

DTI - FCE

Documentos de Trabajo de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas

3 2019

La generación de nuevas funciones y roles en las estructuras universitarias y su relación con la sustentabilidad

Por María Laura David



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Universidad
Nacional
de Córdoba



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Universidad
Nacional
de Córdoba

**Serie Documentos de Trabajo de Investigación
de la Facultad de Ciencias Económicas**

Nro. 03
Agosto 2019

La generación de nuevas funciones y roles en las estructuras universitarias y su relación con la sustentabilidad

María Laura David

Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Ciencias Económicas.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/DTI/>

Los DTI-FCE se publican y distribuyen presentando investigaciones en curso de el/los autor/es, con el propósito de generar comentarios y debate no habiendo estado sujetos a referato de pares. Este documento de trabajo no debe ser entendido como representación de las opiniones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba.

Las opiniones expresadas en este documento de trabajo son exclusivas del/los autor/es.

La generación de nuevas funciones y roles en las estructuras universitarias y su relación con la sustentabilidad

The generation of new functions and roles in university structures and their relationship with sustainability

Lic. María Laura David ¹

Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Ciencias Económicas.

Resumen: El objetivo del presente artículo es exponer cómo los cambios contextuales a partir de la década del noventa, en particular, a partir de la incorporación de la educación a distancia, generaron profundas transformaciones que afectan la gestión de las estructuras universitarias, modifican el comportamiento organizacional y repercuten sobre la sustentabilidad institucional. A través de un estudio exploratorio bibliográfico, se muestra cómo la irrupción de las Tecnologías de Información y Comunicación generaron nuevas funciones y roles dentro de las Instituciones de Educación Superior, que trasciende los límites tradicionales de dichas estructuras. Los ámbitos profesionales y académicos ya no se encuentran claramente definidos, dificultando la delimitación de autoridades y responsabilidad. Se pone en discusión a partir de estos acontecimientos, qué efectos tiene sobre la sustentabilidad de las universidades y la importancia de incorporar una visión integracionista para su análisis que incluya las tensiones y paradojas que se dan en la dimensión de nivel individual, institucional y sistémico, en la dimensión de cambio a través de un proceso de destrucción creativa o proceso dialéctico y desde una dimensión temporal (equidad intergeneracional) y espacial (equidad intrageneracional). Se concluye que el estudio de estas nuevas funciones y roles en las estructuras universitarias argentinas y la convivencia con las funciones y roles tradicionales, es de suma importancia para comprender los cambios en el comportamiento organizacional e identificar las tensiones y paradojas que se generan. A partir de ello, reflexionar y analizar desde una visión integradora, las estrategias que deben abordarse para el logro de su sostenibilidad.

Palabras claves: Resignificación Universitaria, Tensiones y Paradojas, Comportamiento Organizacional, Límites Académicos y Profesionales

Códigos JEL: I23, L31, M14

Abstract: The objective of this article is to explain how contextual changes since the 1990s, in particular the incorporation of distance education, generated profound transformations that affect the management of university structures, modify organizational behavior, and have repercussions on institutional sustainability. Through an exploratory bibliographic study, it is shown how the irruption of Information and Communication Technologies

¹ m_lauradavid@hotmail.com

generated new functions and roles within Higher Education Institutions, which transcend the traditional limits of these structures. The professional and academic spheres are no longer clearly defined, making the delimitation of authorities and responsibility difficult. From these events, it is discussed what effects it has on the sustainability of universities and the importance of incorporating an integrationist vision for its analysis that includes the tensions and paradoxes that occur at the individual, institutional and systemic level, in the dimension of change through a process of creative destruction or dialectical process and from a temporal (intergenerational equity) and spatial (intragenerational equity) dimension. It is concluded that the study of these new functions and roles in the Argentine university structures and the coexistence with the traditional functions and roles, is of utmost importance to understand the changes in the organizational behavior and to identify the tensions and paradoxes that are generated. Based on this, reflect and analyze from an integrative vision, the strategies that must be addressed to achieve sustainability.

Key words: University Resignification, Tensions and Paradoxes, Organizational Behavior, Academic and Professional Limits

JEL Codes: I23, L31, M14

I. Introducción

En el presente artículo, se busca presentar cómo los cambios contextuales a partir de la década del noventa generaron profundas transformaciones que afectan la gestión de las estructuras universitarias. La “Reforma Universitaria de la década del noventa” (RU) tuvo un gran impacto en las estructuras y gestión universitaria y a estas múltiples transformaciones, se le suman otros cambios contextuales que siguen transformándolas. A partir de la globalización y fundamentalmente, con el avance tecnológico, todas las organizaciones y la sociedad en general sufrieron este impacto y consecuentemente, las universidades, como generadoras de conocimiento para la sociedad en la que están insertas, se ven fuertemente afectadas.

Las investigaciones realizadas en torno a los cambios contextuales que afectan a las universidades dan muestra que no se trata de transformaciones de forma solamente, sino que pueden alterar su significación para la sociedad y, por lo tanto, deben evaluar y reposicionarse en estos nuevos contextos, para resignificar su esencia y posicionamiento (Gil Antón, 2005).

Los avances tecnológicos, tienen un fuerte impacto en nuestros entornos. Cambian y resignifican muchos aspectos de nuestras vidas y claramente, no constituyen una excepción a ello, la educación y las IES (IES). Las transformaciones sufridas en las estructuras universitarias producto de los avances tecnológicos, son muchas y variadas. Se modifican las formas de gestionar, reduce ciclos de procesos administrativos, facilita la interconectividad entre áreas, facultades y universidades, plantea nuevos desafíos al docente en sus tres funciones básicas de docencia, investigación y extensión, lo que de alguna manera resignifica algunos roles tradicionales de dichas estructuras. Pero a la vez genera nuevos roles y funciones que deben coexistir en estas estructuras, con los roles y funciones tradicionales.

Hay líneas de investigación marcadas en relación a las transformaciones estructurales que se requieren para generar universidades con características innovadoras (Acosta Silva, 2005; Gil Antón, 2005; Pertuz, 2013; Villasmil y Crissien, 2015; Martínez-Gómez, Marin-García y Giraldo-O’Meara, 2013). Pero pocas investigaciones muestran cómo estos cambios

estructurales van acompañados de cambios en las funciones y roles que desempeñan los actores insertos en las mismas.

