



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO SECRETARIA DE CIENCIA TECNICA Y POSGRADO

PROYECTOS BIENALES 2009 - 2011

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN APROBADOS POR RESOLUCIÓN N° 1091/07-R
INFORME FINAL

Denominación del Proyecto Atributos e instrumentos en los procesos de construcción de la governabilidad democrática universitaria		
DIRECTOR: Tancredi Olmos, Mirtha Delia Jorgelina		
Código: 06/H113		
Equipo:	DIRECTOR	Tancredi, Mirtha
	CODIRECTOR	Salmerón, Eduardo
	INTEGRANTES	Griffouliere, Maria Gabriela
		Apaza, Maria Fernanda
		Fernández, Javier
		Ottaviani, Juan Alberto
		Moyano, Marta
FORMACION DE RRHH		Echavarría, Susana
		García, Zulma.

Encuadre General del Informe Final 2009-2011

Datos del proyecto.	5
1. Denominación del proyecto:	5
2. Director: Mirtha Tancredi Olmos. Codirector: Eduardo Salmerón	5
3. Breve descripción del proyecto:	5
4. Equipo de trabajo.	6
Objetivos	6
Dificultades encontradas en la ejecución del proyecto	7
Transferencia realizada.....	7
Formación de Recursos Humanos	19
Resultados de la investigación	19
Capítulo 1. Introducción y planteamiento del problema de estudio.	19
1.1. Introducción.....	19
1.2. Planteamiento del problema.....	20
1.2.1. Preguntas de investigación.....	22
Capítulo 2. Encuadre metodológico.	23
2.1. Supuesto o anticipación de sentido.	23
2.2. Método de teoría basada en los datos (Grounded Theory)	23
2.3. Población y muestra.....	27
2.4. Variables y control de las mismas	28
2.5. Instrumentos de recogida de datos	29
2.6. Procedimiento.....	30
2.7. Lógica operativa en el proceso de investigación:.....	33
Desarrollo:.....	36
Capítulo 3. Atributos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria (Autor: Mirtha Tancredi Olmos)	36
3.1. Introducción.....	36
3.2. Implicancia del concepto de política en los procesos de toma de decisiones en la gestión universitaria Argentina.....	40
3.3. Sentido y significado de los atributos de la gobernabilidad en la gestión universitaria.	47
3.4. Configuraciones Institucionales de Gobernabilidad: Perspectiva comparada de la toma de decisiones en cuerpos colegiados universitarios	52
3.5. La colegialidad como espacio de toma de decisiones aglutinantes en los Consejos Directivos.....	58
3.6. La capacidad de debate como atributo de las deliberaciones y profesionalidad institucional.....	60

Capítulo 4. Atributo relevante y contradictorio de la gobernabilidad democrática universitaria: alcances y tensiones entre espacio público y privado (Fernanda Apaza).....	61
4.1. Introducción al concepto de espacio público - espacio privado	63
4.1.1. La construcción del espacio público- privado a través del tiempo	63
4.1.2. Los múltiples sentidos de lo público.....	69
4.1.3. ¿Quién, cómo, dónde y cuándo se construye lo público?	92
4.2. Conclusiones: construcción de nueva teoría sobre el sentido y significado del espacio público - espacio privado	101
4.3. Metodología	104
Capítulo 5. Poderes compartidos en relación a autonomía: Una oportunidad de conformar nuevos modelos de gestión universitaria (Autor: Gabriela Griffouliere).....	107
5.1. Introducción y antecedentes	107
5.2. Problema, objetivos y anticipación de sentido.....	110
5.3 Metodología	112
5.3.1 Estrategias de análisis de categorías	115
5.4 Desarrollo.....	116
5.4.1 El concepto de poder	116
5.4.2. Poder y autoridad: poder legítimo o del puesto.	118
5.4.3. Poder de experto.	119
5.4.4. Poder de referencia	122
5.4.5. Poder de recompensa.	122
5.4.6. Poder de coacción.....	123
5.5. Triangulación de datos: autonomía y poderes compartidos.....	125
5.5.1 Subtema de triangulación Situación de las relaciones de las tomas de decisiones entre los claustros que conforman los órganos de gobierno.....	129
5.5.2. Subtema de triangulación: Situación de las relaciones de las tomas de decisiones al interior de cada claustro que conforman los órganos de gobierno.....	132
5.6. Conclusiones	139
Capítulo 6. La representación política y la delegación de responsabilidades como atributos en la construcción de la gobernabilidad democrática universitaria. (Autor: Javier Fernández).....	142
6.1. Antecedentes	142
6.2. Construcción teórica.....	144
6.2.1. Gobernabilidad democrática de los Consejos Directivos.....	144
6.2.2. Hacia el concepto de representación	146
6.2.3. Representación Política propiamente dicha	148
6.2.4. Naturaleza Jurídica de la Representación Política.	150

6.2.5. El sufragio como forma de designación de representantes.....	150
6.2.6. Responsabilidad: Concepto y categorías	152
6.2.7. Delegación de funciones	153
6.2.8. La toma de decisiones en el ámbito organizativo del Consejo	154
6.2.9. Decisión por consenso en el seno del Consejo Directivo	155
6.2.10. Funcionamiento de los Cuerpos Colegiados	156
6.3. Metodología	157
6.3.1. Descripción de las categorías:.....	159
6.4. Desarrollo.....	161
6.4.1 Análisis de Marco Legal.....	161
6.4.2. De las entrevistas y la observación directa	169
6.5. Conclusión	175
Capítulo 7. Análisis del discurso de los sujetos como atributo en los procesos decisionales. (Autor: Marta Moyano).....	180
7.1. Introducción.....	180
7.2. Las estructuras textuales utilizadas en el Consejo Directivo de una facultad de la Universidad Nacional de Cuyo y el lugar de los sujetos – personas	180
7.3. La relación discurso y poder. Una aproximación desde una sesión del Consejo Directivo de una unidad académica de la Universidad Nacional de Cuyo.	186
7.4. Metodología	189
7.5. Conclusiones.	193
Capítulo 8. Instrumentos de la Gobernabilidad.	195
8.1. Introducción:	195
8.2. Las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación como herramientas o instrumentos intervinientes en los procesos de Globalización Selectiva y sus modos de influencia y actuación sobre las Políticas de Gestión Universitarias. (Autor: Juan Alberto Ottaviani).....	195
8.2.1. La rendición de cuentas. Accountability universitaria. La transparentación de las políticas de gestión universitarias. Formas de intervención externas....	199
8.2.2. El programa SIU.....	202
8.3. Las TIC como instrumento de los procesos de gobernabilidad (Autor: Eduardo Salmerón).	209
8.4. Las TIC como instrumento para dinamizar las democracias participativas institucionales. (Autor: Eduardo Salmerón).....	219
8.5. Conclusión	220
Referencias bibliográficas	224

Datos del proyecto.

