

MESA 44: HOMO ACADEMICUS. DESAFÍOS ACTUALES DE LA UNIVERSIDAD

Título: Transformaciones recientes en el gobierno y la gestión en las universidades nacionales argentinas: los nuevos profesionales en gestión de la educación superior

Autores:

Silvina Ana Santin, Universidad Nacional de Quilmes, ssantin@unq.edu.ar

Nahuel Lizitza, Universidad de Palermo, nlizitza@hotmail.com

Wenceslao Rodriguez, Universidad Nacional de Río Negro, wegomezrodriguez@unrn.edu.ar

Carolina Denes, Universidad de Buenos Aires, carolina.denes@uba.ar

Mónica Marquina, Universidad Nacional de Tres de Febrero mmarquina@untref.edu.ar

Introducción:

El artículo tiene por objetivo dar a conocer los resultados preliminares del Proyecto “Transformaciones en el gobierno y la gestión en las universidades nacionales argentinas en las últimas dos décadas: roles, funciones, identidades y relaciones de los gestores académicos en nuevas áreas de gestión universitaria”, dirigido por la Dra. Mónica Marquina.

Dicha investigación parte de considerar que, a partir de una serie de transformaciones que tuvieron lugar en los años 1990, inspiradas en el paradigma de la “Nueva Gestión Pública” (NGP), se han producido cambios en el modelo colegial de funcionamiento universitario, que articuló por décadas su complejo modelo de gobierno.

Estos cambios favorecieron la aparición de nuevas funciones y roles institucionales, alterando la división del trabajo universitario que el modelo tradicional distribuía a los roles académicos, administrativos y políticos. Muchas de estas novedosas funciones han sido asumidas por los docentes-investigadores; otras fueron incorporadas como tareas de las autoridades políticas; en tanto que algunas instituciones han comenzado a delegarlas en nuevos actores, contratados o incorporados a la estructura funcional de la institución.

Antecedentes:

El concepto de Nuevo Gerencialismo en la educación superior es estudiado por Deem (1998) quien examina la existencia de nuevos enfoques para la gestión de las instituciones de educación

superior del sector público del Reino Unido, las formas organizativas y las estrategias de gestión. Para la autora, el término "nuevo gerencialismo" se utiliza habitualmente para referirse a la incorporación en las organizaciones del sector público de formas organizativas, tecnologías, prácticas de gestión y valores del sector privado. En este sentido, presta especial atención al modo en que las nuevas formas organizativas generan novedosas tecnologías y regímenes para los «nuevos gerentes», y cómo estos elementos producen tensiones entre las culturas de gestión tradicionales y los rendimientos en las organizaciones que operan bajo el sistema de la denominada "nueva gestión".

Asimismo, explora hasta qué punto las prácticas y tecnologías de gestión utilizadas en la educación superior parecen diferir de las usadas entre el 60, el 70 y el 80. Para ello, examina los cambios en las expectativas que tienen los académicos sobre los roles de liderazgo y gestión (en adelante gerente-académicos). Este proceso coloca mayor énfasis en los factores del mercado, la generación de ingresos adicionales, la rendición de cuentas, la gestión del rendimiento, la inspección de la calidad de la enseñanza y la investigación, los indicadores de rendimiento y la fijación de objetivos.

Posteriormente, diversos autores comenzaron a caracterizar el surgimiento de grupos que comenzaron a asumir estas demandas de gestión institucional por parte de la política universitaria. En la literatura europea reciente se ha definido a estos nuevos roles o espacios como "HEPRO's" (por "higher education professionals") (Klumpp y Teichler, 2008), "para-académicos" (Macfarlane, 2011) o "Tercer Espacio" (Whitchurch, 2012).

Macfarlane (2011) analiza un proceso que denomina "desagregación de la vida académica" en el que distingue la aparición de nuevas tareas que dan lugar a un nuevo rol que denomina "para-académico". Esta categoría comprende al personal especializado en un elemento de la práctica académica e incluye tanto al profesional de apoyo "sobrecalificado" como al personal académico "descalificado". Entre los motivos que han provocado este proceso de cambio, el autor reconoce el crecimiento de la cantidad de estudiantes y la masificación de los sistemas nacionales. Como resultado, las instituciones han centralizado y sistematizado sus funciones para poder satisfacer la diversidad de necesidades de un estudiantado cada vez más amplio. Otro factor que ha contribuido a la desagregación de la vida académica ha sido, según Macfarlane, la creciente informalidad de la profesión académica, con la consecuente disminución de cargos titulares y el crecimiento de contratos de trabajo con dedicación parcial.