La generación de estas nuevas funciones y roles, provocó fuertes e importantes cambios en el comportamiento organizacional de dichas estructuras. Comprender la situación en la que se desarrollan estas estructuras, permite indagar sobre las razones por las cuales se genera dicho cambio en el comportamiento organizacional. Tal como expresa Pfeffer (2000), no es sólo el contexto histórico lo que afecta la manera como se perciben las causas del comportamiento, sino también las normas y los valores culturales que emanan de la organización, las que producen efectos significativos sobre el comportamiento y, por lo tanto, se comportan como causas del mismo (Pfeffer, 2000).

Algunos autores trabajaron sobre la generación de estas nuevas funciones y roles en el sector de educación superior europea, pero no se identifican grandes avances en relación con la problemática en Argentina. Estas investigaciones, marcan la importancia de considerar la situación particular que rodea a la institución objeto de estudio, ya que los cambios en los comportamientos organizacionales, responden a las características particulares de su contexto (Witchurch, 2008; MacFarlane, 2011; Schneijderberg y Merkator, 2012). De este modo, se busca describir cuáles son las dimensiones subyacentes del carácter y el comportamiento en una cultura determinada y cómo las situaciones pueden explicar estas variaciones a lo largo del tiempo y el lugar (Pfeffer, 2000).

Bajo este posicionamiento, se considera que el modelo que mejor explica el comportamiento y los cambios de comportamientos acaecidos, por la generación de las nuevas funciones y roles en las estructuras universitarias, es el modelo social. Este modelo establece que los comportamientos se explican por las relaciones permanentes de los actores sociales y que pueden comprenderse en función a los efectos de los comportamientos anteriores con otros individuos y las pautas de interacción que prevalecen en los grupos. De este modo, Pfeffer (2000) expresa que es necesario comprender el contexto de una organización para entender los comportamientos que subyacen en la misma y que, por lo tanto, las organizaciones están vinculadas a las condiciones de su entorno.

El objetivo del presente artículo es exponer cómo los cambios contextuales a partir de la década del noventa, en particular, a partir de la incorporación de la educación a distancia, generaron profundas transformaciones que afectan la gestión de las estructuras universitarias, modifican el comportamiento organizacional y repercuten sobre la sustentabilidad institucional.

En la siguiente sección, se presenta el escenario de cambio universitario a partir de la RU, las implicancias conceptuales de las mismas, cómo repercuten en el comportamiento organizacional y las derivaciones sobre la sustentabilidad institucional. Posteriormente, en la sección III, se incorpora en el análisis de la irrupción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), el impacto que tuvo sobre la estructura universitaria y la necesidad de incorporar una visión integracionista para el análisis de la sustentabilidad. Este aspecto se profundiza en la sección IV donde se presentan los principales hallazgos conseguidos por investigaciones europeas sobre la generación de nuevas funciones y roles en las estructuras universitarias y las estrategias a desarrollar para afrontar las paradojas y tensiones que plantea el análisis de la sustentabilidad. En la sección V se fundamenta la necesidad de estudiar la generación de estas nuevas funciones y roles en la estructura universitaria, a partir de la incorporación de la educación a distancia como variable representativa del impacto tecnológico, sobre la base de un posicionamiento situacional para explicar el comportamiento y fundamentar una visión integracionista en el estudio de la sustentabilidad. Por último, en la sección VI se presentan una serie de reflexiones finales a modo de conclusiones.

II. Los cambios a partir de la Reforma Universitaria y la sustentabilidad como puente para la transición

Las modificaciones generadas a partir de la RU, trajeron aparejado un importante cambio de enfoque en la gestión de la administración pública, dejando de lado modelos colegiales para pasar a modelos más gerencialistas de su conducción y administración (Obeide, 2015). Las formas de evaluación y acreditación de carreras, diferenciación de las fuentes de

financiamiento, profundización de la inclusión social, promoción de estructuras abiertas y flexibles que favorezcan la articulación entre las IES, son algunos de los factores que dan cuenta de dicha transformación.

La RU, implica mucho más que una aproximación instrumental, porque lo que se busca, es legitimar la función social de las universidades, promoviendo el bien social. Como expresa López (2005), luego de la “primera generación de reformas” que buscaba generar un cambio a través de la nueva gestión pública y su modernización, el informe del Banco Mundial de 1997 manifiesta un conjunto de medidas que se enmarcan en la “segunda generación” que busca ampliar las capacidades institucionales y la eficiencia estatal en el funcionamiento de los mercados a través de la búsqueda de mayor competencia, la descentralización y las prácticas de participación ciudadana (López, 2005).

Sin embargo, esto también permite pensar, como expresa Banerjee (2008) que cuando se hace referencia al “bien social”, se lo hace de manera simbólica porque el mismo se logra a través de la función económica de las instituciones. Es decir, a medida que las instituciones logren ser eficientes económicamente, lograrán alcanzar el bienestar social planteado.

De este modo, la búsqueda de mayor competencia fue sustentada en la idea de que las universidades fortalecieran sus funciones de investigación ya que algunas de las críticas estaban asentadas en la rígida separación entre docencia e investigación. Se busca generar un docente que integre no solo sus funciones de enseñanza-aprendizaje, sino que estas sean acompañadas de funciones de investigación y extensión. Esto pone en el tapete de la discusión a las estructuras y modelos universitarios, ya que la rigidez de los mismos se considera un obstáculo para la generación e integración de dichas funciones (Acosta, 2005).

Hoy las demandas de educación se diversifican considerablemente y los estudiantes encuentran una gran cantidad de opciones, con mayor adaptación a sus necesidades laborales, entre las cuales poder elegir. A medida que las diferencias en las demandas y en las ofertas educativas se acentúen, se generan cambios significativos en las universidades para poder absorberlos y, por lo tanto, urge la necesidad de gestionar la institución con una mirada estratégica. Que todas las universidades ofrezcan las mismas titulaciones, no permite responder adecuadamente a las exigencias de las demandas y como dice Vázquez García, “el sistema universitario es cada vez más un sistema de ‘unidiversidad’ y muchos procesos en

marcha están desembocando en una 'convergencia nominal y una divergencia real' entre las universidades. Ya no vale el 'todos hacen de todo y todos hacen lo mismo'" (Vázquez García, 2015, p.16).