1. Denominación del proyecto:

Atributos e instrumentos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria (Código 06/H113)

2. Director: Mirtha Tancredi Olmos. Codirector: Eduardo Salmerón

3. Breve descripción del proyecto:

El trabajo presenta los avances en una línea de investigación cualitativa iniciada en el 2005-2007, continuada en el 2007-2009 acerca del análisis interpretativo sobre las políticas de gobernabilidad de la gestión universitaria en el ámbito de la Universidad Nacional de Cuyo. En esta última línea de investigación emergen dos puntos focales como construcción teórica: los atributos e instrumentos de la gobernabilidad democrática. A partir de ello surge la propuesta investigativa para el período 2009-2011 y se focaliza el problema de estudio en la problemática de la universidad desde el enfoque de la toma de decisiones entre los cuerpos colegiados y el órgano ejecutivo en relación a diferentes atributos e instrumentos de la gobernabilidad democrática para comprender e interpretar la organización universitaria desde una perspectiva micropolítica.

El objetivo central es especificar los atributos e instrumentos inherentes a la construcción de procesos de gobernabilidad democrática en el ámbito de la Universidad Nacional de Cuyo, y los específicos tienen como propósito explicar, definir, testear y demostrar, sentido y significado y pertinencia de los atributos e instrumentos de la gobernabilidad democrática para el cambio y mejora institucional. Los supuestos o anticipaciones de sentido postulan que los cuerpos colegiados y los órganos ejecutivos desconocerían, no reflexionarían y configurarían formas de gobierno subjetivas y sectoriales en relación a los atributos e instrumentos para construir procesos de gobernabilidad democrática.

El método utilizado en el desarrollo de la investigación, es la teoría basada en datos o método de comparación constante de análisis cualitativo, "Grounded Theory" de Corbin, Glaser y Strauss. El plano de análisis es la construcción de la gobernabilidad democrática en la institución universitaria.

Las dimensiones de análisis son:

- Atributos de la gobernabilidad democrática. Categorías de análisis iniciales: Sistema político, lógicas de acción y gestión, autonomía y poderes compartidos, representatividad y responsabilidad, colegialidad, concepción de espacio público y privado.

- Instrumentos de la gobernabilidad. Categorías de análisis; globalización selectiva, recursos físicos, técnicos y temporales, accesibilidad, sistemas de información y comunicación, marcos normativos, competencia, interoperabilidad.

Las unidades de análisis objeto de estudio, son los consejos directivos y los equipos de conducción, en tres unidades académicas de UNCuyo, en los procesos

interactivos de la toma de decisiones, que orientan el trabajo de campo para la observación directa, la recopilación de fuentes documentales legales, documentos informativos y entrevistas a informantes claves. En razón de la metodología utilizada las categorías iniciales conforme su saturación a partir del trabajo de campo, son analizadas y reconstruidas, pudiendo construirse nuevas categorías emergentes de la base empírica. Del proceso investigativo se logra como resultados construir teoría a partir de los datos, como nuevo conocimiento en la temática de estudio.

4. Equipo de trabajo.

Apellido y Nombre	Categoría de Docente – investigación	Cargo y Dedicación Docente	Dedicación al Proyecto (hs. Semanales)	Evaluación (*)
Salmerón, Eduardo	Categoría IV	Prof. Adj. DSE	12 horas	satisfactorio
Marta Moyano (**)	Categoría III	Prof. Titular Exc	12 horas	satisfactorio
Griffouliere, Ma Gabriela	Categoría V - BG	Prof. JTP DSE	20 horas	satisfactorio
Apaza, Fernanda	Categoría V. BG	Prof. Adj. DSE	20 horas	satisfactorio
Fernandez, Javier	BG	Adscripto	20 horas	satisfactorio
Ottaviani, Juan Alberto	BA - BG		20 horas	Satisfactorio

(*) El Director del proyecto deberá evaluar el desempeño de cada integrante del proyecto, otorgándole el concepto de satisfactorio o no satisfactorio.

(**) El equipo cuenta con un integrante externo, la Dra. Marta Moyano docente - investigadora perteneciente a la Universidad Nacional de San Luis.

Investigador en formación, IF; Becario graduado, BG; Becario Alumno, BA; Becario ad honorem, BAH; Becario de Posgrado, BP; Otros: especificar.

Objetivos

- **Objetivo general:** *Analizar las políticas de gestión educativa universitaria según sus modos de gobernabilidad en niveles y procesos de toma de decisiones en un período bianual en el ámbito de la Universidad Nacional de Cuyo:*

Este objetivo se ha cumplido totalmente. 100 %

- **Objetivo uno:** *Explicar el sentido y significado de cada atributo e instrumento que generen procesos de gobernabilidad democrática universitaria.*

Este objetivo se ha cumplido totalmente. 100 % (ver apartado resultados de cada integrante)

- **Objetivo dos:** *Definir con claridad los rasgos genéricos y diferenciales de los atributos e instrumentos que propicien procesos de gobernabilidad democrática en las interacciones de la comunidad universitaria.*

Este objetivo se ha cumplido totalmente. 100 % (ver apartado resultados de cada integrante)

- **Objetivo tres:** *Testear y demostrar con argumentos teóricos y empíricos la pertinencia de los atributos e instrumentos necesarios para la construcción de la gobernabilidad democrática universitaria.*

Este objetivo se ha cumplido totalmente. 100 % (ver apartado resultados de cada integrante)

- **Objetivo de transferencia:** *Aportar nuevos conocimientos a los procesos de construcción de gobernabilidad democrática universitaria y propiciar espacios de debate y formación en la temática para el cambio y mejora institucional.*

Este objetivo se ha cumplido totalmente. 100 % (ver apartado resultados de cada integrante y transferencia realizada)

El problema, su justificación y las anticipaciones de sentido no han sido modificados.

Dificultades encontradas en la ejecución del proyecto

Transferencia realizada

A manera de encuadre general hay producciones realizadas por todos o la mayoría de los integrantes del equipo según se hizo necesario para la presentación de los eventos científicos, pero conviene señalar que el equipo de investigación está dividido en dos subgrupos, uno de ellos trabajó diferentes y diversos atributos de la gobernabilidad, en tanto que otros integrantes trabajaron los instrumentos de la gobernabilidad.

Las contribuciones personales han sido colocadas en un orden establecido en función de las articulaciones temáticas existentes. Las transferencias realizadas aportaron nuevos conocimientos, que lograron satisfacer expectativas de los protagonistas del gobierno de las instituciones, como así también integrantes de la comunidad universitaria en el proceso de cambio de gestión. Este trabajo fue soporte y fuente para la toma de decisiones en el cambio organizacional a través de espacios de debate conforme las peticiones de distintos claustros.

