



Entre ser “técnico”, “académico” o “político” en la universidad. Los nuevos roles de gestión en las universidades argentinas

Between being "technical", "academic" or "political" in the university. The new management roles in Argentine universities

MARQUINA, Mónica¹

Marquina, M. (2020). Entre ser “técnico”, “académico” o “político” en la Universidad. Los nuevos roles de gestión en las universidades argentinas. *RELAPAE*, (12), pp. 82-96.

Resumen

La institución universitaria constituye un tipo organizacional complejo por la interacción de tres ámbitos diferenciados de trabajo y en tensión: el académico, el administrativo y el político. El tradicional modelo colegial de funcionamiento que articuló por décadas esta complejidad resultó afectado por el paradigma gerencialista que dio sustento a la reforma universitaria de los años '90, introduciendo la modernización de la gestión entre otros temas de la agenda de reformas. Estos cambios demandaron nuevas funciones y roles institucionales no ya claramente divididos en académicos, administrativos y políticos. Muchas de estas novedosas funciones, específicamente de gestión académica, han sido asumidas por los docentes-investigadores. Otras son incorporadas por las autoridades políticas. Algunas instituciones han comenzado a delegarlas en nuevos actores, contratados o incorporados a la estructura funcional. Este trabajo coloca el foco en los nuevos roles desempeñados en las instituciones universitarias, a partir de diferentes demandas de gestión producto de las políticas públicas dirigidas desde el Estado hacia la universidad. El trabajo presenta resultados preliminares de la realización de 15 entrevistas en profundidad a sujetos que desarrollan los roles estudiados, y del análisis documental de las políticas y áreas desde donde las nuevas tareas se originan. Luego de especificar el contexto de análisis de las reformas universitarias de las últimas dos décadas en América Latina, se repasa la literatura internacional que da cuenta de la emergencia de nuevos roles en el actual funcionamiento universitario. Posteriormente a las especificaciones metodológicas, se describen algunas políticas públicas dirigidas a las universidades que implicaron nuevas demandas de gestión. Luego se presentan resultados preliminares respecto de cómo esas nuevas tareas requieren el desempeño de nuevos roles. Finalmente, se discute la nueva configuración universitaria, con el planteo de interrogantes que permitirán continuar con la investigación.

Palabras Clave: Nueva Gestión Pública/ política universitaria/ gestión universitaria/ para-académicos/ profesionales de la educación superior.

Abstract

The university institution constitutes a complex organizational type due to the interaction of three different areas of work and tension: the academic, the administrative and the political. The traditional collegial operating model that articulated this complexity for decades was affected by the NPM paradigm that supported the university reform of the 1990s, introducing the modernization of management among other issues on the reform agenda. These changes demanded new institutional roles no longer clearly divided into academic, administrative and political. Many of these new functions, specifically of academic management, have been assumed by teacher-researchers. Others are incorporated by the political authorities. Some institutions have begun to delegate them to new actors, hired or incorporated into the functional structure. This work places the

¹ Universidad de Tres de Febrero, Argentina / momarquina@gmail.com

focus on the new roles played in university institutions, based on different management demands resulting from public policies directed from the State towards the university. The paper presents preliminary results of conducting 15 in-depth interviews with subjects that develop the roles studied, and of the documentary analysis of the policies and areas from where the new tasks originate. After specifying the context of the analysis of the university reforms of the last two decades in Latin America, the international literature reviewing the emergence of new roles in the current university operation is reviewed. After the methodological specifications, some public policies aimed at universities that implied new management demands are described. Then, preliminary results are presented regarding how these new tasks require the performance of new roles. Finally, the new university configuration is discussed, with the raising of questions that will allow the research to continue.

Keywords: New Public Management/ university policy/ university management/ para-academics/ higher education professionals.

Introducción

Se ha estudiado suficientemente a la universidad como una organización compleja, por la convivencia de múltiples racionalidades que dificultan el establecimiento de objetivos institucionales rectores y claros (Clark, 1991; Cohen et al, 2011; Weick, 1976; Obeide, 2015; Claverie, 2013). El comportamiento institucional resulta de la interacción de tres ámbitos diferenciados de trabajo y en tensión: el académico, el administrativo y el político. En América Latina, el tradicional modelo colegial de funcionamiento que articuló por décadas esta complejidad resultó afectado por el enfoque gerencialista que dio sustento a las reformas universitarias de los años 90, introduciendo la modernización de la gestión, la evaluación, la diversificación financiera, las relaciones con el sector productivo y la sociedad, entre otros objetivos.

Estos cambios demandaron a los actores tradicionales de la universidad un incremento en las tareas de gestión, ya sea vinculadas a la rendición de cuentas del cumplimiento del trabajo, como a la obtención de financiamiento. No obstante, estas nuevas tareas se diferencian de las tradicionales porque involucran saberes que no son sólo administrativos, o políticos, o académicos.

En este sentido, se sostiene que el incremento de las nuevas actividades de gestión implicó la emergencia de nuevos roles institucionales, no ya claramente divididos en los ámbitos mencionados. Muchas de estas novedosas tareas, específicamente de gestión de cuestiones académicas, han comenzado de manera gradual a ser asumidas por nuevos actores, ya sea contratados o bien incorporados a la estructura funcional. Por tanto, interesa en este trabajo colocar el foco en quiénes asumen las nuevas demandas de gestión de los asuntos académicos que desde hace cerca de dos décadas emergen de manera creciente en las instituciones. Se trata de mostrar, a través de avances de investigación, cómo se reconfigura la vida universitaria, a partir de la emergencia de nuevos roles para la gestión de las nuevas tareas.

