos políticos como por los académicos, así como por consultores provenientes de diversos centros de pensamiento durante las últimas décadas.

En América Latina esta corriente modernizadora del Estado apareció dando luz a las reformas de “segunda generación”, diferenciándose de las políticas derivadas del “Consenso de Washington” que apoyaron las reestructuraciones sociales y económicas en América Latina orientadas al Estado mínimo. Mientras la primera generación de reformas, realizadas bajo la base de este ideario, se centró en la reestructuración de las relaciones entre el Estado y el mercado (privatización, descentralización, desregulación, disciplina fiscal, reforma impositiva, liberalización financiera), la segunda generación de reformas se ocupó de la “reinención del gobierno” (Gaebler y Osborne, citado por Oszlak, 1999); reformas orientadas a la calidad institucional, principalmente de las áreas indelegables del Estado (justicia, seguridad, educación), así como de acciones orientadas a compensar los efectos negativos del libre juego del mercado mediante políticas sociales activas de gerencia del desarrollo social y combate de la pobreza que asegurasen la gobernabilidad.

Las políticas enmarcadas en las reformas universitarias de los años 90 en la región y particularmente en Argentina, materializadas en la Ley de Educación Superior (LES), coinciden en líneas generales con el enfoque de la NGP al introducirse mecanismos de acreditación y evaluación institucional, descentralización y segmentación de la oferta pública, la constitución de mercados internos y el fomento de la oferta privada. Las reformas estuvieron orientadas a reemplazar el rol tradicional de “Estado Benevolente” (Brunner, 1990), cuya principal función era la de financiar en bloque el funcionamiento autónomo de las instituciones<sup>4</sup>, por el “Estado evaluador”. En este sentido, se redefine la relación entre Estado, Universidad, Sociedad y Mercado.

Estas políticas de “contención del déficit fiscal” (Fanelli, 2001) han estimulado que los gobiernos ejerzan su poder de regulación y exijan a las universidades una mayor responsabilidad pública (accountability) por los fondos que se les destinan. A partir de allí, comienza una mayor preocupación de las universidades por la eficiencia en el uso de los recursos humanos, físicos y financieros de la institución, la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento, la competencia por fondos públicos distribuidos a través de programas diversos y la realización de autoevaluaciones y evaluaciones externas en el plano institucional y de sus carreras. Estos procesos han resignificado al interior de las universidades las formas y dinámicas de la propia práctica institucional.

En Argentina, la sanción de la LES se constituyó en la llave para la ejecución de un crédito acordado previamente entre la Secretaria de Políticas Universitarias (SPU) y esa entidad. En el marco del documento del Banco Mundial “Educación Superior: Lecciones Derivadas de la Experiencia”, surge el Programa de Mejora de la Educación Superior (PRES), cuyo propósito era fortalecer el ordenamiento del marco legal de la educación superior para la introducción de incentivos para la eficiencia, la equidad y el mejoramiento de la calidad de este ámbito de enseñanza, promoviendo una transformación institucional y sistémica (Marquina y Buchbinder, 2008).

El PRES puso en funcionamiento instrumentos que resultaron claves para la implementación de la reforma y que constituyeron los principales componentes del Programa. Entre ellos, la puesta en marcha de la CONEAU que tuvo un papel preponderante en la determinación de los mecanismos e instrumentos para la

---

<sup>4</sup> Los cambios no implicaron menos Estado sino su reconfiguración para intervenir en ámbitos tradicionalmente desregulados, desplazarse de sus funciones clásicas de financiamiento a favor de nuevas formas de privatización de lo público y conformar una administración central con capacidades para llevar adelante las transformaciones (Krotsch, 2001; Chiroleu y Iazzetta, 2005; Chiroleu, Suasnabar y Rovelli, 2013)

acreditación de carreras de grado y posgrado<sup>5</sup>, el Fondo de Mejoramiento de la Calidad (FOMECA), el Sistema de Información Universitaria (SIU) y el Programa de Asignación de Recursos (AR), que se integrarán a otras herramientas introducidas previamente, como el Programa de Incentivos. Estas medidas, junto con la creación de la Agencia Nacional de Promoción de la Ciencia y la Tecnología (ANPCyT), tienen comunes denominadores vinculados con los postulados del paradigma de la NGP ya enunciados, tendientes a la modernización del Estado, modificando la capacidad del gobierno y de la administración de las instituciones universitarias con el fin de alcanzar los objetivos institucionales en el marco restrictivo y condicionante que imponen las regulaciones del estado y la competencia del mercado (Marquina, Quinteros Vivas y Herbón, 2014).

Sobre este trasfondo de políticas universitarias, que aún perduran, es que durante las últimas décadas las universidades han respondido a estas orientaciones, adaptando las estructuras de gestión, modificando sus normas, prácticas y procesos tradicionales, estableciendo nuevas reglas formales e informales para la gestión interorganizacional e intergubernamental, y transformando la cultura institucional.

