

**Tercer Congreso Argentino de Administración Pública:**  
**“Sociedad, Gobierno y Administración”.**  
***Repensando las relaciones entre Estado, Democracia y Desarrollo.***

***Paradigmas en conflicto en el ámbito estatal. El caso de las Reformas en Educación Superior***

Autores: Silvina Ana Santin, Yanina Gambetti

**1. Introducción:**

El presente trabajo se inscribe en el marco de un Proyecto de Investigación y Desarrollo que se desarrolla en el ámbito de la Universidad Nacional de Quilmes denominado : “Paradigmas en conflicto y Producción de subjetividades en Espacios de trabajo del ámbito estatal”<sup>1</sup>, dirigido por la Dra. Wehle Beatriz; y pretende abordar algunos cambios en la relación Estado, Sociedad y Educación en la Argentina de fin de siglo. Particularmente presentaremos la manera en que el conjunto de transformaciones económicas, políticas y sociales que tienen su origen en el siglo pasado, impactan en las políticas aplicadas en la Administración Pública.

Revisando el caso particular de las políticas sociales en Educación, focalizando en el Subsistema de Educación Superior, observamos la confluencia de paradigmas contradictorios en la administración: *el paradigma de la burocracia y el paradigma del management moderno.*

Esta nueva configuración surge a partir de los cambios que se introducen en la gestión de las universidades, aparejados a partir de las reformas que plantea la Ley de Educación Superior y las recomendaciones de los Organismos Internacionales, durante el último decenio.

Estas reformas significaron mutaciones en diversos aspectos del funcionamiento universitario, instalando mecanismos o “dispositivos de mercado”, propio de modelos gerenciales de administración, que chocaron contra los ideales surgidos de la reforma del 18, a saber, la autonomía universitaria y la democratización de las estructuras de gobierno.

En este marco puntualizamos, aunque no de un modo exhaustivo, las características generales y contradictorias de la Administración Pública en el caso de la Educación Superior Argentina, a nivel de los procesos de toma de decisión, de estructura, de administración de recursos humanos, de procesos de comunicación e información. Con todo, buscamos identificar algunos de los impactos sobre los procesos de trabajo en los ámbitos estatales mencionados.

**2. La relación Estado, Sociedad y Educación en la Argentina de fin de siglo:** las transformaciones económicas, políticas y sociales, y su impacto en la Administración Pública.

Nos encontramos en los albores del siglo XXI asistiendo a una serie de eventos que se presentan contradictorios y conflictivos, producto de una serie de transformaciones económicas, políticas y sociales que tienen su origen en el siglo pasado.

Dichos eventos podemos caracterizarlos de manera general: asistimos a un proceso de creciente globalización al mismo tiempo que al afianzamiento de identidades regionales; los avances de la ciencia y la tecnología, el acceso a la comunicación a través de los mass-

---

<sup>1</sup> El proyecto de referencia ha sido aprobado por Resolución del Rector N° 00142/2005 y se desarrollará en el período 2005-2007. El equipo de trabajo viene trabajando estas temáticas desde hace dos años

media y las NTI (nuevas tecnologías de la información) nos han proporcionado acceso a más y mejores bienes y servicios, así como también mejorado las condiciones de vida (de algunos); sin embargo producen efectos no deseados en la sustentabilidad ambiental y no alcanzan a todos los sectores sociales de la misma manera.

Esto nos interpela en el sentido de pensar que la vigencia de las instituciones democráticas por más de 20 años no tuvo su correlativa democratización en el acceso de bienes y servicios.

La modificación de los sistemas productivos y las formas de organización de la producción y el aumento de la productividad no tienen su correlato en la participación de los trabajadores en el aparato productivo.

Es así como los sistemas de capacitación en general y el sistema educativo, en particular el subsistema de educación superior no ha podido responder a las demandas crecientes y heterogéneas de acceso a educación de calidad.

Nos encontramos en un proceso de crisis cuyo comienzo podemos situar a partir de la década del 80. La ineficiencia, la burocratización, el centralismo, la ingobernabilidad, la imposibilidad de sostener el pleno empleo, la escasa capacidad empresarial, la globalización disminuyen el poder del estado nacional.

La irrupción de políticas de corte neoliberal hacen que la acción del Estado se repliegue.