El contexto de análisis se enmarca en las reformas universitarias de las últimas dos décadas en América Latina, surgidas a la luz del paradigma de la Nueva Gestión Pública. Se repasa la literatura internacional que da cuenta de la emergencia de nuevos roles en el actual funcionamiento universitario. Posteriormente, a partir de datos obtenidos de una investigación en curso, se describen algunas políticas públicas dirigidas a las universidades que implicaron nuevas demandas de gestión. Luego de especificar los aspectos metodológicos de la indagación, se presentan resultados preliminares respecto de cómo esas nuevas tareas requieren el desempeño de nuevos roles, diferentes de los tradicionales, que no son específicamente académicos, aunque tampoco administrativos ni políticos, y se trata de identificar, de manera preliminar, quiénes los desempeñan. Finalmente, se discute la nueva configuración universitaria, con el planteo de interrogantes que permitirán continuar con la investigación.

Universidad y Nueva Gestión Pública (NGP)

La NGP tiene su origen en la década del 80, cuando se ponen en marcha reformas administrativas-gerencialistas de corte neoliberal en los sectores públicos de países centrales. Varios autores han estudiado el tema, con diferentes denominaciones “Gestorialismo” (Maassen, 1988); “Paradigma Post-burocrático” (Barzelay, 2003); “Managerialismo” (Politt, 1993), “Estado de gestión o gerencial”, (Newman, 1997). La corriente de la NGP se asienta sobre los principios básicos de “economía, eficacia y eficiencia” bajo el argumento de que seleccionar e implementar maneras particulares de llevar a cabo la administración pública puede satisfacer las aspiraciones insatisfechas del público por un gobierno bueno y responsable (Barzelay, 2003). Esta corriente planteó la aplicación al ámbito de lo público de las tecnologías típicas del ámbito privado, tales 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 gestión, principalmente orientadas hacia la cuantificación y la elaboración de indicadores. Asimismo, impulsó la incorporación de técnicas de desarrollo de habilidades directivas mediante la capacitación para el liderazgo y el cambio organizacional (López, 2002).

Muchos especialistas opinan que la mayoría de las reformas de la educación superior implementadas en Europa durante las últimas décadas son la consecuencia de la difusión y los relatos de la NGP, a partir de la presión competitiva ante la masificación de la educación. Estos procesos de reforma se vieron acelerados por el papel básico que se esperaba que tuviesen el conocimiento y la innovación en el desarrollo económico de

las sociedades contemporáneas, desarrollándose soluciones para aumentar la productividad, la eficiencia y la relevancia de la actividad académica (Beiklie et al., 2012 Paradeise et. al, 2009).

En América Latina esta corriente modernizadora del Estado apareció dando luz a las reformas de “segunda generación”. Mientras la primera generación de reformas se centraron 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). Desde este marco, las políticas incluidas en la reforma universitaria de los años 90 en la región y particularmente Argentina, coinciden en líneas generales con el enfoque de la NGP al introducirse mecanismos de evaluación institucional, planificación, gestión por proyectos, además de la descentralización y segmentación de la oferta pública, la constitución de mercados internos y el fomento de la oferta privada (Bentancourt Bernotti, 2000).

La emergencia de nuevos roles en la universidad

Diversos autores comenzaron a definir como objeto de estudio específico la emergencia de nuevos roles o espacios dentro de las instituciones universitarias encargados de asumir las nuevas tareas que comenzó a demandar el contexto de reformas. “HEPRO’s” (por “higher education professionals”) (Schneiderberg y Merkator, 2012; Kehm, 2012), “para-académicos” (Macfarlane, 2011); o “Tercer espacio” (Whitchurch, 2012), son categorías que en Europa refieren a la emergencia de este nuevo fenómeno. En Europa, estas nuevas funciones adquirieron mayor preponderancia a partir de la Reforma de Bolonia, que implicó la puesta en marcha de procesos de redefinición de programas, búsqueda de financiamiento, vínculo con graduados, etc. (Kehm, 2012). Celia Whitchurch (2012) reconoce la emergencia de lo que ella denomina un “Tercer Espacio”², 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 dentro 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 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, 2012).

Whitchurch identifica la emergencia de movimientos de profesionales entre instituciones, e incluso entre sectores diferentes a la educación superior, con experiencia en desarrollo regional, búsqueda de financiamiento, entre otros, a partir de perfiles nacionales e internacionales sin lealtades institucionales, sino poseedores de sus propios portafolios que los convierte en exitosos gerentes. 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, con una mayor polarización respecto de los académicos tradicionales, 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 (2011) 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

² Dentro de este espacio la autora distingue las tareas vinculadas con los asuntos estudiantiles (bienestar, participación, mercado ocupacional, equidad y diversidad), los de apoyo al aprendizaje (diseño y desarrollo de programas, educación virtual, tutorías, alfabetización académica), y los de vínculo con el medio (transferencia tecnológica, compromiso empresarial, pasantías en empresas, incubadoras de empresas, etc.).

práctica académica, cuyo origen puede ser tanto al “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.

Las nuevas demandas, para Macfarlane, estarían requiriendo la intervención de nuevos roles entre aquellos tradicionales y los 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. 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.

Por su parte, Klumpp y Teichler (2008)³ 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 existente como coordinadores de investigación, consejeros estudiantiles, internacionalización. En este caso, los autores incorporan incluso la creación de unidades de apoyo a la conducción de las instituciones.

Si bien los recientes desarrollos teóricos a nivel mundial se aplican a un contexto diferente al latinoamericano y específicamente al argentino, existen algunas coincidencias que justificaron profundizar en la forma en que las tendencias mencionadas se presentan en nuestras universidades. Se trató entonces de construir categorías propias de análisis que nos permitan comprender un mismo objeto de estudio pero en nuestro contexto específico (Marquina y Polzella, 2015). Estas son consideradas metodológicamente para el análisis aquí realizado.