Por su parte, Whitchurch (2008, 2012) realiza una reconstrucción de las identidades de los profesionales en la educación superior en Australia, el Reino Unido y los Estados Unidos. La autora explora los roles e identidades de un número creciente de personal asociado a proyectos institucionales de base amplia, dedicados a la vida y el bienestar estudiantil, la ampliación de la participación, el apoyo al aprendizaje, la asociación comunitaria, la investigación y la transferencia, entre otros. La hipótesis que vertebra su investigación sugiere que, al mismo tiempo que el personal profesional adquiere credenciales académicas y realiza nuevas y renovadas actividades, algunos miembros del personal académico se están moviendo en una dirección más orientada a la gestión de proyectos. Esto ha creado efectivamente un “Tercer Espacio” entre las esferas profesional y académica, que involucra equipos y redes que interactúan en paralelo a las estructuras y procesos institucionales formales, dando lugar a nuevas formas de gestión y liderazgo. Sin embargo, tales funciones no han sido completamente articuladas a las estructuras existentes.

El Tercer Espacio o Tercer Sector, es un ámbito constituido en la intersección entre las esferas académica y profesional. Involucra relaciones laterales entre equipos y redes, que se desarrollan en forma paralela a las estructuras de línea o procesos formales, dando lugar a nuevas formas de gestión y liderazgo (Whitchurch, 2012). Quienes desempeñan estos roles trabajan de manera colaborativa en equipos –por lo general interdisciplinarios–, integrados por miembros de pertenencia institucional como consultos o tercerizados y, por tanto, fuera de la institución. Estos agentes desempeñan roles que no se ajustan a la organización jerárquica, diferenciándose de los tradicionales ámbitos administrativos y académicos.

El concepto de Tercer Espacio es útil para explorar los conocimientos, las relaciones, las legitimidades y los lenguajes que caracterizan a quienes trabajan en las universidades en roles menos delimitados. Además, ofrece una línea de interpretación sobre sus implicancias individuales e institucionales. Respecto de la institución, el Tercer Espacio aporta capacidad para problematizar y dar cabida a una serie de paradojas y tensiones, por ejemplo, entre las estructuras y relaciones formales y aquellas que se dan de modo más abiertas. Por su parte, los agentes que se desempeñan en este espacio pueden encontrar en él un lugar más “seguro para la experimentación y la creatividad”, situación que implica riesgos debido al alto grado de incertidumbre que opera en esas unidades y el tipo de vinculación que tienen con la institución. Al mismo tiempo, reconoce una diversificación de tareas, de nuevas responsabilidades que son asumidas tanto por los cargos superiores de los escalafones administrativos, como también por

cargos docentes y políticos, que tornan a la institución más compleja y dinámica. Dichas tareas, en general, no están sujetas a la especificación de funciones que establecen los organigramas y que las descripciones de puestos pueden mostrar. En este sentido, la autora explora especialmente la forma en que se suman los nuevos roles profesionales, el tipo de relaciones que establecen con el resto de las unidades y agentes, y la forma en que se ubican en un espacio que se encuentra en los bordes organizacionales y funcionales (Whitchruch, 2008).

Klumpp y Teichler (2008), por su parte, acuñan el término “HEPRO’s” (Higher Education Professionals) para analizar este proceso en el sistema de educación superior alemán. Pero son Schneijderberg y Merkator (2012) y Kehm (2015) quienes caracterizan estas transformaciones como el resultado de respuestas institucionales a cambios externos, que producen tensión entre los roles académicos nuevos y antiguos. De acuerdo con los autores, esto se expresa en la creación de nuevas funciones y cargos para fortalecer funciones ya existentes, como el aseguramiento de la calidad o el diseño del curriculum, la incorporación de nuevas figuras (coordinadores de investigación o consejeros estudiantiles), o para cubrir las necesidades que demanda la internacionalización. Los HEPRO’s constituyen un grupo heterogéneo que, haciendo uso de un conocimiento sistemático y experto, contribuyen a satisfacer las crecientes demandas de la gestión universitaria y a liberar al personal académico y administrativo de una variedad de tareas especializadas. Por lo general, no son sujetos activos en la enseñanza y la investigación, sino que preparan y apoyan las decisiones de gestión universitaria, establecen servicios y dan forma activa a las tres misiones de la institución: investigación, enseñanza y transferencia de conocimiento y tecnología. En sus análisis Schneijderberg y Merkator (2012) concluyen sugiriendo un Modelo de Superposición, situando a los HEPRO’s en un continuo de roles entre los dos polos del personal académico y administrativo. El Modelo de Superposición proporciona una imagen clara y simple de las tres esferas y las superposiciones de funciones y tareas del personal académico, administrativo y de los HEPRO’s; hace explícita la evolución de las categorías de personal universitario y alinea las funciones, tareas y roles de la superposición académica y administrativa para futuras investigaciones.

