

NUEVOS ROLES, NUEVAS IDENTIDADES: ¿EL NACIMIENTO DE UN NUEVO SECTOR EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ARGENTINAS?

Sergio F. Obeide

Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

sergio.obeide@unc.edu.ar

Recibido: 01/10/2019

Aceptado: 08/12/2019

Resumen: El tradicional modelo colegial de funcionamiento universitario, del cual es constitutivo el debate académico y político, resultó fuertemente conmovido por el enfoque gerencialista alineado a la Nueva Gerencia Pública, ínsito en el Programa de Reforma de la Educación Superior, iniciado en nuestro país en la década del 90. Estos cambios han requerido nuevas funciones que conllevan nuevas competencias, y que articulan en última instancia en nuevos roles institucionales, diferentes a los históricos roles universitarios. ¿Qué actores, qué sector universitario asume estos novedosos roles? ¿El sector docente, el no docente, el político? ¿Se está configurando un nuevo sector con características distintivas? Se concluye que, por el momento, no ha llegado a consolidarse un nuevo sector formal, claramente diferenciado de los tres sectores tradicionales (docente, no docente y político). Sin embargo, parece innegable que la emergencia de novedosas funciones universitarias y de los roles consecuentes se acentuará en el porvenir. Por ello, se impone la necesidad de asumir la revisión crítica de la relación entre el personal de apoyo, académico y de gobierno, y considerar particularmente los nuevos reclamos a la gestión universitaria.

Palabras clave: Roles. Identidades. Universidad.

NOVOS PAPÉIS, NOVAS IDENTIDADES: ¿O NASCIMENTO DE UM NOVO SETOR NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ARGENTINAS?

Resumo: O modelo colegiado tradicional de operação da universidade, que está estabelecendo o debate acadêmico e político, foi fortemente movido pela abordagem gerencialismo, alinhado à Nova Gestão Pública, insisto sobre o Programa de Reforma do Ensino Superior, iniciado em nosso país nos Anos 90. Essas mudanças exigiram novas funções que implicam novas competências e que acabam por articular novos papéis institucionais, diferentes dos papéis históricos da universidade. ¿Que atores, que setor universitário assume esses novos papéis? ¿O setor de ensino, o não-ensino, o político? Um novo setor com características distintas

está sendo configurado? Conclui-se que, por enquanto, um novo setor formal não se consolidou, claramente diferenciado dos três setores tradicionais 3 (ensino, não-docente e político). No entanto, parece inegável que o surgimento de novas funções universitárias e os papéis consequentes serão acentuados no futuro. Portanto, a necessidade de assumir uma revisão crítica da relação entre a equipe de apoio, acadêmicos e governo, particularmente considerando as novas reivindicações para a gestão da universidade.

Palavras chave: Papéis. Identities. Universidade.

NEW ROLES, NEW IDENTITIES: THE BIRTH OF A NEW SECTOR IN THE ARGENTINE PUBLIC UNIVERSITIES?

Abstract: The traditional collegial model of university functioning, of which the academic and political debate is constitutive, was strongly moved by the managerialist approach, aligned with the New Public Management, in the Higher Education Reform Program, initiated in our country in the 90s. These changes have required new functions that entail new competences, and that ultimately articulate new institutional roles, different from the historical university roles. What actors, what university sector assumes these novel roles? The academic sector, the non-academic, the political? Is a new sector with distinctive characteristics being configured? It is concluded that, for the moment, a new formal sector, clearly differentiated from the three traditional sectors (academic, non-academic and political), has not been consolidated. However, it seems undeniable that the emergence of new university functions and the consequent roles will be accentuated in the future. Therefore, there is an urgent need to assume a critical review of the relationship between support staff, academics and government, particularly considering the new claims to university management.

Keywords: Roles. Identities. University.

Introducción

La institución universitaria constituye un tipo organizacional específico que ha conducido a diversos autores a caracterizarla como “sistema débilmente acoplado” (Weick, 1976), como “burocracia profesional” (Mintzberg, 1991 y 2003), como “institución cibernética” (Birnbaum, 1988) o autorregulada o, incluso, como “anarquía organizada” (Cohen y March, 1986).