Metodología

La investigación sobre la que se apoya este trabajo tiene como propósito el estudio del impacto de las nuevas demandas de gestión en la organización interna de las universidades públicas, con principal interés en el análisis de los nuevos roles emergentes, y sus interacciones con los roles tradicionales desempeñados en organizaciones complejas como son las universidades. Para ello, la investigación realiza un recorte en cuatro áreas de políticas públicas: 1) evaluación y acreditación; 2) internacionalización; 3) vinculación y transferencia; y 4) educación a distancia. El recorte se realiza bajo el supuesto de que, en las últimas dos décadas, en estas áreas las instituciones comenzaron a realizar nuevas tareas, para lo cual se requirieron nuevos saberes y sujetos que los posean y las realicen, dando por resultado el desempeño de nuevos roles institucionales, más o menos ajustados a los roles tradicionales.

Para ello, la investigación trabaja en el análisis de las políticas involucradas en cada una de estas áreas, reconstruyendo los programas diseñados desde el Estado en las diferentes gestiones gubernamentales, y su impacto en las estructuras organizacionales de las instituciones, en ambos casos a partir de análisis documental, normativo, páginas web, etc. Por otro lado, la investigación realiza una indagación de los sujetos que llevan adelante estas tareas, a partir de un modelo de análisis tomado de Obeide (2015) en base a los roles desempeñados en los sectores tradicionales de las universidades argentinas, en donde se distinguen cuatro dimensiones: a) funciones, b) cargos, c) perfiles y d) identidades, tal como se describe en la tabla 1.

³ Citado en Schneijderberg y Merkator (2012), dado que no fue posible acceder al texto original por el idioma.

Cuadro I. Sectores universitarios tradicionales

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

Obeide (2015)

El modelo tradicional de organización en sectores universitarios, tal como lo conocemos, distingue al sector no docente, al sector docente o académico, y al sector político, cada uno de los cuales tiene funciones claras, una respectiva formalización en cargos, determinados perfiles requeridos y la construcción de determinadas identidades. La emergencia de las nuevas tareas, a modo de hipótesis de trabajo, estaría alterando esta linealidad a partir de las transformaciones en estudio analizadas desde el marco teórico. Quiénes son los que desempeñan los nuevos roles, desde qué funciones, con qué perfiles y cuál es la base de su identidad es lo que nos interesa estudiar, asumiendo que es probable que estemos ante la emergencia de un nuevo sector o simplemente nuevos roles, tal como hemos visto a partir de la literatura internacional, aunque con características propias de nuestro sistema. En este sentido, se trata también de corroborar el alcance y utilidad de esos conceptos para nuestro contexto.

En este marco, como primer paso se han realizado 15 entrevistas en profundidad a los fines de probar el marco conceptual y el modelo analítico, a partir de invitaciones a personas que llevan adelante estas tareas. Se tomó como criterio de selección que las realicen en el marco de algunas de las áreas seleccionadas, y que provengan de diversos tipos de instituciones públicas en términos de tamaño y momento de creación. Para ello se confeccionó un guion de entrevista en profundidad, no estructurado, desde el que se indagó sobre aspectos de la trayectoria profesional, la formación, el tipo de función que cumplen, el cargo desde el cual la ejercen, y otras cuestiones vinculadas con la interacción con otros actores y con sus pares de otras instituciones. El análisis desarrollado buscó encontrar similitudes y diferencias en las cuatro dimensiones del modelo analítico, sin pretensión de generalización ni de construir tipos según institución o área. Simplemente se pretendió, con las entrevistas, indagar sobre la amplitud de posibilidades a analizar en una población mayor, y considerar aspectos útiles para un futuro instrumento de encuesta. Estas entrevistas permitieron probar el modelo analítico y el marco teórico, y diseñar una matriz desde la cual se trabajará, reconstruyendo por universidad a la población total de sujetos que se desempeñan en esas áreas en función de las diferentes dimensiones, y a las que se les realizará –en el futuro– una encuesta intencionada y probabilística que permita analizar el rol desempeñado. Las entrevistas realizadas se distribuyeron de la siguiente manera:

Cuadro 2. Distribución de las entrevistas por áreas y tipos de instituciones

Tamaño	Creación	Evaluación y acreditación	Internacionalización	Vinculación y transferencia	Educación a distancia
Grande	Anterior a los 90	1	1	1	2
	Posterior a los 90				
Mediana	Anterior a los 90	2	1	1	1
	Posterior a los 90				
Chica	Anterior a los 90				
	Posterior a los 90	1	2	1	1

En este trabajo se presentan avances de la investigación en relación a: 1) las políticas públicas que determinaron nuevas tareas en las instituciones y su impacto organizacional; 2) quiénes, en términos generales⁴, llevan adelante esas tareas a partir del modelo explicitado.

Políticas públicas que generan nuevas demandas de gestión en la universidad argentina

La profunda reforma de la educación superior acontecida en Argentina a partir de la sanción de la Ley de Educación Superior 24.521 de 1995, aún vigente, estableció una nueva configuración del sistema universitario en el que organismos de coordinación y gobierno se incorporaron de manera crucial al funcionamiento del sistema. En el nuevo escenario, que fue definiéndose aún antes de la sanción de la mencionada norma, la política pública fue asignada a la Secretaría de Políticas Universitarias, creada en 1993; la coordinación del sistema fue encomendada al Consejo de Universidades, un nuevo organismo de amortiguación (Neave, 2001), que integró a los ya existentes Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) conformado por rectores de universidades públicas, y Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP); y la evaluación y acreditación de instituciones y carreras, respectivamente, que fue delegada a otro nuevo organismo: la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU). Más allá de las múltiples implicancias que tuvo la norma en la regulación del funcionamiento de las instituciones universitarias, aquí nos interesan estas instancias de gobierno y coordinación porque desde ellas se originaron las nuevas demandas de gestión a las universidades, a través de agendas públicas que se fueron estableciendo por los diferentes gobiernos desde aquel momento hasta la actualidad. A los fines de este trabajo, nos centraremos en cuatro áreas o temas de agenda: la evaluación y acreditación; la internacionalización; la vinculación o transferencia; y la educación a distancia.

