

**Procesos de gobernanza y de gobernabilidad al interior
del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas
(CONICET) de la Argentina entre 1983 y 2008 ***

**Processos de governança e governabilidade no âmbito
do Conselho Nacional de Pesquisas Científicas e Técnicas (CONICET)
da Argentina entre 1983 y 2008**

***Governance and Management Processes
within Argentina's National Scientific and Technical Research Council
(CONICET) between 1983 and 2008***

Fernando Svampa  **

Este artículo analiza los procesos de gobernanza y los cambios en la gobernabilidad del CONICET de Argentina dentro del Sistema Público de Investigación (SPI) entre 1983 y 2008, analizando la redistribución de autoridad, los mecanismos de coordinación institucional y las tensiones entre culturas académicas y burocráticas. El estudio reconstruye las configuraciones de gobernanza que estructuraron la toma de decisiones, la planificación institucional y el funcionamiento de los principales instrumentos de promoción y ejecución científica, considerando tanto las dinámicas internas del organismo como los cambios políticos nacionales. Como estrategia metodológica, se adoptó un enfoque de métodos mixtos con predominio cualitativo. Los resultados permiten identificar cuatro etapas: una gobernanza académica normativista en los años 80, orientada a la transparencia y la normalización institucional; una gobernanza académica corporativa entre 1989 y 1996, marcada por un predominio de los cuerpos académicos en la definición de prioridades; una gobernanza académica reformista entre 1996 y 2003, donde destacaron procesos de modernización organizacional; y una gobernanza académica vinculativa entre 2003 y 2008, caracterizada por la expansión institucional y el vínculo con las universidades públicas.

Palabras clave: gobernanza; gobernabilidad; CONICET; autoridad; políticas científicas

Este artigo analisa os processos e as mudanças de governação do CONICET no âmbito do Sistema Público de Investigação (SPI) argentino entre 1983 e 2008, examinando a redistribuição de autoridade, os mecanismos de coordenação institucional e as tensões entre as culturas académica e burocrática. O estudo reconstitui os ajustes de governação que estruturaram a tomada de decisões, o planeamento institucional e o funcionamento dos principais instrumentos de promoção e implementação científica, considerando tanto a dinâmica interna da organização como as mudanças políticas nacionais. Adotou-se uma abordagem mista com predominância qualitativa como estratégia metodológica. Os resultados identificam quatro fases: uma governação académica normativa na década de 1980, orientada para a transparência e a normalização institucional; uma governação académica corporativa entre 1989 e 1996, marcada pela predominância dos órgãos académicos na definição de prioridades; uma governação

* Recepción del artículo: 11/12/2025. Entrega del dictamen: 07/05/2026. Recepción del artículo final: 26/05/2026.

** Universidad Nacional de Río Negro (UNRN), Instituto de Estudios en Ciencia, Tecnología, Cultura y Desarrollo (CITECDE), CONICET, Argentina. Doctor en ciencias sociales, Universidad de Buenos Aires (UBA), Argentina. Magíster en ciencia, tecnología e innovación (UNRN) y licenciado en sociología (UBA). Becario posdoctoral CONICET y docente de UNRN. Correo electrónico: fsvampa@unrn.edu.ar. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9213-8215>.

académica reformista entre 1996 e 2003, caracterizada por processos de modernização organizacional; e uma governação académica vinculativa entre 2003 e 2008, caracterizada pela expansão institucional e pelo vínculo com as universidades públicas.

Palavras-chave: governação; governabilidade; CONICET; autoridade; políticas científicas

This article examines the governance processes and changes in the governance of Argentina's CONICET within the Public Research System (SPI, due to its initials in Spanish) between 1983 and 2008, analyzing the redistribution of authority, institutional coordination mechanisms, and tensions between academic and bureaucratic cultures. The study reconstructs the governance configurations that shaped decision-making, institutional planning, and the functioning of the main instruments for scientific promotion and implementation, considering both the agency's internal dynamics and national political changes. A mixed-methods approach with a qualitative focus was adopted as the methodological strategy. The results allow for the identification of four stages: a norm-oriented academic governance in the 1980s, focused on transparency and institutional standardization; a corporate academic governance between 1989 and 1996, marked by the predominance of academic bodies in defining priorities; reformist academic governance between 1996 and 2003, highlighted by processes of organizational modernization; and collaborative academic governance between 2003 and 2008, characterized by institutional expansion and links with public universities.

Keywords: governance; governability; CONICET; authority; science policies

Introducción

El presente artículo aborda los procesos de gobernanza y los cambios en la gobernabilidad del CONICET en el marco del SPI de la Argentina entre 1983 y 2008. A lo largo de este período, el país atravesó profundas transformaciones políticas, económicas e institucionales: desde la recuperación democrática y la normalización de las instituciones científicas en los años ochenta, pasando por las reformas neoliberales y la reestructuración del Estado en los noventa, la implementación de políticas heterodoxas y crecimiento de las principales instituciones científicas a partir de los años dos mil. En este marco, el trabajo analiza las transformaciones en la gobernanza del CONICET durante el periodo 1983-2008 mediante la caracterización de su estructura de liderazgo, toma de decisiones y representación de actores en los niveles de dirección (presidencia, comité ejecutivo y directorio), gestión (departamentos y/o gerencias), identificando las tensiones entre la cultura académica y la cultura burocrática que atravesaron las dinámicas institucionales en el Consejo de investigación.

Desde esta perspectiva, se reconstruyen cuatro configuraciones históricas de la gobernanza en el CONICET. La primera, correspondiente a los años del retorno democrático (1983-1989), marcada por una lógica normativista durante la administración de Carlos Abeledo. La segunda, desarrollada entre 1989 y 2003 que expresó la emergencia de una gobernanza académica corporativista durante las gestiones de Raúl Matera y Eduardo Liotta entre 1989-1996. El tercer periodo abarcó desde la intervención del CONICET por Juan Carlos Del Bello entre 1996-1997 y las consecuencias de las reformas hasta fines del 2003, bajo el rótulo de una gobernanza académica reformista. Finalmente, el periodo 2003-2008 inauguró una etapa de revalorización institucional del CONICET, en la que se buscó fortalecer los vínculos con las universidades públicas y consolidar una política de expansión del Consejo por medio de los instrumentos de ejecución y promoción científica.

La presente periodización busca reforzar el análisis de las transformaciones al interior del CONICET no solo como resultado de decisiones políticas o cambios normativos, sino como expresión de disputas más amplias entre sistemas valorativos y culturales con impacto en la política científica. En este sentido, el artículo busca contribuir al estudio de la política científica desde una perspectiva institucional y sociológica, ofreciendo una lectura histórica de los modos en que se configuraron las capacidades estatales y los marcos de legitimidad de una institución con relevancia en el SPI de la Argentina. La estructura del artículo contará con la presente introducción como primera sección, posteriormente el abordaje teórico y metodológico corresponderá a la segunda sección. La tercera sección estará dividida en cuatro periodos históricos sobre el CONICET. En la cuarta sección se abordarán las reflexiones finales del trabajo.

1. Abordaje teórico y metodológico

Desde el enfoque analítico adoptado en este trabajo, los procesos de gobernanza y los cambios en la gobernabilidad dentro de una institución científica,¹ son dimensiones claves para comprender el funcionamiento organizacional y el rol que desempeñan los actores directivos, gerenciales, evaluativos e investigadores del CONICET, así como la

¹ El concepto de gobernanza, originado en la ciencia política y la administración pública norteamericana (Moore, 1995), surgió para abordar la complejidad de las relaciones entre gobierno y sociedad; en Europa, fue retomado para repensar la gestión pública ante la creciente interdependencia entre lo estatal y lo privado (Mayntz, 2001).

dinámica de los principales instrumentos de promoción y ejecución científica.² El concepto de gobernanza que permite dar cuenta de los sistemas normativos, los modos de coordinación y los patrones de autoridad que estructuran el funcionamiento institucional, destacando aspectos vinculados al liderazgo, al control de decisiones y a los mecanismos de legitimación entre actores interdependientes (Prats, 2003; Whitley, 2011; Sánchez, 2012; Whitley y Gläser, 2014; Aguilar Villanueva, 2015).

Por su parte, el concepto de gobernabilidad refiere a las capacidades efectivas de los actores para conducir el sistema, lo que incluye la gestión de recursos, el diseño y planificación de instrumentos, la articulación con otros organismos y la capacidad de responder a demandas y necesidades internas y externas. Para abordar la historia del CONICET, este enfoque que integra la noción de gobernanza (las reglas, estructuras y marcos normativos) y gobernabilidad (las capacidades de acción de los actores), resulta útil para analizar cómo la institución operó históricamente en un entorno atravesado por valores y tensiones provenientes de las culturas académica y burocrática, procesos que influyeron en la distribución de autoridad y en las formas de coordinación institucional.

Con el propósito de identificar los principales actores e instituciones inmersos en los procesos de gobernanza y gobernabilidad del CONICET entre 1983 y 2008, se elaboró un mapa actoral que sintetiza las entidades observables dentro y fuera del organismo. A continuación, se presenta un cuadro resumen con las entidades y dimensiones analizadas.

Tabla 1. Mapa de actores del CONICET, dimensiones analizadas y atributos de los actores

Nivel de observación del CONICET	Actores	Capacidades relevadas	Indicador
Nivel directivo	Presidente, Vicepresidente, miembros del Directorio, Interventores, Secretarios ejecutivos	Toma de decisiones, dirección institucional, orientación de políticas internas	Nivel de autoridad y autonomía en las decisiones resolutorias
Nivel de gestión	Jefes/Subjefes de Departamento (1983-1996); Gerentes/Subgerentes (1996-2008)	Coordinación operativa, administración de programas, implementación de políticas	Nivel de participación y colaboración con los espacios de dirección, de control de recursos y beneficiarios
Nivel de evaluación	Comisiones Asesoras Disciplinarias, Junta de Calificación y Promoción	Evaluación de proyectos, becas y carreras; legitimación de méritos	Autoridad y autonomía en la definición de los criterios de evaluación
Nivel de beneficiarios	Investigadores CIC, Investigadores externos, Becarios de posgrado	Acceso a los instrumentos de promoción y ejecución	Diseño de convocatorias, cambios normativos y adjudicaciones en carrera CIC, becas internas/externas,

² El concepto de gobernanza es complejo tanto en sus fundamentos teóricos como en sus instrumentos operativos. La irrupción del término en el campo de la CyT ha sido promovida por la dinámica política de la Unión Europea con escasos aportes analíticos y explicativos.

			proyectos (PIP-PIA-PID)
Nivel de gestión y control de recursos	Directores de Institutos y Centros regionales	Coordinación científica, articulación territorial, gestión de recursos	Nivel de autoridad y autonomía en el manejo de institutos
Actores de planificación externos	Secretarios de la SECYT	Planificación y orientación estratégica de la política de CyT	Nivel de autoridad y autonomía para influir en las políticas del CONICET
Actores de financiamiento externos	Banco Interamericano de Desarrollo (BID), préstamos BID II	Financiamiento externo, condicionamientos institucionales	Montos, objetivos del préstamo, impacto en la gobernanza institucional

Fuente: elaboración propia.