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

El comportamiento institucional resulta así en gran parte emergente, y se explica por la interacción de tres ámbitos diferenciados de trabajo: el académico, el administrativo y el político o de gobierno. Las distintas circunstancias de trabajo de estos sectores, producidas por las diferencias de objeto y metodologías, pueden ocasionar tensiones que demandan mutuos esfuerzos adaptativos.

En este marco, los procesos decisivos, con altos grados de participación directa de los actores universitarios o de sus representantes, demandan grandes cuotas de deliberación que requieren tiempos previsiblemente inaceptables en otros ámbitos institucionales, particularmente la empresa privada.

Este tradicional modelo colegial de funcionamiento universitario, del cual es constitutivo el debate académico y político, resultó fuertemente conmovido por el enfoque gerencialista, alineado a la *Nueva Gerencia Pública*, ínsito en el Programa de Reforma de la Educación Superior, iniciado en nuestro país en la década del 90. La modernización tecnológica de la gestión, la política de evaluación y acreditación, la diversificación de las fuentes de financiamiento, las relaciones con el sector productivo, implicaron la introducción de nuevas tecnologías de gestión como la planificación estratégica y la evaluación por resultados, entre otras. Estos cambios han requerido nuevas funciones que conllevan nuevas competencias, y que articulan en última instancia en nuevos roles institucionales, diferentes a los históricos roles universitarios.

Muchas de estas novedosas funciones fueron asumidas por los docentes-investigadores, que se sumaron a las tareas tradicionales de docencia, investigación y extensión; otras, se incorporaron de igual modo a la estructura administrativa. A la vez, algunas instituciones comenzaron a delegar en nuevos actores, contratados o incorporados a la estructura funcional en diversas categorías escalafonarias, la tarea específica de responder a estos requerimientos, dar apoyo a la actividad académica y de gestión, lo que generó a nivel institucional nuevos roles, diferentes identidades y nuevas relaciones de poder.

Resulta aún una tarea pendiente indagar en profundidad acerca de la emergencia de estas nuevas funciones y roles en el actual escenario universitario, ver sus implicancias en la identidad de los actores que los desempeñan y determinar las nuevas interacciones planteadas entre los diferentes ámbitos de trabajo, particularmente atendiendo a sus consecuencias políticas.

De este modo, el problema planteado admite ser formulado con los siguientes interrogantes: ¿cuáles son los roles emergentes en el nuevo escenario gerencialista de las universidades argentinas?, ¿cuáles son sus contenidos funcionales y qué competencias requieren?, ¿han sido formalizados?, ¿quiénes desempeñan mayoritariamente estas nuevas funciones (académicos, administrativos, autoridades, terceros especializados)?, ¿qué opinan esos actores de los nuevos roles y cómo los han incorporado a sus tareas?, ¿existen diferencias en este sentido en las universidades del país?, ¿cuáles son las razones de estas diferencias?, ¿qué cambios han producido estos nuevos roles en el histórico esquema de interacciones entre los sectores y actores involucrados?, ¿se han producido variaciones en las tradicionales relaciones de poder entre los actores de los diferentes sectores?, ¿de qué tipo?

Sobre los roles emergentes

El estudio de los cambios de la institución universitaria de los últimos años ha sido abordado y analizado desde las distintas disciplinas en innumerables escritos. Mientras gran parte de la literatura ha prestado considerable atención al impacto de estos cambios en las identidades académicas (Becher, 1997; Henkel, 2000; Barnett, 2005), son escasos los estudios que, a partir de los procesos mencionados, focalizan en la emergencia de nuevos roles desarrollados por profesionales no necesariamente docentes de la Educación Superior.

A continuación, se abordan los recientes desarrollos teóricos sobre este tema a nivel mundial. Ello servirá de marco para la construcción de categorías propias de análisis que nos permitan comprender el mismo objeto de estudio, en nuestro contexto específico.