Si bien estos desarrollos responden a un contexto diferente al latinoamericano, y específicamente al argentino, existen algunas coincidencias que justifican profundizar la investigación sobre la forma en que estas tendencias se presentan en nuestras universidades.

Fundamentación teórica del proyecto

La Nueva Gestión Pública (NGP) tiene su origen en la década del 80, de la mano de un conjunto de reformas administrativo-gerencialistas de corte neoliberal dirigidas a los sectores públicos de los países centrales. Esta corriente se asentó sobre los principios básicos de “economía, eficacia y eficiencia” y la necesidad de seleccionar e implementar maneras particulares de llevar a cabo la administración para satisfacer las aspiraciones insatisfechas del público (Barzelay, 2003). Para lograrlo, se aplicaron al ámbito público un conjunto de tecnologías típicas del sector privado como la planificación estratégica, la dirección por objetivos, la dirección de proyectos, el marketing, la gestión financiera, de servicios y de sistemas de información; y el control de la gestión, principalmente orientado hacia la cuantificación y la elaboración de indicadores. Asimismo, se impulsó la incorporación de técnicas de desarrollo de habilidades directivas mediante la capacitación para el liderazgo y el cambio organizacional (López, 2002).

Varios especialistas sostienen que la mayoría de las reformas de la educación superior implementadas en Europa durante las últimas décadas fueron consecuencia de la difusión de los relatos de la NGP y la presión competitiva suscitada por la masificación del nivel. Estos procesos de reforma fueron acelerados por el papel que el conocimiento y la innovación tecnológica asumen en el desarrollo económico de las sociedades contemporáneas, desplegándose soluciones para aumentar la productividad, la eficiencia y la relevancia de la actividad académica (Beiklie, Enders y Musselin, 2012 Paradeise y Thoening, 2017).

En América Latina, esta corriente modernizadora del Estado se expresó en las reformas de “segunda generación” destinadas a la “reinención del gobierno” (Gaebler y Osborne, citado por Oszlak, 1999). En este marco se desarrolló la reforma universitaria de los años 1990 en la región y particularmente en Argentina, cuyas políticas coincidieron, en líneas generales, con el enfoque de la NGP (Betancourt, 2000). En Argentina la puesta en marcha de la reforma universitaria contó con un apoyo fundamental: un crédito no reembolsable del Banco Mundial que financió el Programa de Reforma de la Educación Superior (PRES). El propósito del Programa fue la introducción de incentivos para la eficiencia, la equidad y el mejoramiento de la calidad en el nivel universitario (Buchbinder y Marquina, 2008; Marquina, 2011) y tuvo como corolario la sanción de la Ley de Educación Superior (Ley N°24.521, 1995).

Entre los componentes del PRES se destacó la puesta en marcha de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), el Fondo de Mejoramiento de la Calidad (FOMECA), el Sistema de Información Universitaria (SIU) y el Programa de Asignación de Recursos (AR), líneas que se integraron a otras herramientas introducidas previamente como el

Programa de Incentivos a Docentes Investigadores de 1993. Todas estas medidas, junto con la creación de la Agencia Nacional de Promoción de la Ciencia y la Tecnología (ANPCyT), presentan comunes denominadores que están vinculados con los postulados del paradigma de la NGP tendientes a la modernización del Estado. Además, son las instancias desde las que se desarrollaron diversas políticas públicas orientadas a las universidades, ya sea para la asignación de financiamiento como para el cumplimiento de exigencias (Marquina, 2020).