El análisis institucional del CONICET revela tensiones internas derivadas de la coexistencia de valores culturales diferenciados. Retomando el enfoque conceptual de Elzinga y Jamison (1995), es posible identificar diversas culturas políticas que orientan tanto las políticas de CyT como el funcionamiento cotidiano de las instituciones. Por un lado, la cultura académica constituye un sistema de valores que guía las acciones de los investigadores, sustentado en la defensa de la autonomía, la integridad científica, el prestigio basado en el mérito y la evaluación por pares. Por otro lado, la cultura burocrática reúne valores que influyen en las acciones de gestores y funcionarios, priorizando la relevancia estratégica por sobre la calidad intrínseca, así como la eficiencia, la estandarización y el cumplimiento de metas externas al campo científico. Estas culturas expresan lógicas de acción distintas que coexisten y compiten dentro del organismo, generando tensiones en torno a la distribución de recursos, los criterios de reconocimiento y la orientación de la actividad científica. Así también, cabe remarcar que estos sistemas valorativos se yuxtaponen en la dinámica interna, configurando un entramado institucional complejo donde las fronteras entre ambas racionalidades tienden a difuminarse.

Para la investigación se adoptó una estrategia metodológica de métodos y datos mixtos, priorizando el enfoque cualitativo tanto en la recolección como en el análisis de la información (Bouchard, 1976; Jick, 1979). El uso combinado de enfoques permitió integrar datos cualitativos y cuantitativos de manera secuencial, articulando distintas fuentes para ampliar la comprensión del problema y reducir limitaciones interpretativas. En la dimensión cualitativa, se realizó la revisión de documentos institucionales, la transcripción y codificación temática de entrevistas en profundidad y la sistematización de notas de campo. El siguió un proceso de categorización y construcción de una matriz cualitativa que permitió identificar patrones, contrastar interpretaciones y elaborar tipologías analíticas sobre los procesos de gobernanza y gobernabilidad del CONICET entre 1983 y 2008. En la dimensión cuantitativa, se construyó una base de datos de resoluciones del CONICET, procesada mediante los programas SPSS y MACTOR.³ Estas herramientas posibilitaron el análisis descriptivo de variables, la medición de autonomía e influencia entre actores y la identificación de relaciones de poder en el entramado institucional.

Para analizar la distribución de autoridad entre actores directivos, de gestión y planificación, se construyó una escala ordinal de autoridad normativa organizada en tres

³ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) y MACTOR (Matrice d'Acteurs, Objectifs et Rapports de Forces). Estas herramientas posibilitaron el análisis descriptivo de variables, la medición de autonomía e influencia entre actores y la identificación de relaciones de poder en el entramado institucional.

niveles: alta, media y baja. Esta clasificación fue elaborada a partir de la triangulación entre entrevistas, actas de Directorio, resoluciones del CONICET y documentos institucionales. Se consideró autoridad alta cuando un actor concentraba capacidad formal y efectiva para definir orientaciones, aprobar decisiones o incidir de manera decisiva en una política determinada; autoridad media cuando su participación era relevante, pero compartida, condicionada o subordinada a otros actores; y autoridad baja cuando su intervención era limitada, episódica o circunscripta a funciones operativas. La escala fue aplicada a tres dimensiones de política: planificación institucional interna, instrumentos de promoción y ejecución, y política interinstitucional.

2. Gobernanza académica normativista entre 1983-1989

Con el retorno de la democracia, se devolvió a la Subsecretaría de Ciencia y Tecnología el rango de Secretaría de Ciencia y Tecnología (SECYT).⁴ Para dirigir a la SECYT se designó a Manuel Sadosky,⁵ y su equipo de trabajo estaba conformado por investigadores reformistas de la Facultad de Ciencias Exactas de la UBA, muchos de ellos habían sido expulsados en 1966, luego de la Noche de los Bastones Largos.⁶ La SECYT había sido creada bajo la función de formulación y planificación de la política de CyT, pero su trayectoria institucional y especialmente el crecimiento exponencial del CONICET durante el periodo 1976-1983, había relegado a la Secretaría a un lugar marginal y de escasa claridad política (Del Bello, 2007; Hurtado, 2010; Bekerman, 2010; Feld, 2015). La necesidad de reencauzar el CONICET formó parte de una política más amplia de normalización institucional impulsada por el radicalismo en el conjunto del SPI en Argentina. En este contexto, la gestión de Manuel Sadosky instaló la normalización como principio rector, orientando los esfuerzos hacia la reconstrucción administrativa, la transparencia y la recuperación de reglas claras de funcionamiento. La designación del Dr. Carlos Abeledo como presidente del CONICET en 1984 se inscribió en esta estrategia, acompañada por un proceso de reestructuración que culminó en la conformación de un nuevo Directorio en agosto de 1986 (CONICET, 1989). Al ubicar al CONICET bajo la jurisdicción de la SECYT, se buscó mejorar la coordinación de la institución con otros actores del SPI en Argentina, especialmente con las universidades públicas. La necesidad de regularizar el sistema de evaluación, financiamiento y gestión de recursos del CONICET surgió como una demanda política por parte de la comunidad científica. La nueva conducción buscaba mejorar la capacidad de respuesta institucional, coordinar a los distintos actores del Consejo y reconstruir legitimidad; sin embargo, estos esfuerzos colisionaban con la pesada herencia organizacional de la dictadura cívico-militar de 1976-1983, caracterizada por un funcionamiento corporativo y por la opacidad en la gestión presupuestaria (Bekerman, 2018; Svampa y Aguiar, 2019). Así, la gobernabilidad inicial del período no solo reflejaba los desafíos de reorganizar un organismo científico, sino también los límites y condicionantes impuestos por un legado institucional que demandaba profundas reformas.

El primer Directorio de esta nueva gestión, fue designado por medio del Decreto N° 882 (firmado por el presidente de la República Argentina, Raúl Alfonsín el 5 de agosto de 1986), con un mandato reglamentario de dos años. Su composición reunió seis

⁴ Durante 1982, las ideas sobre la política de CyT fueron discutidos por grupos de intelectuales en el Centro de Participación Política de la UCR que dirigía Jorge Roulet (Sadosky, 1989).

⁵ Manuel Sadosky, nació en Buenos Aires en 1914 y fue un matemático, físico e informático argentino. Fue profesor de la Universidad de Buenos Aires (UBA) a partir de 1955, vicedecano de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la UBA entre 1957 y 1966.

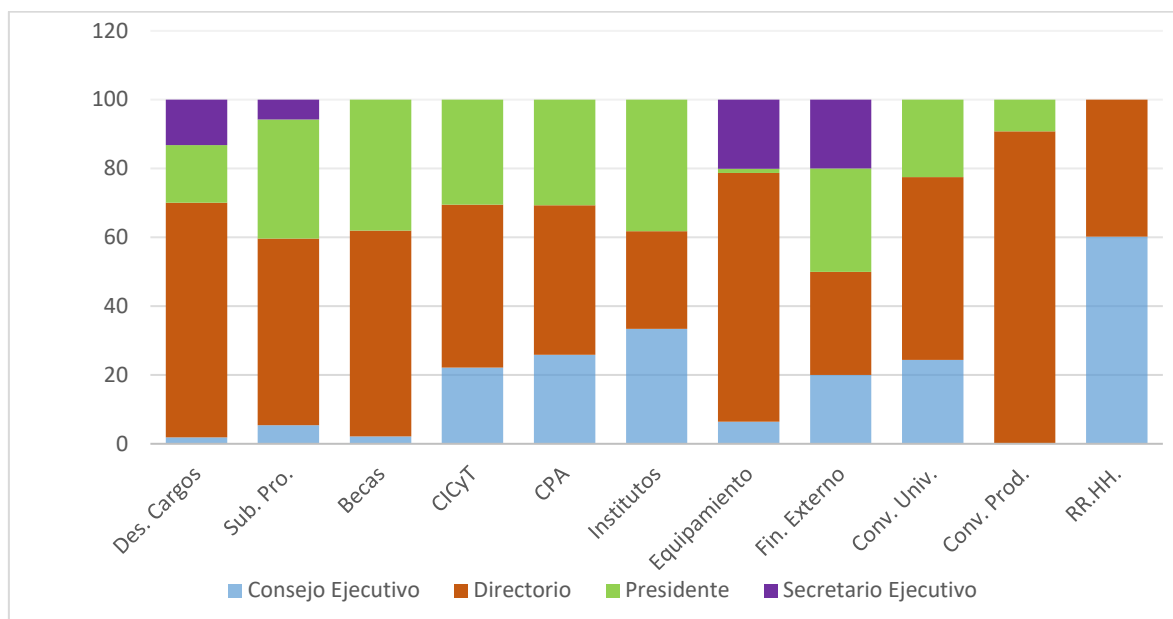
⁶ Fue un hecho de desalojo violento por parte de la Policía Federal Argentina el 29 de julio de 1966, en cinco facultades de la UBA, ocupadas por estudiantes, profesores y graduados, en oposición a la decisión del gobierno militar de intervenir las universidades y anular el régimen de cogobierno.

integrantes provenientes de distintas áreas del conocimiento: la presidencia quedó a cargo de un representante de las Ciencias Químicas, la vicepresidencia correspondió al área de Ciencias del Hombre y la Sociedad, y las restantes direcciones se distribuyeron entre Ciencias del Planeta Tierra, Ciencias de la Vida y Ciencias Físicas. Esta conformación expresó una búsqueda de recomposición académica y disciplinar del organismo, en un contexto orientado a reconstruir legitimidad institucional, normalizar procedimientos y ampliar los criterios de representación interna luego de la última dictadura cívico-militar. Además del equipo de apoyo, que incluía administradores y personal en secretarías, departamentos de coordinación, planificación y operaciones, se introdujo la figura institucional del director remunerado en el Directorio, cuyos sueldos equivalían a los de un Investigador Superior de la Carrera de Investigador Científico y Tecnológico (CICyT) del CONICET. Así también, se estableció que los miembros del Directorio no podían ocupar otros cargos, públicos o privados, salvo en el caso de la actividad docente (Svampa y Aguiar, 2019). En este contexto, dentro del Directorio comenzó a configurarse una cultura académica con rasgos burocráticos, protagonizada por actores provenientes del mundo universitario y de la investigación, pero fuertemente comprometidos con la necesidad de normalizar el organismo, recuperar su legitimidad pública y ordenar los procedimientos internos heredados de la gestión autoritaria previa. Esta hibridación cultural impulsó un estilo de conducción orientado, por un lado, a preservar los valores tradicionales del campo académico -autonomía, mérito, integridad profesional- y, por otro, a incorporar criterios propios de la cultura burocrática -formalización normativa, estandarización de procesos, transparencia administrativa (Svampa y Aguiar, 2019, 2022b).