Según la literatura reciente, *HEPRO* 's -Higher Education Professionals- (Schneijderberg y Merkator, 2012), *Para-académicos* (Macfarlane, 2011), o *Tercer sector* (Whitchurch, 2008, 2012), son categorías que en Europa denotan el interés por el estudio de la emergencia de estos nuevos roles y espacios en la gobernanza de los sistemas, y la necesidad de redirigir, en ese marco, el gobierno interno de las instituciones.

Celia Whitchurch (2008, 2012) en su análisis sobre los sistemas de educación superior del Reino Unido y Australia reconoce la emergencia de lo que ella denomina un *tercer sector*, 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 multiprofesionales, 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 y gestión a niveles superiores, aparece una diversificación de nuevas tareas que hacen a la institución más compleja y dinámica de lo que los organigramas y las descripciones de puestos pueden mostrar. En este sentido, la autora explora las diversas formas que asumen estos nuevos roles profesionales, y analiza los modos en que los individuos no solo 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 (Whitchruch, 2008).

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.).

Whitchurch observa la movilidad 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 portfolios que los convierte en exitosos gerentes. En este sentido, la autora recomienda a las instituciones correrse de la tradicional lógica de la lealtad institucional, para valorar a estos nuevos cuadros en términos de lo que pueden aportar, en un momento determinado, a una institución específica, y luego cambiar de institución cuando hayan concluido sus proyectos para los cuales fueron contratados.

Las características de este *tercer sector* 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, 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 (2010) utiliza el término *para-académico* para analizar un proceso que denomina “desagregación de la vida académica”, en el cual se distinguen estas nuevas tareas que dan lugar a un nuevo rol que denomina *para-académico*. Para el autor, se trata de personal especializado en un elemento de la práctica académica, cuyo resultado puede ser tanto el para-académico “sobrecalificado”, profesional de apoyo ahora cercano a alguna actividad académica, como el para-académico “des-calificado”, esto es, personal académico al que se le han recortado alguna/s de las tres funciones tradicionales (docencia, investigación y extensión).

Las nuevas demandas, para Macfarlane, estarían requiriendo la intervención de nuevos roles, 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, a cargo del académico que, por la complejidad y el conocimiento específico involucrado, requiere la participación del *Research support officer*, o bien del *Business development manager* para la búsqueda de fondos.

Por su parte, Klumpp y Teichler (2008)¹ acuñaron el concepto de *Profesionales de la Educación Superior* (HEPROs) para nominar estos cambios en el sistema de Educación Superior alemán. Seguidos por Kehm (2012) y Schneijderberg y Merkator (2012), explican este proceso de transformación como respuestas institucionales a los cambios del contexto, que materializan con la creación de nuevas funciones y cargos en las áreas de mejoramiento de la calidad, diseño del curriculum, o para fortalecer funciones ya existentes como coordinadores de investigación, consejeros estudiantiles, internacionalización. En este caso, los autores incorporan incluso la creación de unidades de apoyo a la conducción de las instituciones.

De este modo, se presentan nuevos requerimientos en ocupaciones que antes tenían un bajo nivel de diferenciación y que ahora requieren profesionalización, como, por ejemplo, el asesoramiento estudiantil. También se observan actividades que previamente formaban parte de la descripción de cargos con varias funciones, y ahora se independizan y se convierten en cargos full time, como por ejemplo planeamiento y diseño de carreras. Finalmente, la aparición de nuevas tareas, como la transferencia de tecnología o la búsqueda de fondos, requieren igualmente de perfiles denominados HEPROs. En este sentido, para el caso de Alemania, con una fuerte impronta de personal administrativo burocratizado, con estabilidad y marcada presencia en el sistema, las categorías definidas por Whitchurch o Macfarlane no alcanzan para describir la realidad de los

¹ Citado en Schneijderberg y Merkator (2012).

cambios en este país. En este sentido, se advierte que las especificidades nacionales requieren considerar, por ejemplo, las estructuras diferenciales de las instituciones, o bien el tipo de dependencia estatal del personal administrativo (empleados por la Universidad, por el Estado como servidores públicos, o ambos).