La evaluación y la acreditación

Creada la CONEAU con la Ley de Educación Superior, a partir de 1997 comenzó de manera sistemática la implementación de los mecanismos de evaluación institucional y de acreditación de carreras de grado y posgrado –sobre la base de estándares definidos en el Consejo de Universidades y ratificados por Resolución Ministerial- en casi todas las instituciones universitarias. Esta experiencia ha sido suficientemente analizada (Camou, 2007, Corengia, 2006, Fernández Lamarra, 2007, Gómez, 2016, Stubrin, 2010, Marquina, 2017, Guaglianone, 2012), existiendo cierta coincidencia en reconocer, a lo largo de los distintos gobiernos desde 1995 hasta la actualidad, un proceso que fue desde una reacción negativa inicial de la evaluación y la acreditación hasta una aceptación pasiva o proactiva de estos mecanismos para la mejora y/o el aseguramiento

⁴ Esto es así porque la fuente son las entrevistas realizadas, las que no tienen pretensión de representatividad de la población a estudiar en esta instancia de la investigación.

de la calidad. A los fines de este trabajo nos interesan puntualmente las tareas y el saber que involucraron estos procesos a cumplir por parte de las universidades.

Así se fue creando una masa crítica institucional para llevar adelante las nuevas tareas requeridas de evaluación institucional, y de acreditación de las carreras de grado “reguladas por el Estado” y todas las carreras de posgrado. En la actualidad la práctica de la evaluación y la acreditación tiene más de veinte años y está muy incorporada en las instituciones y unidades académicas. Podría decirse que prácticamente todas han atravesado por alguno de los procesos, encontrando instituciones con tres evaluaciones institucionales, más de dos ciclos de acreditaciones de carreras de posgrado, y hasta dos ciclos de acreditaciones de carreras de grado. Si bien desde esta área, a diferencia de otras, no se distribuyen recursos materiales, el valor simbólico para el sistema de pasar una evaluación o acreditación es altamente reconocido. Asimismo, estos procesos se tornaron, con los años, en condiciones para recibir financiamiento –por ejemplo programas de mejoramiento de carreras provenientes de la SPU, o becas de posgrado provenientes de investigaciones subsidiadas, o más recientemente condiciones para el financiamiento de planes de desarrollo institucional.

La internacionalización

Esta es un área de notable desarrollo en América Latina, a la luz de procesos regionales más consolidados, como el desarrollado en el Espacio Europeo de Educación Superior conformado a partir del Proceso de Bolonia. En nuestra región, el Mercado Común del Sur con la iniciativa del MERCOSUR Educativo iniciado en los años 90, y otros procesos similares en América Latina y el Caribe (UNASUR, ALBA –TCP, CELAC), contribuyeron al fortalecimiento de estrategias de cooperación y/o internacionalización de la educación superior en la región, cuyos intereses giran en torno a la problemática de la calidad, el reconocimiento de títulos vinculados a la acreditación regional, la movilidad de estudiantes, docentes, pasantes e investigadores (a nivel de grado y posgrado), entre otras metas indefectibles para los sistemas universitarios de la región (Larrea y Astur, 2012).

En nuestro país, desde el inicio del SXXI, numerosas instituciones de educación superior incrementaron sus actividades internacionales y adoptaron las estrategias de internacionalización como eje de desarrollo y fortalecimiento institucional. En este marco, se han promovido acciones de internacionalización tanto desde el gobierno nacional como desde el CIN, en cuyo seno se creó la Red de Cooperación Internacional de las Universidades Nacionales (RedCIUN) mediante Acuerdo Plenario N° 326 del año 1999.

En el primer caso, a través de la SPU, durante varios años existieron dos programas que se unificaron a partir de 2016: el Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional (PIESCI) y el Programa de Promoción de la Universidad Argentina (PPUA), desde los cuales se definió la agenda de políticas de internacionalización de la educación superior del gobierno nacional para las universidades. En términos generales se trata del desarrollo de programas y proyectos con financiamiento tendientes a incrementar el intercambio y la movilidad de estudiantes y docentes de grado y posgrado para profundizar la cooperación interuniversitaria, así como aprovechar las oportunidades que el mundo de la cooperación educativa y académica ofrece en el ámbito nacional, a través de la cooperación solidaria y la conformación de redes interinstitucionales perdurables en el tiempo.

Por su parte, las instituciones fueron creando de manera gradual las llamadas Oficinas de Relaciones Internacionales (ORI), desde las cuales se aprovechan las oportunidades de financiamiento provenientes de la SPU, se definen las políticas institucionales, y se participa en la red conformada en el marco del CIN. La importancia de esa red es su capacidad coordinada de intervenir en la agenda nacional de internacionalización de las universidades, así como la de generar un ámbito de profesionalización en los temas involucrados, llegando a constituirse como ámbito de generación y difusión de conocimiento en la cuestión.

La vinculación y transferencia

En el marco del paradigma de la Sociedad del Conocimiento, ya desde mediados de los años 90 la universidad fue considerada como uno de los ámbitos privilegiados para colaborar con el desarrollo de la sociedad (Parideise, et. al., 2009). En ese marco, la reforma de la educación superior de los años 90 en Argentina incluyó la prioridad de incrementar la eficiencia del sistema científico-tecnológico y su vinculación con el sector productivo, creando a finales de 1996, mediante el Decreto N° 1.660, la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT), organismo encargado de canalizar los fondos para la investigación a través

de distintos programas de subsidios. La agencia, a través de sus diferentes instrumentos, financia proyectos de investigación científica y tecnológica (PICT) desarrollados por las universidades, tanto públicas como privadas, y otros más orientados a la transferencia de conocimiento, como el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) y el Fondo Argentino Sectorial (FONARSEC), orientados al mejoramiento de la productividad del sector privado y/o la comunidad a través del financiamiento de proyectos de innovación tecnológica, o de la vinculación de la Ciencia y Técnica con el sector socio productivo en articulación con las universidades.