Entre 1984 y 1989, la relación entre el Consejo y la SECYT se caracterizó por una mayor coordinación institucional. Sin embargo, el CONICET logró conservar un margen de autoridad representativa que le permitió acceder a fuentes de financiación externa, fortaleciendo su posición en un contexto de restricciones presupuestarias.⁷ Este proceso implicó una revisión de misiones, objetivos y criterios de funcionamiento, así como la creación de instancias internas de articulación, entre ellas el Consejo Científico Tecnológico (CCT) activo entre 1984 y 1988, que procuró fortalecer la relación entre ambos organismos.

⁷ La asistencia del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) -en particular a través del préstamo BID II- resultó clave para consolidar al Consejo en un contexto de restricciones presupuestarias (Svampa y Aguiar, 2022b). En este escenario de transición democrática, las administraciones de la SECYT como del CONICET buscaron reconstruir vínculos institucionales, promover la legitimidad del sistema y redefinir los mecanismos de participación y representación.

Gráfico 1. Participación de actores directivos en la toma de decisiones administrativas del CONICET (1983-1989). En porcentajes



Fuente: elaboración propia a partir del procesamiento de una base de 64.000 resoluciones del CONICET (1983-2008). Nota: las abreviaturas empleadas corresponden a las siguientes temáticas agregadas: *Des. cargos* refiere a la designación de cargos directivos y departamentales; *Sub. pro.*, a los subsidios de proyectos; *CIC*, a la Carrera del Investigador Científico y Tecnológico; *CPA*, a la Carrera del Personal de Apoyo; *Insti.*, a los institutos del CONICET; *Equi.*, al equipamiento; *Fin. Ext.*, al financiamiento externo; *Con. Uni.*, a los convenios con universidades; *Con. Prod.*, a los convenios productivos; y *RR.HH.*, a recursos humanos.

En el **Gráfico 1** se muestra la distribución temática de las resoluciones del CONICET entre 1983 y 1989. Se observa que los actores directivos del CONICET centraron sus actividades y autorizaciones de actos administrativos principalmente en temáticas relacionadas con proyectos de investigación (27,70%),⁸ y becas (24,52%) durante el período 1983-1989. Así también se destaca una elevada cantidad de resoluciones sobre temática de designación de cargos en el organismo con un 17,35% (2.689 resoluciones firmadas) y temas ligados a la CIC con un 14,07% (2.181 resoluciones) entre 1983-1989.⁹ Por otro lado, se vislumbra que el Directorio fue responsable de autorizar la mayoría de las resoluciones por temáticas agregadas entre 1983 y 1989, especialmente en las escasas 89 resoluciones (90,82%) de convenios productivos del CONICET con el sector privado a lo largo de todo el período,¹⁰ como así también en las 748 resoluciones sobre infraestructura y equipamiento (72,20%) relacionado con adquisiciones de bienes, actualizaciones de equipos de laboratorios, donaciones recibidas. Por otro lado, se destaca la alta participación del Directorio en la autorización de resoluciones relacionadas con la designación de cargos directivos y departamentales, con un total de 1,834 resoluciones (68.20%), 2,274 de becas (59.84%) y 2,230 actos administrativos de subsidio de proyectos (54.29%). De igual manera, el presidente del CONICET desempeñó un papel crucial en la autorización de actos

⁸ A partir de 1985 comienzan a aplicarse el financiamiento a proyectos de Investigación y Desarrollo (PID) y posteriormente los proyectos de Investigación Anual (PIA) para grupos de investigación científica y tecnológica tanto internos como externos a la dependencia del CONICET.

⁹ Tanto para la categoría CICyT como CPA se incluyen temas de presentación a ingresos, egresos y promociones en los escalafones.

¹⁰ La mayoría de los convenios productivos fueron llevados a cabo con el sector de industria petroquímica y en la industria química durante la administración de Abeledo en el CONICET.

administrativos en diversas áreas durante el período 1983-1989. Destacó su participación en la aprobación de resoluciones relacionadas con becas, con un total de 1,486 (38.05%), y en la creación de institutos, con 120 resoluciones (38.22%) a lo largo de ese lapso.¹¹ Esta última temática trató aspectos relacionados con los procesos de regularización y judicialización de los directores de institutos y personas asociadas a la última dictadura militar, involucrados en episodios de malversación de fondos públicos. Así también, el presidente orientó sus autorizaciones a 1.486 resoluciones sobre temáticas de subsidio de proyectos (34,62%) y 6 firmas sobre temas de financiamiento externo (30%).¹² Cabe aclarar en esta última temática, que el presidente del Consejo encabezó las negociaciones y seguimiento del préstamo BID-CONICET II en 1986, lo cual implicó un conjunto de actos administrativos vinculados a la gestión.

**Tabla 2. Autoridad normativa de actores directivos
y de gestión sobre las políticas del CONICET entre 1983-1989**

AUTORIDAD NORMATIVA DE ACTORES DIRECTIVOS Y DE GESTIÓN	POLÍTICA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL INTERNA	POLÍTICA DE INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN	POLÍTICA INTERINSTITUCIONAL
Presidente	Alta	Alta	Alta
Vicepresidente	Baja	Baja	Baja
Miembros del directorio	Media	Alta	Alta
Secretario ejecutivo	Media	Baja	Baja
Consejo científico y tecnológico (CCT)	Baja	Baja	Media
Departamento de programación y acreditación	Media	Media	Media
Departamento de asuntos jurídicos	Media	Media	Media

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas, actas y resoluciones del CONICET. Nota: Las categorías *Alta*, *Media* y *Baja* expresan niveles ordinales de autoridad normativa asignados a partir de la triangulación de fuentes cualitativas (entrevistas, actas, resoluciones y documentos oficiales). La clasificación se basa en el grado de incidencia observado en la toma de decisiones, la capacidad formal y efectiva de influir en las políticas del CONICET y el rol desempeñado por cada actor en los procesos de planificación, promoción e interinstitucionalidad.

La **Tabla 2** sintetiza la configuración de autoridad normativa en el CONICET durante 1983-1989, un período caracterizado por la consolidación de una gobernanza académica normativista, orientada a reconstruir capacidades institucionales tras la dictadura y a reordenar el sistema de promoción científica mediante reglas más claras y procedimientos estandarizados. En este contexto, la autoridad se concentró fuertemente en la presidencia, que asumió un rol decisorio central en la definición de políticas institucionales, la creación de instrumentos de promoción científica y la gestión del financiamiento externo. La presidencia de Carlos Abeledo ejemplificó este patrón: impulsó instrumentos estratégicos -como los PID y los PIA- y lideró la negociación del préstamo BID-CONICET (1987-1988), destinado a fortalecer la investigación a través de financiamiento de proyectos, renovación de equipamiento y provisión de divisas en

¹¹ En relación con las temáticas sobre institutos se hace referencia a los nombramientos y despidos de directores de institutos en un contexto de normalización de las funciones y atributos concedidos a estos actores fuertemente beneficiados de la última dictadura militar en Argentina.

¹² Las seis resoluciones sobre financiamiento externo son acuerdos y normativas ligadas al préstamo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) firmado en 1987, que posibilitó que el CONICET contara con divisas para financiar la agenda de política durante la administración de Abeledo.

un escenario de crisis económica (Svampa, 2020). Esta capacidad de acción revela un nivel alto de autoridad normativa y programática, coherente con la lógica centralizada del período. Cabe señalar la importancia de los cambios en los instrumentos de financiamiento científico, como los PID y PIA (financiados primero con fondos nacionales y luego mediante el préstamo BID-CONICET II). Esta política de promoción científico implicó un desplazamiento de la autoridad y autonomía que poseían los directores de institutos del CONICET (Svampa *et al.*, 2023).¹³ Este achicamiento de las capacidades de los actores de gestión y control de recursos, posibilitó incrementar el rol de las Comisiones Asesoras Disciplinarias y de los investigadores de la CICyT y de las universidades públicas. Esta orientación externalista en el funcionamiento de los mecanismos de financiamiento científico, se complementó con un conjunto de políticas de normalización y recambio dentro de las Comisiones Asesoras Disciplinarias, con el objetivo de reducir las asimetrías heredadas de la dictadura, especialmente en Ciencias Sociales y Humanidades (Svampa, 2020). La ampliación de la participación disciplinar, la incorporación de investigadores jóvenes y el respeto por criterios regionales evidenciaron un intento explícito de democratizar la evaluación y las oportunidades científicas dentro del CONICET.

El Directorio, por su parte, desempeñó un papel relevante en la formulación y ejecución de políticas de promoción y vinculación interinstitucional, aunque con menor incidencia en la planificación interna, lo cual refleja un nivel medio de autoridad. Los departamentos de Programación y Acreditación y de Asuntos Jurídicos ejercieron una autoridad administrativa de nivel medio, orientada al control financiero, la regularización de procedimientos y la transparencia en la asignación de fondos y cargos. Estos mecanismos reforzaron un modelo de gestión académica centralizado que restringió la autonomía operativa de los institutos de investigación, cuyos directores vieron limitado su margen de acción en materia presupuestaria. En conjunto, esta estructura expresó una gobernabilidad fuertemente centrada en el nivel superior de conducción y una organización orientada a normativizar, formalizar y transparentar la gestión científica en los primeros años de la recuperación democrática.

2.1. Gobernanza académica corporativa entre 1989-1996

En julio de 1989, la profunda crisis económica, social y política que atravesaba la Argentina aceleró el final del mandato de Raúl Alfonsín y anticipó la asunción del nuevo presidente, Carlos Menem. En los años noventa y durante los dos mandatos presidenciales del menemismo, es posible identificar diferentes procesos de gobernanza y gobernabilidad en el CONICET. La primera etapa desde 1989 hasta 1995, bajo el rótulo de gobernanza académica corporativa, fue un período en el cual las acciones de la administración de gobierno del CONICET tuvieron un tinte de reacción tradicionalista (Albornoz y Gordon, 2011; Svampa y Aguiar, 2022b), marcada por el nombramiento de funcionarios vinculados con la dictadura cívico-militar de 1976-1983, que buscaron deshacer los cambios impulsados por el gobierno democrático radical. La segunda etapa desarrollada entre 1996 y 2002 abarcó el proceso de modernización tecnocrática-burocrática (Albornoz y Gordon, 2011) o de reforma y democratización del CONICET (Del Bello, 2014), bajo un tipo de gobernanza académica reformista (Svampa y Aguiar, 2022b) que se destacó no tan solo por la intervención y reforma del CONICET, sino por el reordenamiento del SPI a nivel nacional. La gestión de Matera heredó un problema crucial en términos presupuestarios, la hiperinflación que caracterizó el final

¹³ La resolución del Directorio N° 2.114/87 eliminó 35 programas para redirigir recursos hacia proyectos competitivos, mientras que se investigaron prácticas irregulares asociadas a fundaciones que habían privatizado infraestructura del CONICET. Ello redujo la autonomía de la élite científica organizacional consolidada durante 1976-1983 y reforzó un modelo centrado en la competencia abierta por subsidios.

de la década del ochenta dejó en ruinas los presupuestos asignados a diversas áreas del Estado y el estancamiento debilitó la capacidad de recuperación.¹⁴

En este contexto, Raúl Matera asumió el cargo en la Secretaría como si esta hubiese sido creada desde foja cero por el gobierno de Menem; previo a tomar el puesto, divulgaba su Programa de 26 medidas (Matera, 1992a). En este documento se destacaba el diagnóstico generalizado y la abstracción en las definiciones de política. La gestión de Matera priorizó una política de separación del CONICET con las universidades públicas.¹⁵ En consecuencia, se discontinuaron los instrumentos diseñados durante la gestión anterior para fortalecer el vínculo CONICET-universidades públicas. Entre ellos el Programa de Apoyo a Núcleos de Investigación Universitaria (PROANUI) y el Sistema de Apoyo para Investigadores Universitarios (SAPIU); en cambio, se buscó fortalecer las actividades internas del CONICET. Se mantuvieron los PID como método de promoción, pero se orientando las convocatorias a los miembros de CICYT –excluyendo a grupos ajenos al Consejo–, se crearon las Comisiones Asesoras para realizar el Apoyo y Seguimiento al desarrollo de las Unidades Funcionales (CASAUF) para fortalecer las unidades ejecutoras del CONICET. A través de estas comisiones se restituyeron mecanismos verticales de asignación de recursos, que otorgaban nuevamente un excesivo poder a los directores de instituto.