Directora de proyecto Doctorando Licenciada Mirtha Tancredi Olmos.

Se puede considerar que este proyecto procuró articular las preocupaciones singulares en una perspectiva más amplia, capaz a la vez de atender a los atributos de la gobernabilidad sin perder de vista las condiciones de los instrumentos bajo los cuales se articula el uso de las TICs. Esto es, el sentido de los procesos de toma de decisiones como instancia de resignificación y de interpretación de la gestión educativa, que incide en la construcción de la gobernabilidad democrática de cada institución, ya sea que se trate de la forma como se construye la gobernabilidad, qué gobernabilidad es construida y cuáles son los procesos de toma de decisiones que en cada uno de los Consejos Directivos y Asesores objeto de estudio operan como condiciones en la dinámica democrática institucional.

Desde la perspectiva general alentada en este trabajo colectivo la producción ha sido organizada a partir de la consideración de las anteriores investigaciones realizadas en

los períodos 2005-2007;2007-2009 sobre la línea de investigación, en dos espacios institucionales (FEEyE y FCPyS).

Los dos ejes temáticos de la labor llevada a cabo giraron, por una parte sobre la tensión entre formalización a partir de las normas y las condiciones reales de los procesos de toma de decisiones, incluida la cuestión de los procesos propios de cada institución, tanto las diferencias de estructuras organizativas políticamente significativas en su autonomía y en las características de la conformación de un modelo de organización universitaria, como las ligadas al uso de las TICS como soporte de la dinámica en la gestión, la cultura incorporada en cuerpos colegiados, el lenguaje discursivo como manifestación de los procesos de toma de decisiones consignadas en diferentes actas resolutivas o asesoras. Y por otra parte sobre la comparación expresa de las relaciones entre las dos unidades académicas respecto a lo que hace a la indagación sobre las formas de los instrumentos de gobernabilidad en distintos espacios institucionales.

Sobre el primer eje: "Atributos de la Gobernabilidad", giraron mis producciones académicas científicas, el correspondiente a este proceso investigativo subsidiado por la SECTyP (2009-2011) y el correspondiente a la línea de investigación de la Tesis Doctoral "Políticas de Gestión Educativa Universitaria (Toma de decisiones entre el espacio ejecutivo-cuerpos colegiados)", aprobado por la Universidad de Jaen, cuyo Director es el Dr. Miguel Pérez Ferra, que está en período de finalización. Así también, las producciones de investigación de Javier Fernández, Fernanda Apaza, Gabriela Griffouliere y tesis de licenciatura Susana Echevarria y Zulma García. Y sobre el segundo eje: "Instrumentos de la Gobernabilidad" estuvieron avocados el Codirector, Eduardo Salmerón y el becario Juan Alberto Ottaviani. En tanto que el aporte de la Dra. Marta Moyano estuvo circunscrito a construir el sentido del discurso lingüístico, expresado en las actas de Consejo Directivo y Consejos Asesores, a modo de resignificación del lenguaje manifestado en los procesos de toma de decisiones como de los criterios formales para configurar las actas en cada institución.

He dirigido a los diferentes integrantes del equipo en las tareas de lecturas e intervención en el campo, mediante entrevistas y cuestionarios y mi labor personal ha apuntado a articular los dos ejes temáticos trabajados por el equipo. Sin embargo, si bien la cuestión de los atributos y de los instrumentos de la gobernabilidad constituyó una preocupación permanente para mí, mis contribuciones personales están ligadas, en esta ocasión, al eje de los atributos de la gobernabilidad, tema sobre el que vengo trabajando desde hace muchos años.

Las dos ideas fuerzas de este proyecto, a saber: la de que no cualquier toma de decisión tiene sentido para la configuración de la gobernabilidad sino el conjunto de toma de decisiones sustentables, que en un tiempo y espacio preciso, aglutina las formas de representatividad en relación y al servicio del interés común de la institución. Y la que bajo el signo de la globalización, en la confluencia entre las TICs y el uso y aplicación en las instituciones educativas universitarias como soporte en la

construcción de políticas de gestión es entendida como toma de decisiones de gobierno por el poder político institucional, colectivizadas o particulares que según principios técnicos e ideológicos estructuran los procesos organizativos, mandatos, acciones racionales y coordinación de recursos en las instituciones, han orientado buena parte de mi producción personal.

Toda organización constituida como institución, construye y propone un sistema político que la organiza, determina e identifica. Este sistema político estará reflejado en sus leyes, normas, estrategia de toma de decisiones, creencias, valores, modos de interacción humana, formas de representación social, intereses, distribución y delegación de funciones y tecnologías, que explican los procesos y razones en relación a un fin para administrar y gestionar la interacción de los sujetos en ese ámbito mediante determinadas formas de gobierno.

Pensar la política como la acción colectivizada que estructura el mundo social o como el comportamiento individual que diferencia las acciones de los hombres a ser juzgadas, es reconocer que tiene razones y sentidos en relación a otros conceptos que la valorizan como el de libertad, democracia, formas de gobernabilidad y, roles que asumen las instituciones.

Una de las producciones presentadas como autora y expositora fue en el III Congreso Internacional de Educación: "Construcciones y Perspectivas. Miradas desde y hacia América Latina", los días 5, 6 y 7 de agosto de 2009. Ponencia denominada "Sentido y significado de los atributos de la gobernabilidad en la gestión universitaria".

En las VII Jornadas Institucionales de Investigación. "La formación docente: entre la tradición y la innovación" llevadas a cabo en la UNCuyo los días 8 y 9 de octubre de 2009 expuse en forma conjunta con el Doctorando Eduardo Salmerón, Esp. Gabriela Griffouliere, Esp. Fernanda Apaza, Prof. Javier Fernández y Lic. Juan Ottaviani.

Otra producción es la ponencia como autora y expositora en "Atributos e instrumentos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria". En XXII Jornada de Investigación y IV Posgrado de la UNCuyo en octubre del 2010.

Expuse y asistí al X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur denominado "Balance y prospectiva de la Educación Superior en el marco de los Bicentenarios de América del Sur" organizado por AEGES, Universidad Nacional de Mar del Plata en diciembre de 2010 y la ponencia presentada fue "Implicancia del concepto de política en los procesos decisionales universitarios."

Entre otras de las actividades de investigación realizada fue el desarrollo de una investigación en el período 2008 – 2010: "Políticas de gestión educativa en el ámbito de la formación docente en un instituto de educación superior no universitaria". En esta institución terciaria no universitaria, dirigí y desarrollé esta investigación conjuntamente con el Doctorando Lic. Eduardo Salmerón y el Lic. Juan Ottaviani, a modo de aporte, continuidad y transferencias de la línea de investigación en la que estamos insertos.