Estos cambios, ponen a la Universidad entre dos modelos bien diferenciados y hasta cierto punto contradictorio. Por un lado, el modelo de mercado que se enfoca a los resultados y en el otro extremo, el modelo tradicional que favorece la generación de pequeños grupos organizados por departamentos académicos, alejados de las dinámicas sociales. Es precisamente la sustentabilidad, la que surge como "un puente que trata de conciliar el adentro y el afuera de la universidad" (Benavides Lara, 2015, p.163).

III. Una nueva visión de la sustentabilidad, a partir de la irrupción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

La incorporación de nuevas TIC en los entornos educativos, generó una innovación pedagógica que se ve reflejada en un cambio sustancial de los modos de proceder de los docentes. Se visualiza una perspectiva de mayor autonomía y responsabilidad de los alumnos, donde las TIC deben constituirse como un recurso mediador de los cambios que se generan en los entornos educativos y que su tendencia es a profundizarse (Nieto Martín y Rodríguez Conde, 2007).

Además, modifican la forma en que los conocimientos deben elaborarse, adquirirse y transmitirse, lo que instituye nuevas perspectivas estratégicas didácticas que contribuyen a desarrollar modelos de enseñanza-aprendizaje que integran metodologías, contenidos, recursos, bibliografía y formas de evaluación tanto para los entornos exclusivamente presenciales de educación como para los entornos virtuales (Montagud Mascarell y Gandía Cabedo, 2013).

Pero las transformaciones sufridas en las IES son más complejas todavía, porque la adopción del uso de las TIC en docencia puede vincularse a tres grandes aspectos. El aspecto socioeconómico, que se vincula con la brecha digital que existe para el acceso a las nuevas tecnologías (que si bien cada vez es más estrecha, es significativamente importante a nivel

mundial); el aspecto sociocultural, que requiere una reculturización de las personas para que desarrollen un efectivo uso de las tecnologías; y el aspecto normativo que se orienta a la generación de políticas institucionales que favorezcan el uso de las TIC y planifiquen estratégicamente su incorporación (Torres Nabel y Aguayo Álvarez, 2010).

Esto realza la importancia de la conformación de las redes y su impacto sobre el comportamiento organizacional. Investigaciones basadas en el modelo social muestran que estas redes tienen mucho más impacto en culturas con características colectivistas (como las latinoamericanas) que en las culturas con predominante comportamiento individualista y muestran cómo las redes interorganizacionales desempeñaban funciones muy importantes de reasignación de recursos y riesgos (Pfeffer, 2000).

Asimismo, implica la necesidad de un aumento de la cooperación, alianzas y asociaciones estratégicas para poder llegar a cubrir las heterogéneas demandas y hacer frente a las diferentes realidades y exigencias internacionales. Se acentuarán cada vez más las cooperaciones entre los docentes universitarios en sus tres funciones básicas, para poder complementar capacidades, enriquecer investigaciones y atender a las exigencias cambiantes de los negocios y las industrias. Para ello, debe generar conocimientos y saberes específicos, lo que se plasma en un creciente uso de las redes universitarias y la necesidad de cambios estructurales de las mismas, que permitan flexibilidad para su desarrollo. Como expresa Pfeffer, “los vínculos establecidos por medio de redes de contactos no sólo afectan el comportamiento a través de un proceso de modelado y contagio social, sino que también influyen directamente en el flujo de recursos y legitimidad a las organizaciones” (Pfeffer, 2000, p.77).

Es visible ya, pero no se puede alcanzar a ver la verdadera profundidad, que la irrupción de la enseñanza *on-line* tiene sobre las universidades, transformando sus currículas, los modelos pedagógico-didácticos, los accesos a las fuentes de información e investigación, la gestión universitaria y las estructuras tradicionales en las que se desarrollan. Claramente, esto enfrenta a las universidades a resignificar su labor, a cuestionarse sus formas y encontrar caminos para poder seguir desarrollándose como una organización generadora de conocimiento, que mejore la articulación con el sistema productivo de su entorno y, por lo tanto, permita a la sociedad desarrollarse de manera integral y sustentable.

Ahora bien, este desarrollo integral y sustentable, también implica incluir el papel de la cultura. Rojas Mix manifiesta que el desarrollo de la educación popular, sumado a las nuevas tecnologías, permitieron el resurgir de un enorme mercado para la cultura. Desde una perspectiva de mercado, Europa encuentra que el sector creativo, produce entre el 3% y el 6% de su Producto Bruto Interno (PBI), superando los porcentajes de la industria automotriz y de nuevas tecnologías. Esto lleva a numerosas universidades a investigar e integrar en sus currículas, aspectos culturales vinculados con la tecnología, el ocio y la creatividad (Rojas Mix, 2009).

Sin embargo, no debe verse el factor cultural con una mera lógica instrumental. “La responsabilidad de la educación pública radica en que la educación es un soporte indispensable para el desarrollo de la cultura, cualquiera sea la forma que ésta tome” (Rojas Mix, 2009, p.18). La diversidad cultural de América Latina, pone de relieve la importancia de la educación pública, a fin de formar un espacio social común en el cual se sostiene la identidad cultural con un ramaje de singularidades en el que se diferencian grupos étnicos, sociales y nacionales.

Estos aspectos están fuertemente vinculados con los tres ejes que trabaja la *Triple Bottom Line* (Elkington, 1997). Una organización será sostenible en la medida que atienda la protección ambiental, justicia social y equidad, y desarrollo económico. Como se mencionó anteriormente, las IES se enfrentan a una gran cantidad de desafíos y metas que, analizadas individualmente, resultan deseables para la sociedad, pero cuando se ponen en juego todas juntas, parecen contradictorias entre ellas. Por esta razón, se hace necesaria la incorporación de una visión integracionista, que permita analizar la sostenibilidad como un conjunto de tensiones y contradicciones entre diferentes aspectos de la misma (Hahn *et al.*, 2015).

Hahn *et al.* (2015) entienden que para trabajar estas tensiones y contradicciones es necesario captar las fuentes y características de las tensiones y proponen tres dimensiones adicionales a los aspectos económicos, ambientales y sociales. Estas dimensiones son las de nivel, cambio y contexto y permiten profundizar la comprensión de las tensiones que emergen en la sustentabilidad. A su vez, cada una de estas dimensiones, tiene diferentes niveles de análisis, como se expresa a continuación.