Focalizando en los aspectos comunes que estos abordajes conceptuales nos proveen, surge que estos nuevos roles pueden estar o no siendo desarrollados por los actores tradicionales. En los casos en que estos roles son asumidos por nuevos actores, las investigaciones concluyen en que tienen alto grado de formación (maestría en general), suelen no tener un puesto permanente y su identidad institucional es débil. Tienden a verse como intermediarios entre los niveles de autoridades y los académicos. Poseen alto grado de libertad para desarrollar su actividad, la cual básicamente implica asesoramiento, coordinación, supervisión, en tareas relacionadas con las tres principales funciones de la Universidad, trabajan en interfaces o espacios de articulación entre la tarea académica y la conducción (Whitchurch, 2012; Kehm, 2012). Reconocen que estas nuevas funciones, en Europa, adquirieron mayor preponderancia a partir de la Reforma de Bolonia, que generó la puesta en marcha de procesos de redefinición de programas, búsqueda de financiamiento, vínculo con graduados, etc. (Kehm, 2012).

Categorías para el caso argentino

Si bien los recientes desarrollos teóricos a nivel mundial se aplican a un contexto diferente al latinoamericano y al argentino en particular, existen algunas coincidencias que justifican profundizar en la forma en que las tendencias mencionadas se presentan en nuestras universidades. Se trata entonces de construir categorías propias de análisis que nos permitan comprender un mismo objeto de estudio, pero en nuestro contexto específico.

En este sentido, el aporte de Whitchurch tiene como base la identificación de sectores. Al hablar del *tercer sector*, la autora refiere a un espacio novedoso ubicado entre los tradicionales "académico" y "administrativo". Para nuestro caso, la realidad del sistema universitario requiere la consideración de otro espacio, el *político* (subsumido en el esquema de Whitchurch al administrativo o gerencial), que toma decisiones y obra a partir de una racionalidad política, poco reconocida en el contexto de las universidades europeas. Asimismo, este sector se caracteriza por la alta rotación en función de las alianzas políticas que responden a proyectos político-institucionales e incluso de política partidaria. Es así que el esquema de Whitchurch, aplicado a nuestra realidad, conduce a la definición de un nuevo sector, diferente al académico, al administrativo y al político, que debería denominarse *cuarto sector*. Lo interesante es que este "cuarto sector" puede entonces constituirse a lo largo del tiempo, no sólo a partir de roles académicos o administrativos, sino también políticos, es decir, un perfil de funcionario universitario cada vez más profesionalizado, e incluso especializado en temas de política institucional.

Por su parte, para Macfarlane, las tres funciones (docencia, investigación y extensión), tradicionalmente desempeñadas por el académico "íntegro", comienzan, en el nuevo contexto, a ampliarse, desdibujándose los límites de cada una. De esta forma, o bien el académico tradicional mantiene un núcleo de las tres funciones, aunque recayendo en otro u otros actores algunas de las nuevas tareas, o bien se concentra en una o dos funciones (de las tres básicas), correspondiendo a

otros aquellas funciones no asumidas. En todos los casos, para Macfarlane, estamos en presencia de un nuevo actor que es el *para-académico*, es decir un sujeto que ya no cumple las tres funciones tradicionales del académico integral, sino que sólo una o dos, o las tres aunque parcialmente (académico “des-calificado”). En nuestro caso, debemos considerar que no es usual la idea originaria de académico íntegro, dado que abundan los académicos con bajas dedicaciones. Si interesa del enfoque de Macfarlane, la especialización y desagregación de diferentes tareas en cada función (docencia, investigación y servicios). Es allí donde probablemente para nuestro caso, aparezcan nuevos sujetos o redistribución de tareas de otros, para asumir esas tareas novedosas, y sólo entonces estaríamos en presencia de nuevas funciones o roles que interesa investigar (administrativos “sobre-calificados”).

Categorías propuestas

En función de lo anterior, desarrollamos un marco de categorías de análisis en base a los sectores tradicionales de las universidades argentinas, que puede observarse en el Cuadro 1.