Estas líneas tienen una vigencia de más de una década, y han generado la constitución, en el seno de las universidades, de Unidades de Vinculación Tecnológica (UVT), encargadas de administrar los proyectos en vinculación con los investigadores. No obstante, estas unidades se han desarrollado notablemente en muchos casos, constituyéndose en las puertas locales y nacionales de articulación con el medio, buscando oportunidades de financiamiento y colaborando en el diseño de proyectos, en muchos casos diferenciados de los provenientes de los propios investigadores, o bien en un trabajo colaborativo con ellos. La importancia de este tema, así como el perfil de quienes llevan adelante el trabajo de estas unidades, colaboró en la constitución, en el año 2003, de la Red de Vinculación Tecnológica de las Universidades Nacionales de Argentina (RedVITEC) en el marco del CIN, mediante Acuerdo Plenario N°497/03. Esta Red se propone aportar a la discusión de las políticas de investigación, desarrollo, innovación y tecnología nacionales y provinciales, compartir entre la Universidades Nacionales las experiencias de vinculación tecnológica con el medio social, productivo y gubernamental. También se propone realizar tareas de asesoramiento al Estado y contribuir al desarrollo y profesionalización de las áreas de vinculación tecnológica como estructura especializada, estimulando la capacitación y entrenamiento de los recursos humanos en temas propios de la Red. Al igual que otras redes del CIN, desde la RedVITEC no sólo se han acordado regulaciones para las tareas de las UVTs con el sector productivo y social, realizado talleres y actividades de sus participantes, sino que desde allí se han articulado las agendas en el tema con los programas de la SPU, por ejemplo, las diferentes convocatorias a proyectos de vinculación tecnológica que vienen financiándose de manera sostenida desde hace más de 10 años.

La educación a distancia

La Educación a Distancia es otro de los temas clave de la educación superior, en el marco del avance tecnológico y como otra forma de expansión de los sistemas en la región y en el mundo. Este avance, a la vez, coloca a las universidades y a los gobiernos nacionales ante el desafío de asegurar las condiciones de calidad, para lo cual junto con la expansión se han ido desarrollando mecanismos de regulación. En Argentina, desde hace dos décadas la oferta de educación superior a distancia, tanto de grado como de posgrado, se ha ido propagando sobre todo en algunas universidades que han optado por esta modalidad como distintiva en su misión e identidad. Durante muchos años en los diferentes ámbitos de coordinación se ha venido trabajando en formas de coordinación y regulación esta oferta. Las universidades, a través del CIN y el CRUP han tenido un rol muy importante en esa tarea.

En este marco, ya en el año 1990 se creó en el CIN la Red Universitaria de Educación a Distancia de Argentina (RUEDA), con el propósito de fomentar y desarrollar el empleo adecuado de los recursos de educación a distancia; promover la investigación, la experimentación y el desarrollo de métodos y procedimientos en educación a distancia; fomentar la formación, perfeccionamiento y capacitación; organizar encuentros nacionales, regionales e internacionales del área; establecer estrategias de acercamiento a fuentes de financiación; asesorar sobre los aspectos educativos, políticos, económicos, legislativos y técnicos pertinentes a la Red; y proponer políticas relativas al área. Desde entonces la red ha sido muy activa en la generación de conocimiento a través de una revista académica y diferentes libros, y en la organización de eventos nacionales e internacionales.

Varias instituciones han ido constituyendo lo largo de los años unidades o centros dedicados a estos asuntos. No obstante, las tareas de gestión académica y técnica de la Educación a Distancia en las universidades se enfrentaron recientemente a un punto de inflexión con la Resolución Ministerial 2641/17, mediante la cual se aprueba la exigencia de que cada universidad que ofrezca carreras con esta modalidad constituya un Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED), a través del cual cada institución asegure la adecuada organización de su oferta educativa a distancia de calidad, coordinada internamente y a cargo de responsables con capacidad en la gestión de la cuestión. Esta normativa fue el resultado de un largo trabajo llevado adelante

tanto en el CIN como en el CRUP, y finalmente plasmado en un documento aprobado por el Consejo de Universidades, que es el que se aprueba en la Resolución mencionada. Los SIED, en este marco, son sometidos a evaluación por parte de la CONEAU, para lo cual se ha convocado, como lo hace en todas sus acciones, a pares evaluadores expertos en el tema. En este marco, la RUEDA ha adquirido un rol central como fuente de aporte de esos expertos, que no sólo han participado en la discusión de la normativa sino que también colaboran como consultores evaluadores y, en muchos casos, aportan a la conformación de los equipos de gestión institucional encargados de conducir los SIED.

Los nuevos roles de gestión en la universidad

A continuación se indaga acerca de los nuevos roles emergentes, distinguiendo las cuatro dimensiones mencionadas –funciones, cargos y estructuras, perfiles e identidad-, a partir del contenido de las entrevistas realizadas. Para ello, se toman los aspectos más relevantes según las áreas anteriormente explicitadas – evaluación y acreditación, vinculación y transferencia, internacionalización y educación a distancia.

Funciones

Sin dudas las nuevas tareas que implican estos temas requieren de nuevas funciones que no son ni las tradicionales administrativas, ni docentes ni políticas. La Evaluación y Acreditación requiere de saberes y habilidades vinculadas a la presentación de proyectos y organización de información, en base a estándares o lineamientos determinados externamente –tareas que podrían asociarse a funciones administrativas-, pero a la vez de otros vinculados a los aspectos disciplinares de las carreras, muchos más vinculados al saber del académico. Quienes desempeñan estas funciones, de acuerdo a los testimonios, toman decisiones o asesoran sobre qué y cómo realizar presentaciones de la mejor manera para el cumplimiento de estándares o, en el caso de evaluación institucional, una vinculación de la gestión universitaria con los objetivos institucionales. En estas tareas existe una independencia de criterio que no es característica del sector administrativo. Pero a la vez hay un saber disciplinar que requiere un trabajo coordinado con el académico. Por su parte, estas funciones de evaluación y acreditación tienen implicancias políticas, dado que de cómo se llevan a cabo depende la demostración de la calidad de instituciones y carreras.