En la dimensión de nivel, el análisis puede hacerse a:

- nivel individual (valores y preferencias personales),
- nivel organizacional (cultura, estructura, políticas, sistemas de incentivos) y
- nivel sistémico (economía viable, sociedad sostenible y ecosistemas saludables).

En la dimensión de cambio, que trabaja sobre la concepción de innovación, cambio y transformación para lograr prácticas sostenibles, puede analizarse desde dos alternativas:

- Como un proceso de destrucción creativa que implica destruir estructuras y reemplazarlas por nuevas formas; o
- Como un proceso dialéctico a través del cual, las contradicciones que se presentan, se transforman, pero sirven también de base para esas nuevas formas.

Y, por último, en la dimensión de contexto se ponen en juego los siguientes elementos:

- El temporal, que tienen su eje de análisis en las tensiones que se crean a corto y largo plazo sobre aspectos de equidad intergeneracional de las cuestiones sociales y ambientales.
- El espacial, que capta las tensiones que genera la equidad intrageneracional, que se refiere al desarrollo equitativo entre regiones desarrolladas y subdesarrolladas e incluso, igualdad de desarrollo dentro de ellas

Analizar los diferentes niveles en sus tres dimensiones, permite conceptualizar mejor la complejidad de trabajar con la sustentabilidad. (Hahn *et al.*, 2015). Comprender esta visión integracionista y ponerla en práctica para el análisis de la sostenibilidad de las universidades, es lo que permitirá refundar el verdadero significado a la universidad pública. Pero para poder hacerlo, es necesario conocer cuáles son esos nuevos roles y funciones que emergen en sus estructuras y cómo conviven y se interrelacionan con las funciones y roles tradicionales.

IV. La generación de nuevas funciones y roles en las estructuras universitarias y las tensiones que genera en la sustentabilidad

Todas las transformaciones que se imponen desde la RU y la irrupción de las TIC ponen en escena a nuevos actores que deben asumir roles que hasta el momento no se desempeñaban en dichas estructuras y que no solo se manifiestan desde las funciones docentes, sino que también están insertos desde las funciones no docentes. De esta manera, se incorporan a la estructura nuevos actores para atender estas demandas emergentes de los cambios contextuales que se relacionan e interactúan con roles y funciones tradicionales universitarias, importantes de estudiar y conceptualizar (Herbón y Quinteros Vivas, 2015).

En los entornos europeos se avanzó sobre el estudio de estas funciones y roles emergentes y uno de esos estudios es el de Celia Witchurch (2008) quien establece que, para poder satisfacer las demandas cambiantes de los entornos contemporáneos, las IES, ampliaron y diversificaron su fuerza de trabajo y esta ampliación generó que los trabajos de estas nuevas fuerzas traspasaran los límites establecidos y conocidos hasta el momento. Estos límites eran impuestos por las áreas funcionales de dichas estructuras, la actividad profesional y académica y los grupos internos y externos que con ella se relacionan. Witchurch (2008) considera que se estudiaron los efectos de un entorno de cambio sobre estas políticas de identidades académicas, pero no se llevó a cabo una correcta articulación de lo que estas políticas implicaban para el personal profesional que se ve afectado por las mismas.

Es por ello que la autora, realiza un estudio empírico en el Reino Unido, Australia y Estados Unidos para explorar la diversificación de roles y funciones que se hacen presentes entre los profesionales de las IES y muestra como estos profesionales no solo asumen los roles que le han sido asignados activamente, sino que, además, traspasan las fronteras funcionales de dichas estructuras y las fronteras de la organización para crear relaciones, conocimientos y nuevos espacios profesionales.

Luego de la primera parte de la investigación se distinguen tres grupos principales de acuerdo a su acercamiento a la estructura y los límites:

- *Bounded professionals* (Profesionales limitados). Personas que ejecutan sus actividades en límites funcionales establecidos que se abocan al cumplimiento de normas y procedimientos
- *Cross-boundary professionals* (Profesionales transfronterizos). Personas que interactúan constantemente con su entorno y que encuentran en la interacción entre los límites de la organización y su contexto, las habilidades necesarias para generar ventajas estratégicas y crear capacidades institucionales.
- *Unbounded professionals* (Profesionales sin límites o ilimitados). Personas que ignoran los límites institucionales y realizan sus trabajos vinculados generalmente con el desarrollo de amplios proyectos institucionales.

Sin embargo, en el transcurso de la investigación surge un grupo de personas que desempeñaban sus funciones con dedicación, cruzando los ámbitos profesionales y académicos, que fue denominado como *Blended professionals* (Profesionales Mezcla o mezclados), representados por personas con nombramientos dedicados que abarcan dominios profesionales y académicos en áreas como la sociedad regional, apoyo, difusión y prestación de plataforma de aprendizajes.

A partir de este difuso límite entre los dominios profesionales y académicos, surge un nuevo sector denominado “tercer espacio” (Whitchruch, 2008) y que se caracteriza por estar conformado por equipos multifuncionales o interdisciplinarios ya que sus mayores representantes son profesionales mezclados y sin límites. Se evidenciaba así una labor en red, instaurada a través de relaciones laterales, pero se encontraban grandes dificultades para establecer relaciones jerárquicas y de responsabilidad de gestión de la línea de su propio personal.

De este nuevo espacio surgen importantes implicancias a nivel individual que se evidencian fundamentalmente en la construcción de “nuevas formas de autoridad a través de los conocimientos y las relaciones institucionales que es capaz de crear en el día a día, *ad personam*.” (Whitchruch, 2008, p.5).

Pero las implicancias, no son solo a nivel individual, sino también a nivel institucional, ya que en momentos en que los límites están siendo reconfigurados, producto de las resignificaciones de las IES, comprender cuáles son realmente los límites y cómo los profesionales operan sobre y alrededor de los mismos, se torna crucial para que dicha redefinición institucional sea provechosa y permita por otra parte, generar un balance adecuado del personal profesional que se requiere. Para lograrlo, es indispensable que conozca dónde se desarrollan estos profesionales y cómo podrían agruparse.