Aquí plasmamos cierta linealidad entre sectores universitarios claramente identificados en el modelo tradicional (no docente, docente o académico, y político), respecto de las funciones tradicionalmente desarrolladas, su respectiva formalización en cargos, los perfiles requeridos y las identidades. Realizamos este esquema bajo la hipótesis de que esta linealidad se ve modificada con las transformaciones que pretendemos estudiar. Para ello, y considerando lo trabajado por los autores anteriormente, se ha diseñado otro esquema que pretende hipotetizar cómo se darían las transformaciones adaptando esas categorías al caso argentino.

Cuadro 1: Sectores universitarios tradicionales

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

Fuente: Marquina y Obeide (2014)

Lo que se observa seguidamente en el Cuadro 2, siempre a modo de hipótesis, es la emergencia de nuevas funciones y roles que no se corresponden con los tradicionales sectores administrativo, docente y político. Estas funciones y roles se llevarían a cabo por actores con diferentes cargos, y a partir de nuevos perfiles. Las identidades resultantes serían variadas, dado que se trata de roles en proceso de conformación. Tratamos, asimismo, de ubicar a las categorías tomadas de los autores que vienen trabajando el tema en otros países, para notar el alcance y utilidad de su aplicación.

Cuadro 2: Roles emergentes

		Nuevos roles emergentes no tradicionales			
Funciones y roles	Sector no docente tradicional	Gestión de la docencia, la investigación y la extensión (Ej: planeamiento estratégico, aseguramiento de la calidad, desarrollo institucional, internacionalización).	Funciones académicas profesionalizadas (Ej: Apoyo al aprendizaje, diseño curricular, capacitación docente, diseño y gestión de proyectos de investigación y servicios).	Sector académico tradicional	Sector político tradicional
		Autoridades Académicos Consultores No docentes	Académicos Consultores No docentes		
		Profesionales, habilidades sociales, visión holística	Profesional, experto		
		a) Académica; b) Política; c) Consultor externo; d) Híbrida (no identificada con ningún sector formal)			
Cargos formales					
Perfiles					
Identidades					
		Para académicos (Macfarlane)			
		Tercer Sector (Whitchurch)			
		HEPROs (Teichler y otros)			

Las dimensiones aplicadas para identificar y diferenciar los roles emergentes, permiten una lectura más precisa de los hallazgos de otros investigadores que han abordado el tema general de los nuevos roles y funciones en el ámbito universitario. Así, el concepto de *para-académico* de Macfarlane, se identifica con las funciones académicas profesionalizadas o especializadas. Por esta razón, en el cuadro de referencia, el espacio concedido al concepto de para-académicos, avanza hacia el sector académico tradicional en el que se ubican los para-académicos que cumplen en parte las funciones académicas tradicionales. Por otro lado, los *higher education pros* (Hepros), si bien incluyen todos los

nuevos roles no académicos, cruzan hacia el sector no académico tradicional. Esto se debe a que tal concepto, abarca también funciones y roles tradicionales que han resultado complejizados y de ese modo resignificados, ya que requieren enfoques profesionales y novedosos (por ejemplo, administración presupuestaria, gestión de recursos humanos, etc.). Finalmente, el *tercer sector* de Whitchurch, coincide plenamente con los nuevos roles emergentes no tradicionales.

¿Nace un nuevo sector?

En este punto nos referiremos a los resultados de una investigación exploratoria, de cuyo equipo el autor formó parte.² Aun cuando la información generada no pueda ser considerada representativa del conjunto de universidades nacionales, constituye un claro indicio que alienta la profundización de las indagaciones. Brevemente:

