

**MESA 3: Políticas CTI en Argentina (1980-1990)****Procesos de gobernanza y gobernabilidad en los espacios de dirección y gestión del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) entre 1983-2007.****Mgr. Fernando Svampa**

UNRN-CONICET

Becario doctoral CONICET. Estudiante del doctorado en  
Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (UBA)**Contacto: [fsvampa@unrn.edu.ar](mailto:fsvampa@unrn.edu.ar)****Director: Dr. Diego Aguiar**

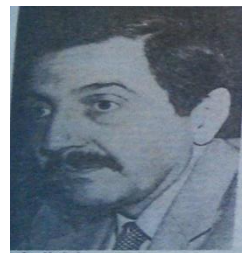
UNRN-CONICET-CITECDE

**Contacto: [daguiar@unrn.edu.ar](mailto:daguiar@unrn.edu.ar)**

# PREGUNTA-PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La ponencia aborda los procesos de gobernanza y gobernabilidad al interior del CONICET, en especial los cambios y continuidades en los espacios de dirección de la institución y los impactos en las relaciones interinstitucionales con la SECYT entre 1983-2007.

CONICET



¿Cuáles fueron los cambios de gobernabilidad en los espacios de dirección del CONICET y las características de los vínculos con la SECYT en los diferentes procesos de gobernanza entre 1983-2007?



# ABORDAJE TEÓRICO

## NIVEL MACRO DE LAS RELACIONES



**GOBERNANZA:**  
“Es una variable que permite caracterizar el marco de reglas, instituciones y prácticas que establecen límites del comportamiento de los sujetos y las organizaciones en base a aspectos de coordinación y control de actores autónomos, pero interdependientes”.

**AUTORES:**  
Aguilar Villanueva, 2014, 2015; Camou, 2001; Mayntz, 2006; Benz, 2007; Prats, 2003 y Sánchez, 2012.

## NIVEL MICRO DE LAS RELACIONES

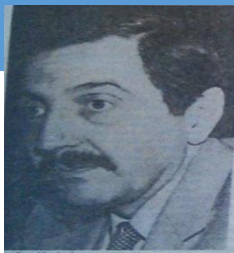


**GOBERNABILIDAD:**  
“Hace referencia al uso de las capacidades directivas de los actores sociales en los espacios de gobierno”.

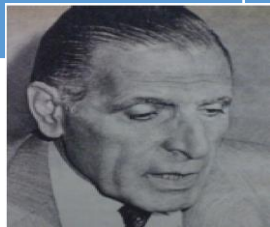
**AUTORES**  
Keohane y Nye, 2000; Aguilar Villanueva, 2014, 2015; Camou, 2001; Mayntz, 2006

## SEGMENTACIÓN HISTÓRICA DE LA GOBERNANZA EN EL CONICET

**GOBERNANZA ACADÉMICA  
NORMATIVISTA (1983-1989)**



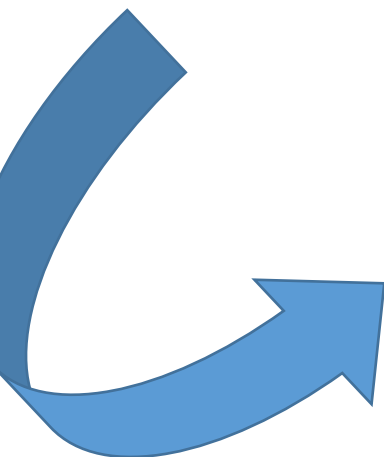
**GOBERNANZA ACADÉMICA  
CORPORATIVISTA  
(1990-1995)**



**GOBERNANZA ACADÉMICA  
REFORMISTA (1996-2002)**



**GOBERNANZA  
ACADÉMICA ASOCIATIVA  
(2003-2007)**



OPERACIONALIZAR

| DIMENSIONES   | INDICADOR   |
|---|---|
| POLÍTICA DE ORGANIZACIÓN DE TRABAJO DE ACTORES INTERNOS | Normas internas de división de trabajo entre actores<br>Organización de los espacios de dirección<br>Organización de los espacios administración y gestión<br>Organización de los espacios evaluación |
| POLÍTICA DE EJECUCIÓN CIENTÍFICA                        | Dinámica de funcionamiento de la CIC<br>Dinámica de funcionamiento de los instituto<br>Dinámica de funcionamiento de las becas  |
| POLÍTICA DE PROMOCIÓN CIENTÍFICA                        | Dinámica de funcionamiento de los subsidios a proyectos y programas   |
| POLÍTICA DE FINANCIAMIENTO                              | Presupuesto anual disponible<br>Distribución del presupuesto según unidades funcionales<br>Fuentes de financiamiento externo con el BID   |
| POLÍTICA COORDINACIÓN CON ACTORES EXTERNOS              | Grado de participación de la SECYT en los espacios de dirección   |