Algo similar sucede con la función de gestión de la Vinculación y Transferencia. De esta función depende la búsqueda de oportunidades de financiamiento y el asesoramiento a los académicos. Implica un conocimiento de las convocatorias provenientes de los ámbitos externos de financiamiento, y las regulaciones que las enmarcan. Se ha constatado la existencia de proyectos directamente realizados en estos ámbitos, con alguna consulta al investigador especialista, pero diseñados de manera central en estas Unidades de Vinculación. Por tanto estas funciones lindan con las tradicionales actividades de extensión, transferencia o vinculación, pero cada vez más profesionalizadas. A la vez que constituyen un apoyo a esas actividades académicas, se tornan en funciones determinantes, con cierta autonomía.

En el caso de la gestión de la Internacionalización, se trata de un área novedosa en las instituciones. A diferencia de las otras áreas consideradas, en las que se requiere un saber académico y, por tanto, un trabajo coordinado con los docentes o investigadores, en este caso prácticamente el saber requerido, las oportunidades, y las reglas de participación provienen del exterior, principalmente del gobierno que a la vez coordina con oportunidades internacionales, sobre todo de movibilidades estudiantiles. En este caso, la función de gestión de los asuntos internacionales es decisiva, dado que es desde donde se crean las condiciones institucionales para que los académicos en sus unidades se comprometan con las actividades propuestas. Por tanto, no se trata de funciones de apoyo o asesoramiento a la tarea académica, con excepción de la internacionalización de la investigación, en la que se ha constatado que sí es una función casi exclusivamente en manos de los académicos, pero individual, poco institucionalizada. Por el contrario, la función de internacionalización en la universidad está concentrada en las dependencias creadas a tal fin, con baja o incluso nula participación de académicos. De esta función emanan decisiones que tienen una incidencia clave en las decisiones de prioridades políticas institucionales vinculadas con la internacionalización.

Finalmente, la Educación a Distancia, o de manera más general, la incorporación de aspectos tecnológicos a la función de la docencia, nos permite identificar más claramente la existencia de funciones específicas. De los testimonios obtenidos surgen casos que van desde el apoyo a la tarea de docencia tradicional que pretende

transformarse en propuestas de educación virtual, mediante la capacitación en nuevas tecnologías o bien de preparación de entornos virtuales, hasta funciones claras de diseño de ofertas de educación a distancia en las que quien da el apoyo es el docente con su saber disciplinar, quedando en manos de esta nueva función la definición de los aspectos fundamentales de las propuestas educativas. No se han observado aristas políticas o de gobierno en esta función, pero sí fronteras muy difusas con la tradicional función docente del sector académico. El saber requerido para desempeñar esta función le otorga, a quien la ejerce, un notable poder relativo sobre la función de docencia, registrándose a partir de los testimonios la existencia de tensiones entre el tradicional rol del docente y este nuevo rol. Al momento de la realización de las entrevistas no apareció de manera central el requerimiento de los SIED, por lo que se supone que este nuevo requerimiento proveerá al área mayor protagonismo en el funcionamiento universitario una vez avanzados estos sistemas.

En síntesis, no estamos hablando de las funciones tradicionales características de algunos de los sectores ya conocidos en la universidad. Surge de los testimonios que estas funciones se van legitimando por los resultados que van obteniendo –ya sea por obtener financiamiento o bien por asegurar bienes de tipo simbólico como la acreditación–; les da cierto margen de poder relativo a quienes las ejercen, convirtiéndose en necesarias para realizar tareas nuevas que la institución no tenía incorporadas hace pocos años atrás. Asimismo, se evidencia cierta presión, aunque también satisfacción, por las tareas realizadas, las cuales asumen como de gran responsabilidad. Se ubican en un espacio de intersección o articulación respecto de otros sectores: entre autoridades y académicos; entre autoridades y personal administrativo; entre el nivel estatal (externo) y las autoridades.

Cargos y estructuras

Las nuevas funciones se ejercen desde diferentes áreas, ya existentes o nuevas. El impacto en las estructuras organizacionales de la emergencia de estas funciones probablemente dependa del tipo de institución. De la información obtenida surge que en las instituciones más antiguas y de mayor tamaño estas funciones se desarrollan en las viejas estructuras existentes, con pocos ajustes, por ejemplo, de denominación incluyendo la referencia a la nueva tarea. Por el contrario, en las instituciones más nuevas se crean áreas dedicadas a esos temas, ya sean Secretarías, Subsecretarías, Coordinaciones o Direcciones.

Por ejemplo, en el caso de la Evaluación y Acreditación, se observa la creación de áreas específicas, a veces integrando todas las funciones de evaluación en una dependencia, y otras concentrándolas en las oficinas de posgrado o académica, según el caso. También se ha optado por separar la tarea de la evaluación institucional, incluyéndola en áreas de planificación o similares. Asimismo, varía el tipo de coordinación interna de estas funciones, existiendo casos en los que se ejercen principalmente en los niveles centrales, y otros de manera descentralizada en las unidades académicas, siendo la instancia central un paso formal.

Como se dijo, las funciones de Vinculación y Transferencia presentan un impacto en las estructuras más homogéneo, en función de regulaciones externas de creación de Unidades de Vinculación Tecnológica (UVT), encargadas de administrar los proyectos de investigación, vinculación o transferencia financiados con fondos externos, públicos y privados. En el caso de los proyectos financiados por la ANPCyT, las propias regulaciones establecen la obligación de asignar un porcentaje del financiamiento de cada proyecto a la función de gestión de los mismos en las UVTs.