### **La Universidad entre la tradición y el cambio: un abordaje conceptual sobre nuevos roles, funciones y dinámicas de académicos y profesionales**

Nuestro interés se centra en el análisis de cómo en los nuevos modos de funcionamiento de las instituciones emergen nuevas funciones y roles que ponen en cuestión las formas tradicionales de “gobernanza”<sup>6</sup> (Marginson, S. y Considine, M., 2000; Camou, A. y Atairo, D., 2010; Kehm, 2012; Bleiklie, I. et al, 2012) de las

---

<sup>5</sup> Con la sanción de la Ley de Educación Superior N° 24.521 (LES) en 1995 se introdujo la evaluación y acreditación universitaria y se estableció que para el caso de las carreras reguladas, es decir, las que se incluyen en el art. 43, se fijarán patrones y estándares para los procesos de acreditación que serán los que establezca el Ministerio previa consulta con el Consejo de Universidades (CU). La nueva regulación de los títulos de carrera de grado contemplados en este artículo cambió varias cuestiones, entre ellas: la delimitación estricta entre las profesiones reguladas por el Estado y las no reguladas (Decreto 256/94); se suprime la competencia exclusiva del Ministerio en lo relativo a los títulos universitarios, compartiéndola ahora con el Consejo de Universidades (Decreto 499/95, art. 10); se introduce la acreditación obligatoria cada seis años de (Decreto 499/95, arts. 6 y 7); y, se elimina de la normativa el término “incumbencias” (Cantini, 1997).

<sup>6</sup> La gobernanza de instituciones universitarias refiere a los cambios en la distribución de poder y en los procesos internos de toma de decisiones (Kehm, 2012). Podemos hablar de gobernanza universitaria como el entramado de reglas y prácticas que fijan los límites e incentivos para la constitución, funcionamiento y dirección de las relaciones de poder entre los actores de una institución académica (Camou, 2011). Son las relaciones internas, las relaciones externas y la interacción entre ellas. Estas son altamente complejas e implican valores, formas de tomar decisiones y de asignación de recursos, definición de misión y propósitos, pautas de autoridad y jerarquía y las relaciones de la universidad con los diversos mundos académicos, de negocios y de la comunidad (Marginson y Considine, 2000).

instituciones y la distribución del poder, Para ello, es adecuado señalar algunas consideraciones teóricas previas de la Universidad como organización compleja.

La institución universitaria constituye un tipo organizacional específico que ha conducido a diversos autores a caracterizarla como “sistema débilmente acoplado” (Weick, 1976), “burocracia profesional” (Mintzberg, 1991 y 2003), “institución cibernética” (Birnbaum, 1988) o autorregulada o, incluso, como “anarquía organizada bajo un modelo de toma de decisiones del cesto de basura” (Cohen y March, 1986), “organizaciones de dimensiones anárquicas” (Musselin, 1996) o de “base pesada y tejido flojo” (Clark, 1983).

Diversos factores explican esta particular complejidad. Entre ellos, la convivencia de múltiples racionalidades, incluso contradictorias, que dificultan el establecimiento de objetivos institucionales rectores, más allá de la formulación de amplios fines, anclados en principios y valores generalmente incuestionables (Obeide, 2003).

Desde este marco, la gobernanza de las universidades argentinas tradicionales se puede explicar a partir de la relación, articulación e interacción de tres ámbitos diferenciados de trabajo: el académico, el administrativo y el político. En Argentina la trayectoria histórica universitaria se ha conformado bajo las tradiciones del movimiento reformista universitario del '18, enmarcado en los principios de autonomía y cogobierno universitario, en base a estructuras organizadas en facultades, y con una fuerte impronta profesionalista. El gobierno de estas universidades, y sus facultades, está conformado por órganos colegiados compuestos por representantes de claustros y una conducción unipersonal elegida por esos ámbitos colegiados. En esta estructura, los rectores o decanos han representado intereses heterogéneos y han jugado un papel principalmente político, orientado a mantener equilibrios internos y externos. En este marco, los procesos decisorios, con altos grados de participación de los actores universitarios a través de sus representantes, demanda procesos de deliberación, cooperación y coordinación que requieren tiempos posiblemente inaceptables en otros tipos de organizaciones.

Este tradicional modelo colegial de funcionamiento universitario resultó fuertemente influido por el enfoque gerencialista y eficientista de la década del 90. Consecuentemente, las universidades ajustaron gradualmente su funcionamiento, diluyendo las fronteras de las tradicionales funciones y roles de los tres ámbitos mencionados (académico, administrativo y político); dando lugar a la emergencia de

nuevos roles para los que se requieren competencias, habilidades y experiencias específicas; y entrelazando de esta manera a través del cambio, lo viejo y lo nuevo.