- En todos los casos se identificaron nuevas *funciones* y *roles* como los caracterizados en el Cuadro 2, en las áreas universitarias que fueron relevadas y analizadas: evaluación y acreditación, educación virtual, relaciones internacionales, vinculación tecnológica.
- Estos roles se ubican en un espacio de intersección o articulación entre autoridades y académicos, o bien, entre autoridades y personal administrativo. Esta situación genera contextos de alta cooperación y/o de alta tensión conflictiva.
- Los roles son desempeñados generalmente por personas con formación y trayectoria, lo cual, sumado al hecho de su cercanía a las autoridades, les otorga una cuota de poder generalmente importante.
- El producto del trabajo de quienes ejercen estos roles es de relevancia para la toma de decisiones, aunque no participan formalmente en ellas.
- En cuanto a los *cargos*, se observa una diferencia según se trate del grupo de universidades más nuevo, o de las universidades tradicionales. En el primer caso, los cargos asignados eran contrato o no docente (ningún cargo docente); en el otro grupo, los cargos eran docente o no docente. Esta situación, adecuadamente contextualizada en las estructuras organizacionales que contienen estos cargos, permite inferir que habría cierta “profesionalización” de estos roles en el grupo más nuevo, y cierta “politización” en las universidades tradicionales.
- En lo relativo al *perfil* de quienes desempeñan estos roles, en general, se trata de personas con alta formación (grado, posgrado, incluso doctorado); con inquietudes académico-científicas (aun cuando no ocupen cargos docentes), con habilidades sociales y capacidad para trabajar

² Se trata del PICT 2013-2253, *Nuevas demandas de gestión en las universidades: roles, funciones, identidades y relaciones entre académicos, profesionales y autoridades*. Las unidades de observación fueron seis universidades creadas en los 90: Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS), Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF), Universidad Nacional de Quilmes (UNQ), Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM), Universidad Nacional de San Martín (UNSaM), y Universidad Nacional de Lanús (UNLU), y cinco universidades de tradición reformista: Universidad de Buenos Aires (UBA), Universidad Nacional de Córdoba (UNC), Universidad Nacional de La Plata (UNLP), Universidad Nacional del Litoral (UNL), y Universidad Nacional de Tucumán (UNT).

en equipo; tienen una perspectiva holística y sistémica de la Universidad; comprenden las culturas académica y no académica, y pueden así articular entre diferentes sectores; y presentan competencias relacionadas con la autonomía, adaptabilidad, juicio crítico, comunicación, ejecutividad e iniciativa.

- En lo que respecta a las *identidades* laborales de quienes ocupan estos roles, resulta útil partir del Cuadro 1. Allí se diferencian claramente tres sectores laborales de la Universidad (docente, no docente y político), y las identidades asociadas a cada sector.³ Dijimos que los roles analizados se encuentran en las intersecciones de estos sectores tradicionales, de modo que, independientemente del cargo asignado (docente, o no docente, o contratado, o incluso cargo de autoridad), en muchos casos, esta posición laboral conduce a cierta “crisis” de identidad (“no me siento no docente”, “no me siento docente”, “no soy autoridad política”). En este marco, la construcción de una identidad laboral (“mis pares”, “mis colegas”), se hace a partir de una identificación con otros actores, de otras universidades, que desempeñen las mismas funciones; o con otros actores de la misma o de otras universidades que, aun desempeñando funciones diferentes, se encuentran en una situación laboral similar (por ejemplo, un experto en evaluación institucional y un experto en planificación estratégica, ambos desempeñándose en la misma institución). Estas observaciones inducen a pensar que puede darse una construcción de identidad en torno al contenido del rol (las mismas funciones) o en torno a la responsabilidad del rol (diferentes funciones, pero el mismo tipo de responsabilidad).

Conclusiones

Las consideraciones efectuadas en torno a las nuevas formas organizacionales universitarias que se están generando como consecuencia de los profundos cambios en el contexto, arrojan luz acerca de funciones y roles inéditos en las instituciones universitarias hasta no hace mucho tiempo.

Los hallazgos de la investigación empírica referida habilitan a argumentar que no se trata por el momento de un nuevo sector formal, claramente diferenciado de los tres sectores tradicionales (docente, no docente y político), en el sentido de que tales roles no se integran en una configuración propia de cargos, perfiles e identidades.