Se especifican a continuación las publicaciones digitales:

- Tancredi Olmos, M. (2010) *Incidencia de las políticas de gestión universitaria en la relación estado-sociedad-universidad*. Dirección URL del informe: <http://bdigital.uncu.edu.ar/>
- Tancredi Olmos, M. (2010) *Implicancia del concepto de política en los procesos de toma de decisiones en la gestión universitaria Argentina*. Dirección URL del informe: <http://bdigital.uncu.edu.ar/>
- Tancredi Olmos, M. (2009). *Sentido y significado de los atributos de la gobernabilidad en la gestión universitaria*. Dirección URL del informe: <http://bdigital.uncu.edu.ar/fichas.php?idobjeto=2812>.
- Tancredi Olmos, M. (2009). *Configuraciones Institucionales de Gobernabilidad: Perspectiva comparada de la toma de decisiones en cuerpos colegiados universitarios*. Dirección URL del informe: <http://bdigital.uncu.edu.ar>.
- Tancredi Olmos, M. (2009) *Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas. Parte II. Informe final*. Dirección URL del informe: <http://bdigital.uncu.edu.ar/fichas.php?idobjeto=3285>.
- Tancredi Olmos, M. (2010) *Atributos e instrumentos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria. Informe inicial. (2009-2011)* Dirección URL del informe: <http://bdigital.uncu.edu.ar/fichas.php?idobjeto=3327>

Doctorando licenciado Eduardo Salmerón

La contribución del Doctorando, Licenciado en Sistemas de Información Eduardo Salmerón como Codirector del proyecto de investigación, en razón de ser especialista en Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones, colabora en todo el proceso investigativo y se ha centrado en el tratamiento y construcción de nuevos conocimientos referidos al eje “Instrumentos de la Gobernabilidad” y su relación con las toma de decisiones en los procesos de gestión institucional. Desde esta dimensión de análisis es dirigido por el codirector, el Lic. Ottaviani. En razón de la recurrencia observada en distintas instancias de la investigación ha emergido el problema de la accesibilidad como una categoría relevante dentro de la dimensión de los instrumentos.

Este trabajo se ha encarado desde una perspectiva teórica, basada en el estudio sistemático de la obra de Castells, Finkelevich, Pugliese, Habermas, Kaufman, Kliksberg, Prince y su relación con los marcos reguladores en los que se encuadra el sector universitario respecto al uso y servicios de las TICs.

La cuestión de las TICs asociadas a los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática, han sido tomados como herramientas conceptuales para la gestión sistematizada, veraz y oportuna, para la mejora en las tomas de decisiones como un soporte del uso de quienes participan en cuerpos colegiados y en equipos de conducción a fin de viabilizar el cambio organizacional, desde una perspectiva socio-técnica institucional en un contexto de representatividad democrática.

En este sentido se publicó en formato digital en el SID (2010) - <http://bdigital.uncu.edu.ar/> el documento: “Las TIC como instrumentos facilitadores de los procesos democráticos”. Así se explica cómo las TICs toman un rol protagónico en los procesos de gobernabilidad democrática de los cuerpos colegiados pudiendo modernizar y “virtualizar” el vínculo entre representantes y representados por cada claustro.

Por otro lado el documento también publicado en el SID (2010) <http://bdigital.uncu.edu.ar/>, “Las TIC como instrumento de los procesos de gobernabilidad”, analiza la ventaja del uso de las TICs para ajustar y mejorar los procesos de conducción por parte del órgano máximo sobre la base de información “en línea” de la realidad operativa y de gestión de la institución.

Finalmente, participó en la publicación del informe inicial del proyecto (2009-2011): “Atributos e instrumentos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria”. Dirección URL del informe: <http://bdigital.uncu.edu.ar/fichas.php?idobjeto=3327>

En otra instancia de transferencia se desarrolló la ponencia “Implicancia de los instrumentos de la gobernabilidad asociados a las TICs en la gestión universitaria” en el “III Congreso Internacional de Educación: Construcciones y perspectivas. Miradas desde y hacia América Latina”, el 5, 6 y 7 de agosto de 2009 en la Universidad Nacional del Litoral en la provincia de Santa Fe. En esta ponencia se postula que los procesos de gobernabilidad democrática se ven afectados, favorable o desfavorablemente conforme al uso adecuado o no de las TICs., sin embargo, en la base empírica en estudio no se evidencian procesos de involucramiento de los integrantes de los cuerpos colegiados en el uso de las TICs para la toma de decisiones. Este postulado central del que se parte, es que los problemas de gestión en la universidad no son tanto un problema de estructuras de gobierno como de gobernabilidad institucional. Desde esta perspectiva, el problema de las universidades en proceso de cambio institucional, radica no tanto en su forma de gobierno como en su grado de gobierno.

En las VII Jornadas Institucionales de Investigación. “La formación docente: entre la tradición y la innovación” llevadas a cabo en la UNCuyo los días 7 y 8 de octubre de 2009 expuso en forma conjunta con la doctorando Mirtha Tancredi Olmos el informe final del proyecto de investigación 2007-2009, “Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas. Segunda parte”.

El integrante Doctorando y Lic. Eduardo Salmerón también acompaña en algunos aspectos en el desarrollo de la ponencia como coautor en “Atributos e instrumentos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria”. En XXII Jornada de Investigación y IV Posgrado de la UNCuyo. Realizado el 4 al 8 de octubre del 2010.

Se encuentra en prensa el texto “Desafíos educativos del Siglo XXI: Preguntas y respuestas desde la educación.” Compiladores: A. Grzona, D. Albarracín. Editorial

Efe, 2010 y en el capítulo denominado “Miradas hacia la universidad” se incluye el artículo. “Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas”. Autores: Mirtha Tancredi Olmos, Eduardo Salmerón, María Gabriela Griffouliere, María Fernanda Apaza, Javier Alejandro Fernández, Juan Alberto Ottaviani

Expuso y asistió al X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur denominado "Balance y prospectiva de la Educación Superior en el marco de los Bicentenarios de América del Sur" organizado por AEGES, Universidad Nacional de Mar del Plata en diciembre de 2010 y la ponencia presentada fue “Las TIC como instrumentos facilitadores de los procesos democráticos universitarios.”

Cabe destacar que el doctorando Eduardo Salmerón es posgraduado en Introducción a la formulación de estrategias de gobierno electrónico. Instituto de Estudios Avanzados para las Américas. OEA, DHD y SEDI. Washington. DC. USA. Es además Diplomado e Estudios Avanzados de la Universidad de Jaén, España.