En julio del 1989 junto a la designación de Matera al frente de la SECYT que había quedado bajo la dependencia directa de la Presidencia de la Nación, Carlos Cavotti asumió como presidente del CONICET. Sin embargo, en marzo de 1990 Cavotti pasó a dirigir la Escuela de Defensa Nacional y en su lugar asumió como presidente Bernabé Quartino,¹⁶ que fue incapaz de sostener la legitimidad de su figura por mucho tiempo. Cabe señalar que al inicio de la administración menemista en el CONICET, desde el Poder Ejecutivo se aplicó el Decreto n° 276/1989, en el cual se reglamentó que el Directorio del Consejo pasaría a estar conformado por un total de ocho miembros representativos de diversas áreas del conocimiento (5 directores, 2 vicepresidentes y 1 presidente) nombrados por el Poder Ejecutivo Nacional. Por último, se eliminó la figura del CCT que había participado en la dirección del CONICET en la década de 1980. Además, se estableció un nuevo mecanismo para la renovación del Directorio: el propio Directorio debía elevar una lista de candidatos al secretario de la SECYT, quien tenía la potestad de seleccionar una terna y remitirla al Poder Ejecutivo para su designación final. Sin embargo, en abril de 1991 por medio del Poder Ejecutivo Nacional, por Decreto n° 719 se sustituyeron los artículos 3° y 4° del Decreto n° 1291/58 y sus modificatorios, para reformular la estructura y composición del Directorio del CONICET, estableciendo que la presidencia del mismo estaría a cargo del secretario de la SECYT. Durante la gestión de Matera, el Directorio quedó conformado por ocho miembros, con un claro predominio de perfiles provenientes de Medicina, Ingeniería y Ciencias Naturales. Esta composición reforzó una orientación más restringida y sectorial de la representación académica, al tiempo que consolidó la centralización político-administrativa en el binomio SECYT/CONICET. En este esquema, la autoridad presidencial perdió autonomía propia, ya que quedó subsumida en la conducción de la Secretaría.

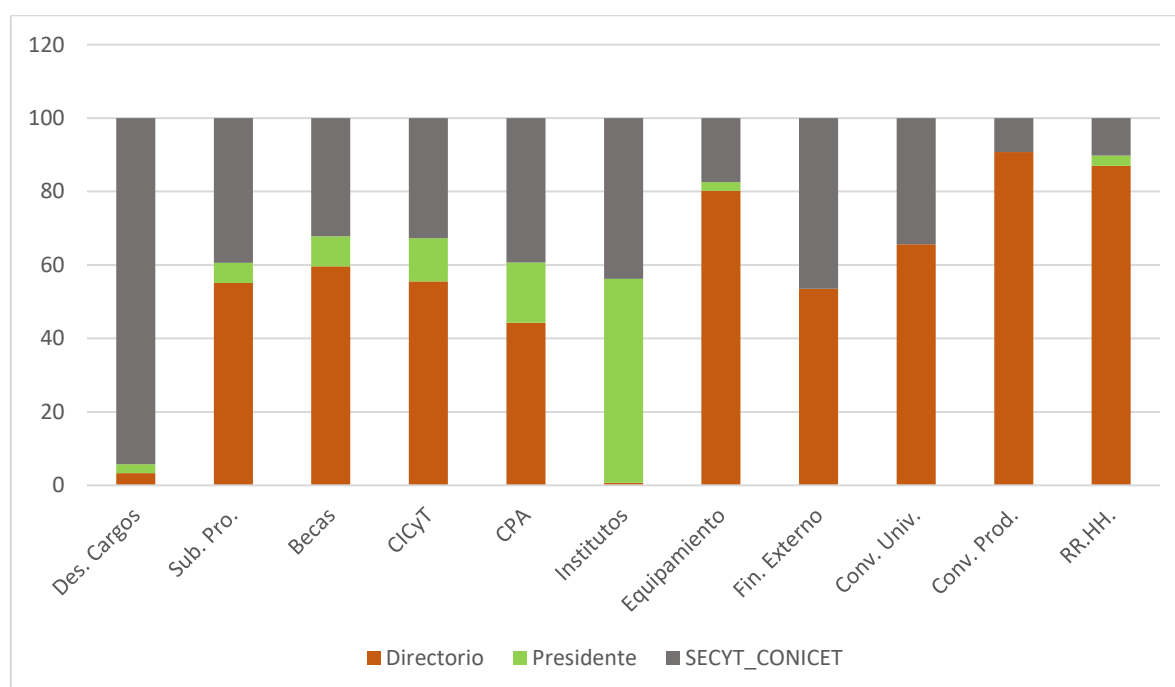
¹⁴ El gobierno de Menem al poco tiempo de iniciar su mandato, llevó a cabo la primera reforma del Estado en 1989, promulgando la Ley N° 23.696 de Reforma del Estado y la Ley N° 23.697 de Emergencia Económica.

¹⁵ Este alejamiento también puede interpretarse desde el contexto político en aquella época. La asunción del justicialismo al poder nacional generó una brecha con la mayoría de las universidades públicas que se encontraban gestionados por el radicalismo.

¹⁶ Quartino había sido interventor de la Facultad de Ciencia Exactas y Naturales de la UBA después de la noche de los bastones largos. Tanto Quartino como Cavotti registraban vínculos con el grupo más conservadora de la comunidad académica y una alianza con sectores vinculados al último régimen militar.

Con el fallecimiento de Matera en 1994, asumió Domingo Liotta en la SECYT, una de las primeras medidas que llevó a cabo fue el congelamiento de las vacantes de ingreso a la CICyT del CONICET, en este marco se suspendieron los ingresos a carrera y las becas internas se mantuvieron congeladas. Otra medida que se destaca de la gestión fue la sanción del Decreto-Ley n° 1797/94, el cuál establecía la creación del Programa Federal de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo, lo que a nivel funcional implicaba la creación de 30 institutos de CONICET en el país. Por otro lado, en noviembre de 1995, Liotta, a través del decreto presidencial n° 627/95 volvió a reformar la carta orgánica del CONICET desandando los cambios propuestos por Matera en 1991. Así, el secretario de la SECYT dejó de ser el presidente del CONICET y se amplió la composición del directorio de ocho a quince miembros (SECYT/CONICET, 1995a). Esta modificación buscó recomponer una representación más amplia de las áreas del conocimiento, incorporando representantes de Ciencias Químicas, Física, Matemática y Astronomía, Ciencias de la Tierra, Ciencias Médicas y Biológicas, Ingeniería y Ciencias Sociales y Humanidades. Sin embargo, esta ampliación no implicó una transformación sustantiva de la dinámica de gobierno: la representación de las Ciencias Sociales y Humanidades continuó siendo reducida y la conducción institucional siguió atravesada por la inestabilidad, la debilidad política y las tensiones derivadas del esquema centralizado heredado de la etapa anterior.¹⁷

Gráfico 2. Participación de actores directivos en la toma de decisiones administrativas del CONICET (1989-1996). En porcentajes



Fuente: elaboración propia a partir del procesamiento de una base de 64.000 resoluciones del CONICET (1983–2008). Nota: las abreviaturas empleadas corresponden a las siguientes temáticas agregadas entre junio de 1989 y junio de 1996: Des. cargos refiere a la designación de cargos directivos y departamentales; Sub. pro., a los subsidios de proyectos; CIC, a la Carrera del Investigador Científico y Tecnológico; CPA, a la Carrera del Personal de Apoyo; Insti., a los institutos del CONICET; Equi., al equipamiento; Fin. Ext., al financiamiento externo; Con. Uni., a los convenios con universidades; Con. Prod., a los convenios productivos; y RR.HH., a recursos humanos.

¹⁷ Al desplazar el cargo de SECYT del Consejo, Florencio Aceñolaza asumió la presidencia del CONICET, pero su permanencia en el cargo no alcanzó los dos años.

El **Gráfico 2** correspondiente al período 1989-1996 muestra un patrón de distribución de autoridad que evidencia la centralidad del binomio SECYT-CONICET en la aprobación de resoluciones, especialmente en áreas vinculadas con la estructura organizacional y la planificación institucional. La participación de este actor fue determinante en las designaciones de cargos (94,26%) y mantuvo niveles elevados en las resoluciones sobre políticas de planificación interna como institutos (43,77%) y en las áreas de recursos humanos, como CPA (39,31%) y CICYT (32,69%). Esto indica que el binomio SECYT-CONICET tenía un peso elevado en las decisiones estructurales y en la gestión del personal científico y técnico. Por su parte, el Directorio tenía una participación predominante en las temáticas asociadas a los instrumentos de promoción y ejecución. Su intervención fue mayoritaria en áreas como equipamiento (80,23%), convenios productivos (90,71%), convenios universitarios (65,67%), becas (59,63%), subsidios de proyectos (55,07%) y CICYT (55,53%). Este patrón evidenciaba que el Directorio concentraba su autoridad en la gestión de instrumentos científico-tecnológicos y en decisiones operativas que afectaban directamente la dinámica de investigación. La figura del presidente reflejaba un peso comparativamente limitado, su participación fue reducida en la mayoría de las áreas, con excepciones puntuales como institutos (55,52%) y, en menor medida, CPA (16,38%) y CICYT (11,78%). En general, el cargo presidencial no aparece como un actor autónomo en la toma de decisiones, sino más bien como una instancia con influencia acotada y circunscrita a áreas específicas. En conjunto, la distribución observada revela una estructura decisoria caracterizada por un equilibrio asimétrico: i) SECYT-CONICET dominaba las áreas institucionales y de planificación estratégica; ii) el Directorio concentraba la autoridad en los instrumentos de promoción, ejecución y vinculación externa; iii) el presidente desempeñaba un rol secundario, con presencia relevante solo en áreas puntuales. Este patrón sugiere que, entre 1989 y 1996 el modelo de gobernanza del CONICET se organizaba en torno a una articulación entre la Secretaría y el Directorio, donde cada uno ejercía autoridad sobre segmentos diferentes del quehacer institucional, mientras que el rol presidencial operaba como un actor de influencia moderada.