Por su parte, las tareas de Internacionalización se gestionan en las llamadas oficinas de relaciones Internacionales (ORI), desde las cuales se aprovechan las oportunidades de financiamiento externo. En algunos casos estas dependencias se dedican exclusivamente a estas funciones, en otras forman parte de las tradicionales dependencias de Relaciones Institucionales, registrándose variedad en estos aspectos, probablemente según tipo de instituciones.

Como se dijo, si bien la función de Educación a Distancia presentaba hasta hace poco una gran dispersión en lo que respecta a su presencia en las estructuras organizacionales, con las nuevas regulaciones de creación de los SIED implicaron la creación de áreas *ad hoc* o bien la adaptación en los casos en que ya existían unidades o centros específicos. En términos organizacionales, estas dependencias se presentan, según los casos institucionales, más o menos centralizadas. En esta última posibilidad, propia de las instituciones de mayor tamaño y con una historia de desarrollo de esta función en las unidades académicas, existe una exigencia normativa de aseguramiento de una clara coordinación.

En relación a los tipos de cargos de quienes están a cargo de estas áreas, hasta el momento se ha encontrado absoluta variedad de formalización. Según los testimonios, encontramos que estas funciones se ejercen tanto desde cargos docentes con asignación de tareas al rol, como cargos no docentes de alta jerarquía, o bien cargos políticos, con rangos de coordinaciones, subsecretarías o similares⁵. No ha sido posible hasta el momento encontrar regularidades ni por área ni por tipo de institución, aunque en este último aspecto encontramos más cargos no docentes de alto rango en las nuevas y pequeñas instituciones, y cargos docentes con asignación de tareas, o de autoridad política, en las universidades más grandes.

Perfiles

Los sujetos que desarrollan estas funciones son personal calificado, al menos con formación de grado y varios con posgrado en los temas de la especialidad. Por ejemplo, en el caso del área de Evaluación y Acreditación están en permanente formación en los asuntos que llevan adelante, a partir de las propuestas de capacitación ofrecidas por la propia CONEAU, u otras. En el caso de Educación a Distancia, se ha relevado que se tratan de especialistas en el tema, en general provenientes del ámbito académico. Aun cuando decidieron focalizar en tareas de gestión, algunos continúan dando clase e incluso investigando. Algo similar sucede con quienes están a cargo de la Vinculación y Transferencia. En el caso de Internacionalización, se trata de personas formadas en temas internacionales, que han optado por focalizar en instituciones universitarias. No se ha relevado en este caso existencia de actividad académica tradicional en el tema específico –internacionalización universitaria– aunque, a partir de esta experiencia de gestión, han comenzado a desarrollar actividad cuasi académica en los ámbitos de relacionamiento por ellos constituidos, como la RedCIUN mencionada.

En todos los casos, se trata de un perfil de funcionario universitario muy profesionalizado, e incluso especializado cada vez más en temas de política institucional. Por ejemplo, en el caso de la Evaluación y Acreditación, se ha relevado de los testimonios que existen casos de ex técnicos de la CONEAU los que fueron absorbidos por las instituciones. En otros, fueron los propios docentes los que se hicieron cargo de los procesos, o bien consultores desde donde se fue creando una masa crítica institucional. Manifiestan que el conocimiento adquirido para desempeñar el rol asumido para el cargo no se lo brindó la formación, sino que fue construyéndose en el mismo ejercicio profesional. Las competencias que destacan son las de articulación, promoción de actividades, emprendedorismo, creatividad, trabajo en equipo, entre otras.

Se destacan también ciertas habilidades vinculadas con el sector político, dado que están en vinculación permanente con ámbitos externos del sistema universitario, el Estado o el sector privado, además de la autonomía necesaria para ello. No se ha observado, por el contrario, el desarrollo de tareas rutinarias y reguladas. Se diferencian, en este sentido, del tradicional rol de subordinación en el que usualmente se ubica el administrativo tradicional. En síntesis, en términos del perfil requerido para el desempeño de las funciones, hay coincidencias tanto con el tradicional sector académico como con el político.

Identities

Del relevamiento realizado surge que los procesos de construcción de identidades específicas varían según el área de que se trate. Los sujetos que llevan a cabo estas tareas 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. Y hay una clara diferenciación del tradicional sector administrativo, por la autonomía que poseen y la no burocratización de sus tareas. Aún cuando tienen una relación de dependencia estable con la institución, bajo la figura de docente o no docente, no se identifican como tales. 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 personas de referencia ante situaciones a resolver en sus responsabilidades. En este sentido, no se

⁵ Del recorte realizado se trató de no considerar el rol de secretario. Sin embargo los testimonios permiten evidenciar que hay casos, en ciertas áreas, en los que estos expertos ocupan cargos de conducción política, muy profesionalizados, que incluso permanecen tras el paso de las diferentes gestiones.

ha evidenciado una identificación clara con ninguno de los roles tradicionales, aunque, al mismo tiempo, hablan por momentos como académicos y por momentos como políticos, o bien como intermediarios entre ambos.

El proceso de construcción de identidades propias se pone en evidencia en las áreas en las que hay un trabajo en red con los pares que realizan las mismas tareas en otras universidades. Si bien en estos ámbitos participan los responsables políticos de cada área, son lugar de referencia de los especialistas institucionales, aunque como se dijo, muchas veces hay coincidencia entre el rol político del área y el de especialista. Las redes han generado un espacio de participación cuasi académica, como es el caso de la RedCIUN o RedVITEC, o académica, como el caso de RUEDA en donde más se observa la coincidencia entre los roles académicos y de gestión. Estos ámbitos, en los que se intercambia y produce conocimiento especializado en la gestión de los asuntos que llevan, son la base de construcción de una identidad propia que no se ve en el caso del área de Evaluación y Acreditación, en donde no se advierte aún la existencia de un trabajo en red formalizado de los sujetos a cargo de estas tareas a nivel de las instituciones. Desde estas identidades se construye poder relativo para, por ejemplo, la actuación como pares evaluadores, o la propuesta de agendas de trabajo al CIN y al gobierno, o bien para obtención de recursos que fortalecen sus áreas. En este sentido, surge la idea de cierta autonomía corporativa que será necesario analizar con más información.