El estado neoliberal abandona su papel de interventor para asumir el rol de garante, privatizando, transfiriendo, favoreciendo el modelo de acumulación orientado a la competitividad externa (G. Delgado, 1994).

La concentración del poder económico, la desigualdad y la anomia son las consecuencias de este proceso.

En este escenario la *democratización*, entendida como participación integral de los actores sociales y la justicia social, choca contra las políticas de ajuste y modernización.

Las profundas transformaciones sociales señaladas impactan fuertemente en la administración pública y en los procesos de trabajo.

En efecto, la burocracia en su significado típico-ideal, como aparato administrativo racional legal (M. Weber, 1968), es cuestionada. La burocracia supone la existencia de un sistema de reglas generales que vinculan las relaciones de poder y el aparato administrativo, junto con una organización de tipo jerárquica y despersonalizada. La racionalidad de dicho aparato se argumenta desde su principio de "superioridad técnica" identificada con los rasgos de precisión, rapidez, discreción, cohesión, etc.

Junto con las transformaciones políticas, sociales y económicas, se observan concomitantemente transformaciones en las burocracias públicas. El argumento central de dichas transformaciones es el crecimiento de la intervención del Estado en los procesos económicos. El aumento de la actividad estatal conlleva a una burocracia de tipo intervencionista, por lo que los cambios operados se observan en una creciente fragmentación de los sistemas administrativos, aumento de la complejidad y la heterogeneidad de los procesos que atiende, aumento de la competencia interburocráticas por los recursos del Estado y una creciente sindicalización del empleo público.

Así, en numerosos estudios científicos se identifica la burocracia con incapacidad, ritualismo, rigidez e incapacidad para corregir sus propios errores (M. Crozier, 1969).

El argumento principal para plantear los límites de la propia burocracia se encuentra en su misma racionalidad, por lo que irrumpe en la escena pública el discurso por la eficiencia, la eficacia y la efectividad.

Las propuestas de modernización administrativa que se dan a partir de los 80 (paralelamente al discurso de la inoperancia del Estado de Bienestar frente al optimista

discurso de las políticas neoliberales) proponen, más allá de novedosos diseños organizativos y nuevos estilos de dirección, perfilar un nuevo papel de Estado y nuevas relaciones entre los gobiernos y la sociedad. Las innovaciones en torno a la administración cuentan de manera general con los principios de la consideración de la sociedad como “usuarios”, mejorar la eficacia y la eficiencia en la gestión pública y la incorporación de la una cultura del “coste-beneficio”.

### **3. Educación Superior: paradigmas contradictorios en la administración**

La administración y gestión de lo educativo nos remite directamente al campo de la política educativa, a su legislación y reglamentación, porque desde la esfera de aparato del estado se definieron las políticas y por ende las orientaciones fijadas para la administración del sistema, por lo que gestionar o administrar lo educativo conlleva una impronta normativa (F. Suarez, 2001).

Las políticas educativas fueron configurando el sistema, prescribiéndole direcciones deseables respecto de sus misiones y modalidades de administración e instrumentos de gestión, aún cuando administrar el campo educativo haya adquirido históricamente distintos significados <sup>2.3.</sup>

Consideramos a la Educación un área de la política y administración pública, por un lado en términos de su surgimiento como agenda del Estado (cuestión socialmente problematizada) y segundo porque constituye un bien que supone intereses públicos<sup>4</sup> y privados (ubicamos a la educación con un bien mixto<sup>5</sup>).

Los procesos de administración y gestión de las políticas públicas en educación superior<sup>6</sup> son considerados como espacios de conflicto y discusión; por ende no son vistos como un espacio jurídico tranquilo y neutral, sino como un lugar donde convergen, luchan y se conciertan distintas fuerzas políticas<sup>7</sup>.

En este orden de hechos, el advenimiento de políticas reformistas de los 80 y 90, nos abre un universo en materia de administración educativa, por lo que se adoptan nuevos significantes o se resignifican antiguos términos, como gestión, calidad, organización, gerenciamiento, etc.

---

<sup>2</sup> Aunque últimamente se observe una fuerte tendencia a poner en cuestión dicha hegemonía aún desde los enunciados de la propia política educativa, paradójicamente esto nos lleva a confirmar el profundo involucramiento de lo educativo con lo público, y por ende en su administración. (F. Suarez, 2001)

<sup>3</sup> Los cambios en política pública dado el advenimiento de concepciones desarrollistas y su consecuente introducción en el marco de la administración de lo educativo, nos llevará a asociar planificación educativa con planificación económica, y por ende adherir a concepciones tecnocráticas e instrumentales de la educación. La administración de lo educativo (F. Suarez, 2001).