**GOBERNABILIDAD**

| DIMENSIONES         | INDICADOR  |
|---------------------|--|
| AUTONOMÍA RELATIVA  | CAPACIDAD DE REALIZAR SUS TAREAS DE TRABAJO<br>CAPACIDAD DE EJECUTAR DECISIONES DE TRABAJO<br>CAPACIDAD DE EVALUAR LAS TAREAS DE TRABAJO<br>CAPACIDAD DE ADMINISTRAR RECURSOS ECONÓMICOS |
| AUTORIDAD           | POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA<br>FUNCIONES EN EL CARGO DENTRO DE LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA<br>PARTICIPACIÓN EN LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS<br>FIRMA DE ACTOS ADMINISTRATIVOS         |
| RASGOS BUROCRÁTICOS | TIPO DE SABERES PROFESIONALES Y TRAYECTORIAS DE TRABAJO<br>MARCOS COGNITIVOS DE ACCIÓN<br>TIPO DE USO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES EN EL CARGO  |
| RASGOS ACADÉMICOS   | TIPOS DE SABERES ACADÉMICOS Y TRAYECTORIAS DE TRABAJO<br>MARCOS COGNITIVOS DE ACCIÓN<br>TIPO DE USO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES EN EL CARGO  |

**ACTORES DIRECTIVOS**

- Presidente
- Vicepresidente
- Miembros del directorio
- Secretario Ejecutivo
- Consejo Ejecutivo
- Directores de institutos

**ACTORES ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN**

- Dep. Jurídico
- Dep. de programación
- Gerencia de evaluación
- Gerencia operativa
- Gerencia de desarrollo Científico y Tecnológico
- Miembros de CPA

**ACTORES EVALUATIVOS**

- Comisiones asesoras disciplinarias
- Junta de Calificación y Promoción

**ACTORES BENEFICIARIOS**

- Investigadores de CIC
- Becarios

**ACTORES EXTERNOS**

- SECYT (Secretaría y CCT)
- UNIVERSIDADES
- BID
- INVESTIGADORES UNIVERSITARIOS

**Unidades de observación para la ponencia**

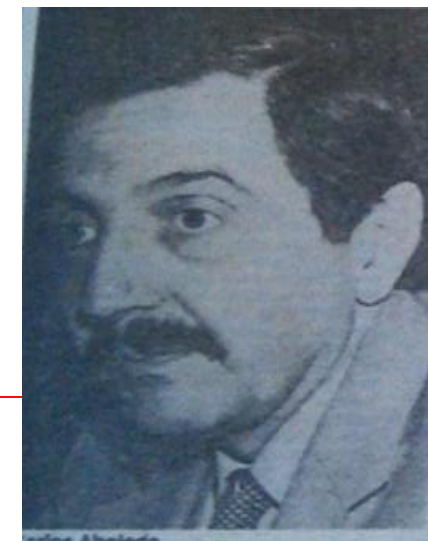
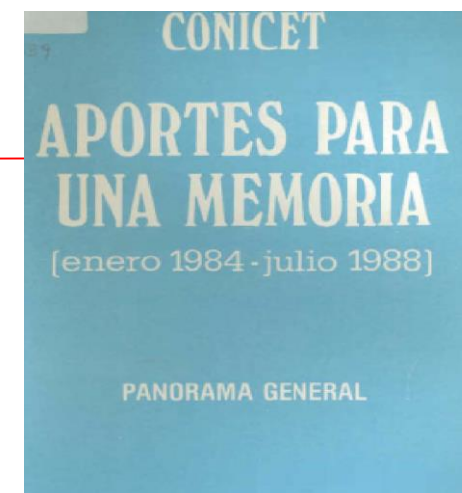
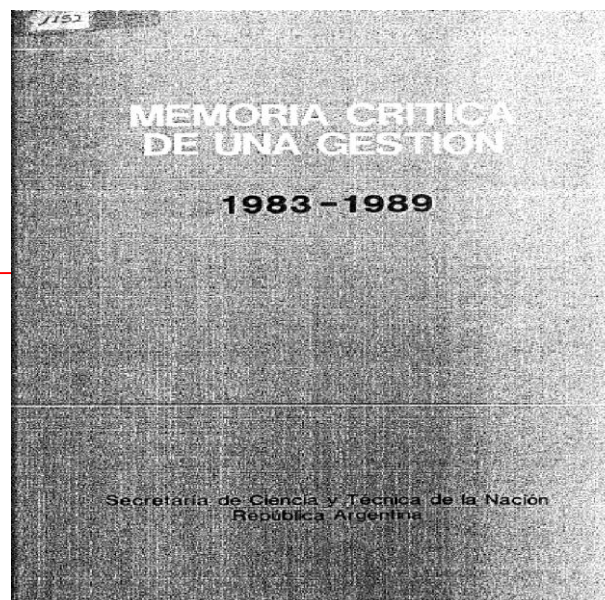
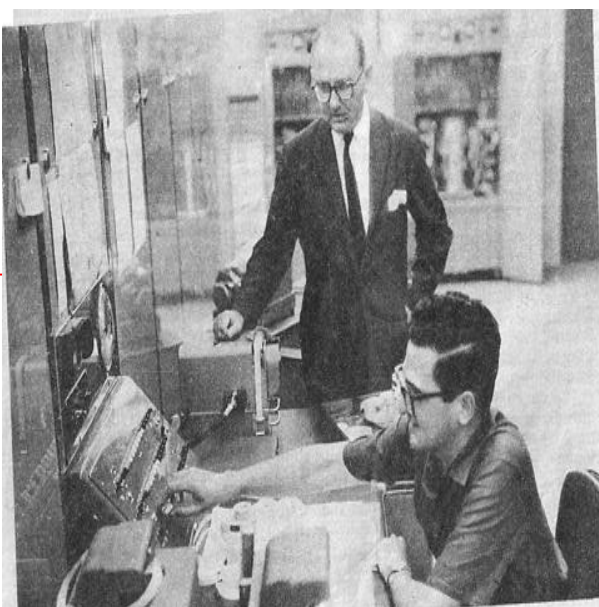

**BID**

Banco Interamericano de Desarrollo


 Secretaría de Ciencia,  
Tecnología e  
Innovación Productiva



# GOBERNANZA ACADÉMICA NORMATIVISTA EN EL CONICET ENTRE 1983-1989.



Integrantes del directorio a partir de 1986.