La agenda modernizadora movilizó transformaciones en los modelos de gestión interna de las universidades, cuyo funcionamiento se volvió más complejo. Esta investigación intenta indagar los cambios acontecidos al interior de las universidades, distinguiendo vínculos entre temas de agenda política, desarrollo de áreas o ámbitos formales y desempeño de nuevos roles. Todo esto, a partir de un modelo teórico que vincula la política pública nacional, la agenda universitaria, las políticas institucionales, la estructura organizacional y el desempeño de las funciones sustantivas en las universidades.

Diseño y metodología:

En el marco propuesto, llevamos adelante un proceso de investigación para estudiar la emergencia de nuevas funciones y roles en el actual funcionamiento de las universidades nacionales, en seis áreas de gestión: 1) Evaluación y acreditación; 2) Educación a distancia; 3) Sistemas de información; 4) Planificación y financiamiento; 5) Asuntos Internacionales; y 6) Vinculación Tecnológica. Cada uno de estos temas fue analizado según una tipología de institución que considera el año de creación, el tamaño y las estructuras organizacionales y académicas. La elección de estas áreas se justifica en el hecho de que ellas atienden a la gestión de diversos programa y políticas nacionales, tal como se explicó en Marquina, 2020.

Para estudiar la emergencia de nuevos roles, funciones y perfiles de gestión universitaria en el sistema argentino, implementamos una estrategia de investigación centrada en metodologías cuantitativas y cualitativas. La utilización de la antigüedad de la institución como variable comparativa se fundamenta en las diferencias que existen en los proyectos institucionales; especialmente entre las instituciones más antiguas, anteriores a la de 1990, y las que fueron creadas con posterioridad a la promulgación de la Ley de Educación Superior (Ley Nº24.521, 1995). En general, estas últimas tienden a ser de tamaño mediano o pequeño, con una estructura organizacional más centralizada y una fuerte prevalencia de decisiones unipersonales, en lugar de colegiadas (García de Fanelli, 1997).

En una primera etapa, realizamos una encuesta en línea al personal que se desempeña en las seis áreas de gestión consideradas por el estudio en las 70 universidades públicas. El cuestionario fue diseñado con 45 preguntas cerradas y estructuradas, algunas de ellas en escala tipo Likert de cinco puntos. Esos interrogantes fueron organizados en torno a cinco dimensiones:

- las características de las unidades en las que trabajan;
- las funciones que desempeñan;
- la posición de su cargo formal en la estructura organizacional;
- su formación académica y experiencia laboral;
- las relaciones con otros actores universitarios.

Resultados preliminares

A continuación, se presentan algunas observaciones sobre los resultados preliminares de la encuesta en línea, la que a la fecha fue respondida por 382 personas. Esta exposición se centra en aquellos aspectos que permiten delinear las *características del cargo formal*, en cuanto al tipo (docente, no docente, autoridad o similar) (preg. 13), la antigüedad (preg. 14), la situación laboral en relación con el tipo de contratación (preg. 16) y la administración del tiempo de trabajo (preg. 21); *la formación académica y experiencia laboral*, en términos del máximo nivel educativo (preg. 23), la experiencia previa (preg. 24) y los aspectos valorados en relación con su perfil profesional (preg. 26); y, por último, *la identificación con los roles tradicionales* (preg. 32). Analizamos los resultados a nivel del total general, según el período de creación de la institución universitaria en la que se desempeñan y considerando en cuál de las seis áreas de gestión desarrollan sus tareas principalmente.

Características del cargo y función

Los resultados de la encuesta muestran que las características del cargo que ocupan estos profesionales difiere según la antigüedad de la institución. La mayor parte de los encuestados se desempeña en un cargo de autoridad o personal de gabinete que finaliza con el cambio de gestión de la Universidad (39,1%) o en un cargo Nodocente (31,9%). Esta distribución varía según el período de creación de las instituciones universitarias y según el área de desempeño. Mientras que en las más antiguas el porcentaje de cargos de autoridad política supera el promedio general (45,5% en las creadas antes de 1970 y 39,3% en las del período 1970-1988), en las de creación más reciente la tendencia favorece los cargos Nodocentes (37% en las del

período 1989-2003 y 36,8% en las del 2004-2020). Esto mismo sucede en las Áreas de desempeño, pues la mayoría son autoridades políticas en casi todos los casos, salvo en Evaluación y en Sistemas de información dónde pertenecen al escalafón No docente. Estos datos estarían mostrando una mayor formalización de los puestos en las instituciones más nuevas y en las áreas de evaluación e información que involucran procesos permanentes con saberes muy específicos.