<sup>4</sup> Se trata seguramente de beneficios privados, pero que también son públicos en el sentido que toda fuerza de trabajo más calificada contribuye a elevar la recaudación tributaria, mejorar los beneficios de salud, elevar la eficiencia del capital institucional, etc. (“La Educación Superior en los países en desarrollo: peligros y promesas” Grupo Especial del Banco Mundial sobre Educación superior y sociedad, 2000)

<sup>5</sup> Es conveniente tener en cuenta quién se beneficia con su aplicación y cuáles son sus costos. En tal sentido, se configuran beneficios y costos, individuales y sociales, características que ubican a la educación superior como un bien mixto. Esta condición, justifica quien debe ser responsable de su provisión. (Carlos Greco, 2003)

<sup>6</sup> Se considerará las políticas públicas según los términos de O. Oszlak . El mismo señala que tales políticas deben ser vistas como un conjunto de sucesivas tomas posición del estado frente a cuestiones socialmente problematizadas , por lo que sigue diciendo“....comenzaré a caracterizar a la burocracia estatal como una arena particular de conflicto político, observando sus patrones de diferenciación, integración e interdependencia...”. ESTADO Y POLITICAS ESTATALES EN AMERICA LATINA:HACIA UNA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN. Oscar Oszlak, Guillermo O'Donnell.

<sup>7</sup> Estas áreas de políticas constituyen la arena real del poder. Cada arena tenderá a desarrollar su propia estructura, sus procesos, sus elites y sus relaciones de grupo. La política real entonces, en tanto lucha de poder, en función de intereses se efectúa en el proceso de elaboración de las políticas. (Oscar Oszlak, Guillermo O'Donnell, ob. cit)

Estos y otros cambios no significarán el abandono absoluto de viejas concepciones, sino la prevalencia de nuevas visiones en paralelo con la emergencia de las viejas concepciones de administración resignificadas.

En este punto en que irrumpen las políticas de corte neoliberal, la educación que ha tenido un papel histórico político (acompañando la construcción y consolidación de la democracia) y un papel económico (como estrategia de desarrollo económico social) parece perder el rumbo o tomar rumbos contradictorios (G. Tiramonti, 1991).

El incremento en la demanda de calidad y cantidad del servicio educativo universitario se ha dado de manera simultánea a una política de financiamiento asentada en la búsqueda de una disminución de los costos de funcionamiento, en pos de un incremento de la eficiencia del gasto. Conjuntamente a estas transformaciones se fueron gestando una serie de problemas vinculados al funcionamiento de sistema de educación superior que han ido conformando una agenda de debate en torno a los flujos de intercambio entre Universidad, Estado, y Sociedad que condujera a ponderar el incremento de la calidad, la equidad y la eficiencia. Una derivación de estas cuestiones ha sido la construcción de una agenda de problemas entre los cuales se destacan el presupuesto, la racionalidad del gasto, la calidad de la enseñanza, el acceso, el arancelamiento, la autonomía, la ciudadanía, la equidad, la evaluación, incentivos a la investigación, regímenes salariales, modificación de planes de estudios, creación de nuevas ofertas curriculares, entre los más importantes (C. Greco, 2005).

Frente al agotamiento del modelo clásico de administración pública (“burocracia Weberiana”) los movimientos de modernización administrativa (management) resultan “prometedores”, ya que pretenden combinar la mejora de la gestión con la incorporación de las particularidades del sector público (estatal). En este sentido se plantea la democratización, descentralización, participación y planificación como antítesis de los “defectos” de la burocracia.

Pero la aplicación de estos procesos de reforma implica: una visión naturalizada de la administración pública, la concepción del problema de administración como un problema técnico (patología), la imagen maquina de la organización administrativa y la ignorancia de la responsabilidad social y política (interés público) que acarrea la administración de la educación.

#### **4. Los cambios en la gestión de las universidades:**

A partir de la Ley de Educación Superior las instituciones universitarias se encontraron forzadas por distintas presiones reformistas.