Actualmente el doctorando Eduardo Salmerón cuenta con una beca de posgrado, por segundo año consecutivo, para personal de la Universidad Nacional de Cuyo otorgada por la SECTyP para el desarrollo de su tesis doctoral “Análisis del uso de las tecnologías de la información y la comunicación en los procesos de toma de decisiones para la gobernabilidad en la gestión universitaria”.

Se agrega además que se desempeña como Director del Departamento de Tecnología de la Facultad de Educación Elemental y Especial - UNCuyo. También se desempeña a partir del 2011 como Coordinador General de Gestión de la Información y TICs perteneciente a Rectorado de la UNCuyo.

Se especifica que cumple funciones de Director de Becarios de investigación de la SECTyP de: Becario Egresado (Javier Alejandro Fernández), como CoDirector Becarios Egresados (Fernanda Apaza, Gabriela Griffouliere).

Nota aclaratoria

Los informes que siguen a continuación han sido elaborados por cada uno de los integrantes de este equipo. Nuestra tarea, de Director y Codirector, ha consistido en articular, supervisar, ordenar con arreglo a los desarrollos temáticos seguidos y unificar algunos asuntos de estilo.

Licenciado Juan Alberto Ottaviani

La tarea del Lic. Juan Alberto Ottaviani se ha concentrado sobre el eje de los “Instrumentos de la Gobernabilidad” del presente proyecto SECTyP, 2009-2011. Con el documento “Las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación como herramientas o instrumentos intervinientes en los procesos de Globalización Selectiva y sus modos de influencia y actuación sobre las Políticas de Gestión Universitarias”, cuyo trabajo ha sido publicado en la biblioteca digital: <http://bdigital.uncu.edu.ar/fichas.php?idobjeto=3327>. Este trabajo integra el presente proyecto de investigación y su producción está vinculada específicamente a un

análisis crítico de la intervención de los procesos de globalización selectiva utilizando las TICs como instrumento identificando cuatro etapas en que se desarrollan los procesos de globalización. En ese ámbito de acción, el Banco Mundial se reconfigura y pasa de ser un organismo eminentemente financiero a una Agencia de Desarrollo experta en sistemas de conocimiento. Con la asunción de ese nuevo rol, se evidencian y ratifican los objetivos del BM en cuanto herramienta ejecutora de los procesos de globalización selectiva: la eficiencia en las políticas económicas periféricas en función de la creación de condiciones apropiadas para la llegada de capitales, la colonización pedagógico cultural en razón de su nueva función de Agencia de Desarrollo experta en sistemas de conocimiento. Así, la introducción de sistemas informatizados que permitirían tener una base de datos confiables y a tiempo, indispensables para la gestión y la planificación estratégica. Parte fundamental de esas contribuciones está compuesta por el SIU.

El Lic. Ottaviani expuso en las VII Jornadas Institucionales de Investigación. “La formación docente: entre la tradición y la innovación” llevadas a cabo en la UNCuyo los días 8 y 9 de octubre de 2009 expuso en forma conjunta con la directora Doctorando Mirtha Tancredi, el Doctorando Eduardo Salmerón, Esp. Gabriela Griffouliere, Esp. Fernanda Apaza y Prof. Javier Fernández, el informe final del proyecto de investigación 2007-2009, “Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas. Segunda parte”.

Se encuentra en prensa el texto “Desafíos educativos del Siglo XXI: Preguntas y respuestas desde la educación.” Compiladores: A. Grzona, D. Albarracín. Editorial Efe, 2010 y en el capítulo denominado “Miradas hacia la universidad” se incluye el artículo. “Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas”. Autores: Mirtha Tancredi Olmos, Eduardo Salmerón, María Gabriela Griffouliere, María Fernanda Apaza, Javier Alejandro Fernández, Juan Alberto Ottaviani

El integrante Lic. Juan Ottaviani también acompaña en algunos aspectos en el desarrollo de la ponencia como coautor en “Atributos e instrumentos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria”. En XXII Jornada de Investigación y IV Posgrado SECTyP de la UNCuyo, realizado el 4 al 8 de octubre del 2010.

Profesor Javier Fernández

El profesor Javier Fernández ha realizado una publicación relacionada con la presente investigación denominada “Prácticas de Representación Política y Responsabilidad en las funciones de los Consejeros Directivos” que se encuentra en <http://bdigital.uncu.edu.ar/fichas.php?idobjeto=3327> cuyo objeto es desarrollar como tema clave la representación política y la responsabilidad de la toma de decisiones en las sesiones y comisiones de trabajo en el marco de los Consejos Directivos de la Facultad de Educación Elemental y Especial y de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales dependientes de la Universidad Nacional de Cuyo. En dicho trabajo se indaga, interpreta y comprende cómo se construye el proceso de representación

política. Sea abre así una línea de análisis y reflexión sobre la relación de la representación política y la responsabilidad de los consejeros en la construcción de políticas universitarias.

Además participó en la publicación del informe inicial del proyecto (2009-2011): “Atributos e instrumentos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria”. Dirección URL del informe: <http://bdigital.uncu.edu.ar/fichas.php?idobjeto=3327>

En las VII Jornadas Institucionales de Investigación. “La formación docente: entre la tradición y la innovación” llevadas a cabo en la UNCuyo los días 8 y 9 de octubre de 2009 expuso en forma conjunta con la directora Doctorando Mirtha Tancredi, el Doctorando Eduardo Salmerón, Esp. Gabriela Griffouliere, Esp. Fernanda Apaza y el Lic. Juan Ottaviani, el informe final del proyecto de investigación 2007-2009, “Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas. Segunda parte”.

Se encuentra en prensa el texto “Desafíos educativos del Siglo XXI: Preguntas y respuestas desde la educación.” Compiladores: A. Grzona, D. Albarracín. Editorial Efe, 2010 y en el capítulo denominado “Miradas hacia la universidad” se incluye el artículo. “Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas”. Autores: Mirtha Tancredi Olmos, Eduardo Salmerón, María Gabriela Griffouliere, María Fernanda Apaza, Javier Alejandro Fernández, Juan Alberto Ottaviani

El integrante Prof. Javier Fernández también acompaña en algunos aspectos en el desarrollo de la ponencia como coautor en “Atributos e instrumentos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria”. En XXII Jornada de Investigación y IV Posgrado de la UNCuyo. Realizada el 4 al 8 de octubre del 2010.

Además de ser miembro del equipo, a hecho aportes desde la temática que aborda dando continuidad a su beca de investigación. Desarrolló un proyecto obteniendo una Beca de Promoción a la Investigación en la categoría Graduado por parte de la SECTyP para el período 2009-2010, enmarcado en el proyecto de investigación referente a los procesos de la construcción de la gobernabilidad democrática, respecto al tema: “La representación política y la delegación de responsabilidades como atributos en la construcción de la gobernabilidad democrática universitaria” cuyo director fue el Doctorando Licenciado Eduardo Salmerón. Res. 511/09-CS.