Mientras gran parte de la literatura ha prestado considerable atención al impacto de estos cambios en las identidades académicas (Becher, 1997; Henkel, 2000; Barnett, 2005) son escasos los estudios que, a partir de los procesos mencionados, focalizan en la emergencia de nuevos roles desarrollados por profesionales que no necesariamente provienen del ámbito académico. En el siguiente apartado se abordan los recientes desarrollos teóricos a nivel mundial, con énfasis en la construcción de categorías propias de análisis que nos permitan comprender un mismo objeto de estudio, en nuestro contexto específico.

### ***Sobre Roles, Funciones y Dinámicas de Académicos y profesionales***

Según la literatura reciente “HEPRO’s” (por “*higher education professionals*”) (Schneijderberg y Merkator, 2012), “para-académicos” (McFarlane, 2011); o “Tercer espacio” (Whitchurch, 2008 y 2012), son categorías que en Europa muestran el interés por el estudio de la emergencia de estos nuevos roles y espacios, a partir de los cambios ya mencionados en apartados anteriores en la gobernanza de los sistemas y la necesidad de redirigir, en ese marco, la gobernanza interna de las instituciones. Tal es el caso del Reino Unido en donde, a partir de los años 90, se establecieron importantes giros en la relación entre las universidades y el gobierno, a partir de la introducción de sistemas de auditoria de las instituciones y de actividad académica, como contrapartida del financiamiento, especialmente para la investigación.

Celia Whitchurch (2008 y 2012) en su análisis sobre los sistemas de educación superior de Reino Unido y Australia, reconoce la emergencia de lo que ella denomina un “Tercer Espacio”, un ámbito constituido “entre las esferas académicas y profesionales en donde las interacciones laterales que involucran equipos y redes suceden de manera paralela a las estructuras y procesos formales, dando lugar a nuevas formas de gestión y liderazgo” (Whitchurch, 2012). Quienes desempeñan estos roles trabajan de manera colaborativa en equipos multi-profesionales, con miembros que provienen tanto de adentro como de fuera de la institución. Estos roles pueden no ajustarse exactamente a la organización o a líneas de las estructuras jerárquicas y se diferencian de los tradicionales ámbitos administrativos y académicos.

Además de los tradicionales roles administrativos y de gobierno y gestión a niveles superiores, aparece una diversificación de nuevas tareas que hacen a la

institución más compleja y dinámica de lo que los organigramas y descripción de puestos pueden mostrar. En este sentido, la autora explora las diversas formas que asumen estos nuevos roles profesionales, analizando los modos en que los individuos no sólo están interpretando y asumiéndolos activamente, sino también moviéndose a través de los límites organizacionales y funcionales para crear nuevos espacios profesionales, de conocimiento y de relaciones (Whitchurch, 2008)<sup>7</sup>.

Las características de este “tercer espacio” varían según los países estudiados. Mientras en Australia, donde predomina la contratación a término de estos profesionales, pareciera advertirse un perfil gerencial mucho más pronunciado de estos profesionales, en Reino Unido hay una mayor predisposición a integrarse de manera más permanente a la institución, incluso a costa de ser identificados por los académicos como “administradores”.

Con el mismo fin, analizando también los cambios en el Reino Unido, y luego en varios países europeos, MacFarlane (2010) utiliza el término de “para-académicos”, para analizar un proceso que denomina “desagregación de la vida académica” en el cual se distinguen estas nuevas tareas que dan lugar a un nuevo rol que denomina “para-académico”. Para el autor, se trata de personal especializado en un elemento de la práctica académica, cuyo origen puede ser tanto el “sobrecalificado” profesional de apoyo, ahora cercano a alguna actividad académica, como el “descalificado” personal académico, al que se le han recortado las tres funciones tradicionales (docencia, investigación y servicio), y se lo ha relegado a alguna de ellas. En este modelo aparecen las nuevas tareas en las que se debe especializar el tradicional académico, en su vinculación con las tres principales funciones de la universidad.

Las nuevas demandas, para MacFarlane, estarían requiriendo la intervención de nuevos roles entre aquellos tradicionales y administrativos, que son desarrollados tanto por los académicos, ahora especializados, como por profesionales de apoyo. Por ejemplo, la tradicional función de enseñanza hoy requiere de un conocimiento especializado para el diseño de *currícula* que se adapte a nuevos perfiles de estudiantes.

---

<sup>7</sup> Whitchurch reconoce la emergencia de movimientos de profesionales entre instituciones, e incluso entre sectores diferentes a la educación superior, con competencias en desarrollo regional, búsqueda de financiamiento, entre otras, a partir de perfiles nacionales e internacionales sin lealtades institucionales, sino poseedores de sus propios portfolios que los convierten en exitosos gerentes. En este sentido, la autora recomienda a las instituciones correrse de la tradicional lógica de la lealtad institucional, para valorar a estos nuevos cuadros en términos de lo que pueden aportar, en un momento determinado, a una institución específica, sabiendo que pueden cambiar de institución cuando hayan concluido sus proyectos para los cuales fueron contratados.