Casi un tercio de los encuestados declara haber desempeñado la función durante 9 años o más (29,4%), una proporción que aumenta considerablemente en las instituciones creadas en el período 1989-2003 (42,6%) y, en segundo lugar, en aquellas de creación anterior a 1970 (37,9%). Esto da cuenta de una escasa rotación de puestos. Si se considera la antigüedad en las áreas, los valores más altos se observan en Evaluación y acreditación, Sistemas de información y Asuntos internacionales, donde la mayor antigüedad es de 9 años o más. Los valores descienden en las áreas de Vinculación Tecnológica (no supera los 8 años); Planificación y financiamiento (no supera los 5 años) y Educación a distancia, donde se observa la menor antigüedad, con un promedio de no más de 2 años. Es posible que las presentes variaciones se vinculen con la emergencia de estos temas en la agenda de políticas universitarias y, más específicamente, con la formulación y la implementación de políticas públicas que han alentado su desarrollo de manera más reciente.

En relación con la estabilidad del cargo, solo un poco más de un tercio de los encuestados afirma tener un cargo permanente (37%) o mantienen perspectivas de continuidad porque poseen un cargo interino renovable automáticamente (18,9%). En consonancia con el dato anterior, en las universidades del período 1989-2003, en las que es mayor la proporción de profesionales con antigüedad en el cargo, la evidencia muestra una prevalencia de cargos concursados (46,3%). El grado de estabilidad en el cargo, junto con la antigüedad en la función nos hace presuponer la existencia de ciertas expectativas de desarrollo profesional sobre las actividades que demanda el puesto, cuestión que será interesante de ahondar en las entrevistas que permitirán profundizar la información recabada por la encuesta.

Respecto a la estabilidad en los cargos y su relación con las áreas, salvo las de Planificación y financiamiento y de Vinculación tecnológica, la mayoría de los encuestados afirma tener un cargo permanente de planta o concursado (alrededor de un 40 a 60%). Estos datos se corresponden con el hecho de que la mayoría aduce desempeñarse en un horario fijo semanal en la universidad.

Perfiles profesionales

Los resultados obtenidos en las encuestas permiten afirmar que estas funciones son desempeñadas por personal altamente calificado. La mayoría de ellos ha realizado estudios de posgrado (77,4%), habiendo obtenido un título en este nivel el 51,3%. Esta característica del perfil profesional es relativamente homogénea en todas las instituciones universitarias, con un leve aumento de los profesionales que poseen título de posgrado en las instituciones más antiguas (59% en las del período 1970-1988 y 54,5% en las anteriores a 1970). Lo mismo ocurre en relación a las áreas: la distribución muestra en casi todos los casos (en un porcentaje que en algunos casos supera el 50%) estudios de posgrado completo y, en el área de Sistemas de información, presentan mayores porcentajes de posgrado incompleto.

Estos altos niveles de calificación se relacionan con los procesos de especialización y profesionalización de la gestión universitaria, impulsados por la reforma de la década de 1990 descritos en apartados precedentes. Las políticas implementadas durante este período diversificaron el trabajo universitario, que dejó de estar centrado exclusivamente en cuestiones académicas y contables; y complejizaron los mecanismos de gestión, demandando la intervención de personal calificado y con conocimiento experto. Esto hace que más allá del tipo de cargo, este personal se diferencie del tradicional Nodocente con funciones meramente administrativas, y se acerque, en el tipo de calificación, más a los perfiles docentes.

Atendiendo a las trayectorias profesionales, consideramos la experiencia previa en el ámbito universitario o en otros organismos públicos. El 68,5% de los encuestados contaba con cierta experiencia antes de asumir las funciones actuales (24,8% tenía experiencia en tareas similares a las de su cargo actual y 43,7% en otras tareas dentro del ámbito universitario). Del análisis de los datos, teniendo en cuenta el período de creación de la institución universitaria, podemos observar que el porcentaje de profesionales que contaba con experiencia en otras tareas dentro de la misma Universidad es mayor en las instituciones más antiguas y descende en las de creación más reciente. Esta variación puede estar asociada a la antigüedad de la institución, que condiciona la forma en que han incorporado las nuevas funciones a su estructura. Las universidades más antiguas han asignado las nuevas tareas a áreas con existencia previa, reconvirtiendo sus funciones para adaptarlas a las nuevas demandas, mientras que las de creación reciente han optado por estructurar áreas específicas. Ahora bien, considerando las Áreas de pertenencia, en todas ellas la mayoría tenía experiencia en otras tareas de su propia universidad.