**Tabla 3. Autoridad de actores directivos
en las políticas del CONICET entre 1989-1996**

AUTORIDAD NORMATIVA DE ACTORES DIRECTIVOS Y DE GESTIÓN	POLÍTICA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL INTERNA	POLÍTICA DE INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN	POLÍTICA INTERINSTITUCIONAL
Presidente	Baja	Baja	Baja
Binomio SECYT/CONICET	Alta	Media	Baja
Miembros del Directorio	Media	Alta	Media

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas, actas y resoluciones de CONICET 1989-1996.

La **Tabla 3** sintetiza la distribución de autoridad normativa entre los actores directivos y de gestión del CONICET durante el período 1989-1996, revelando un patrón de fuerte concentración en el binomio SECYT/CONICET. La autoridad del presidente se mantuvo sistemáticamente baja en las tres áreas evaluadas -planificación institucional interna, instrumentos de promoción y ejecución, y política interinstitucional-, lo que señala una capacidad limitada para orientar decisiones estratégicas o influir en la configuración de las políticas del organismo. En contraste, el binomio SECYT/CONICET concentró

niveles altos de autoridad en la planificación institucional e influencia media en los instrumentos de promoción, aunque con menor gravitación en la política interinstitucional. Este esquema evidenciaba que la Secretaría asumió un rol predominante en la estructuración organizativa y en la orientación de los instrumentos centrales del sistema científico.

El Directorio, por su parte, registró niveles medios de autoridad en la planificación institucional y en la política interinstitucional -con menor incidencia en los instrumentos de promoción y ejecución-, lo que indica un margen de intervención estable pero subordinado al poder decisorio del binomio SECYT/CONICET. En conjunto, la arquitectura institucional del período se caracterizó por la centralización y por el debilitamiento de la autoridad presidencial, rasgos coherentes con la gobernanza académica corporativista que signó estos años. En este sentido, las capacidades de acción de la presidencia y del Directorio quedaron condicionadas por un entorno político que concentró decisiones en la SECYT. La fusión del cargo de presidente del CONICET con la Secretaría de CyT (Decreto 276/89) profundizó este esquema, redujo la autonomía interna, incrementó la rotación presidencial y limitó la formulación de agendas propias. A su vez, el Directorio -ampliado y segmentado por disciplinas- tendió a reproducir dinámicas corporativas, priorizando intereses sectoriales y generando fragmentación en los criterios de evaluación y asignación de recursos.

Las decisiones de política científica adoptadas por el binomio SECYT-CONICET (como el congelamiento de vacantes en la CICYT, la suspensión de ingresos y becas y la implementación del Programa Federal de CyT) acentuaron la fragilidad de la gobernabilidad al restringir recursos, discontinuar la promoción científica y erosionar la legitimidad institucional. El restablecimiento de la autonomía directiva en 1995 (Decreto 627/95), presentado como un logro, evidenció de hecho los límites y tensiones generados por este esquema centralizado. En este marco, el período Matará-Liotta consolidó un modelo de gobernanza corporativista y una gobernabilidad debilitada, caracterizada por la concentración decisional, baja capacidad de coordinación, inestabilidad institucional y una presidencia con autoridad restringida.

2.2. Las reformas en el SPI y la intervención del CONICET entre 1996-2002

En julio de 1996 comenzó una fase identificada por diversas investigaciones como una modernización burocrática en las instituciones de CyT.¹⁸ En este mismo año, la SECYT fue transferida al ámbito del Ministerio de Educación, que adoptó el nombre de Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. En este contexto, Juan Carlos del Bello asumió la dirección de la Secretaría. Su nombramiento estuvo impulsado por la intención de implementar un programa de reformas inspirado en debates y discusiones llevados a cabo por un reducido grupo de intelectuales y funcionarios públicos. Este grupo cuestionaba la trayectoria lineal del enfoque ofertista. La nueva gestión de la SECYT buscó establecer consensos dentro del complejo de CyT para abordar las reformas. Entre las principales recomendaciones se destacaron: i) diferenciar institucionalmente la definición de política de su ejecución; ii) reformar los sistemas de asignación de fondos para hacerlos más transparentes, competitivos y sujetos a evaluación externa; iii) distinguir la política científica de la política tecnológica. La idea central fue la de diferenciar al menos tres funciones de CyT: la elaboración de políticas, la promoción y

¹⁸ Según Albornoz y Gordon (2011), comienza a evidenciarse la aparición de funcionarios y profesionales con un perfil burocrático en las instituciones del complejo de CyT. En 1995 se había implementado en materia de educación superior medidas como la Ley de Educación Superior (LES) (Ley 24.521), que favoreció a la segmentación del mercado académico, y el Programa de Reforma de Educación Superior (PRES), que posibilitó el rol de evaluador del Estado frente a las universidades.

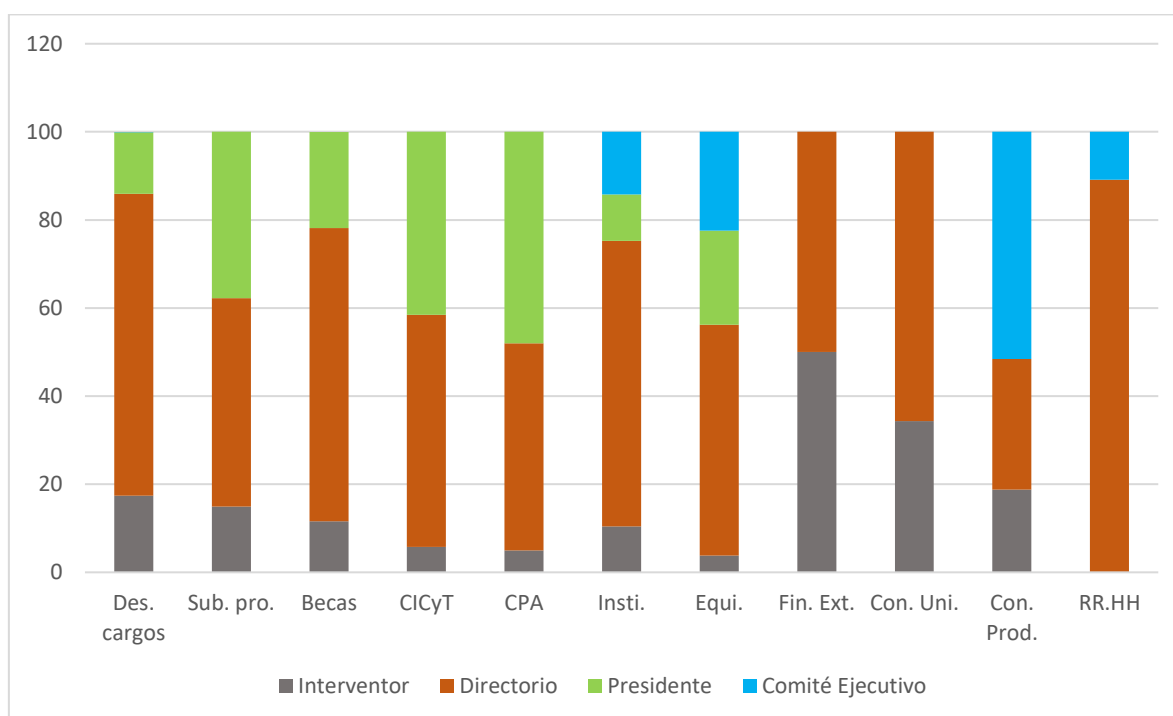
la ejecución de actividades. La función de elaboración de políticas se concentró en la SECYT, la función de ejecución de actividades de CyT se mantuvo en el CONICET y otras instituciones del sector, mientras que para la función de promoción se creó la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT), un organismo especializado en fomentar la investigación y la innovación. Esta reorganización canalizó los instrumentos de financiamiento en dos fondos administrados por la ANPCyT: el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) para financiar innovación y cambio tecnológico y el Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica (FONCyT) para investigación básica y aplicada. La separación de las funciones de ejecución y promoción llevó al CONICET a dejar de financiar proyectos de investigación. Sin embargo, la presión interna, especialmente de directores de institutos, investigadores y evaluadores, impulsó la reincorporación de la función de promoción en el CONICET.¹⁹

En lo que respecta a la composición del Directorio (formalizado en febrero de 1997), el mismo estaba compuesto por ocho miembros (incluidos los vicepresidentes, uno de Asuntos Científicos y otro de Asuntos Tecnológicos, que formaban parte del Comité Ejecutivo) y un presidente. La designación de los ocho miembros estaba a cargo del Poder Ejecutivo Nacional a partir de ternas. Cuatro de estas ternas representaban respectivamente a las cuatro áreas del conocimiento (Ciencias Sociales y Humanidades, Ciencias Biológicas y de la Salud, Ciencias Exactas y Naturales, y Ciencias Agrarias, Ingeniería y de Materiales) y que eran electas por todos los miembros de la CICyT a través de elecciones directas. Las otras cuatro ternas eran propuestas por instituciones representativas de la industria, el agro, las provincias y las universidades. El presidente era propuesto por el Ministerio de Educación (ámbito en el cual estaba la SECYT) y designado por el Poder Ejecutivo Nacional. Esta estructura del Directorio tenía la novedad de abrir el juego a las elecciones democráticas por parte de los integrantes de la CICyT. Aunque dicha participación se limitaba a la postulación de ternas de solo el 50% del Directorio, sobre las cuales el Poder Ejecutivo Nacional elegía a los miembros definitivos.

Esta estructura introdujo un mecanismo parcialmente electivo y abrió la representación a actores externos al organismo, aunque la participación de la comunidad científica se limitaba a la postulación de ternas sobre la mitad del Directorio. En términos disciplinares, la composición inicial mostró una mayor presencia relativa de Ciencias Agrarias, Ingeniería y de Materiales, seguida por Ciencias Biológicas y de la Salud y Ciencias Exactas y Naturales, mientras que Ciencias Sociales y Humanidades mantuvo una representación minoritaria. Adicionalmente, con la reforma del CONICET impulsado por Del Bello en 1996, se implementaron cambios en la organización interna, con la creación de áreas de trabajo estructuradas en tres gerencias y una Asesoría Legal, con presencia de un secretario legal del CONICET, a quien se le delegaba la tarea de armado de actas.

¹⁹ Cabe remarcar que estas tensiones también se visualizaron en los países desarrollados, en los que las posiciones a favor de la intervención y planificación de las actividades científico-tecnológicas rivalizaban con aquellas que defendía la menor intromisión posible por parte de fuerzas e intereses ajenos al campo científico-tecnológico (Elzinga y Jamison, 1996; Albornoz y Gordon, 2011).