Dr. Carlos Rafael Abeledo (**Presidente**)

Prof. Gregorio Weinberg (**Vicepresidente**)

Dr. Huner Fanchiotti (**Director**)

Dr. Benjamín Frydman (**Director**)

Dr. Silvio Kovalskys (**Director**)

Dr. Humberto Alagia (**Director** incorporado en 1987)

| Disciplina                        | (f) | %    |
|-----------------------------------|-----|------|
| Ciencias Químicas                 | 1   | 17%  |
| Física, Matemática y Computación  | 0   | 0%   |
| Ciencias del Hombre y la Sociedad | 1   | 17%  |
| Ciencias del Planeta Tierra       | 1   | 17%  |
| Ciencias de la vida               | 1   | 17%  |
| Ciencias Físicas                  | 2   | 33%  |
| TOTAL                             | 6   | 100% |

Con el Decreto N° 724/86 se reformó la carta orgánica del CONICET lo cual impactó en las capacidades de gobernabilidad del directorio. El Decreto-Ley N° 1291/58 implicó la conformación de un nuevo directorio (principal órgano de conducción colegiado) con seis miembros: 1 presidente, 1 vicepresidente y 4 directores.





**Cuadro N° 1.** Resoluciones firmadas por actores directivos entre 1983-1989. En porcentajes.

| Resoluciones firmadas de actores directivo | 1983            | 1984            | 1985            | 1986            | 1987            | 1988            | 1989            | Totales marginales |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| Consejo Ejecutivo                          | 80,34%          | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 8,73%              |
| Directorio                                 | 19,66%          | 0               | 0               | 42,13%          | 100,0%          | 94,82%          | 100,0%          | 57,27%             |
| Presidente                                 | 0,0%            | 100%            | 88,68%          | 38,60%          | 0               | 0               | 0               | 28,75%             |
| Secretario Ejecutivo                       | 0,0%            | 0               | 11,32%          | 19,28%          | 0               | 5,18%           | 0               | 5,25%              |
| Totales marginales                         | 10,87%          | 10,51%          | 14,76%          | 13,36%          | 15,04%          | 19,30%          | 16,17%          | 100%               |
| <b>TOTALES</b>                             | 100%<br>(1.684) | 100%<br>(1.628) | 100%<br>(2.287) | 100%<br>(2.070) | 100%<br>(2.331) | 100%<br>(2.990) | 100%<br>(2.506) | 100%<br>(15.496)   |

**Cuadro N° 2.** Firmas de resoluciones por actores directivos según temáticas agregadas entre 1983-1989. En porcentajes

| Firmas de resoluciones de actores directivos | Temáticas agregadas |                 |                 |                 |               |               |                 |              |               |              |               |                    |
|--|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------------|
|  | Org. Direc. Dep     | Sub. proy.      | Becas           | CIC             | CPA           | Inst.         | Infr. Equi.     | Fin. Ext.    | Conv. Uni.    | Conv. Prod.  | Rec. Hum.     | Totales marginales |
| <b>Consejo Ejecutivo</b>                     | 1,86%               | 5,36%           | 2,11%           | 22,15%          | 25,89%        | 33,44%        | 6,47%           | 20,00%       | 24,38%        |              | 60,23%        | 8,73%              |
| <b>Directorio</b>                            | 68,20%              | 54,29%          | 59,84%          | 47,36%          | 43,42%        | 28,34%        | 72,20%          | 30,00%       | 53,13%        | 90,82%       | 39,77%        | 57,27%             |
| <b>Presidente</b>                            | 16,73%              | 34,62%          | 38,05%          | 30,49%          | 30,68%        | 38,22%        | 1,25%           | 30,00%       | 22,50%        | 9,18%        | 0             | 28,75%             |
| <b>Secretario Ejecutivo</b>                  | 13,20%              | 5,73%           | 0               | 0,00%           | 0             | 0             | 20,08%          | 20,00%       | 0             | 0            | 0             | 5,25%              |
| <b>Totales Marginales</b>                    | 17.35%              | 27.70%          | 24,52%          | 14.07%          | 4.71%         | 2.03%         | 6.69%           | 0,13%        | 1.03%         | 0,63%        | 1.14%         | 100%               |
| <b>TOTALES</b>                               | 100%<br>(2.689)     | 100%<br>(4.292) | 100%<br>(3.800) | 100%<br>(2.181) | 100%<br>(730) | 100%<br>(314) | 100%<br>(1.036) | 100%<br>(20) | 100%<br>(160) | 100%<br>(98) | 100%<br>(176) | 100%<br>(15.496)   |