Identidades

En relación con la autopercepción de rol que desempeñan estos profesionales, no se observa una clara identificación con los roles tradicionales, aun cuando los encuestados ocupan puestos formales como docentes, administrativos o autoridades, si bien existe una ligera tendencia a ubicarse en el rol de autoridad institucional. En efecto, en el total general, el 54% alega que su rol se asemeja más a actividades de tipo académico, el 53% administrativo y el 60% de decisión institucional. Asimismo, esta tendencia se observa en los agrupamientos de instituciones por años de creación, con una leve variación en las universidades creadas entre los años 1970 y 1980, donde la tendencia se eleva por encima de la media en los dos rubros de autoridad institucional y en el rol académico. En cambio, si se analiza esta misma dimensión considerando las áreas de trabajo, se observa que los profesionales que se desempeñan en áreas de Educación a distancia, Evaluación y acreditación y Sistemas de información, se identifican mayormente con actividades de tipo académico por sobre las de decisión institucional. Es probable que en las dos primeras de esas áreas, esos roles estén desempeñados por docentes o ex docentes abocados a esas tareas.

En cuanto a la valoración de diferentes aspectos de su perfil profesional por parte de la institución se observa que, en términos generales, consideran que su rol es valorado positivamente (4,08 en una escala de 5). Los mayores niveles de reconocimiento son percibidos entre los profesionales que se desempeñan en áreas de Evaluación y acreditación (4,19 en una escala de 5) y Planificación y financiamiento (4,26), con especial énfasis en su capacidad de gestión y su experiencia. En contraste, resalta la menor valoración percibida por los profesionales de las áreas de Sistemas de información (3,56), cuestión que resulta llamativa por la criticidad que sus tareas han adquirido para la gestión y la administración universitaria. Posiblemente, esta autopercepción de menor reconocimiento por parte de la institución esté vinculada con las características del mercado de trabajo de los informáticos -usualmente desempeñando tareas en estas áreas- más dinámico y con salarios más altos que los del resto de los profesionales. También esa menor valoración puede estar asociada al hecho de que las universidades están aún incorporando a los sistemas de información como elementos clave para la gestión y la toma de decisiones.

Por otra parte, en la valoración institucional sobre la experiencia no se observa una clara preferencia entre su experiencia, sus contactos, sus conocimientos específicos, su formación

académica o su capacidad de gestión. Tal vez, en cierta medida, la valoración supera en algún punto a la experiencia y la capacidad de gestión.

Discusiones y conclusiones

Las políticas públicas implementadas durante la década de 1990 en el sistema universitario argentino, inspiradas en el paradigma de la Nueva Gestión Pública y las recomendaciones de los organismos internacionales de crédito, favorecieron la aparición de nuevos roles y funciones en las universidades que no se ajustan al modelo tradicional de la división del trabajo entre cargos administrativos, académicos y políticos. La emergencia de nuevos perfiles profesionales ha sido estudiada en otros sistemas de educación superior, donde han sido identificados como “HEPRO’s” (Klumpp y Teichler, 2008), “para-académicos” (Macfarlane, 2011) o “Tercer Espacio” (Whitchurch, 2012).

Para indagar el desarrollo de este fenómeno en el sistema local, se implementó una encuesta a una muestra de personal de 70 instituciones universitarias de gestión pública, segmentadas según su fecha de creación. Esta distinción es relevante porque la antigüedad de la institución condiciona la ubicación de las nuevas tareas, especialmente si se trata de una universidad creada con posterioridad a la Ley de Educación Superior de 1995. El estudio consideró seis áreas de gestión: Evaluación y acreditación, Educación a distancia, Sistemas de información, Planificación y financiamiento, Asuntos internacionales y Vinculación tecnológica.

De acuerdo con los resultados recogidos hasta el momento, existe un reconocimiento positivo acerca del valor y la importancia de los nuevos perfiles profesionales, tanto por parte de las autoridades como del sistema universitario en su conjunto. En todos los casos se trata de personal altamente calificado, especializado en distintas aristas de la gestión universitaria que, por lo general, posee experiencia previa en funciones similares en otras instituciones universitarias u organismos públicos.