Gráfico 3. Participación de los actores directivos del CONICET en la aprobación de resoluciones por temática agregada entre 1996-2003. En porcentajes



Fuente: elaboración propia a partir del procesamiento de una base de 64.000 resoluciones del CONICET (1983–2008). Nota: las abreviaturas empleadas corresponden a las siguientes temáticas agregadas: Des. cargos refiere a la designación de cargos directivos y departamentales; Sub. pro., a los subsidios de proyectos; CICYT, a la Carrera del Investigador Científico y Tecnológico; CPA, a la Carrera del Personal de Apoyo; Insti., a los institutos del CONICET; Equi., al equipamiento; Fin. Ext., al financiamiento externo; Con. Uni., a los convenios con universidades; Con. Prod., a los convenios productivos; y RR.HH., a recursos humanos.

El **Gráfico 3** muestra una marcada concentración de autoridad en el Directorio del CONICET entre 1996 y 2003, actor que superaba el 50% de participación en la mayoría de las temáticas analizadas -becas, subsidios de proyectos, convenios con universidades, equipamiento y recursos humanos- y alcanzó valores particularmente elevados en áreas estratégicas como recursos humanos (89,11%) y becas (66,56%). Esta centralidad evidencia un esquema de gobernanza fuertemente jerarquizado, donde las decisiones relevantes sobre instrumentos de promoción y gestión administrativa quedaron bajo control casi exclusivo del órgano colegiado. La Presidencia, en contraste, exhibe una intervención generalmente baja, con valores que rara vez superan el 20%, lo cual coincide con un período institucional signado por tensiones internas, conflictos con la SECYT y una erosión de su autoridad formal. No obstante, el gráfico revela dos excepciones significativas: la Presidencia alcanzó niveles elevados de participación en la CICYT (41,56%) y en la CPA (48%), ámbitos donde históricamente ha conservado atribuciones decisorias en materia de designaciones, promociones y regularizaciones administrativas. El Interventor, cuya presencia corresponde al tramo inicial del período, registró participaciones destacadas en designación de cargos (17,43%) y financiamiento externo (50%), reflejando su rol en la reorganización institucional de 1996. Por su parte, el Comité Ejecutivo interviene puntualmente en temas como equipamiento (22,44%) y convenios productivos (51,56%), desempeñándose como un actor operativo con autoridad acotada. En conjunto, los datos indican un patrón organizativo entre 1996 y

2003 en el cual la gobernanza del CONICET estuvo altamente centralizada en el Directorio, mientras que el presidente y el Comité Ejecutivo tuvieron roles más acotados y focalizados. La distribución desigual de autoridad muestra que las decisiones sobre instrumentos claves (financiamiento, recursos humanos, carreras y equipamiento) quedaron mayormente concentradas en un solo actor, reforzando un esquema decisional fuertemente jerárquico.

Tabla 4. Autoridad de actores directivos y de gestión políticas del CONICET entre 1996-2003

AUTORIDAD NORMATIVA DE ACTORES DIRECTIVOS	POLÍTICA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL INTERNA	POLÍTICA DE INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN	POLÍTICA INTERINSTITUCIONAL
Presidente	Baja	Baja	Baja
Directorio	Media	Alta	Media
Comité Ejecutivo	Baja	Media	Media
Vicepresidente de Asuntos científicos	Baja	Media	Media
Vicepresidente de Asuntos tecnológicos	Baja	Media	Media
GDCT	Media	Media	Alta
GE	Baja	Alta	Baja
GO	Media	Baja	Baja

* Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas, actas y resoluciones de CONICET 1996-2003. Nota: GDCT. (Gerencia de Desarrollo Científico y Tecnológico) // GE. (Gerencia de Evaluación) // GO. (Gerencia Operativa).

La **Tabla 4** profundiza cualitativamente la distribución de autoridad entre los actores directivos y de gestión del CONICET durante el período 1996-2003. El análisis revela una estructura con marcadas asimetrías, producto de tensiones internas y del impacto de la intervención iniciada en 1996. Durante los seis meses en que Del Bello (desde julio hasta enero de 1997) actuó como interventor -y luego como secretario de la SECYT hasta 1999- concentró una alta autoridad normativa en la planificación institucional interna, determinando el rumbo estratégico del organismo. Su incidencia fue también media en la redefinición de funciones de financiamiento, especialmente a través de la reorganización de la política de promoción y ejecución. Un punto relevante en el ejercicio de gobernabilidad del interventor fue la implementación de la reforma del CONICET y la actualización de la carta orgánica, impulsadas poco después de asumir el cargo. A diferencia de esta centralización, el presidente del CONICET entre 1997 y 2003 exhibió bajos niveles de autoridad en las tres dimensiones analizadas. La inestabilidad y la sucesión de conflictos (particularmente con los secretarios de la SECYT, la Gerencia de Desarrollo Científico y Tecnológico y el Directorio) limitaron de forma significativa su influencia institucional. En contraste, el Directorio recuperó un lugar destacado tras la reforma de 1996, manteniendo alta autoridad en los instrumentos de promoción y ejecución y en la política de financiamiento e interinstitucional. Su participación en la definición de los principales mecanismos de evaluación, adjudicación y vinculación externa reafirmó su centralidad como órgano colegiado de gobierno. La creación de nuevas gerencias a partir de la reorganización interna -especialmente la Gerencia de Desarrollo Científico y Tecnológico (GDCT), (conducida por Isabel McDonald) consolidó un rol burocrático con autoridad media en la planificación interna. Asimismo, esta gerencia tuvo una participación activa en la coordinación de concursos, designaciones y en la administración de los instrumentos de promoción, aunque atravesando demoras recurrentes en adjudicaciones de becas, proyectos y cargos.

A modo de cierre, puede afirmarse que los procesos de gobernanza académica reformista que caracterizaron al CONICET entre 1996 y 2003 se distinguieron claramente del período 1989-1996 -bajo las gestiones de Matera y Liotta-tanto por la orientación de las reformas como por la redistribución efectiva de autoridad entre los actores directivos. Mientras que la gobernanza corporativista entre junio de 1989 hasta junio de 1996 había estado caracterizada por la intervención política, la representación disciplinar fragmentada y una gobernabilidad debilitada por la centralización decisoria en el binomio CONICET-SECYT, la fase reformista impulsada a partir de julio de 1996 con Del Bello introdujo una lógica distinta: buscó modernizar, racionalizar y profesionalizar la gestión de las instituciones de CyT, mediante la diferenciación de funciones (política, promoción, ejecución), la creación de organismos especializados (ANPCyT) y la reorganización interna del CONICET a través de gerencias técnico-administrativas. Estas transformaciones reconfiguraron la gobernabilidad de los actores al interior del organismo. Por un lado, el Interventor y la SECYT concentraron inicialmente la autoridad normativa, orientando la actualización de la carta orgánica y la reorganización administrativa. Por otro, el Directorio adquirió un rol decisivo en los instrumentos de promoción y en la política interinstitucional, recuperando un peso que había estado erosionado en la etapa corporativista. Sin embargo, esta redistribución de autoridad convivió con una marcada fragilidad presidencial: entre 1997 y 2003 la figura presidencial quedó debilitada debido a tensiones con la SECYT, con el propio Directorio y con las nuevas gerencias, lo cual restringió su capacidad de conducción estratégica.

2.3. Gobernanza académica vinculativa entre 2003-2008

En 1999 la gestión del nuevo gobierno dispuso el traspaso de la SECYT a la Presidencia de la Nación y designó a Dante Caputo como secretario, quien tuvo una gestión conflictiva por la falta de rumbos definidos y el escaso diálogo con los investigadores. Uno de los hechos a destacar en el punto de conflicto fue el intento de enviar al Congreso de la Nación, un proyecto de reforma de la CICYT del CONICET. Caputo desde su gestión en la SECYT, propuso la reformar de la CICYT, alegando la desvinculación de los investigadores con las universidades. A principios de 2001, Caputo renunció y fue reemplazado por Adriana Puiggrós, quien promovió la sanción de una nueva ley de Ciencia, Tecnología e Innovación (Ley 25.467) con el objetivo de ordenar el conjunto de reglamentaciones que regían el sector. Esta ley se dictó en los últimos meses del gobierno, en medio de una profunda crisis generalizada. Al frente del CONICET, que estaba atravesando fuertes dificultades institucionales fue designado Pablo Jacovkis, pero duró menos de un año por diferencias con la conducción política de la Secretaría y por cuestiones relativas a los recursos disponibles para el organismo, y fue reemplazado por Andrés Carrasco.

Los vínculos entre la burocracia y la comunidad científica del CONICET entre 1999-2003 estuvo enmarcada por la tensa situación institucional y la debilidad presupuestaria, con atraso en los depósitos de estipendios de becas, falta de pago en cuentas de subsidios de proyectos, retrasos en el pago de los salarios a los miembros de CICYT y CPA generarían un contexto de conflicto con los principales actores beneficiarios del CONICET, sus investigadores y becarios. Los conflictos entre los presidentes con la SECYT y el directorio tendieron a acrecentar los descontentos en la comunidad del CONICET. La nueva situación de acefalía institucional, la falta de recursos y el polémico proyecto de reestructuración del área hicieron que los vínculos entre la burocracia y la clientela de la institución fueran endeble entre 1999-2003.

La fragilidad institucional del CONICET entre fines de los años ochenta y comienzos de los dos mil también se expresó en la elevada rotación de sus autoridades superiores. Como se sintetiza en la tabla n° 5, entre 1989 y 2002 se sucedieron múltiples

presidencias breves, una experiencia de fusión entre la conducción del organismo y la SECYT, una intervención institucional y varios conflictos entre la presidencia, el Directorio y la Secretaría.

Tabla 5. Autoridades principales del CONICET, condición institucional y rasgos de gobernabilidad (1989-2008)

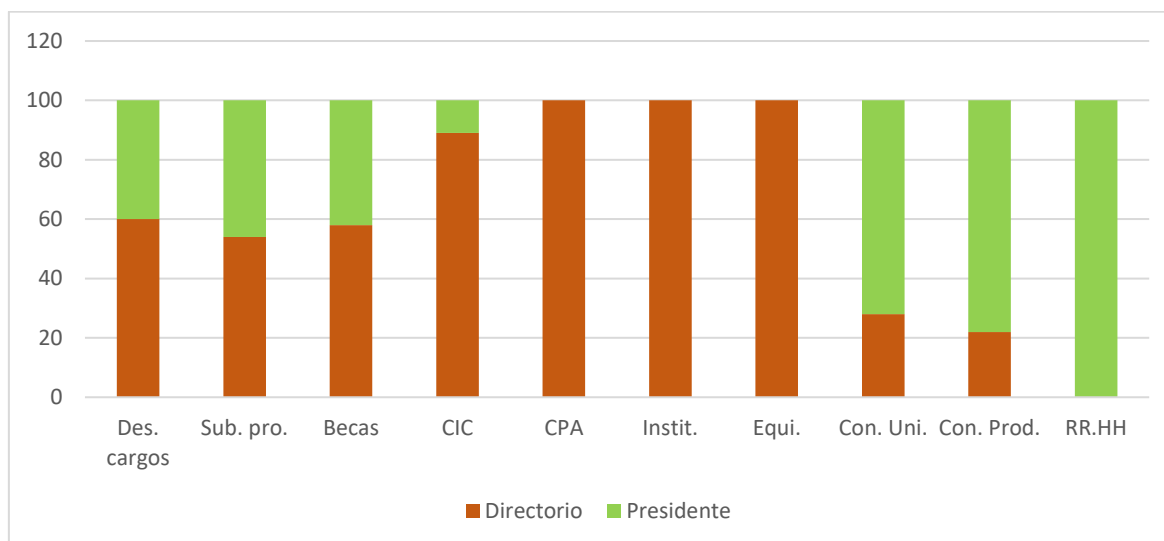
Período	Autoridades principales (presidentes/Interventor)	Condición institucional	Rasgo de gobernabilidad
1989-1991	Carlos Cavotti y Bernabé Quartino	Presidencias breves	Inicio de una etapa de inestabilidad directiva y baja legitimidad institucional
1991-1994	Raúl Matera	Presidente del CONICET y secretario de la SECYT	Fusión entre conducción política sectorial y conducción del organismo
1994-1996	Domingo Liotta y Florencio Aceñolaza	Presidencias de transición	Reformulación institucional, congelamiento de vacantes y tensiones en la autonomía del organismo
1996-1997	Juan Carlos Del Bello	Interventor	Reforma de la carta orgánica, reorganización funcional y redefinición del lugar del CONICET dentro del SPI
1997-2002	Enrico Stefani, Armando Bertranou, Pablo Jacovkis y Andrés Carrasco	Presidencias sucesivas	Fragilidad presidencial, conflictos con la SECYT y dificultades de conducción estratégica
2002-2008	Eduardo Charreau	Presidencia estable	Reconstrucción institucional, expansión de recursos humanos y recomposición de legitimidad interna

Fuente: elaboración propia.