# **GOBERNANZA ACADÉMICA CORPORATIVA EN EL CONICET ENTRE 1989-1996.**



## Integrantes del directorio a partir de 1991-1994.

| Dr. Raul Matera (presidente CONICET)                 | Disciplina                        | (f) | %    |
|--|-----------------------------------|-----|------|
| Dr. Alejandro F. De Nicola (director)                | Ciencias Químicas                 | 1   | 13%  |
| Dr. Orlando Eugenio Villamayor (vicepresidente 1ro.) | Física, Matemática y Computación  | 2   | 25%  |
| Dr. Jorge M. Affannia (director)                     | Ciencias del Hombre y la Sociedad | 0   | 0%   |
| Dr. Pedro, N. Stipanivic (vicepresidente 2do.)       | Ciencias del Planeta Tierra       | 1   | 13%  |
| Ing. Agrónomo Armando Teodoro Hunziker (director)    | Ciencias de la vida               | 3   | 38%  |
| Dr. Julio César (director)                           | Ciencias Físicas                  | 1   | 13%  |
| Ing. civil Alejandro Solari (director)               | TOTAL                             | 8   | 100% |

En abril de 1991, por medio del Poder Ejecutivo Nacional, por Decreto N°719 sustituyeron los artículos 3° y 4° del Decreto-Ley N° 1291/58 y sus modificatorios, reformulando la integración de una nueva estructura para el directorio del CONICET, estableciendo que la presidencia del mismo estaría a cargo del secretario de la SECYT. Mediante el Decreto N° 276/1989 se pauta que el directorio estará conformado 7 (siete) miembros representativos de otras tantas áreas del conocimiento, así como al Vicepresidente 1° del Consejo, los cuales serían nombrados por el Poder Ejecutivo Nacional y se elimina la figura del CCT

- Lliota volvió a dar marcha atrás en la reforma del Directorio en el CONICET llevado a cabo por Matera.

Además se amplió la composición del directorio a 15 miembros: 8 representaban a cada una de las áreas del conocimiento// 2 representaban la investigación “pura”//2 la investigación “tecnológica”// 2 “personas de reconocido prestigio en la administración de ciencia y tecnología”.  
1 Subsecretario de la SECYT

EL CONICET RECUPERÓ SU  
AUTARQUÍA PLENA  
SUSPENDIDA DESDE 1991



**30 % del Presupuesto  
con finalidad CyT**

| Disciplina                        | (f) | %    |
|-----------------------------------|-----|------|
| Ciencias Químicas                 | 2   | 13%  |
| Física, Matemática y Computación  | 3   | 20%  |
| Ciencias del Hombre y la Sociedad | 1   | 7%   |
| Ciencias del Planeta Tierra       | 3   | 20%  |
| Ciencias de la vida               | 4   | 27%  |
| Ciencias Físicas                  | 2   | 13%  |
| TOTAL                             | 15  | 100% |



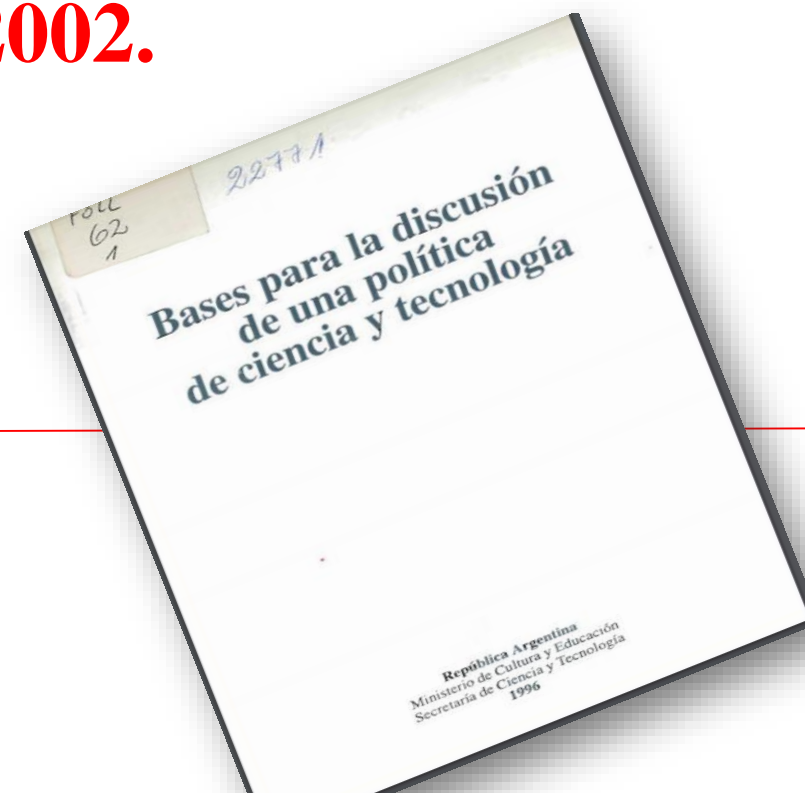
**Cuadro N° 4.** Resoluciones firmadas por actores directivos entre 1989-1995. En porcentajes.

| Resoluciones firmadas de actores directivos | 1989          | 1990           | 1991           | 1992           | 1993           | 1994           | 1995           | Totales marginales |
|---|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------------|
| Directorio                                  | 72,91%        | 46,88%         | 47,15%         | 29,85%         | 46,53%         | 89,89%         | 100,0%         | 57,6%              |
| Presidente                                  | 27,09%        | 53,12%         | 0              | 0              | 0              | 0,             | 0              | 6,57%              |
| SECYT/<br>CONICET                           | 0             | 0              | 52,85%         | 70,15%         | 53,47%         | 10,11%         | 0              | 35,82%             |
| Totales marginales                          | 3,83%         | 10,41%         | 17,16%         | 22,61%         | 17,92%         | 12,95%         | 15,11%         | 100%               |
| <b>TOTALES</b>                              | 100%<br>(454) | 100%<br>(1233) | 100%<br>(2032) | 100%<br>(2577) | 100%<br>(2121) | 100%<br>(1533) | 100%<br>(1789) | 100,0%             |