La mayoría de los encuestados pertenece a los escalafones jerárquicos más altos de la estructura orgánica administrativa de las instituciones, desempeñándose en los puestos de mayor jerarquía de los programas u organismos de conducción. Por ello, podríamos decir que conforman un sector de élite dentro de la cumbre jerárquica de las instituciones. El nivel de profesionalización adquirido podría estar agrupándolos a nivel interinstitucional, con colegas ocupando los mismos roles, generando espacios para la circulación entre instituciones así como

para la demanda a la política pública de beneficios o necesidades para el desarrollo de la política. Un lugar clave de análisis en la etapa cualitativa será la conformación de redes en el CIN.

Las áreas analizadas adquieren gran dinamismo, producto de los cambios que introdujeron las nuevas técnicas de gestión asociadas al cumplimiento de las nuevas políticas públicas. El ejemplo más claro es Evaluación y acreditación, y más recientemente Educación a Distancia, a partir del trabajo de CONEAU desde fines de los 90 en acreditación y más recientemente con los SIED. Los Sistemas de Información y el Planeamiento, por el contrario, son áreas que en el último tiempo comenzaron a consolidarse a partir del desarrollo de planes estratégicos por parte de las universidades, requeridos por la política pública como paso posterior a la evaluación externa, o para el financiamiento de programas. Los Asuntos Internacionales y la Vinculación Tecnológica son áreas cuyos agentes conforman redes, y administran proyectos de convocatorias específicas de diferentes secretarías públicas. En síntesis, una multiplicidad de agentes, personal docente orientado a la gestión, Nodocentes o administrativos profesionalizados, y autoridades -las que también podrían estar profesionalizándose- son quienes hoy atienden a una amplia gama de necesidades universitarias producto de las políticas públicas universitarias de los últimos 20 años.

Lo que es común a todos ellos es que cuentan con altas calificaciones, de acuerdo a las necesidades de formación profesional que demandó el desarrollo de su puesto de trabajo, no obstante estos le adjudican mayor importancia a su experiencia previa para el desarrollo de su rol dentro de los equipos de trabajo que a su formación. Analizar la forma en que sus desempeños conllevan o no procesos de cambio y de decisiones a nivel institucional, indagar respecto al modo en que sus acciones son producto o no de las vinculaciones más estrechas que guardan con las autoridades políticas, será parte de lo que nos comprometerá durante la próxima etapa de la investigación.

Asimismo, la investigación no solo merece un estudio de tipo “vertical”, de acuerdo al rango de los puestos que ocupan los agentes entrevistados; también es interesante realizar un análisis de tipo "horizontal", en el sentido del "carácter" de sus acciones, el tipo de relaciones, los procesos que involucran, el contenido de sus prácticas, las competencias que fomentaron, etc. También, interesará analizar los grados de poder institucional de estos actores, en la medida que su rol conlleva resultados críticos para la universidad (acreditar, obtener recursos, por

ejemplo), así como vinculaciones externas con oficinas públicas que aportan saberes claves para la toma de decisiones a nivel institucional.

Por todo lo mencionado, podríamos decir que la emergencia de estos nuevos roles, producto de las demandas de política pública a las universidades, han incorporado roles gerenciales de acuerdo a las tendencias previstas en la literatura internacional, aunque será interesante indagar si este gerencialismo se enfrenta a la colegialidad tradicional, tal como aparece en esos contextos, o bien han alcanzado hoy un nivel de convivencia adecuado para el desarrollo de todas las funciones universitarias. Analizar la forma en que sus desempeños conllevan o no procesos de cambio y de decisiones a nivel institucional, el modo en que sus acciones son producto o no de las vinculaciones más estrechas con las autoridades políticas, los académicos y los administrativos, será de lo que indagaremos a futuro.