Estas implicancias se relacionan con las investigaciones realizadas por Burt (1987), quien descubrió que la equivalencia estructural era un pronosticador más poderoso de la difusión, que el contagio social. Mientras el contagio social se da por el contacto directo entre los individuos, la equivalencia estructural no requiere de este contacto directo para que se genere la influencia. Los individuos que se encuentran en posiciones estructuralmente equivalentes dentro de la red, tienen más posibilidades de adoptar cambios o innovaciones, si sus otros equivalentes las habían generado primero. Estudiar y trabajar estas redes de cooperación, implica comprender cómo los agentes se relacionan e influyen para determinar las estrategias más viables que permitan el cambio requerido (Burt, 1987).

En este nivel de análisis, las tensiones aparecen porque los motivos, percepciones, valores y acciones individuales para la sostenibilidad están en conflicto con la cultura, estructura y estrategia organizacional en este campo (Hahn *et al.*, 2015). Estas tensiones pueden abordarse desde estrategias de aceptación (de oposición), a través de las cuales, se busca distinguir los dos polos de la tensión, mantener abierta la paradoja y vivir con la tensión. Pero también pueden optar por estrategias de resolución, a través de las cuales, quienes toman decisiones, atienden ambos polos de la paradoja de manera simultánea, por lo tanto, no eliminan la tensión, sino que transforman la paradoja en una situación más manejable (Hahn *et al.*, 2015).

Otro autor que centró sus investigaciones en el surgimiento de nuevos roles y funciones, es MacFarlane (2011) quien muestra que existe evidencia para pensar que la holística práctica académica, conformada por las tradicionales funciones de docencia, investigación y extensión, se encuentra en un proceso de desagregación o separación para dividirse en funciones especializadas que, de a poco, son asumidas por los “para-académicos”

MacFarlane (2011). Estas personas están especializadas en una sola actividad o elemento de la vida académica y que no se refieren exclusivamente a los servicios de asesoramiento profesional de apoyo.

La incorporación del uso de las TIC en la enseñanza universitaria fue uno de los acontecimientos que marcó la desagregación de la vida académica ya que se incorporaron a la escena a los administrativos y personal de apoyo que participan más activamente en las funciones de enseñanza aprendizaje, por ejemplo, en la realización de materiales para el autoaprendizaje de los estudiantes. Este cambio genera la sobrecalificación de algunos administrativos como los trabajadores de apoyo tecnológico que ahora se encuentran más cercanos a las funciones académicas, pero también provoca la descalificación de cierto personal académico que ve fragmentada las habilidades que antes se presentaban de manera integral en su función.

La incorporación de la educación a distancia, la facilitación de los aprendizajes en línea y el uso de las tecnologías para el diseño de material de estudio a tal fin, genera la aparición de nuevos roles y funciones “para-académicos”, ya que es necesario para ejecutar estas acciones y ponerlas en práctica, la combinación de esfuerzos, conocimientos y competencias pedagógicas, disciplinares y técnicas que permitirán potenciar el uso de los entornos virtuales para el aprendizaje de los nuevos estudiantes (MacFarlane, 2011).

MacFarlane (2011) enfatiza la importancia del estudio de estas nuevas funciones “para-académicas” por la influencia que esta desagregación de la función académica tiene en el ámbito de los servicios universitarios y su impacto en la sociedad en general, debido a las implicancias que estas nuevas formas de participación pública poseen sobre la construcción de conocimientos de manera colectiva y sobre el compromiso individual para la generación de servicios públicos.

Por otra parte, Schneijderberg y Merkator (2012) toman el concepto de nuevos Profesionales de la Educación Superior o HEPROs (por las siglas en inglés de *Higher Education Professionals*) para explicar la generación de nuevas funciones y cargos que surgen institucionalmente para dar respuestas a las nuevas exigencias del contexto de las universidades. Son reconocidos como un grupo heterogéneo que busca satisfacer los nuevos requerimientos de la gestión universitaria a través del conocimiento sistemático de la

universidad y las funciones académicas y administrativas que se gestionan en su núcleo y que cada vez se tornan más heterogéneas. La concepción básica de los HEPROs es que no están representados principalmente por personas que participan activamente de la docencia o investigación pero que, sin embargo, se vinculan con sus actividades, al generar servicios de apoyo y preparación.

De las investigaciones realizadas, se propone un modelo (figura 1) que muestra la superposición entre las tradicionales funciones de docencia, investigación y extensión, con las funciones asumidas por los HEPROs que se encuentran en un continuo entre los polos del personal académico y administrativo.

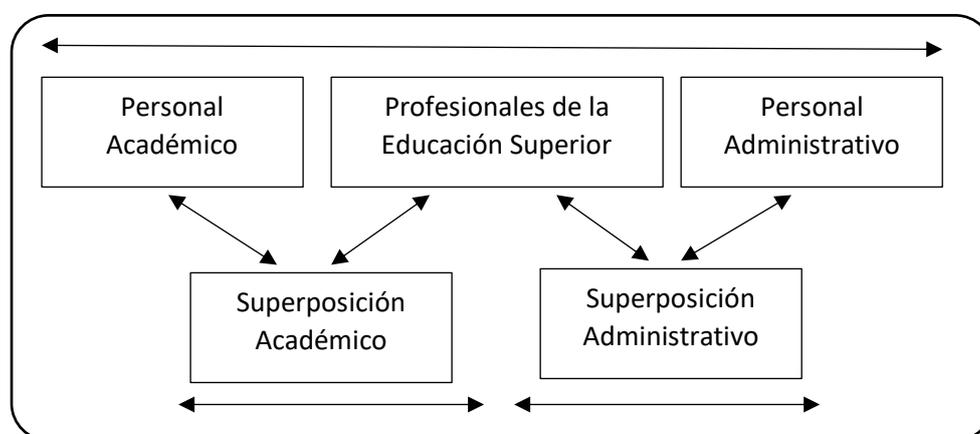


Figura 1: Modelo General HEPRO's.

Fuente: Elaboración propia en base a Schneiderberg, C y Merkator, N (2012). New 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.

Estos hallazgos se relacionan con las tensiones de isomorfismo versus cambio estructural y tecnológico, es decir, “una tensión entre los aspectos ambientales y sociales de los procesos de cambio que opera entre los niveles organizativo y sistémico” (Hahn *et al.*, 2015, p.54).