**Cuadro N° 5.** Resoluciones por actores directivos según temáticas agregadas entre 1989-1995. En porcentajes.

| Resoluciones de actores directivo | Temáticas agregadas |               |                 |               |                 |               |                 |               |              |               |                 |                    |
|-----------------------------------|---------------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|--------------|---------------|-----------------|--------------------|
|                                   | Org. Direc. Dep.    | Sub. proy.    | Becas           | CIC           | CPA             | Inst.         | Infr. Equi.     | Fin. Ext.     | Conv. Uni.   | Conv. Prod.   | Rec.Hum         | Totales marginales |
| <b>Directorio</b>                 | 3,28%               | 55,07%        | 59,63%          | 55,53%        | 44,31%          | 0,71%         | 80,23%          | 53,57%        | 65,67%       | 90,71%        | 86,98%          | 49,51%             |
| <b>Presidente</b>                 | 2,46%               | 5,51%         | 8,17%           | 11,78%        | 16,38%          | 55,52%        | 2,32%           | 0             | 0            | 0             | 2,80%           | 6,57%              |
| <b>SECYT/<br/>CONICET</b>         | 94,26%              | 39,43%        | 32,20%          | 32,69%        | 39,31%          | 43,77%        | 17,45%          | 46,43%        | 34,33%       | 9,29%         | 10,22%          | 43,91%             |
| <b>Totales marginales</b>         | 25,75%              | 7,67%         | 12,72%          | 8,32%         | 9,28%           | 2,37%         | 15,63%          | 1,18%         | 0,57%        | 5,91%         | 10,58%          | 100%               |
| <b>TOTALES</b>                    | 100%<br>(3.050)     | 100%<br>(908) | 100%<br>(1.506) | 100%<br>(985) | 100%<br>(1.099) | 100%<br>(281) | 100%<br>(1.851) | 100%<br>(140) | 100%<br>(67) | 100%<br>(700) | 100%<br>(1.252) | 100%<br>(11.839)   |

# GOBERNANZA ACADÉMICA REFORMISTA EN EL CONICET ENTRE 1996-2002.



- Nueva reforma de la carta orgánica y de la composición del directorio a partir del 22 de mayo de 1997.



### OCHO MIEMBROS DIRECTORES

- CUATRO TERNAS ELEGIDOS POR MIEMBROS DE LA CIC
  - CUATRO TERNAS ELEGIDOS POR EL SECTOR INDUSTRIAL, AGROPECUARIO, PROVINCIAS Y UNIVERSIDADES
- VICEPRESIDENTE 1RO.  
VICEPRESIDENTE 2DO.

|   |
|---|
| Dr. Enrico Stefani (presidente CONICET)                                       |
| Dr. Bazán Raúl Armando (director)   |
| Dr. Beaugé Alberto Luis (vicepresidente de asuntos científicos)               |
| Lic. Armando Raúl Bazán (director)  |
| Ing. Agr. Armando Victorio Bertranou (vicepresidente de asuntos tecnológicos) |
| Lic. Marcelo Gustavo Daelli (director)  |
| Dr. Norberto Pedro Ras (director)   |
| Ing. Qco. Julio Manuel Villar (director)                                      |
| Dr. Roberto Juan José Williams (director)                                     |
| Dr. Juan A. Tirao (director)  |
| Lic. Isabel Mac Donald (asistente asesora)                                    |

| Disciplina                        | (f) | %    |
|-----------------------------------|-----|------|
| Ciencias Químicas                 | 2   | 20%  |
| Física, Matemática y Computación  | 4   | 40%  |
| Ciencias del Hombre y la Sociedad | 1   | 10%  |
| Ciencias del Planeta Tierra       | 1   | 10%  |
| Ciencias de la vida               | 1   | 10%  |
| Ciencias Físicas                  | 1   | 10%  |
| TOTAL                             | 10  | 100% |

**Cuadro N° 6.** Resoluciones de actores directivos entre 1996-2002. En porcentajes.

| Resoluciones de actores directivos | 1996           | 1997           | 1998           | 1999           | 2000           | 2001           | 2002             | Totales marginales |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|--------------------|
| <b>Interventor</b>                 | 51,4%          | 41,2%          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 9,9%               |
| <b>Directorio</b>                  | 28,5%          | 26,1%          | 60%            | 59,7%          | 60,15%         | 64,7%          | 67,5%            | 54,5%              |
| <b>Presidente</b>                  | 0,0%           | 32,7%          | 40%            | 40,3%          | 39,85%         | 35,3%          | 32,5%            | 33,6%              |
| <b>Comité Ejecutivo</b>            | 19,9%          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 2,0%               |
| <b>Vicepresidente</b>              | 0,3%           | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                  |
| <b>Totales marginales</b>          | 10,18%         | 11,24%         | 18,64%         | 18,46%         | 16,61%         | 12,71%         | 12,13%           | 100%               |
| <b>TOTALES</b>                     | 100%<br>(2738) | 100%<br>(3025) | 100%<br>(5024) | 100%<br>(4965) | 100%<br>(4469) | 100%<br>(3420) | 100,0%<br>(3262) | 100%<br>(26903)    |