La llegada de Charreau a la presidencia marcó un punto de inflexión respecto de esta trayectoria previa de inestabilidad en los cargos presidenciales del CONICET. Si bien el marco normativo establecido por la reforma de 1996 se mantuvo vigente, la nueva etapa se caracterizó por una mayor capacidad de articulación entre la presidencia, el Directorio, la SECYT y la comunidad científica del CONICET. Esta estabilización no eliminó las tensiones entre cultura académica y cultura burocrática, pero permitió procesarlas en un contexto de recuperación presupuestaria, expansión de becas e ingresos a carrera y fortalecimiento de los vínculos con universidades públicas.²⁰

²⁰ Uno de los cambios ocurridos en el SPI tras el cambio de gobierno en 2003, con la asunción de Néstor Kirchner, fue la transferencia de la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva al ámbito del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. La dirección de la Secretaría recayó en Tulio del Bono, quien encargó al Observatorio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva la elaboración de las bases para un Plan Estratégico de Mediano Plazo en Ciencia, Tecnología e Innovación, dando lugar al Plan Estratégico Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Bicentenario (2006-2010).

Gráfico 4. Participación en actos administrativos de actores directivos según temáticas agregadas del CONICET, 2003-2008. En porcentajes



Fuente: elaboración propia a partir del procesamiento de una base de 64.000 resoluciones del CONICET (1983–2008). Nota: las abreviaturas empleadas corresponden a las siguientes temáticas agregadas: Des. cargos refiere a la designación de cargos directivos y departamentales; Sub. pro., a los subsidios de proyectos; CIC, a la Carrera del Investigador Científico y Tecnológico; CPA, a la Carrera del Personal de Apoyo; Insti., a los institutos del CONICET; Equi., al equipamiento; Fin. Ext., al financiamiento externo; Con. Uni., a los convenios con universidades; Con. Prod., a los convenios productivos; y RR.HH., a recursos humanos.

El **Gráfico 4** muestra una concentración muy marcada de autoridad en el Directorio del CONICET durante el período 2003-2008. En varias temáticas estratégicas, el Directorio concentra el 100% de las resoluciones, especialmente en aquellas vinculadas con la gestión operativa del organismo: CPA, Institutos y Equipamiento. A ello se suma un 89% en la CICyT y participaciones mayoritarias en becas (58%), subsidios de proyectos (54%) y la designación de cargos (60%). Esta configuración revela procesos de gobernabilidad a donde los instrumentos centrales de promoción y ejecución científica quedaron plenamente bajo la órbita del Directorio. En contraste, la Presidencia reflejó una participación más focalizada y selectiva. Su incidencia es especialmente alta en las políticas de articulación institucional: 72% en convenios con universidades y 78% en convenios productivos, áreas donde interviene casi exclusivamente. Asimismo, la Presidencia concentraba el 100% de las firmas en decisiones de Recursos Humanos, lo que sugiere un rol específico y estratégico en aspectos sensibles de la gestión del personal, aunque con escasa injerencia en los instrumentos científicos tradicionales del organismo. En suma, el gráfico evidencia una distribución altamente asimétrica de la autoridad institucional: mientras el Directorio controlaba de manera casi absoluta las decisiones internas y los instrumentos de política científica, la Presidencia intervenía principalmente en las relaciones externas y en cuestiones puntuales del régimen de personal. Esta diferenciación de funciones reforzaba la existencia de un esquema decisional fuertemente directorio-céntrico y temáticamente especializado, característico del modelo de gobernanza vinculativo del CONICET entre 2003 y 2008.

En este marco, al interior del organismo también se pusieron en marcha importantes iniciativas de cambio, que implicó vínculos pro-activos entre el presidente y los vicepresidentes del CONICET, para implementar una política que focalizara en incrementar la cantidad de becarios y miembros de la CICyT. En respuesta a una postergada necesidad de mayor eficiencia en los procesos de gestión político-

administrativos, las autoridades del Consejo presentaron el nuevo Programa Estratégico para el Desarrollo Institucional. Para entender el resultado es necesario saber que la presentación de un Plan Estratégico (PE) era una obligación de los organismos descentralizados y no surgió como una necesidad del propio CONICET. El PE se planteó la necesidad de un gran crecimiento en la base de investigadores y becarios para normalizar una pirámide etaria envejecida. Este plan incluía 12 objetivos específicos para el crecimiento del CONICET, donde se definían puntualmente no menos de 20 actividades para el período 2005-2008 para el Consejo. Uno de los objetivos fue establecer los criterios para determinar las demandas de investigadores en diversas áreas del conocimiento, con el propósito de atender las necesidades delineadas por el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología a mediano plazo, así como los requisitos específicos del CONICET. Otro de los objetivos fue definir los criterios y mecanismos de evaluación en base a la necesidad de becarios, buscando una distribución equitativa tanto a nivel regional como disciplinario en todo el país, con la perspectiva de incorporar posteriormente a investigadores capacitados en el sistema nacional de CyT. Otro objetivo del PE fue el impulsar la investigación a través de la financiación de proyectos en los plazos establecidos, garantizando una medición efectiva de los resultados obtenidos. Esta iniciativa se integraba de manera complementaria con las acciones llevadas a cabo por la ANPCyT. Estas actividades del PE, reflejaban un sistema de incentivos y recompensas en torno a los valores de la cultura académica. Sin embargo, la mención de plazos establecidos y la garantía de medición efectiva de resultados también indicaba una cierta influencia de la cultura burocrática, donde el énfasis estaba en la eficiencia y el cumplimiento de objetivos temporales, criterios que se había afianzado en el CONCIET luego de la reforma de 1996 y con rol de la Gerencia de Desarrollo Científico y Tecnológico. Esto se logró mediante la coordinación y vinculación de las unidades existentes, así como la instalación de nueva infraestructura en regiones y áreas disciplinarias que lo requieran. Estas actividades reflejaban la impronta de una gobernanza académica que tendía a orientarse hacia la coordinación y vinculación con los institutos existentes, así como la creación de institutos de doble pertenencia con las universidades públicas. La preocupación por parte del directorio del CONICET por consolidar condiciones para potenciar la actividad de investigación se alineaba con los actores de la cultura académica que venían arrastrando demandas desde la década del noventa. Así también, la normalización y regulación de funciones fue una tarea que se había reactivado luego de la reforma de 1996 y se mantuvo durante la gestión de Charreau. En lo que atañe a la reglamentación de los cargos de los directores de institutos del CONICET, desde la reforma de 1996 se establecía la obligación del concurso para la designación de los directores, pero esto se fue cumpliendo por parte del Directorio de forma paulatina, debido a la necesidad de renegociar todos los convenios con las entidades de contraparte como universidades y fundaciones académicas.

El marco normativo y de funcionamiento del CONICET que se estableció con la reforma de 1996 se mantuvo vigente y los procesos de gobernanza mantuvieron la preponderancia de representantes de la cultura científica en los espacios directivos, pero a diferencia de la gestión post-intervención de Del Bello, el interés por la reforma institucional perdió relevancia en la agenda, y la política ejecución y promoción pasó a ocupar un rol relevante en los procesos de gobernanza y gobernabilidad del CONICET.

Tabla 6. Autoridad de actores directivos y de gestión políticas del CONICET entre el 2003-2008

AUTORIDAD NORMATIVA DE ACTORES DIRECTIVOS, DE GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN	POLÍTICA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL INTERNA	POLÍTICA DE INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN Y EJECUCIÓN	POLÍTICA INTERINSTITUCIONAL
Presidente	Alta	Media	Alta
Miembros del Directorio	Alta	Alta	Media
Vicepresidente de asuntos científicos	Media	Media	Alta
Vicepresidente de asuntos tecnológicos	Baja	Baja	Media

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de entrevistas y resoluciones del CONICET.

La **Tabla 6** muestra que, durante 2003-2008, la distribución de autoridad en el CONICET se reorganizó hacia un modelo de gobernanza académica vinculativa. La presidencia recuperó un rol decisivo, alcanzando alta autoridad en la planificación institucional e interinstitucional, y media en los instrumentos de promoción, lo que marca un contraste con el período previo (1997-2003). El Directorio mantuvo una posición central en la toma de decisiones, con autoridad alta tanto en planificación como en los instrumentos, y media en la dimensión interinstitucional. Las vicepresidencias acompañaron este esquema, destacándose la Vicepresidencia de Asuntos Científicos con alta autoridad en interinstitucionalidad, clave para la expansión de unidades ejecutoras y la articulación con universidades. En conjunto, la matriz evidencia un patrón de liderazgo colegiado entre presidencia y Directorio, con menor gravitación de las gerencias técnicas, y un fortalecimiento de la capacidad institucional para coordinar, articular y proyectar al organismo dentro del sistema público de investigación.²¹ La creación de estructuras de legitimación con la SECYT y la comunidad de investigadores por parte de los líderes del CONICET, reflejó la habilidad de las autoridades del Consejo para procesar y aplicar decisiones políticas de manera institucional. En este contexto, la gobernanza académica vinculativa abarcó procesos como la eficacia, legitimidad y estabilidad. La eficacia, en términos de la capacidad del Directorio y el presidente para alcanzar los objetivos de la agenda política y satisfacer las demandas de la comunidad del CONICET, fortaleció los niveles de legitimidad ante la SECYT. Asimismo, la estabilidad en la dirección y en las políticas de ejecución y promoción permitió reducir las tensiones internas con la población beneficiaria del CONICET (investigadores y becarios).