Referencias bibliográficas

- Archenti, N. y Piovani, J. (2007). “Los debates metodológicos contemporáneos”. En Marradi, A., Archenti, N. y Piovani, J. (2007). *Metodología de las ciencias sociales*. Buenos Aires: Emecé.
- Barzelay, M. (2003). “La Nueva Gerencia Pública: invitación a un diálogo cosmopolita”. *Gestión y Política Pública*, vol. XII, n. 2 (ii), pp. 241-251.
- Buchbinder, P. y Marquina, M. (2008). *Masividad, heterogeneidad y fragmentación: el sistema universitario argentino 1983-2007*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- 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.) (2012) *La nueva gobernanza de los sistemas universitarios*. España: Ediciones Octaedro.
- Bentancourt, V. (2000). “Reforma de la gestión pública y políticas universitarias”. *Nueva Sociedad*, vol. 165, pp. 58-165.
- Deem, R. (1998). «“New managerialism” in higher education: The management of performances and cultures in universities». *International Studies in the Sociology of Education*, 8 (1), 47-70.

- García de Fanelli, A. M. (1997). *Las Nuevas Universidades Del Conurbano Bonaerense: misión, Demanda Externa y Construcción de un Mercado Académico*. Buenos Aires: CEDES.
- Kehm, B. (2015), “The influence of new higher education professionals on academic work”, Teichler, U. y Cummings, W. (Eds), *Forming, Recruiting and Managing the Academic Profession*, Springer, Dordrecht, pp. 101-112.
- Klumpp, M. y Teichler, U. (2008), “Between over-diversification and over-homogenization: five decades of search for a creative fabric of higher education”, Kehm, B. y Stensaker, B. (Eds), *University, Rankings, and Diversity, and the New Landscape of Higher Education*, Sense Publishers, Rotterdam, pp. 151-181.
- Leal, M. y Robin, S. (2004). “Políticas de cambio y transformación de la Profesión Docente universitaria”. En *Actas IV Encuentro Nacional y I Latinoamericano: La Universidad como objeto de investigación*, Universidad Nacional de Tucumán.
- López, A (2002). “La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual”. *I.N.A.P.* Doc. N° 68, Serie I, Desarrollo Institucional y Reforma del Estado.
- Macfarlane, B. (2011), “The morphing of academic practice: unbundling and the rise of the para-academic”, *Higher Education Quarterly*, Vol. 65 No. 1, pp. 59-73.
- Marquina, M. (2011) Higher education reform in Argentina in the 1990s: Paradoxes of government intervention in a minimalist state model. *Higher Education Forum*. Research Institute for Higher Education, Hiroshima University, Volumen 8, Número 3, pp.93-104.
- Marquina, M. y Polzella, A. (2015), “El impacto de la nueva gestión pública en las universidades y la emergencia de nuevos roles. Comparando contextos, sistemas y abordajes teóricos para su estudio en distintos casos nacionales”. *Revista Argentina de Educación Superior (RAES)*, 11(7), pp. 9-27.
- Marquina, M. (2020). Entre ser “técnico”, “académico” o “político” en la universidad. Los nuevos roles de gestión en las universidades argentinas. *Revista Latinoamericana de Política y Administración de la Educación. RELAPAE*, (12), pp. 82-96. Junio. ISSN 2408-4573. Disponible en: <https://revistas.untref.edu.ar/index.php/relapae/article/download/393/523>
- Obeide, S. (2015). “De la tradición al cambio. Algunas cuestiones conceptuales para el estudio de los cambios en la organización universitaria y su funcionamiento interno”. Ponencia

presentada en el *XII Congreso Nacional de Ciencia Política*, SAAP, Mendoza, 12 al 15 de agosto.

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

Paradise, C, y Thoenig J. C.(2017). En busca de la calidad académica, México, Fondo de Cultura Económica.

Schneijderberg, C. y Merkator, N. (2012), “The new higher education professionals”, in Kehm, B.M. y Teichler, U. (Eds), *The Academic Profession in Europe: New Tasks and New Challenges*, Springer Science and Business Media, Dordrecht, pp. 53-92.

Whitchurch, C. (2012), “Reconstructing identities in higher education: the rise of ‘third space’”, *Professionals*, Routledge, New York, NY.

Whitchurch C., (2008) Shifting Identities and Blurring Boundaries: the Emergence of Third Space, Lecturer in Higher Education, Centre for Higher Education Studies, Institute of Education, University of London Higher Education Quarterly, 0951–5224. DOI: 10.1111/j.1468-2273.2008.00387.x Volume 62, No. 4, October 2008, pp 377–396.

Fuentes legislativas

Ley de educación superior: N° 24.521 (1995) Disposiciones preliminares. Educación Superior. Educación superior no universitaria. Educación superior universitaria. Disposiciones complementarias y transitorias. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25394/texact.htm>