La educación virtual aparece como un ámbito propicio, y por tanto emerge la necesidad de un conocimiento que lo posee el “*E-learning coordinator*”, que trabaja con el docente para adaptar una tarea de docencia que antes era genérica y que hoy requiere estar más centrada en quien aprende más que en quien enseña. En este modelo también aparecen las nuevas tareas de gestión de la investigación, como las de redactar proyectos para la obtención de subsidios (desarrolladas por el académico que hoy debe adquirir este nuevo conocimiento), que a la vez por la complejidad y el conocimiento específico involucrado, requiere la participación del “*Reserach support officer*”, o bien del “*Business development manager*” para la búsqueda de fondos (Mc Farlane, 2010).

Por su parte, Klumpp y Teichler (2008)<sup>8</sup> acuñaron el concepto de “Profesionales de la Educación Superior” (HEPROs por Higher Education Professionals) para analizar este proceso en el sistema de educación superior alemán. Seguidos por Kehm (2012) y Schneijderberg y Merkator (2012) ubican a este proceso de transformación como respuestas institucionales a los cambios externos, con la creación de nuevas funciones y cargos en las áreas de mejoramiento de la calidad, diseño del curriculum, o para fortalecer funciones ya existentes como coordinadores de investigación, consejeros estudiantiles, o de internacionalización. En este caso, los autores incorporan al análisis incluso la creación de unidades de apoyo a la conducción de las instituciones. En Alemania, para ellos, es posible identificar cuatro líneas de cambios.

Para los tradicionales cargos administrativos comienzan a requerirse nuevas calificaciones, como por ejemplo para los encargados de la administración de los registros académicos de los estudiantes. Por su parte, nuevos requerimientos se presentan en ocupaciones que antes tenían un bajo nivel de diferenciación y que ahora requieren profesionalización, como por ejemplo, asesoramiento estudiantil. Tareas que antes eran una parte en la descripción de cargos con varias funciones, ahora se convierten en cargos full time, como por ejemplo, planeamiento y diseño de carreras. Finalmente, la aparición de nuevas tareas, como la transferencia de tecnología o la búsqueda de fondos también requieren de perfiles denominados HEPROs. En este sentido, para el caso de Alemania, con una fuerte impronta de personal administrativo burocratizado, con estabilidad y marcada presencia en el sistema, las categorías definidas por Whitchurch o McFarlane no alcanzan para describir la realidad de los cambios en este país. En este sentido, las especificidades nacionales requieren

---

<sup>8</sup> Citado en Schneijderberg y Merkator (2012), dado que no fue posible acceder al texto original por el idioma.

considerar, por ejemplo, las estructuras diferenciales de las instituciones, o bien el tipo de dependencia estatal del personal administrativo, (empleados por la universidad, por el Estado como servidores públicos, o ambos).

En términos generales, las investigaciones concluyen que estos nuevos roles son asumidos por personas cuyo perfil presenta un alto grado de formación (maestría en general); respecto del cargo, no tienen un puesto permanente; y su identidad como profesionales es débil, dado que tienden a verse como intermediarios entre los altos niveles y los académicos. Poseen alto grado de libertad para desarrollar su trabajo, el cual es básicamente de asesoramiento, coordinación, supervisión, en tareas relacionadas con las tres principales funciones de la universidad, trabajando en interfaces o espacios de articulación entre la tarea académica y la conducción (Whitchurch, 2012; Kehm, 2012).

### **Resultados preliminares de nuestra investigación**

Al momento de esta presentación, nuestra investigación estuvo abocada al estudio del estado del arte del tema en la bibliografía internacional, estableciendo revisiones teóricas conceptuales sobre temas tales como: universidad, para-académicos, gerentes-académicos, HEPROs, tercer espacio, roles, funciones, cambio organizacional, dinámica institucional, gobernanza, gobierno y gobernabilidad. Posteriormente se avanzó en una indagación preliminar a través de entrevistas, que permitió evaluar la utilidad y eventual adaptación de las categorías teóricas mencionadas a la realidad de nuestro sistema.

En relación a ello, se establecieron y definieron cinco variables: A) *Función*: conjunto de tareas y actividades homogéneas o complementarias, requeridas para una finalidad específica. B) *Rol*: conjunto de funciones que cumple un agente (no necesariamente asignado de manera formal). C) *Cargo (sector laboral formal)*: tipo de relación contractual con la institución. D) *Identidad (laboral)*: conciencia de pertenencia a un sector formal, profesión o grupo laboral, que lo diferencia de otros. E) *Perfil*: configuración de conocimientos, habilidades y actitudes que resulta coherente para el desempeño de un rol. (Marquina y Obeide, 2014).