Durante la última década, la República Argentina asistió a un proceso de transformación en el sistema de Educación Superior. La sanción de un marco regulatorio común y la formulación y adopción de políticas públicas específicas para el sector abarcaron numerosos aspectos del funcionamiento universitario, ejerciendo una influencia de manera más directa sobre el proyecto institucional y académico del conjunto de las Universidades Argentinas. Las políticas públicas apuntadas han tenido como ejes de transformación la relación entre las universidades -públicas y privadas- y el Estado y, concomitantemente, la gestión política, administrativa y financiera de las universidades nacionales (A. M. García de Fanelli, 1998)

De manera más marcada, en los últimos quince años el Sistema de Educación Superior en la Argentina se ha mostrado con una severa crisis financiera, desajustes en el apoyo financiero de fondos públicos debido a políticas de aplicación selectiva de recortes presupuestales, bajas remuneraciones de su personal, incremento masivo de ingresantes al sistema, inadecuado mantenimiento de la infraestructura y equipamiento insuficiente.

Asimismo, la crisis se manifiesta en una baja eficiencia de sus sistemas de administración y una preocupante desigualdad en la distribución de los fondos públicos<sup>8</sup>.

En este sentido, han condicionado los procesos de reforma al interior de los sistemas de Educación Superior las recomendaciones en políticas públicas emanadas desde las organizaciones internacionales<sup>9</sup>. Se mencionan, entre otras recomendaciones, la importancia del buen ejercicio del poder, la necesidad de considerar a la Educación superior como un sistema y el interés público sobre el tema; con esto, delegar en el Estado la capacidad de velar por la calidad y el alcance de este nivel educativo y la necesidad de que sus políticas protejan y promuevan el interés público en la educación superior, promoviendo la equidad, atendiendo las áreas de investigación básica vinculadas con las necesidades de los países, y velar porque las instituciones operen sobre la base de la probidad y la transparencia financiera

En ese sentido, también señalan que la expansión y la diferenciación del sistema y la especialización del conocimiento pueden ser respuestas lógicas a la prestación de servicios que busquen mejorar su relación con el interés público, concentrando la oferta en un público particular de estudiantes, ofreciendo servicios con objetivos claramente definidos.

Prosiguiendo con las recomendaciones emanadas desde estos Grupos encontramos también que presentan como un obstáculo para el desarrollo de la Educación superior en los términos que venimos mencionando( entre los cuales mencionamos las limitaciones presupuestarias, los cambios demográficos, la revolución exponencial del conocimiento) la ineficiencia administrativa de las instituciones. Por su parte, estos Grupos asignan a las instituciones la responsabilidad de asumir el liderazgo que les compete en aspectos como: el fortalecimiento de los regímenes de control, el mejoramiento de los programas académicos y la formación y motivación de los cuerpos docentes.

Desde el punto de vista de los organismos internacionales, encontramos también la referencia a la necesidad de utilizar modelos “holísticos” de administración y gestión, que por un lado estructuran la institución basados en un sistema racional, y por otro que establezcan un diálogo fecundo documentado y transparente entre todos los interesados.

Así desde esta visión, la formulación, la gestión y administración pública de la educación superior son concebidas como entidades “apartadas de”, enmascarando la problemática de la gestión y la administración como claro deslinde entre cuestiones analíticas, de concepto y de forma y no de fondo (O. Oszlak, 1981)

La reforma del sistema de Educación Superior tuvo lugar en un escenario dominado por un debate mundialmente extendido en torno al papel del Estado, y el rol del mercado.

En efecto, nos encontramos frente a una Educación Superior que debe responder a *paradigmas múltiples*, variados y a la vez conflictivos entre sí, por lo que nos preguntamos como impacta esto sobre la producción de subjetividades en los espacios de trabajo.

---

<sup>8</sup> Durante el siglo XX la universidad argentina ha vivido procesos de profunda significación social y política. Primero, la Reforma Universitaria proclamó la necesidad de la autonomía universitaria, democratizó sus estructuras de gobierno y construyó un ideal de institución abierta y comprometida con la sociedad. Atravesó luego por períodos oscuros en los que distintos autoritarismos avasallaron su autonomía y destruyeron sus capacidades científicas. Las permanentes restricciones presupuestarias deterioraron sus capacidades y empobrecieron sus planteles e infraestructuras. (Evaluación de la calidad Universitaria R. Martínez Noguera, 1994)