Especialista Profesora María Gabriela Griffouliere

En vistas al objetivo general de este proyecto que contempla el análisis de la autonomía y poderes compartidos como atributo en la construcción de la gobernabilidad democrática, característica central en la concepción de los procesos organizativos en el ámbito universitario. Sin embargo, el concepto de autonomía y de poderes compartidos ha implicado e implica hoy múltiples significaciones y ha permitido dar diversos debates llevados adelante por los distintos actores que, desde

diferentes posiciones institucionales y/o ideológicas, concluyeron en darle diferente sentido al término marcando así su carácter polisémico.

Respecto a los poderes compartidos y autonomía de gobierno, el análisis de los procesos en la toma de decisiones adoptadas en los Consejos Directivos, permite determinar marcadas diferenciaciones en dichos procesos, muy visibles sobre todo, en las formas de negociación que evidencian las marcas de quienes tienen a cargo las distintas instituciones en un período de gestión determinado.

A esto se suman las huellas propias, relacionadas con la cultura institucional y la de los docentes, no docentes y los distintos claustros que integran los Consejos Directivos. Cultura impregnada de rutinas, modos, estrategias de gestión de la gobernabilidad democrática.

Estos conceptos han sido desarrollados y publicados por la Especialista María Gabriela Griffouliere en la publicación digital “Poderes compartidos en relación a autonomía: una oportunidad de conformar nuevos modelos de gestión universitaria” en <http://bdigital.uncu.edu.ar/fichas.php?idobjeto=3327>.

Además participó en la publicación del informe inicial del proyecto (2009-2011): “Atributos e instrumentos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria”. Dirección URL del informe: <http://bdigital.uncu.edu.ar/fichas.php?idobjeto=3327>

Ha participado como expositora en las Jornadas de difusión científica: ¿Cómo se inicia la carrera de investigador?, el día 18 y 21 de junio de 2010 en la FEEyE de la UNCuyo. Por otro lado cuenta con la publicación y administración del sitio <http://unaaventurallamadasegundo.blogspot.com/> en el marco del Proyecto Institucional de Incorporación de TICs.

En las VII Jornadas Institucionales de Investigación. “La formación docente: entre la tradición y la innovación” llevadas a cabo en la UNCuyo los días 8 y 9 de octubre de 2009 expuso en forma conjunta con la directora Doctorando Mirtha Tancredi, el Doctorando Eduardo Salmerón, Esp. Fernanda Apaza, el Lic. Juan Ottaviani y el Prof. Javier Fernández, el informe final del proyecto de investigación 2007-2009, “Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas. Segunda parte”.

Se encuentra en prensa el texto “Desafíos educativos del Siglo XXI: Preguntas y respuestas desde la educación.” Compiladores: A. Grzona, D. Albarracín. Editorial Efe, 2010 y en el capítulo denominado “Miradas hacia la universidad” se incluye el artículo. “Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas”. Autores: Mirtha Tancredi Olmos, Eduardo Salmerón, María Gabriela Griffouliere, María Fernanda Apaza, Javier Alejandro Fernández, Juan Alberto Ottaviani

La integrante Especialista Profesora Gabriela Griffouliere también acompaña en algunos aspectos en el desarrollo de la ponencia como coautora en “Atributos e

instrumentos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria”. En XXII Jornada de Investigación y IV Posgrado de la UNCuyo. realizada el 4 al 8 de octubre del 2010.

Se destaca que, en el informe final de la Beca de Graduados SeCTyP 2008-2009, “La implicancia de la autonomía en los procesos de gobernabilidad en el ámbito universitario”, obtuvo como evaluación la calificación de 9 (nueve).

Es relevante mencionar que el estudio realizado acerca de los procesos de autonomía en la institución universitaria llevo como acción de transferencia, mediante nota n° 2380/V-09, a fundamentar los lineamientos para la constitución de un Consejo Social Universitario, esta acción de transferencia consta en acta n° 17/CD a fs. 4 (resaltado), perteneciente a la FEEyE- UNCuyo.

La Especialista Profesora Griffouliere contó con una Beca de Promoción a la Investigación en la categoría Graduado por parte de la SECTyP para el período 2009-2010 Res. 511/09-CS., enmarcado en el proyecto de investigación referente a los procesos referente de la construcción de la gobernabilidad democrática, respecto al tema “Poderes compartidos como fortalecimiento de la autonomía en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria” obteniendo como evaluación la calificación de excelente. Su Director fue la Doctoranda Licenciada Mirtha Tancredi Olmos y Codirector el Doctorando Licenciado Eduardo Salmerón.

Cabe destacar que la Especialista Profesora Griffouliere es Consejera Titular por el Departamento de Fundamentos de la Educación en el Consejo de Extensión de la Facultad, Res. n° 297/09 CD.

Especialista y Profesora María Fernanda Apaza Sembinelli (Categoría V)

El trabajo de la Prof. Fernanda Apaza Sembinelli apunta a especificar la concepción universitaria del sentido de los espacios públicos y privados, sus alcances y tensiones intentando dar cuenta específicamente de las características que asumen las redefiniciones de lo privado y lo público con sus consecuentes nuevas relaciones con el Estado.

Así es como la re significación de lo público ha comenzado. Se empieza a abandonar la idea de derecho para ir sustituyéndola por la idea de servicio y la idea de beneficencia a cargo del Estado. Asimismo muchos de los nuevos sentidos no podrían imponerse sino por marcadas nuevas tendencias y reformas, dando ciertas maneras restringidas de entender al Estado y la solidaridad social, propias de la matriz de ciudadanía y participación consolidada históricamente. La escisión entre el Estado y la sociedad civil, la falta de visualización de la interdependencia y la responsabilidad social, permiten que se vayan naturalizando formas privadas de entender los vínculos entre la sociedad y el Estado.

Diversos son los aportes que ha elaborado la Esp. y Prof. Apaza Sembinelli como producción de corpus teóricos y en base a datos relevados en el ámbito de los Consejos Directivos y equipos de conducción, entre ellos con publicaciones digitales

como “Tendencias y el legado histórico de la gestión universitaria” en <http://bdigital.uncu.edu.ar/fichas.php?idobjeto=2821> y “El espacio público: sentidos múltiples en la gobernabilidad democrática de dos unidades académicas de Educación Superior” en <http://bdigital.uncu.edu.ar/fichas.php?idobjeto=3327>.

Además participó en la publicación del informe inicial del proyecto (2009-2011): “Atributos e instrumentos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria”. Dirección URL del informe: <http://bdigital.uncu.edu.ar/fichas.php?idobjeto=3327>

La integrante Especialista y Profesora Fernanda Apaza también acompaña en algunos aspectos en el desarrollo de la ponencia como coautor en “Atributos e instrumentos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria”. En XXII Jornada de Investigación y IV Posgrado de la UNCuyo.