Bajo estas tensiones, se puede aplicar una estrategia de aceptación, a partir de la cual se acepta que las prácticas novedosas no serán aprobadas por la institución, por lo menos

durante un tiempo, y que aquellos que están a favor de dichas prácticas deberán convivir con la tensión entre la innovación y el riesgo de pérdida de legitimidad. Otra forma de abordarlas es a través de una estrategia de resolución (separación espacial), ofreciendo las prácticas innovadoras a una pequeña porción del público o un pequeño aspecto de la oferta y prevaleciendo en la mayoría las expectativas tradicionales institucionalizadas (Hahn *et al.*, 2015)

Si bien las investigaciones manifiestan claramente la importancia que tienen sobre la gestión universitaria el conocimiento y consideración de estos nuevos roles y funciones que se desempeñan en las estructuras, también demuestran que la incorporación de las mismas y su ejecución, no se presenta en todos los casos de la misma manera y que, en realidad, responden a las características particulares de sus contextos y realidades regionales. Pfeffer (2000) dice que el estudio de las organizaciones va a beneficiar cuando se exploren las dimensiones subyacentes del carácter y se dé cuenta de cómo varían entre culturas y de qué forma lo hacen y se evalúe el grado hasta el que el carácter o las situaciones varían en su poder explicativo a lo largo del tiempo y el lugar (Pfeffer, 2000). En este sentido, se pone de manifiesto la importancia de investigar específicamente en nuestros contextos, la emergencia de estos nuevos roles y funciones, y la simultaneidad de ejecución con los roles y funciones tradicionales que contiene la estructura universitaria.

V. La incorporación de la educación a distancia y sus implicancias en el estudio organizacional y su sustentabilidad

Se considera que la educación a distancia es uno de los factores contextuales que mayores transformaciones trajo a la educación y a las estructuras que la sostienen. Prueba de ello es la gran variedad de trabajos de investigación derivados de la educación a distancia (EaD) que versan sobre innovación educativa, aspectos didácticos y pedagógicos para el uso y apropiación eficiente de las TIC, diseño de portales educativos, contenidos digitales y su impacto sobre el desarrollo socioeconómico de los países, entre otros temas (González *et al.*, 2015).

Ahora bien, es importante comprender cómo estas influencias externas, repercuten en el interior de las instituciones, las afectan y modifican. Es indispensable, por lo tanto, reflexionar sobre qué son las instituciones y cómo se manifiestan sus comportamientos para analizar los efectos que los cambios contextuales tienen en su seno, específicamente, en la generación de nuevas funciones y roles, a partir de la incorporación de la educación a distancia (EaD).

La Teoría Institucionalista, como variante fundamental de los modelos sociales de comportamiento (Pfeffer, 2000), comprende a las instituciones como las reglas de juego de una sociedad y, por lo tanto, determinan las obligaciones y recompensas que dan forma a la interacción humana. Para Powell y Dimaggio (1991) la perspectiva sociológica que tiene el Nuevo Institucionalismo destaca “[...] las formas en que se estructura la acción y se hace posible el orden mediante sistemas compartidos de reglas que a la vez limitan la tendencia y la capacidad de los actores para optimizar y privilegian algunos grupos cuyos intereses son asegurados por las sanciones y recompensas prevalecientes” (Powell y Dimaggio, 1991, p.46). En las instituciones universitarias, este conjunto de reglas compartidos, marcan diferencias tradicionales entre el sector docente y no docente, con sus propias características y particularidades. La incorporación de la EaD irrumpió y modificó estos límites tan marcados entre el sector docente y no docente, creando nuevas funciones y relaciones. Funciones relacionadas con la generación de materiales educativos digitales, obligó a incorporar en el sector no docentes, profesionales con calificaciones que hasta el momento eran poco frecuentes o nulas y que transforman la concepción básica de dicho sector. Pero, además, estas nuevas funciones obligan al personal de ambos sectores, a generar vínculos laborales fuertes para lograr el desarrollo de dichas funciones. Ya no pueden generarse los materiales de estudio por parte del docente únicamente ni por el profesional del sector no docente, sino que ambos deben trabajar en conjunto para lograr los resultados.

Las instituciones son creaciones humanas constituyentes de patrones sociales que muestran un determinado proceso de reproducción y, por lo tanto, no siempre es producto de un diseño deliberado. Esto implica considerar que la racionalidad de los actores es limitada y como manifiesta Herbert Simon (1986), esta racionalidad de los actores está

limitada por las capacidades cognitivas del ser humano. “La persona racional de la psicología cognoscitiva toma sus decisiones de una manera procesalmente razonable a la luz del conocimiento y de los medios de computación disponibles” (Simon, 1986, p.211). Además, el Nuevo Institucionalismo rechaza esta noción de intencionalidad y racionalidad, fundada en la naturaleza no reflexiva, rutinaria y presupuesta de la mayor parte de la conducta humana e incorpora en su análisis los intereses y actores constituidos por las instituciones (Powell y Dimaggio, 1991). Los individuos se forman en su ambiente de trabajo y su desarrollo se ve afectado por lo que otros opinan, ya que la interacción de trabajo afecta los juicios de los sujetos respecto de las características de las tareas (Pfeffer, 2000).

De esta forma, los patrones sociales no se mantienen en el tiempo por la simple reproducción de la acción, como intervención colectiva en una convención social, sino por los procedimientos reproductivos rutinarios que sostienen y apoyan al patrón y promueven su reproducción. Sin embargo, a veces la acción colectiva o los impactos del entorno bloquean o rompen el proceso de reproducción. Para Powell y Dimaggio (1991) los ambientes organizacionales se componen de elementos culturales, es decir, “de creencias que se dan por hecho y reglas ampliamente promulgadas que sirven como patrones para organizar” (Powell y Dimaggio, 1991, p.68).

Una particularidad que muestran las investigaciones europeas presentadas en la sección IV de este artículo (Whitchurch, 2008; MacFarlane, 2011 y Schneijderberg y Merkator, 2012) es precisamente la dificultad de marcar los límites funcionales dentro de las estructuras universitarias, como así también, los límites funcionales desde la organización para con su entorno. Esto permitió no solo reconfigurar las actuaciones y los actores, sino generar nuevas relaciones, actores, conocimientos y espacios de trabajo. La incorporación de la EaD generó fuertes modificaciones en las estructuras universitarias y transformó las concepciones tradicionales del sector docente y no docente, rompiendo reglas ya establecidas y compartidas, lo que genera cambios en los patrones de comportamiento.