Asimismo, como puede observarse del cuadro I y con el fin de identificar la procedencia de los perfiles y su implicancia en la configuración del poder de la universidad, aplicamos las variables en los tres sectores universitarios tradicionales: *Sector No Docente, Sector Académico y Sector Político*.

Cuadro I Sectores universitarios tradicionales

	Sector no docente	Sector académico	Sector político
<b>Funciones y roles</b>	Administración: apoyo al sector académico y al político	Docencia Investigación Servicio / extensión / transferencia / vinculación	Gobierno
<b>Cargos</b>	Cargos no docentes con estabilidad	Cargos académicos concursados	Cargos de autoridades no permanentes
<b>Perfiles</b>	Técnicos Burocráticos Jerárquicos Regulados	Alto grado de autonomía Evaluación por pares Orientados por la disciplina	Origen académico Habilidades políticas
<b>Identidades</b>	Con el grupo no docente	Con el grupo académico	Con el grupo académico Casos de profesionalización en el sector político

Fuente. Marquina y Obeide (2014)

Se avanzó en un primer análisis documental de las estructuras organizacionales de cinco universidades nacionales de tradición reformista<sup>9</sup> con el fin de: a) detectar patrones de cambios en las estructuras organizacionales y, b) identificar nuevas áreas y tareas<sup>10</sup> institucionales vinculadas a la agenda universitaria nacional, c) identificar a los sujetos que se desempeñan en esas nuevas tareas, sus procedencias, su formación cargos y funciones.

Por el momento no es posible identificar un patrón único en las estructuras, sino más bien que, a partir de los años '90 y durante la década siguiente, se ha multiplicado en las universidades estudiadas la aparición de distintas iniciativas en relación con las cuatro áreas de estudio, ya sea en nuevas áreas, en áreas pre existentes, o en programas específicos, o en roles no necesariamente vinculados a áreas específicas.

En general, en las universidades tradicionales estas nuevas funciones relacionadas con la vinculación tecnológica, *e-learning*, asuntos internacionales y acreditación y evaluación institucional, en su mayoría se encuentran centralizadas y promovidas por los rectorados, ubicadas institucionalmente bajo su dependencia o bajo el ala de secretarías como ciencia y técnica, asuntos académicos o institucionales; o bien mediante la ampliación y redefinición de otras, como es el caso del área de relaciones

<sup>9</sup> Unidades de Análisis: UBA, UNC, UNLP, UNL, UNT

<sup>10</sup> Se focalizó en la búsqueda de dependencias vinculadas con los siguientes temas: a) evaluación y acreditación; b) *e-learning* o educación virtual; c) relaciones internacionales; y d) vinculación tecnológica. Las fuentes de indagación revisadas fueron los estatutos, las páginas webs institucionales, planes estratégicos y de evaluación institucional.

internacionales en algunos casos analizados. Particularmente, observamos que las funciones vinculadas con la acreditación de carreras tienen a su vez vinculaciones con funciones desarrolladas, a la vez, en las unidades académicas.

Se realizaron entrevistas con responsables técnicos de las áreas estudiadas en dos de las universidades mencionadas en el relevamiento, UBA y UNLP. Específicamente entrevistamos a actores clave de las cuatro áreas de estudio. Las entrevistas se desarrollaron a partir de un guión preliminar orientado a relevar información sobre la trayectoria profesional del entrevistado y su formación, sobre las características del trabajo realizado y sobre algunos aspectos subjetivos vinculados con las dificultades, logros, satisfacciones y el futuro profesional.

En este primer relevamiento identificamos, de acuerdo a las variables aplicadas, algunos patrones comunes que a continuación detallamos.

#### *En cuanto a sus funciones y roles*

Se ubican en un espacio de intersección o articulación respecto de otros actores, ya sea entre autoridades y académicos, o bien entre autoridades y personal administrativo. Lidian permanentemente con tareas de alta responsabilidad y, a la vez, con otras meramente administrativas; ambas con el mismo nivel de urgencia. Estas vinculaciones con otros sectores tienen aspectos cooperativos y otros conflictivos. En algunos casos reconocen que deben permanentemente actuar de manera de justificar su rol y mostrar su importancia para la institución. El desarrollo de sus funciones le dan cierto poder relativo al interior de la institución, dado que involucran informar a las autoridades y a los académicos en primer lugar y, en algunos casos, por sus largas trayectorias en la historia de la universidad. Sus funciones asumen significativas implicancias en la toma de decisiones pero, a la vez, los propios canales institucionalizados de toma de decisión no permiten el ejercicio formal de ese poder, llevando a realizar un tratamiento informal de los problemas que enfrentan. Gran parte de su tiempo lo consume la actividad de gestión, y en algunos casos combinan el desempeño del rol con distintas actividades académicas, como la docencia a nivel de grado y de posgrado y la investigación, actividades que desempeñan con otros cargos.