Se encuentra en prensa el texto “Desafíos educativos del Siglo XXI: Preguntas y respuestas desde la educación.” Compiladores: A. Grzona, D. Albarracín. Editorial Efe, 2010 y en el capítulo denominado “Miradas hacia la universidad” se incluye el artículo. “Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas”. Autores: Mirtha Tancredi Olmos, Eduardo Salmerón, María Gabriela Griffouliere, María Fernanda Apaza, Javier Alejandro Fernández, Juan Alberto Ottaviani

Cabe considerar que también esta integrante del equipo ha obtenido una Beca de Investigación como Becaria Egresada, res. n° 511/09 CS- y n° 777/09 CS, cuyo tema es: "Atributo relevante y contradictorio de la gobernabilidad democrática universitaria: alcances y tensiones entre espacio público y privado". Por la misma recibió un “estímulo a becarios”, res. n° 542/10 CS.

Ha participado además como expositora en las Jornadas de difusión científica: ¿Cómo se inicia la carrera de investigador?, el día 18 y 21 de junio de 2010 en la FEEyE de la UNCuyo.

Se agrega que en su formación ha asistido y fue evaluada satisfactoriamente en su trabajo final respecto al seminario “Estado, sociedad Civil y Políticas de Reconocimiento” de 36 hs, dictado en el marco de la maestría en Política y Planificación Social, en el mes de mayo/ junio de 2010.

También ha participado como expositora y asistente en el 1º Congreso Latinoamericano de Niñez, Adolescencia y Familia. El 9, 10 y 11 de noviembre de 2009 organizado por el Gobierno de Mendoza, la Universidad del Aconcagua y la Asoc. Internationale Des Magistrats.

La Prof. Apaza Sembinelli ha participado y expuesto en el 1º Congreso Ibero latinoamericano de Integración de niños y jóvenes con n.e.e.”. El 10, 11 y 12 de junio de 2010 (31 hs) organizado por la UNCuyo- FINATELCO. Declarado de interés por el Gobierno de Mendoza- DGE, presidencia de la Nación- Secretaría de Educación, y la Asoc. Mundial de Educación Especial.

Asimismo ha participado del XII Congreso Metropolitano de Psicología, “Psicología y sociedad - Abordajes psicológicos, prácticas clínicas y políticas públicas”. I Simposio Latinoamericano: Exclusión, derechos humanos y migraciones” en Buenos Aires 1, 2 y 3 de julio de 2010. Organizado por APBA, Asoc. de Psicólogos de Buenos Aires.

La prof. Fernanda Apaza Sembinelli participó en el Taller Regional Intersedes, desarrollado por Asoc. Conciencia, en el marco del Programa Pronito.

Así también fue disertante invitada en la “Rueda Interna del Rotary Club Mendoza Fundacional” sobre las políticas públicas en Educación Especial.

Cabe mencionar que la profesora Apaza Sembinelli fue Consejera representante por los Auxiliares de Docencia, ante el Consejo Superior – UNCuyo por el periodo 2008-2011- En ese desempeño, integró la Comisión Ad-Hoc para el estudio del punto 5) Carrera Docente del nivel Superior Universitario, sobre concursos de titulares/ asociados y adjuntos. Resultado al 2010: ordenanza 23/10 CS que reglamenta tales concursos. Actualmente es representante en el claustro docente del Consejo Directivo de la FEEyE por el período 2011 – 2013.

La integrante Especialista Profesora Fernanda Apaza Sembinelli también acompaña en algunos aspectos en el desarrollo de la ponencia como coautora en “Atributos e instrumentos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria”. En XXII Jornada de Investigación y IV Posgrado de la UNCuyo. Inscriptos en el evento realizado el 4 al 8 de octubre del 2010.

Doctora y Magíster Marta Moyano (Categoría III)

Si se observa la procedencia profesional de los diferentes integrantes del equipo, se constituyó un grupo interdisciplinario cuyo objetivo fue abordar las problemáticas de los atributos e instrumentos de la gobernabilidad institucional. La contribución de la Doctora y Magíster Marta Moyano ha consistido en ligar la cuestión de los atributos e instrumentos de la gobernabilidad democrática a partir de una reflexión y análisis considerada desde “Los procedimientos discursivos y su relación con el sentido que revisten en la construcción de los procesos de gobernabilidad democrática de las políticas de gestión” y “El análisis de las supraestructuras discursivas en las actas de dos consejos directivos de la UNCuyo”, documentos digitales publicados en el SID <http://bdigital.uncu.edu.ar/>. Los propósitos del trabajo se circunscribieron en el análisis del discurso consignadas en las Actas de los Consejos Directivos de la FCPyS y de la FEEyE de la UNCuyo, durante el período 2009 - 2011. Se realizó una descripción y una explicación de las estrategias y los recursos discursivos que aparecen reflejados en ellas, para descubrir su sentido. Los abordajes elegidos para el análisis del discurso de las actas se organizan desde lo enunciativo, lo textual y lo pragmático, que en la dinámica discursiva aparecen fuertemente ligados. Cada Unidad Académica presenta notables diferencias en el modo de producir por escrito las actas que aunque pertenecen al género jurídico administrativo y comparten rasgos pertinentes a este modo discursivo tales como la estructura textual, la distancia enunciativa que evidencie objetividad en la información- no obstante en cada institución se descubren

intencionalidades, modos de narrativizar los temas, conflictos y decisiones tomadas de forma muy diferente y que manifiestan modos de gobernabilidad diferenciales.

Participó en la publicación del informe inicial del proyecto (2009-2011): “Atributos e instrumentos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria”.

Dirección URL del informe:
<http://bdigital.uncu.edu.ar/fichas.php?idobjeto=3327>

La integrante Doctora y Magíster Marta Moyano también acompaña en algunos aspectos en el desarrollo de la ponencia como coautora en “Atributos e instrumentos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria”. En XXII Jornada de Investigación y IV Posgrado de la UNCuyo. Realizado el 4 al 8 de octubre del 2010.

La Doctora y Magíster Marta Moyano es directora de la revista Alternativas serie: espacio pedagógico (ISSN – 0328 – 8064) y del Laboratorio LAE perteneciente a la Universidad Nacional de San Luis.

Formación de Recursos Humanos

Becarios de investigación graduados 2009-2010 SeCTyP: Fernández, Javier, Apaza Sembinelli, María Fernanda, Griffouliere, María Gabriela.

Tesis de licenciatura en Gestión Institucional y Curricular: “Gobernabilidad de las políticas de gestión universitaria” (ámbito: Facultad de Ciencias Agrarias – UNCuyo).
Tesis: Echevarria, Susana y García, Zulma.