La cultura es concebida como un sistema de mapas cognitivos que encauzan las decisiones humanas y mientras que las instituciones representan las imposiciones externas que los individuos crean para estructurar y ordenar el ambiente, los modelos mentales son las representaciones internas que los sistemas cognitivos individuales crean para interpretar

su entorno. Las instituciones dan forma a la interacción humana; en consecuencia, el cambio institucional delinea cómo la sociedad evoluciona en el tiempo y es, a la vez, la clave para entender el cambio histórico. Los modelos que la mente crea y las instituciones que los individuos crean son esenciales en la manera en que los seres humanos estructuran su medio e interactúan con él. Así, el Nuevo Institucionalismo, aborda la historia como un proceso de cambio institucional continuo, donde se han establecido cuerpos cada vez más complejos de rutinas de comportamiento o reglas del juego que surgen para reducir la incertidumbre existente en la interacción entre los entes sociales, y constituye el mundo de las instituciones (Powell y DiMaggio, 1991). Por eso es tan importante, profundizar las investigaciones en relación a las nuevas funciones y roles que se generan en las estructuras universitarias, a partir de la incorporación de la EaD.

La complejidad que encierra el comportamiento de las instituciones y de los individuos que en ellas se desarrollan, muestran claramente que no puede abordarse el tema de sostenibilidad, desde una lógica instrumental porque contrasta con su naturaleza compleja y multifacética (Hahn *et al.*, 2015). Es necesario generar nuevos procesos y vías alternativas para la reflexión que posibiliten “afrentar la realidad social, económica, política, ambiental y cultural desde un punto de vista común acorde al bagaje histórico-cultural de las diferentes sociedades” (López Pardo, 2015, p.123).

Como dan cuenta las investigaciones realizadas en otros países sobre el estudio de estos nuevos roles y funciones y la simultaneidad de ejecución con los roles y funciones tradicionales que contiene la estructura universitaria, adquieren significación cuando son investigados en el contexto en el que se desarrollan, ya que le imprime particularidades únicas. O como manifiesta Del Castillo (1996), dado que el intercambio entre estructura y función tiene un lugar a lo largo del tiempo, es necesario hacer un seguimiento histórico de la organización. La organización es, un fenómeno social con historia y reconocer las fuerzas contextuales implica mejorar los mecanismos de comprensión de la realidad organizativa analizada (Del Castillo, 1996).

VI. Conclusión

La generación de nuevos roles y funciones en las estructuras universitarias, es un tema que viene tomando cada vez mayor relevancia, por el impacto que tienen en la gestión de las IES. Los cambios contextuales a partir de la década del noventa y específicamente, a partir de la educación a distancia en las universidades, generaron nuevas funciones y roles que impactan en la gestión de las IES. Estas nuevas funciones y roles, que conviven con funciones y roles tradicionales, generaron profundas transformaciones en la gestión de dichas estructuras, en el comportamiento organizacional e impactan en la sustentabilidad institucional.

Witchurch (2008), investiga la generación de nuevas funciones y roles en las IES y muestra que existen profesionales que trascienden los límites impuestos por las estructuras. En una primera etapa de la investigación, identifica tres grupos: *Bounded professionals* (Profesionales limitados), *Cross-boundary professionals* (Profesionales transfronterizos) y *Unbounded professionals* (Profesionales sin límites o ilimitados). Sin embargo, en el transcurso de la investigación surgen los *Blended professionals* (Profesionales Mezcla o mezclados) que se caracterizan por cruzar el ámbito profesional y académico. Este grupo da surgimiento al “tercer espacio” (Whitchruch, 2008) conformado por equipos multifuncionales o interdisciplinarios, que trabajan en amplias redes, generan nuevas relaciones, conocimientos, espacios de trabajo, y dónde se dificulta establecer relaciones jerárquicas y responsabilidades de gestión.

Por otra parte, MacFarlane (2011) estudia la aparición de nuevos roles y funciones “para-académicos”, generados fundamentalmente por el uso de entornos virtuales y la desagregación de la función académica. Muestra que la nueva forma de construir conocimiento de manera colectiva lleva a la sobrecalificación de algunos administrativos y la descalificación de cierto personal académico que ve fragmentada las habilidades que antes se presentaban de manera integral en su función.

Estos hallazgos se complementan con la investigación realizada por Schneijderberg y Merkator (2012) quienes explican la generación de nuevas funciones y cargos en las IES para

responder a las nuevas exigencias del entorno. Surge así el concepto de nuevos Profesionales de la Educación Superior o HEPROs (por las siglas en inglés de *Higher Education Professionals*) que se caracterizan por ser personas que, sin estar directamente vinculadas con la actividad docente y de investigación, se vinculan al generar un servicio de apoyo y preparación. Muestra cómo se superponen las funciones de estos grupos heterogéneos, con las tradicionales funciones de docencia, investigación y extensión y sus implicancias para la gestión de las IES.

Estas investigaciones, se consideran de interés para comprender el comportamiento que estos nuevos actores tienen dentro de las estructuras, cuáles son sus posicionamientos, características, relevancias y aportes diferenciados y, de este modo, comprender cómo se relacionan con los actores tradicionales. Estos aportes son indispensables para poder comprender las tensiones y paradojas que se generan en las instituciones para la reflexión y el análisis de estrategias a afrontar para el logro de la sostenibilidad, la cual es compleja y de naturaleza multifacética. Por lo tanto, su estudio, requiere una visión integradora que permita abordar simultáneamente las preocupaciones económicas, ambientales y sociales de manera interconectadas e interdependientes (Hahn *et al.*, 2015).

Sin embargo, también queda establecido de la lectura transversal de las investigaciones, que las categorías elegidas para hacer sus análisis difieren de un entorno a otro (no se ajustan a todas las universidades por igual). Es por ello, que se considera de gran relevancia, poder generar líneas de investigación que permitan identificar estos nuevos roles y funciones en la estructura de una universidad pública de referencia.

Los cambios históricos producto de la Reforma Universitaria del 90 y las transformaciones tecnológicas acaecidas a partir de esa misma década, han generado fuerte impacto en las normas y valores culturales que, afectan significativamente la atribución de causas del comportamiento, generando paradojas en las dimensiones de nivel individual, institucional y sistémico; en la dimensión del cambio y en la dimensión contextual, tanto temporal (intergeneracional) como espacial (intrageneracional).