#### *En cuanto a sus cargos*

Los referentes entrevistados tienen una relación de dependencia variada con la institución. Algunos desarrollan funciones profesionales con cargos docentes, en su mayoría, o bien bajo la figura de no docente. En el primer caso, ello se debe a la rigidez

de las estructuras escalafonarias del sector no docente, que imposibilita la incorporación de nuevos perfiles en las estructuras preexistentes. En estos casos, se trata de cargos interinos, cuya permanencia depende del sector político. En el segundo caso, se trata de cargos asumidos a través de esos canales formales rígidos, hace muchos años, pero que no necesariamente se vincularon en sus orígenes con las funciones actualmente desempeñadas.

#### *En cuanto a sus perfiles*

Los entrevistados tienen un alto nivel de formación. O bien han obtenido un título de posgrado (incluso de doctor) o están realizando una carrera en ese nivel. A su vez, hemos encontrado casos de Técnicos en Gestión Universitaria. No obstante, manifiestan que el conocimiento adquirido para desempeñar el rol que desempeñan no se lo brindó la formación, sino que fue construyéndose en el mismo ejercicio profesional. Las competencias que destacan son la autonomía, adaptabilidad, capacidad crítica, comunicación verbal y no verbal persuasiva, decisión, capacidad para emprender acciones, flexibilidad, tenacidad, capacidad de visión a nivel institucional. Se reconocen como promotores de enlaces y actividades, para lo que se necesita creatividad.

Algunos de los entrevistados provienen de otros cargos en diferentes ámbitos institucionales vinculados con el tema en cuestión, lo que brinda elementos para pensar en un considerable grado de especialización. Otros tienen como antecedentes actividades académicas, de investigación o de docencia universitaria, incluso aún en desempeño.

#### *En cuanto a sus identidades*

Cuando hablan de sus “pares” o “colegas” se refieren a otras personas que ocupan puestos similares en otras instituciones, con quienes tienen gran vinculación y son interlocutores válidos, o bien personas de referencia ante situaciones a resolver como parte de sus responsabilidades. También reconocen como pares a sujetos con cargos similares en otras áreas vinculadas, en cuyo caso los estaría vinculando el tipo de rol asumido, y las relaciones particulares establecidas con el sector político, el académico y el administrativo. En general manifiestan cierta presión por las tareas realizadas, las cuales asumen como de gran responsabilidad. Los entrevistados se sienten satisfechos con las tareas que realizan y no descartan continuar realizándolas en otros ámbitos en caso de darse las circunstancias, lo que da cuenta de cierta consciencia de

profesionalización y del capital que ello significa. No les interesa ocupar cargos políticos dentro de la universidad.

### **Discusión en base a avances preliminares**

El objetivo de este trabajo fue presentar nuestra investigación y mostrar, a partir de sus avances, los enfoques utilizados, la forma de abordar la cuestión y resultados muy preliminares de entrevistas que nos permiten revisar los conceptos para adaptar el abordaje del objeto, ya estudiado en otros países, a las características de nuestro caso nacional. Lo esbozado en este y otros trabajos nos permite ir delineando algunas orientaciones en relación a estos nuevos roles, que emergen a partir del requerimiento de nuevas funciones y tareas, al mismo tiempo que nos abre nuevos interrogantes que permiten ir dando forma a la investigación.

De los avances podemos dar cuenta de la emergencia en el sistema de educación superior argentino de procesos que van en línea con los analizados en otros contextos. En la normativa, en las estructuras, o bien el desempeño informal, vemos la emergencia de nuevos roles, que son desempeñados de manera poco clara por actores provenientes de diferentes ámbitos tradicionales, ya sea del administrativo, del académico o del político, para atender a funciones muy similares a las mencionadas por la literatura internacional.

En principio, podemos afirmar que no es evidente, para nuestro caso, que los nuevos roles estudiados conformen un nuevo sector, como así lo distingue Withchurch para Reino Unido y Australia. De nuestro estudio surge que se estarían configurando nuevos roles que ponen en tensión los tradicionales ámbitos de funcionamiento institucional, pero que no obedecen a una clara estructuración en cargos, perfiles e identidades. Estos nuevos roles se llevan adelante desde diferentes áreas, tradicionales o nuevas, con diferente formalización de cargos, que en las universidades estudiadas son o bien cargos docentes o no docentes. Pero dichos roles no están conformados por funciones tradicionales. Se trata de funciones que están en la frontera de los límites usualmente reconocidos para distinguir lo académico de lo administrativo, lo administrativo de lo político, o lo político de lo académico. En ese sentido, el proceso presenta algunas continuidades con el análisis de Withchurch (2012) sobre fronteras difusas.