**Cuadro N°7.** Resoluciones de actores directivos según temáticas agregadas entre 1996-2002. En porcentajes.

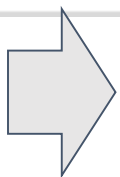
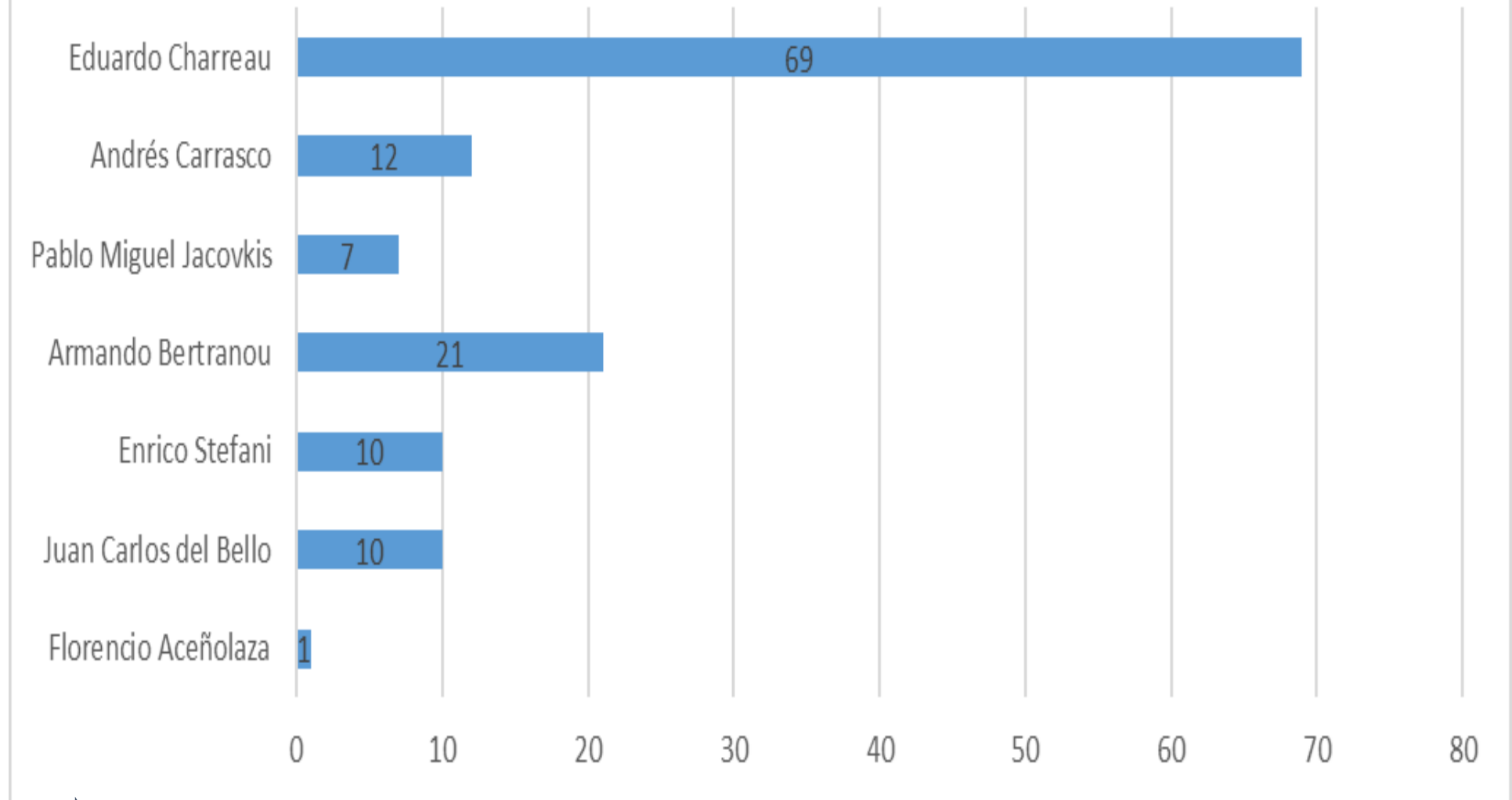
| Resoluciones de actores directivos | Temáticas agregadas entre 1996-2022 |                 |                 |                 |                 |                 |               |           |              |               |             |                    |
|------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|-----------|--------------|---------------|-------------|--------------------|
|                                    | Org. Direc. Dep.                    | Sub. proy.      | Becas           | CIC             | CPA             | Inst.           | Infr. Equi.   | Fin. Ext. | Conv. Uni.   | Conv. Prod.   | Rec.Hum.    | Totales marginales |
| <b>Interventor</b>                 | 17,43%                              | 14,90%          | 11,60%          | 5,77%           | 5%              | 10,40%          | 3,82%         | 50,00%    | 34,34%       | 18,75%        | 0           | 9,87%              |
| <b>Directorio</b>                  | 68,52%                              | 47,37%          | 66,56%          | 52,67%          | 47%             | 64,84%          | 52,37%        | 50,00%    | 65,66%       | 29,69%        | 89,11%      | 54,48%             |
| <b>Presidente</b>                  | 13,91%                              | 37,73%          | 21,83%          | 41,56%          | 48%             | 10,57%          | 21,37%        | 0         | 0            | 0             |             | 33,60%             |
| <b>Comité Ejecutivo</b>            | 0,13%                               | 0               | 0               | 0               | 0               | 14,20%          | 22,44%        | 0         | 0            | 46,09%        | 10,89%      | 2,02%              |
| <b>Vicepresidente</b>              | 0                                   | 0               | 0               | 0               | 0               | 0,00%           | 0,00%         | 0         | 0            | 5,47%         | 0           | 0,03%              |
| <b>Totales Marginales</b>          | 8,55%                               | 24,52%          | 21,72%          | 14,82%          | 11,06%          | 4,40%           | 2,43%         | 0,01%     | 0,37%        | 0,48%         | 5,70%       | 100%               |
| <b>TOTALES</b>                     | 100%<br>(2.300)                     | 100%<br>(6.597) | 100%<br>(5.844) | 100%<br>(3.987) | 100%<br>(2.976) | 100%<br>(1.183) | 100%<br>(655) | 100% (4)  | 100%<br>(99) | 100%<br>(128) | 100% (1534) | 100%<br>(26.903)   |