<sup>9</sup> Un claro ejemplo es el documento “La Educación Superior en los países en desarrollo: peligros y promesas” (correspondiente al Grupo Especial del Banco Mundial sobre Educación superior y sociedad, 2000) En el mismo se analiza en detalle la expansión y diferenciación del sistema y la revolución del conocimiento

## **5. Los procesos de trabajo en los ámbitos estatales :**

Las reformas mencionadas significaron mutaciones en diversos aspectos del funcionamiento universitario, instalando mecanismos o “dispositivos de mercado” (P. Krotsch, 1993), propio de modelos gerenciales de administración, que chocaron contra modelos tradicionales de administración de la educación superior universitaria argentina. Los ideales surgidos de la reforma del 18<sup>10</sup>, a saber: la autonomía universitaria y la democratización de las estructuras de gobierno coalicionan con procesos de heteronomía (apertura y transferencia con el mundo empresarial, producto de la búsqueda de fondos propios) y con mecanismos de toma de dedición en ámbitos no colegiados (gabinetes ejecutivos).

En este marco, se dan características contradictorias en la Administración Pública en el caso de la Educación Superior Argentina, a nivel de los procesos de toma de decisión, de estructura, de administración de recursos humanos, de procesos de comunicación e información.

Asimismo, se verifica una modificación en la relación entre universidad y Estado. La vieja relación benevolente durante la vigencia del Estado de Bienestar, en donde el Estado se hace cargo del financiamiento y deja el lugar a la autonomía en el modelo universitario es reemplazada por un Estado evaluativo, en donde el Estado financia, o sea otorga, pero a su vez evalúa por medio de diferentes mecanismos el accionar de las instituciones universitarias.

El cambio convierte al Estado benefactor en un Estado de mínima y por lo tanto sus prestaciones quedan libradas al mercado, por esto su rol evaluador. Se intenta hacer de la evaluación un instrumento de rendición de cuentas de la universidad. De esta manera, la evaluación pasa a ocupar una función racionalizadora en la asignación presupuestaria. A su vez, los organismos internacionales solo financian proyectos que puedan ser evaluados en sus resultados e impactos.

Esto obliga a redefinir -vía evaluación de actividades y productos- el accionar interno de las instituciones con las exigencias de los organismos exteriores. En las Universidades se produce un nuevo segmento burocrático que gana en complejidad, “...es difícil ya encontrar algún establecimiento donde no exista una compleja estructura de autoridad, con una división burocrática del poder, donde el rector preside sobre un equipo de vicerrectorías y departamentos especializados, cada uno dotado de un cuerpo de funcionarios permanentes que se hacen cargo de las funciones de dirección, administración, gerencia de recursos, contabilidad, asesoría jurídica, planificación institucional, administración de las investigaciones, tareas de extensión, de cooperación internacional, de contacto con la empresa, de promoción y venta de servicios, etc.” (J. Brunner, 1990)

La puesta en práctica de acciones en vistas de reformar el sistema de educación superior basados en los modelos de la "*Nueva Gestión Pública*", o del llamado también "*New Public Management*" (A.. Lopez, 2003) ejercen presión sobre la actitud considerada de "*descompromiso*" de esos funcionarios, haciendo cada vez más difícil sobre llevar su trabajo,

---

<sup>10</sup> La primera reforma universitaria del siglo XX, se dio en Córdoba, por varios motivos, era una ciudad con típico espíritu colonial, sin industria, dominada por una poderosa clase media, que vivía en un conservadurismo clerical y oligárquico. La universidad de Córdoba, había sido fundado en 1613 y era una típica universidad- claustral.

En el contexto del primer gobierno de masas y de tintes populares, con el partido radical e Yrigoyen al poder, los estudiantes reclamaban que se termine con el autoritarismo, que se fomenten planes de estudio modernos, contacto con la ciencia, docentes con autoridad, y fundamentalmente que la universidad esté abierta a las novedades y cambios de la época.

Los logros más importantes que se logran son la participación estudiantil en el gobierno universitario, y la docencia libre, esto último se sostiene a partir de la ley que aprueba el primer Congreso Nacional de Estudiantes convocados por la Federación Universitaria Argentina sostiene que “ toda persona cuya competencia esté comprobada por la posesión de grado universitario o de título profesional o por haber realizado obras, o estudios o especialización en la materia de la cátedra, podrá solicitar al Consejo Directivo su admisión como profesor libre”.

que sumado a las vías de desestructuración de los colectivos de trabajo se opera sobre los mecanismos de contención laboral.