Asimismo, los nuevos roles son ejercidos, en muchos casos, por sujetos provenientes del campo académico (Mc Farlane, 2011) que ahora focalizan su trabajo en

funciones específicas diferentes de las de aquel campo, aunque muy vinculadas. En el ejercicio del rol, los sujetos que los desempeñan se vinculan de manera diferente con el sector político, asesorándolo, recomendando o tomando decisiones por parte de miembros de ese ámbito. Algo similar ocurre con el vínculo con los miembros del ámbito académico, dado que poseen un saber específico necesario para las tareas que hoy se les exigen a los miembros de aquel sector. Se diferencian, en este sentido, del tradicional rol de subordinación en el que usualmente se ubica el administrativo tradicional.

Para llevar adelante estas funciones, requieren de un conocimiento muy específico que principalmente fueron adquiriendo de la propia práctica, aunque a la vez tienen una alta formación que les sirve de base. Principalmente, la adquisición de ese saber está muy ligado a otras competencias necesarias, todas las cuales se distancian de las requeridas por el tradicional rol no docente, o por el académico. Y ese lugar ganado a partir del desempeño del rol, el que de a poco es legitimado por los resultados que van obteniendo, les da cierto margen de poder relativo que los convierte en sujetos necesarios, para realizar tareas nuevas que la institución no tenía incorporadas hace pocos años atrás.

Estos procesos podrían estar generando, desde nuestras hipótesis, una reconfiguración de las identidades y de la distribución del poder institucional, aspectos que hoy son fundamentales para el análisis de la gobernanza de nuestras instituciones y del sistema.

Por otro lado, y en virtud de análisis que exceden este trabajo pero que están siendo realizados en el marco del proyecto, es posible identificar variaciones de estos cambios según se trate de universidades tradicionales o nuevas, creadas a la luz de las reformas de la NGP de los años 90. Mientras que en las primeras las funciones y roles se desarrollan sobre las viejas estructuras existentes, con pocos ajustes, las nuevas instituciones nacen con áreas dedicadas a esos temas, y con sujetos que desempeñan formal o informalmente los roles ligados a ellas. Estos primeros avances nos llevan a seguir indagando sobre las particularidades no sólo institucionales sino de cada uno de los temas seleccionados para el estudio, así como las implicancias de estos procesos en la reconfiguración del poder institucional, en el dinamismo de las culturas académicas ya instaladas, en las subjetividades de los actores, y en los beneficios y desafíos para la gobernanza interna y externa de las universidades argentinas hoy.

## ***Bibliografía***

- BARNETT, R. (2005). *Helping tens answer the question “who am I”?* Social Development in Adolescents. IFAS Extension. University of Florida. 1-3.
- BARZELEY, M Y ARMAJANI, B.J. (1992) *Breaking through the Bureaucracy. A New Vision for Managing Government.* Berkeley, University of California Press.
- BECHER, T. (1997). *Las Disciplinas y la Identidad de los Académicos.* Revista Pensamiento universitario. vol. 4, nº 10. Buenos Aires.
- BEIKLIE, I Y ENDERS, J Y MUSSELIN, C. (2012) *La nueva gestión pública, la gobernanza en red y la universidad como organización profesional cambiante.* En KEHM, B. (comp.) *“La nueva gobernanza de los sistemas universitarios”*. Ediciones Octaedro. España.
- BIRNBAUM, R. (1988). *How colleges work. The Cybernetics of Academic Organization and Leadership.* Jossey – Bass, Inc.: San Francisco.
- BRUNNER, J.J. (1990) *Educación Superior en América Latina: Cambios y Desafíos.* Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica
- CAMOU, A. y ATAIRO, D. (2010). *“La Gobernabilidad de las universidades nacionales en la Argentina”*. En: R. San Martín, Ed. *Entre la Tradición y el Cambio. Perspectivas sobre el gobierno de la universidad.* Colección de Educación Superior de la Universidad de Palermo.
- CAMOU, A. (2007). *“Los “juegos” de la evaluación universitaria en la Argentina. Notas sobre las interacciones conflictivas entre Estado y Universidad”*. En: P. Krotsch, A. Camou y M. Prati: *Evaluando la evaluación: políticas universitarias instituciones y actores en Argentina y América.* Buenos Aires: Prometeo Libros.
- CANTINI, J. (1997) *La autonomía y la autarquía de las universidades nacionales.* Serie Estudios. Academia Nacional de Educación.
- CLARK, B. R. (1983). *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective”*. Berkeley: University of California Press.
- CLARK, B. R. (2004). *Cambio sustentable en la Universidad.* Colección de Educación Superior. Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina.
- ETZKOWITZ H., WEBSTER A., GEBHARDT C. *“The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm Science Policy”*. Institute, Social Science Division, State University of New York, USA Science and Technology Studies Unit, University of York, UK c LWS Unternehmensberatung,

Munich, Germany Program de Engenharia de Producao, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brazil.