---

# **GOBERNANZA ACADÉMICA ASOCIATIVA EN EL CONICET ENTRE 2003-2007.**



## Duración en cargo presidencial (en meses)



Inestabilidad del cargo presidencial fue un problema a lo largo del período 1996-2002

**Cuadro N° 7.** Resoluciones de actores directivos entre 1996-2002. En porcentajes.

|                    | 2003                       | 2004                       | 2005                       | 2006                       | 2007                       |         |
|--------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------|
| Actor directivo    | Cantidad de autorizaciones | Cantidad de autorizaciones | Cantidad de autorizaciones | Cantidad de autorizaciones | Cantidad de autorizaciones | TOTALES |
| Directorio         | 62,0%                      | 62%                        | 83,0%                      | 71,5%                      | 71%                        | 69%     |
| Presidente         | 38,0%                      | 38%                        | 17,0%                      | 28,5%                      | 29%                        | 31%     |
| Totales            | 100%                       | 100%                       | 100%                       | 100%                       | 100%                       | 100%    |
| Totales Marginales | 19%                        | 19%                        | 15%                        | 23%                        | 25%                        | 100%    |

**Cuadro N° 8.** Resoluciones de actores directivos entre 2003-2007. En porcentajes.

| Actor directivo    | Temáticas agregadas en las resoluciones según actores entre 2003-2007. En porcentajes. |           |       |      |      |       |            |          |           |            |      |         |
|--------------------|--|-----------|-------|------|------|-------|------------|----------|-----------|------------|------|---------|
|                    | Org. Direc.Dep.  | Sub.proy. | Becas | CIC  | CPA  | Inst. | Infr.Equi. | Fin.Ext. | Conv.Uni. | Conv.Prod. | RRHH | Totales |
| Directorio         | 60%  | 54%       | 58%   | 89%  | 100% | 100%  | 100%       | 0%       | 28%       | 22%        | 0%   | 69%     |
| Presidente         | 40%  | 46%       | 42%   | 11%  | 0%   | 0%    | 0%         | 0%       | 72%       | 78%        | 100% | 31%     |
| TOTAL              | 100%   | 100%      | 100%  | 100% | 100% | 100%  | 100%       | 0%       | 100%      | 100%       | 100% | 100%    |
| Totales Marginales | 3%   | 16%       | 33%   | 23%  | 8%   | 6%    | 3%         | 0%       | 5%        | 2%         | 0%   | 100%    |



# Reflexiones generales

1. Difícilmente se puede pensar en una gobernanza unívoca en el CONICET, es más propio identificar procesos de gobernanza afectados por los detalles de la implementación de la autoridad y la autonomía de los actores identificados.
2. El CONICET se destaca por una burocracia cuya actividad está considerablemente rutinizada, concentrados en la aplicación de normativa.
3. Los procesos gobernanza académica normativista (identificado para los años 1983-1989), motivaron la configuración de un sistema de normas y formas de ejercicio de la autoridad centrado en la figura presidencial y una participación incremental del directorio. Los actos administrativos imperantes fueron los subsidios a proyectos y becas.
4. Los procesos de gobernanza académica corporativa (durante los años 1989-1996), propiciaron un sistema de normas y formas de ejercicio de la autoridad caracterizados por fortalecer los intereses corporativos al interior de la institución. La autoridad estaba centrada en la figura SECYT/CONICET y una participación incremental del directorio. Los actos administrativos imperantes fueron sobre organización dirección y gerencias; becas y infraestructura y equipamiento.

# Reflexiones generales

5. El período de 1996-2002 con procesos de gobernanza académica reformista, manifestó abiertamente la tensión entre las culturas burocrática y académicas alcanzaron puntos culmines frente a las reformas del SFR en la Argentina impulsadas desde la SECYT a partir de 1996 y con fuertes implicancias en la gobernabilidad de los actores del CONICET. La autoridad centrado en la figura SECYT/CONICET y una participación incremental del directorio. Los actos administrativos imperantes fueron Organización y Dirección; becas y infraestructura y equipamiento.