Reflexiones finales

El análisis de la gobernanza y gobernabilidad del CONICET entre 1983 y 2008 muestra cambios en la distribución de autoridad y en los mecanismos de coordinación del organismo. La pregunta que orientó este trabajo -cómo variaron las formas de gobernanza del CONICET en relación con los actores, las culturas institucionales y los instrumentos de gestión- encuentra respuestas en una trayectoria marcada por desplazamientos de poder, reconfiguraciones organizacionales y tensiones persistentes entre lógicas académicas y burocráticas-.

²¹ Desde el Directorio comenzó a promoverse un proceso de descentralización de las políticas de ejecución a través de la resolución n.º 995 del 5 de junio de 2006, que estableció la política de creación de unidades ejecutoras y Centros Científicos y Tecnológicos (CCT).

**Tabla 7. Gobernanza, autoridad y gobernabilidad en el CONICET:
síntesis comparativa por período (1983-2008)**

Período	Configuración de gobernanza	Actores con mayor incidencia	Patrón predominante de autoridad	Rasgo central de gobernabilidad
1983-1989	Gobernanza académica normativista	Presidencia, Directorio y departamentos técnico-administrativos	Centralización presidencial con apoyo colegiado del Directorio y de áreas administrativas	Reconstrucción institucional, normalización normativa, transparencia administrativa y recuperación de criterios académicos de evaluación
1989-1996	Gobernanza académica corporativa	Binomio SECYT/CONICET y Directorio	Concentración político-administrativa en la SECYT y preservación de autoridad académica en el Directorio	Debilitamiento de la presidencia, fragmentación disciplinar, discontinuidad de instrumentos y menor capacidad de coordinación institucional
1996-2003	Gobernanza académica reformista	Intervención/SECYT, Directorio y gerencias técnicas	Redistribución de autoridad hacia el Directorio y las gerencias, con baja incidencia presidencial	Modernización organizacional, diferenciación entre política, promoción y ejecución, profesionalización administrativa y tensiones por la pérdida de funciones del CONICET
2003-2008	Gobernanza académica vinculativa	Presidencia, Directorio y vicepresidencias	Reequilibrio entre liderazgo presidencial, autoridad colegiada del Directorio y articulación interinstitucional	Expansión de recursos humanos, recuperación de legitimidad, fortalecimiento del vínculo con universidades públicas y creación de nuevas unidades ejecutoras

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de entrevistas, actas, resoluciones del CONICET y documentos institucionales.

A modo de síntesis final, la **Tabla 7** permite observar cómo las transformaciones en la gobernanza del CONICET entre 1983 y 2008 estuvieron asociadas a cambios en los

actores predominantes, en la distribución de la autoridad y en las condiciones de gobernabilidad institucional. Esta comparación permite destacar la coexistencia de continuidades académicas y reconfiguraciones político-administrativas a lo largo del período.

Entre 1983 y 1989, la gobernanza académica normativista se caracterizó por una fuerte centralidad de la presidencia, acompañada por el Directorio y por áreas técnico-administrativas orientadas a reconstruir reglas, transparentar procedimientos y recomponer la legitimidad institucional del organismo luego de la última dictadura cívico-militar. En este período, la autoridad institucional se organizó en torno a la normalización, la formalización de procedimientos y la recuperación de criterios académicos en los instrumentos de promoción y evaluación.

El período 1989-1996 introdujo una configuración diferente, definida como gobernanza académica corporativa. La autoridad presidencial se debilitó, mientras que el binomio SECYT/CONICET concentró mayor capacidad de orientación político-administrativa. Al mismo tiempo, el Directorio preservó una incidencia relevante en los instrumentos de promoción y ejecución científica. Esta combinación produjo una gobernabilidad más frágil, atravesada por la centralización decisoria, la fragmentación disciplinar, la discontinuidad de instrumentos y una menor capacidad de coordinación institucional.

Entre 1996 y 2003, la gobernanza académica reformista expresó una redistribución de autoridad asociada a la intervención del CONICET, la reforma de su carta orgánica y la creación de nuevas gerencias técnicas. La diferenciación entre funciones de política, promoción y ejecución modificó el lugar del organismo dentro del sistema público de investigación y desplazó parte de la autoridad hacia dispositivos gerenciales y administrativos. En este marco, el Directorio recuperó centralidad en los instrumentos de promoción y ejecución, mientras que la presidencia atravesó un momento de marcada debilidad institucional.

Finalmente, entre 2003 y 2008, la gobernanza académica vinculativa mostró un proceso de reequilibrio institucional. La presidencia recuperó capacidad de conducción, el Directorio mantuvo un papel decisivo en los instrumentos de promoción y ejecución, y las vicepresidencias adquirieron mayor relevancia en la articulación con otros actores del sistema. Esta configuración permitió fortalecer la gobernabilidad del organismo a partir de la expansión de recursos humanos, la creación de unidades ejecutoras, la recomposición de legitimidad interna y la renovación del vínculo con las universidades públicas.

La autoridad institucional no siguió una trayectoria lineal, sino ondulante, alternando momentos de centralización presidencial, fases de tutela político-administrativa, períodos de predominio gerencial-técnico y etapas de reequilibrio colegiado. Las culturas académica y burocrática no operaron como bloques fijos o excluyentes, sino como lógicas en tensión que, según el contexto histórico, reorganizaron los regímenes de evaluación, financiamiento, carrera científica y vinculación institucional. Mientras los instrumentos de promoción y ejecución -becas, subsidios, CICYT y CPA- constituyeron el área de mayor continuidad de la autoridad del Directorio, la política interinstitucional mostró mayores oscilaciones, especialmente en los vínculos con la SECYT, las universidades públicas y otros organismos del sistema científico. Desde esta perspectiva, la trayectoria institucional del CONICET expresa transformaciones más amplias del sistema argentino de ciencia y tecnología, mostrando cómo la gobernanza científica fue permeable a los cambios políticos, las reformas estatales y las reestructuraciones organizacionales de largo plazo. Al mismo tiempo, las sucesivas administraciones no partieron de cero: cada etapa heredó reglas, instrumentos, arreglos

institucionales y conflictos previos que condicionaron sus márgenes de acción. En este sentido, las políticas científicas del CONICET pueden comprenderse como el resultado de una superposición de capas institucionales, en la que reformas, continuidades y reorientaciones sucesivas produjeron efectos de trayectoria que limitaron, habilitaron y redefinieron las opciones disponibles para las gestiones posteriores.

Bibliografía

Aguilar Villanueva, Luis (2015). *Gobernanza y gestión pública*. México: Fondo de Cultura Económica.

Albornoz, Mario & Gordon, Ariel (2011). La política de ciencia y tecnología en Argentina desde la recuperación de la democracia (1983-2009). En Mario Albornoz & Jesús Sebastián (Eds.), *Trayectorias de las políticas científicas y universitarias de Argentina y España*. Madrid: CSIC.

Bekerman, Fabiana (2010). Modernización conservadora: la investigación científica durante el último gobierno militar. En Fernanda Beigel (Coord.), *Autonomía y dependencia de las ciencias sociales: Chile y Argentina (1957-1980)*. Buenos Aires: Biblos, 207-232.

Bouchard, Thomas (1976). Unobtrusive measures: An inventory of uses. *Sociological Methods and Research*, 4, 267-300.

CONICET (1989). *Aportes para una memoria (enero 1984-julio 1988)*. Panorama General. Buenos Aires: EUDEBA.

Del Bello, Juan Carlos (2007). Contrarreforma (1990/96) y cambios en el CONICET a partir de 1996. *Ruptura y reconstrucción de la ciencia argentina*, 79-82.

Elzinga, Aant & Jamison, Andrew (1996). El cambio de las agendas políticas en ciencia y tecnología. *Zona Abierta*, 75-76, 1-22.

Feld, Adriana (2015). *Ciencia y política(s) en la Argentina, 1943-1983*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.

Hurtado, Diego (2010). *La ciencia argentina: un proyecto inconcluso: 1930-2000*. Buenos Aires: Edhasa.

Jick, Todd (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.

Mayntz, Renate (2001). *Zur Selektivität der steuerungstheoretischen Perspektive*. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.

Moore, Mark (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge & Londres: Harvard University Press.

Prats, Joan (2003). El concepto y el análisis de la gobernabilidad. *Revista Instituciones y Desarrollo*, 14-15, 239-269.

Sadosky, Manuel (1989). Memoria crítica de una gestión. Buenos Aires: Secretaría de Ciencia y Técnica de la Nación.

Sánchez, José (2012). Usos de los conceptos de gobernabilidad y gobernanza: una manera de diferenciarlos. En Bertha Lerner (Ed.), Gobernabilidad y gobernanza en los albores del siglo XXI y reflexiones sobre el México contemporáneo (217-265).

SECYT/CONICET (1995). El CONICET recuperó su autarquía plena suspendida desde 1991. Noticias – Boletín SECYT/CONICET, 5.

Svampa, Fernando & Aguiar, Diego (2019). Los Consejos de investigación y la tensión entre culturas burocráticas y académicas. El caso del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas de la Argentina (1983-1989). Revista Ciencia, Docencia y Tecnología, 30(5), 1-36.

Svampa, Fernando & Aguiar, Diego (2022a). Gobernanza y autonomía relativa en el Sistema Público de Investigación de la Argentina. Los cambios en la carrera de investigador científico y tecnológico del CONICET (1961-2003). Revista Iberoamericana De Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS, 17, 181-211. Recuperado de: <https://ojs.revistacts.net/index.php/CTS/article/view/345>.

Svampa, Fernando & Aguiar, Diego (2022b). Gobernanza y gobernabilidad en los actores directivos del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas entre 1983-2002. Ucronías, (6), 61-92.

Svampa, Fernando, Montesino, Gastón Federico, Natapof, Daniel Rubén & Aguiar, Diego (2023). El rol de las burocracias en los procesos de gobernanza del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) entre 1996-2007. Estudios Sociales del Estado, 9(18), 149-183.

Whitley, Richard (2011). Changing governance and authority relations in the public sciences. Minerva, 49, 359-385.

Whitley, Richard & Gläser, Jochen (2014). The impact of institutional reforms on the nature of universities as organizations. En Richard Whitley & Jochen Gläser (Eds.), Organizational transformation and scientific change. Leeds: Emerald. DOI: <http://www.doi.org/10.1108/S0733-558X20140000042000>.

Decretos y resoluciones

CONICET (1986). Resolución del Presidente nº 82/1986.

CONICET (1987). Resolución del Directorio nº 2.114.

CONICET (1995). Resolución Presidencial nº 627.

Poder Ejecutivo Nacional (1986). Decreto nº 882. Boletín Oficial de la República Argentina.

Poder Ejecutivo Nacional (1989). Decreto nº 276/1989. Boletín Oficial de la República.

Poder Ejecutivo Nacional (1991). Decreto nº 719/1991. Boletín Oficial de la República.

Poder Ejecutivo Nacional (1994). Decreto n° 1.797/194. Boletín Oficial de la República.

Poder Ejecutivo Nacional (1995). Decreto n° 627/95. Boletín Oficial de la República.