Estas rupturas operan profundamente en los ambientes de trabajo, persisten en el tiempo en conjunto con “habitus” de procesos burocráticos tradicionales y actúan sobre las representaciones que tienen los agentes acerca de su trabajo. Dichas actitudes atentan contra el propósito mismo de estos modelos (mejorar los índices de eficiencia, eficiencia y efectividad) produciendo altos grados de stress en los ámbitos de trabajo<sup>11</sup>.

## Bibliografía

- Brunner, José Joaquín. Educación superior en América latina, cambios y desafíos, Santiago de Chile, 1990. Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Crozier, M. Traducción castellana “El fenómeno burocrático”, Buenos Aires, Amorrortu, 1969.
- García de Fanelli, Ana María, Gestión de las Universidades Públicas. La experiencia internacional. Ministerio de Cultura y Educación, Buenos Aires, julio de 1998.
- García Delgado, Daniel. Estado y Sociedad. Norma, Buenos Aires, 1994.
- Greco, Carlos. La equidad y la eficiencia en la relación Universidad, Estado y Sociedad, Inédito, 2005.
- Krotzsch, Pedro. La universidad Argentina en transición. ¿del Estado al mercado?, en Revista Sociedad, Facultad de Ciencias Sociales (UBA) Vol. 3, 1993.
- Lopez, A. La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual. Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado. Documento Nro 68. Instituto Nacional de la Administración Pública – INAP- Dirección de Estudios y Formación, 2003.
- Martínez Nogueira, Roberto. Educación y empresa: hacia un nuevo compromiso. Revista Empresa, N° 102, 1994.
- Oszlak, Oscar. Políticas públicas y regímenes políticos: reflexiones a partir de algunas experiencias latinoamericanas.
- Oszlak, Oscar ; O'Donnell, Guillermo. Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación. Publicado por el Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES), Buenos Aires, Documento G.E.CLACSO/N° 4, 1981.
- Sidicaro, Ricardo. La crisis del Estado. Eudeba. Centro Cultural Ricardo Rojas, 2003.
- Suarez, F. La administración de lo educativo. Inédito, 2001.
- Tiramonti, G. Modernización educativa de los 90. FLACSO, 1991.
- Weber, Max. Economía y Sociedad, México. FCE.1968.

---

<sup>11</sup> “CRISIS Y ESTRÉS EN EL TRABAJO” BEATRIZ IRENE WEHLE Este trabajo constituye parte de los avances de investigación del Proyecto de Investigación que dirijo en el Centro de Estudios e Investigaciones de la Universidad Nacional de Quilmes, titulado "Paradigmas en conflicto y producción de subjetividades en espacios de trabajo del ámbito estatal".

### **Resumen:**

El presente trabajo aborda los cambios en la relación *Estado, Sociedad y Educación* en la Argentina de fin de siglo. Particularmente presentará la manera en que el conjunto de transformaciones económicas, políticas y sociales que tienen su origen en el siglo pasado, impactan en las políticas aplicadas en la Administración Pública.

Revisando el caso particular de las políticas sociales en Educación, focalizando en el Subsistema de Educación Superior, observamos la confluencia de *paradigmas contradictorios* en la administración: *el paradigma de la burocracia y el paradigma del management moderno*.

Esta nueva configuración surge a partir de los cambios que se introducen en la gestión de las universidades, aparejados a partir de las reformas que plantea la Ley de Educación Superior y las recomendaciones de los Organismos Internacionales, durante el último decenio.

Estas *reformas* significaron mutaciones en diversos aspectos del funcionamiento universitario, instalando mecanismos o “dispositivos de mercado”, propio de modelos gerenciales de administración, que chocaron contra los ideales surgidos de la reforma del 18, a saber: la autonomía universitaria y la democratización de las estructuras de gobierno.

En este marco puntualizamos, aunque no de un modo exhaustivo, las características generales y contradictorias de la Administración Pública en el caso de la Educación Superior Argentina, a nivel de los procesos de toma de decisión, de estructura, de administración de recursos humanos, de procesos de comunicación e información. Con todo, buscamos identificar algunos de los impactos sobre los *procesos de trabajo* en los ámbitos estatales mencionados.