Sin embargo, parece innegable que la emergencia de novedosas funciones universitarias y de los roles consecuentes se acentuará en el porvenir. Los cambios organizacionales se producirán de modo planificado o por el imperio de las circunstancias, pero serán ineludibles en un entorno cada vez más dinámico. Por ello, se impone la necesidad de asumir la revisión crítica de la relación entre el personal de apoyo, académico y de gobierno, y considerar particularmente los nuevos reclamos a la gestión universitaria.

³ Cada uno de estos sectores tiene sus propios objetivos, problemáticas, ámbitos y dinámicas de trabajo, marcos normativos reguladores, fuentes de poder, valores y sentidos que configuran una cultura laboral. Estos factores generan una identificación de los actores con el sector, lo cual deviene en última instancia en una identidad laboral.

Bibliografía

- Birnbaum, R. (1988). *How Colleges Work. The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. San Francisco, EE. UU: Jossey-Bass, Inc.
- Cohen, M. y March, J. (1974). *Leadership and Ambiguity: the American College President*. New York, EE.UU.: McGraw-Hill.
- Deem, R. (1998). "New Managerialism" and Higher Education: The Management of Performances and Cultures in Universities in the United Kingdom. *International Studies in Sociology of Education*, 8 (1), 47-70.
- Delanty, G. (2008). Academic Identities and Institutional Change. En R. Barnett y R. Di Napoli (Eds.). *Changing Identities in Higher Education: Voicing Perspectives* (pp. 124-133). Abingdon y New York, EE.UU.: Routledge.
- Dill, D. (1991). The Management of Academic Culture: Notes on the Management of Meaning and Social Integration. *Organization and Governance in Higher Education*. New York, EEUU: Ashe Reader Series. Ginn Press.
- Henkel, M. (2000). *Academic Identities and Policy Change in Higher Education*. London & Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons. *Public Administration*, 69 (Spring), 3-19.
- Kehm, B. (2012). The Academics and The Higher Education Professionals. Trabajo presentado en la Conferencia Internacional *Changing Conditions and Changing Approaches of Academic Work*, INCHER. Kassel University, Berlín.
- Macfarlane, B. (2012). The Rise of Para-academics. Trabajo presentado en la Conferencia Internacional *Changing Conditions and Changing Approaches of Academic Work*, INCHER. Kassel University, Berlín.
- Macfarlane, B. (2011). The Morphing of Academic Practice: Unbundling and The Rise of the Para-academic. *Higher Education Quarterly*, 65 (1), 59-73.
- Macfarlane, B. (2012). *Intellectual Leadership in Higher Education*. New York y London: Routledge/SRHE.
- Marquina, M. y Obeide, S. (2014). New Administrative and Managerial Functions: Emerging Roles and Reconfiguration of Identities in Argentine Universities. Trabajo presentado en la 27th CHER Annual Conference *Universities in Transition: Shifting Institutional and Organizational Boundaries*, organizada por el Consortium of Higher Education Researchers (CHER), Roma.
- Mintzberg, H. (2003). Strategic Management Upside Down: Tracking Strategies at McGill University from 1829 to 1980. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20 (4), 270-290.
- Mintzberg, H. (1991). *The Professional Bureaucracy. Organization and Governance in Higher Education*. New York, EEUU: Ashe Reader Series. Ginn Press.
- Rohades, G. (1988). *Managed Professionals: Unionized Faculty and Restructuring Academic Labor*. Albany: State University of New York Press.
- Schneijderberg y Merkator (2012). *Higher Education Professionals*. Trabajo presentado en la Conferencia Internacional *Changing Conditions and Changing Approaches of Academic Work*, INCHER. Kassel University, Berlín.

- Weick, K. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21 (1), 1-19.
- Whitchurch, C. (2012). *Reconstructing Identities in Higher Education: The Rise of Third Space Professionals*. New York, EE.UU.: Routledge.
- Whitchurch, C. (2012). *Academic and Professional Identities*. Trabajo presentado en la Conferencia Internacional *Changing Conditions and Changing Approaches of Academic Work*, INCHER. Kassel University, Berlín.