GARCÍA DE FANELLI, A. (2001). *La gestión universitaria en tiempos de restricción fiscal y crecientes demandas sociales*. Documento de Trabajo N° 80, Universidad de Belgrano.

FERLIE, E Y MUSSELIN, C Y ANDRESANI, G. (2012) “*El pilotaje de los sistemas de educación superior: una visión desde la perspectiva de la gestión pública*”. En Kehm, B. (comp.) *La nueva gobernanza de los sistemas universitarios*. Ediciones Octaedro. España.

HENKEL, M. (2000). *Academic Identities and Policy Change in Higher Education*. London & Philadelphia, Jessica Kingsley Publishers. Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons*. *Public Administration*, 69 (Spring), 3-19.

HOOD, C. (1991). *A Public Management for all Seasons*. *Public Administration*, 69 (Spring), 3-19.

IBARRA COLADO (2006) *Educación Superior, entre el Mercado y la sociedad: apuntes para mejorar su función social*. *Revista de educación Superior*, Abril Junio XXXV N° 128. México.

KEHM, B. (2012). “*The academics and the Higher Education Professionals*”. Trabajo presentado en la Conferencia Internacional Changing Conditions and Changing Approaches of Academic Work, INCHER. KasselUniversity. Berlín, 4 al 8 de junio de 2012.

KEMH, B. (2012) *La nueva gobernanza de los sistemas universitarios*. Ediciones Octaedro. España.

LÓPEZ, A. (2005). “*Los fundamentos de la Nueva gestión Pública: lógica privada y poder tecnocrático en el Estado mínimo*”. En: M Thwaites Rey y A. López (Eds.) *Entre tecnócratas globalizados y políticos clientelistas. Derrotero del ajuste neoliberal en el Estado Argentino*. Buenos Aires: Prometeo.

MACFARLANE, B (2012). “*The rise of Para – academics*”. Trabajo presentado en la Conferencia Internacional Changing Conditions and Changing Approaches of Academic Work, INCHER. Kassel University. Berlín, 4 al 8 de junio de 2012.

MACFARLANE, B. (2011) “*The morphing of academic practice: unbundling and the rise of the para-academic*”. *Higher Education Quarterly*, 65, 1, 59- 73. Macfarlane, B. (2012) *Intellectual Leadership in Higher Education*, Routledge/SRHE, NY & London.

MARQUINA, M., QUINTERO VIVAS, M. y HERBON, F. (2014) *A veinte años de la reforma de la educación superior: Cambios en la estructura organizacional de las universidades nacionales y la emergencia de nuevos roles, funciones e identidades*. I Encuentro Internacional De Educación Espacios De Investigación Y Divulgación 29, 30 y 31 de octubre de 2014 NEES - Facultad de Ciencias Humanas – UNCPBA Campus Universitario - Tandil – Argentina.

MARQUINA, M y OBEIDE, S. (2014). “New administrative and managerial functions: emerging roles and reconfiguration of identities in Argentine universities”. Trabajo presentado en la *27th CHER Annual Conference “Universities in transition: shifting institutional and organizational boundaries”*, organizada por el Consortium of Higher Education Researchers (CHER). Roma, 8 al 10 de septiembre de 2014.

MARGINSON, S. AND CONSIDINE, M. (2000) *The Enterprise University: Power, Governance and Reinvention in Australia*, Cambridge University Press, Cambridge.

MUSSELIN, C Y FRIEDBERG, E. (1996) *La noción del sistema universitario y sus implicaciones para el estudio de las universidades*. Revista Debate. México.

OBEIDE, S. Y MARQUINA, M. (2003) “*Innovaciones en materia de financiamiento: Hacia la constitución de un organismo descentralizado de asignación de recursos*”, en Políticas de Estado para la Universidad Argentina. Juan Carlos Pugliese editor. Buenos Aires. 2003

OSZLAK, O. (1999). *De menor a mejor. El desafío de la segunda reforma del Estado*. Nueva Sociedad, No 160, marzo – abril.

SCHNEIJDERBERG Y MERKATOR (2012). “*Higher Education Professionals*”. Trabajo presentado en la Conferencia Internacional Changing Conditions and Changing Approaches of Academic Work, INCHER. Kassel University. Berlín, 4 al 8 de junio de 2012.

WEICK, K. (1976) *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*, Administrative Science Quarterly, vol. 21, nro. 1, 1976, pp. 1-19.

WHITCHURCH, C. (2012) *Reconstructing Identities in Higher Education: The Rise of Third Space Professionals*. New York: Routledge.

WITHCHURCH, C. (2012). “*Academic and Professional Identities*”. Trabajo presentado en la Conferencia Internacional Changing Conditions and Changing Approaches of Academic Work, INCHER. Kassel University. Berlín, 4 al 8 de junio de 2012