Discusión

Del análisis realizado, el cual como se ha dicho es preliminar, se observan coincidencias con las investigaciones mencionadas al comienzo del trabajo. Estos nuevos roles se vinculan con las tres principales funciones de la universidad, trabajando en interfaces o espacios de articulación entre la tarea académica y la conducción. En la normativa, en las políticas, en las estructuras, en el desempeño formal e informal, vemos la emergencia de nuevos roles, que no obedecen a una clara estructuración en cargos, perfiles e identidades, para atender a funciones muy similares a las mencionadas por la literatura internacional. 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, y que hoy son una realidad en la gestión académica de las universidades argentinas. Estos procesos podrían estar generando 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.

De lo hasta aquí realizado surgen preguntas que permiten orientar más nuestra investigación. ¿El gerenciamiento profesional de las diferentes tareas académicas es la mejor forma de atender a la complejidad actual del funcionamiento universitario? ¿Quiénes ganan y pierden en esta reconfiguración del poder institucional? ¿En qué medida es posible asegurar una sinergia entre los roles tradicionales y nuevos para asegurar integración institucional y no fragmentación ante las oportunidades y obligaciones externas?

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, en el marco de la investigación más amplia mencionada, y a la luz de estos interrogantes. Lo hasta aquí realizado ha servido para sentar las bases metodológicas de los instrumentos que permitirán una indagación más amplia del objeto de estudio.

Referencias bibliográficas

Barzelay, M. (2003). *La nueva gerencia pública. Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas públicas*. México: FCE.

Bentancourt Bernotti, V. (2000). Reforma de la gestión pública y políticas universitarias. *Nueva Sociedad*, (165), 58-165.

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*. Madrid: Ediciones Octaedro.

- 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, Argentina: Prometeo Libros.
- Clark, B. (1991). *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. México: Editorial Nueva Imagen.
- Claverie, J. (2013). La universidad como organización. Tres enfoques para el análisis de sus problemas de gestión. *Gestión y Gerencia*, 7(1).
- Cohen, M., March, J. y Olsen, J. (2011). El bote de basura como modelo de elección organizacional. *Rev. Gestión y Política Pública*, XX (2).
- Corengia, A. (2006). Estado, mercado y universidad en la génesis de la política de evaluación y acreditación universitaria argentina (1991-1995). *Latin American Studies Association Meeting*, San Juan, Puerto Rico March 15-18.
- Fernández Lamarra, N. (2007) *Educación Superior y Calidad en América Latina y Argentina. Los procesos de evaluación y acreditación*. Saenz Peña, Argentina: EDUNTREF – IESALC/UNESCO.
- Gómez, J. (2016). Evaluaciones Institucionales: un análisis de las recomendaciones de la CONEAU a 20 años de su creación. *Revista Argentina de Educación Superior (RAES)*, 13.
- Guaglianone, A. (2012). Las políticas públicas de evaluación y acreditación de las carreras de grado en argentina. *Revista Calidad en a Educación*, 36, 187-217.
- Kehm, B. (2012). The academics and the Higher Education Professionals. *Conferencia Internacional Changing Conditions and Changing Approaches of Academic Work, INCHER*. Kassel University, Berlín, 4 al 8 de junio de 2012.
- Larrea, M. y Astur, A. (2012). *Políticas de internacionalización de la educación superior y cooperación internacional universitaria*. Secretaría de Políticas Universitarias.
- López, A. (2002). *La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual*. I.N.A.P. Doc. Nº 68, Serie I, Desarrollo Institucional y Reforma del Estado.
- Maassen, P. y Van Vught, F. (1988) An intriguing Janus-head. The two faces of the new governmental strategy for higher education in the Netherlands. *European Journal of Education*, 23(1-2), 65-76.
- Macfarlane, B. (2011). The Morphing of Academic Practice: Unbundling and the Rise of the Para-academic. *Higher Education Quarterly*, January, 59-73.
- Marquina, M. (2017). *Yo te evalúo, tú me evalúas... Estado, profesión académica y mercado en la acreditación de carreras en Argentina*. Buenos Aires, Argentina: EUDEBA.
- 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)*, 7(11).
- Neave, G. (2001). *Educación superior: historia y política. Estudios comparativos sobre la universidad contemporánea*. Buenos Aires, Argentina: Gedisa.
- Newman, J. (1997). *The Managerial State*. London, UK: Sage.
- 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. *XII Congreso Nacional de Ciencia Política*, organizado por la Sociedad Argentina de Análisis Político y la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, 12 al 15 de agosto.
- Paradeise, C., Reale, E., Ferlie, E., Bleiklie, I (Eds.). (2009). *University Governance: Western European Comparative Perspectives*. Dordrecht, Países Bajos: Springer.
- Pollitt C. (1993). *Managerialism and the Public Services*, 2nd ed. Okford, UK: Blackwell.

Schneijderberg, Ch. y Merkator, N. (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.

Stubrin, A. (2010). *Calidad Universitaria. Evaluación y acreditación en a educación superior latinoamericana*. Caps. II, IV y VII. Santa Fe, Argentina: Ediciones UNL- EUDEBA.

Weick, K. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 1-19.

Whitchurch, C. (2012). *Reconstructing Identities in Higher Education: The Rise of 'Third Space' Professionals*. London, UK: Routledge.

Fecha de recepción: 24-9-2019

Fecha de aceptación: 28-04-2020