6. Durante el período 2003-2007 con procesos de gobernanza académica asociativa con la administración de Charreau tiene su punto nodal en la revalorización de los rasgos culturales científicos en el CONICET y la apuesta por un crecimiento del organismo en colaboración con las universidades públicas. La autoridad se centró en la figura del directorio y la del presidente. Los actos administrativos imperantes fueron becas, CIC y subsidios a proyectos.

7. En lo que implica el rol de las Gerencias, se destaca una tendencia a la consolidación de una burocracia cuya actividad está considerablemente rutinizada, con perfil administrativo y de aplicación de normativa. Así también se aprecia la elevada autonomía de la Gerencia de Desarrollo Científico Tecnológico entre 1996-2004 en la participación de los temas de beca, proyecto y reorganización de institutos.

| Funciones asignadas según departamento y gerencias (1983-2007) |   |                   |                          |           |   |
|--|---|-------------------|--------------------------|-----------|---|
| ATRIBUTOS  | SUBPERIODO 1983-1996                    |                   | SUBPERÍODO 1996-2007     |           |   |
|  | DEP. JUR.                               | DEP. PROG.        | GER. OPE.                | GER. EVA. | GER. DES. CYT   |
| CELEBRAR CONTRATOS   | NO                                      | NO                | SI                       | NO        | SI  |
| RENDICIONES DE CUENTA  | SI                                      | NO                | SI (solo hasta \$10.000) | NO        | SI (solo hasta \$200.000)                               |
| IMPLEMENTAR POLÍTICA PARA CIC                                  | NO (solo control)                       | NO (solo control) | NO                       | NO        | SI (bajo la conducción del presidente o vicepresidente) |
| IMPLEMENTAR POLÍTICA PARA CPA                                  | NO (solo control)                       | NO (solo control) | NO                       | NO        | SI (bajo la conducción del presidente o vicepresidente) |
| IMPLEMENTAR POLÍTICA PARA DIRECTORES DE INSTITUTOS             | SI (seguimiento de funciones mensuales) | NO                | NO                       | NO        | SI (seguimiento de funciones mensuales)                 |
| IMPLEMENTAR POLÍTICA PARA BECAS                                | NO                                      | SI                | SI                       | SI        | SI  |
| IMPLEMENTAR POLÍTICA PARA SUBSIDIOS                            | NO                                      | NO                | NO                       | NO        | SI  |
| INFORMES MENSUALES   | SI                                      | SI                | SI                       | SI        | SI  |

Participación de actores administrativos y de gestión en las resoluciones en valores agregados por sub-periodos. CONICET (1983-2002).

| Actores administrativos y de gestión | PARTICIPACIÓN EN RESOLUCIONES ENTRE PERÍODOS |         |           |      |           |      |
|--------------------------------------|--|---------|-----------|------|-----------|------|
|                                      | 1983-1989                                    |         | 1989-1996 |      | 1996-2002 |      |
|                                      | (f)  | %       | (f)       | %    | (f)       | %    |
| DEP.JURI.                            | 3456   | 43,03%  | 1345      | 28%  | 2134      | 13%  |
| DEP.PROG.                            | 4576   | 56,97%  | 3456      | 72%  | 0         | 0%   |
| GER.OPE.                             | 0  | 0,00%   | 0         | 0%   | 3212      | 19%  |
| GER.EVAL.                            | 0  | 0,00%   | 0         | 0%   | 1765      | 10%  |
| GER.DES.CYT                          | 0  | 0,00%   | 0         | 0%   | 9845      | 58%  |
| TOTAL                                | 8032   | 100,00% | 4801      | 100% | 16956     | 100% |

**Cuadro N° 8.** Autonomía relativa entre actores directivos y actores de gestión entre 1983-1989.

| ACTORES DIRECTIVOS | ACTORES DE GESTIÓN |       |           |              |
|--------------------|--------------------|-------|-----------|--------------|
|                    | SECYT              | CCT   | DEP. JUR. | DEP.DE PROG. |
| Presidente         | ALTA               | ALTA  | MEDIA     | MEDIA        |
| Directorio         | MEDIA              | MEDIA | MEDIA     | MEDIA        |

**Cuadro N° 9.** Autonomía relativa entre actores directores y actores de gestión entre 1989-1995.

| ACTORES DIRECTIVOS                   | ACTORES DE GESTIÓN |           |             |
|--------------------------------------|--------------------|-----------|-------------|
|                                      | SECYT              | DEP. JUR. | DEP.DE PRO. |
| PRESIDENTE                           | BAJO               | MEDIO     | MEDIO       |
| DIRECTORIO                           | BAJO               | MEDIO     | MEDIO       |
| PRESIDENCIA COMPARTIDA SECYT/CONICET | ALTO               | ALTO      | ALTO        |

**Cuadro N° 10.** Autonomía relativa entre actores directivos y actores de gestión entre 1996-2002.

| ACTORES DIRECTIVOS | ACTORES DE GESTIÓN |                             |               |           |
|--------------------|--------------------|-----------------------------|---------------|-----------|
|                    | SECYT              | GER. DE DES. CIENT. Y TECN. | GER. DE EVAL. | GER. OPE. |
| PRESIDENTE         | MEDIA              | BAJA                        | MEDIA         | MEDIA     |
| DIRECTORIO         | ALTA               | MEDIA                       | MEDIA         | MEDIA     |
| INTERVENTOR        | ALTA               | ALTA                        | BAJA          | MEDIA     |

***¡MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN!***