Como hablar de transformaciones tecnológicas representa un concepto muy amplio, se considera necesario para el análisis, la incorporación de la educación a distancia para describir los cambios que se identifican en las funciones y roles de los sectores docente y no

docente de la universidad pública. Esto permitirá comprender cómo estos nuevos actores y su relación con los actores tradicionales de las estructuras genera una resignificación universitaria, utilizando la tecnología como plataforma de soporte para dicha descripción.

Como expresa Whitchruch (2008), en momentos donde las universidades están preocupadas por redefinir sus estructuras, comprender cuáles son realmente los límites y cómo los profesionales operan sobre y alrededor de los mismos, se torna crucial para que dicha redefinición Institucional sea provechosa y permita, por otra parte, generar un balance adecuado del personal profesional que se requiere. Para lograrlo, es indispensable que conozca dónde se desarrollan estos profesionales y cómo podrían agruparse (Whitchruch, 2008) para posteriormente plantear estrategias que generen sostenibilidad.

VII. Referencias

Acosta Silva, A. (2005). Departamentalización y contexto organizacional: la experiencia de la Universidad de Guadalajara. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, [en línea] 7(1), pp.0. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15507109>

Banerjee, S. B. (2008) 'Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly', *Critical Sociology*, 34(1), pp. 51–79. doi: [10.1177/0896920507084623](https://doi.org/10.1177/0896920507084623).

Benavides Lara, M. (2015). La responsabilidad social como ideología de las universidades públicas estatales en México. Alcances y límites desde el análisis filosófico del concepto. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, [en línea] XLV(4), pp.157-187. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27043549007>

Burt, R. (1987): "Social Contagion and Innovation: Cohesion versus Structural Equivalence", *American Journal of Sociology*, Vol. 92, nº 5, págs. 1287-1335.

Del Castillo, A. (1996). El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional: conceptos y enunciados explicativos. Documentos de trabajo N°44. División de administración Pública. CIDE.

Gil Antón, M. (2005). La forma es fondo, sí, pero a veces el fondo altera la forma: Una reflexión sobre el proceso departamental en la UAM. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, [en línea] 7(1), pp. 0. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15507108>

González P., L., Arango, S., Vásquez, C., & Ospina, J. (2015). Campo de investigación en tecnologías de información y comunicación: estrategia de gobernanza en la Universidad de Medellín. (Spanish). *Field research in information and communication technologies: governance strategy at Universidad de Medellín*. (English), 23(2), 301-311. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052015000200015>

Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297–316.

Herbón, F. y Quinteros Vivas, M. (2015). Cambios en la estructura organizacional de las Universidades Nacionales del Conurbano: la emergencia de nuevos roles y funciones. XI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-061/1165>

López, A. (2005) "Los fundamentos de la Nueva Gestión Pública: lógica privada y poder tecnocrático en el Estado mínimo", en Thwaites Rey y López (eds.), *Entre tecnócratas globalizados y políticos clientelistas. Derrotero del ajuste neoliberal en el Estado argentino*, Prometeo, Buenos Aires (cap. 4, pp 69-88).

López Pardo, I. (2015). Sobre el desarrollo sostenible y la sostenibilidad: conceptualización y crítica. *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, [en línea] (20), pp.111-128. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322142550007>

Macfarlane, B. (2011) The morphing of academic practice: unbundling and the rise of the para-academic, *Higher Education Quarterly*, 65, 1, 59- 73.

Martínez Gómez, M. y Marin Garcia, J. y Giraldo O'Meara, M. (2013). Validación de las escalas de características del puesto de trabajo aplicadas a entornos educativos universitarios. *Intangible Capital*, [en línea] 9(4), pp.1170-1193. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54929516010>

Montagud Mascarell, M. y Gandía Cabedo, J. (2014). Entorno virtual de aprendizaje y resultados académicos: evidencia empírica para la enseñanza de la Contabilidad de Gestión. *Revista de Contabilidad*, [en línea] 17(2), pp.108-115. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=359733647002>

Nieto Martín, S. y Rodríguez Conde M. J. (2007) Convergencia de resultados en dos diseños de investigación-innovación en enseñanza universitaria a través de las TIC. Universidad de Salamanca. *Revista española de pedagogía* año LXV, nº 236, enero-abril 2007, 027-048

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 de 2015.

Pertuz Beloso, R. (2013). Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, [en línea] 15(3), pp.53-67. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15529662004>

Pfeffer, J. 2000. *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. México: Oxford University Press.

Powell, W. W. y Dimaggio, P. J. (1991) El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. Colegio Nacional De Ciencias Políticas y Administración Pública, A. C. Universidad Autónoma Del Estado De México. Fondo de Cultura Económica. México. Primera edición en inglés, 1991. Primera edición en español, 1999.

Ramírez R, C. (2007). Educación superior y perspectivas de la educación a distancia. *Revista Espiga*, 7(14), 185-207. doi:<http://dx.doi.org/10.22458/re.v7i14.1071>

Rojas Mix, M. (2009). La responsabilidad cultural de la universidad pública. *Latinoamérica. Revista de Estudios Latinoamericanos*, [en línea] (48), pp.9-27. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64016037002>

Schneijderberg, C y Merkator, N (2012). New 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

Simon, H. (1986). Rationality in Psychology and Economics. *The Journal of Business*, 59(4), S209-S224. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2352757>

Torres Nabel, L. y Aguayo Álvarez, Z. (2010). Uso sistemático de las TIC en la docencia. El caso de los profesores del nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara. *Apertura*, [en línea] 2(2). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68820827007>

Vázquez García, J. (2015), Nuevos escenarios y tendencias universitarias. *Revista de Investigación Educativa*, [en línea] 33(1), pp. 13-26. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283332966010>

Villasmil Molero, M. y Crissien Borrero, T. (2015) Cambio de paradigma en la gestión universitaria basado en la teoría y praxis de la reingeniería / Change of paradigm in the university management based on the Theory and praxis of reengineering, *ECONÓMICAS CUC*, 36(1), PP. 126-142. Disponible en: <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/678> (Accedido: 1 abril 2019)

Whitchurch, C. (2008), Shifting Identities and Blurring Boundaries: the Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education. *Higher Education Quarterly*, 62: 377-396. doi:10.1111/j.1468-2273.2008.00387.x