Resultados de la investigación

Capítulo 1. Introducción y planteamiento del problema de estudio.

1.1. Introducción

A manera de encuadre general hay producciones realizadas por todos o la mayoría de los integrantes del equipo según se hizo necesario para la presentación del evento científico, pero conviene señalar que el equipo de investigación está dividido en dos subgrupos, uno de ellos trabaja diferentes y diversos atributos de la gobernabilidad, en tanto que otros integrantes trabajan los instrumentos de la gobernabilidad.

En el equipo de investigación también se debe destacar que hay integrantes que realizan su doctorado sobre temas específicos de esta área de conocimiento, otros realizan maestrías sobre temáticas de la investigación y algunos se encuentran como becarios graduados de investigación de la SECTyP, cuyos temas pertenecen a esta línea investigativa.

Tanto el grupo perteneciente al desarrollo investigativo en el subgrupo referido a los atributos de la gobernabilidad como el referido a los instrumentos de la gobernabilidad parten de desarrollos conceptuales y de antecedentes investigativos en el trabajo de campo iniciados en el proyecto 2007 – 2009. Actualmente han profundizado y ampliado el período de estudio a los años 2008, 2009 y 2010, algunos continuando

con las mismas categorías, su relación con otras nuevas categorías y su profundidad en el análisis del tema.

En razón que este equipo constituido proviene de diversas disciplinas en su formación inicial, aunque no en su formación de posgrado, requiere de una articulación constante y precisa para llevar a cabo una labor mucho más ordenada y sistemática, y con un grado mayor de articulación conceptual, de madurez e integración en el equipo de trabajo.

Las contribuciones personales han sido colocadas en un orden establecido en función de las articulaciones temáticas existentes. Se espera a modo de transferencia, aportar nuevos conocimientos, según expectativas de los protagonistas del gobierno de las instituciones, como fuente para el cambio organizacional, especificada en el apartado de cada uno de los integrantes.

Los datos provienen de varias fuentes: Observación directa del comportamiento de los miembros de la institución en sesiones de Consejos Directivos y Asesores. Análisis documental, entrevistas a informantes claves. Los procedimientos analíticos e interpretativos que son usados para arribar a los hallazgos o a las teorías. Los procedimientos incluyen técnicas para conceptualizar los datos, se codifican los datos. La denominación de teoría que emerge de los datos y no descripción que revelan datos, se sostiene en la siguiente justificación: La teoría usa conceptos. Los datos similares son agrupados y les son otorgados etiquetas conceptuales. Esto significa colocar interpretaciones de los datos. Los conceptos son relacionados por medio de la afirmación de relaciones. Se deben relacionar con un esquema conceptual (ya elaborado). El criterio adoptado para homologar la información relevada en datos de la investigación, es el siguiente: Que la información esté referida a las dimensiones analíticas especificadas. Que sean toma de decisiones sustentables en un tiempo y espacio preciso (2009-2011). Que constituyan efectivamente decisiones de la institución y no simplemente acciones en respuesta a directivas que sean del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, de la Secretaría de Políticas Universitarias Nacional o del Rectorado de la Universidad Nacional de Cuyo y por último, que respondan al interés común de la institución. Diferentes miembros del equipo realizaron producciones intelectuales las cuales se publicaron y participaron en reuniones científicas de la especialidad del tema, como así también algunos de ellos obtuvieron becas de la SECTyP en el período 2009-2011.

1.2. Planteamiento del problema.

La universidad actual se ha transformado en una organización compleja. Esta complejidad está asociada a su crecimiento en tamaño, con la diversificación de sus servicios, actividades y programas y su propia naturaleza. Esta organización pasó de ser una organización estructuralmente estable, relativamente descentralizada y con procedimientos bastante formalizados, a una organización estructuralmente variable en relación con la demanda del contexto social, con mayor amplitud de

descentralización en respuesta a las nuevas estructuras y con diversificación de procedimientos en relación a las diversas ofertas académicas y de servicio.

Uno de los principios esenciales de la universidad argentina es la gratuidad de la enseñanza en este nivel superior, pero en razón de la necesidad de cambios organizacionales y de amplitud de servicios, se vio forzada a la creación de nuevas carreras de grado y posgrado aranceladas dado que el órgano superior del Estado Nacional de mayor jerarquía evaluativa y decisoria, la Secretaría de Políticas Universitaria de la Nación, aprobó las carreras pero no brindó financiamiento.

Estas tomas de decisiones para satisfacer demandas coyunturales de la sociedad conformó un sistema paralelo entre carreras gratuitas y otras aranceladas en el mismo ámbito de cada facultad de la Universidad Nacional de Cuyo. Este sistema paralelo que convive en el ámbito universitario no sólo afecta a distintos modos de financiamiento sino que crea un sistema organizativo, estructural y funcional con toma de decisiones diferenciales que afectan los procesos y criterios políticos resolutivos en los Consejos Directivos.

Las distintas instituciones que conforman la Universidad Nacional de Cuyo están reguladas por una misma normativa a ser aplicada en cada unidad académica. Pero a su vez, cada unidad académica, según el principio de autonomía institucional tiene alternativas de aplicación, por un lado la aplicación directa de aquellas que emanan del Consejo Superior de Rectorado, y por otro, aquellas que se configuran según el espacio de autonomía en cada Consejo Directivo de cada Facultad, brindando características propias a la gobernabilidad institucional que diferencian los criterios y pautas en los procesos de tomas de decisiones para organizar sus actividades endógenas y exógenas.

La preocupación sobre el objeto de estudio, que se constituye en problema, emerge de observar en las relaciones cotidianas y en los niveles de decisión institucional, que en el ámbito de la misma Universidad Nacional de Cuyo se construyen políticas de gestión diferentes y a veces contradictorias conforme las necesidades de cambio institucional. Cada unidad académica construye sus modos de gobernabilidad en razón, de tomas de decisiones diferenciales conforme las propuestas institucionales y los criterios que adoptan los integrantes de los Consejos Directivos (órgano resolutivo) y Equipo de Conducción (órgano ejecutivo). Pero no todo estos modos de gobernabilidad se evidencian, a pesar de emerger del cuerpo colegiado, democráticas, sino muchas veces las tomas de decisiones en el interjuego de estos dos órganos de conducción son monolíticas y autoritarias, en tanto otras son rutinarias, desprofesionalizadas y subjetivas. Por lo que configuran determinados conflictos institucionales al no funcionar estos órganos como espacios de representación, autonomía, construcción de consensos y modelos democráticos de organización. Así es como a partir de estos quiebres y problemáticas institucionales focalizamos el objeto de estudio en los atributos e instrumentos que componen la gobernabilidad democrática institucional, con el objeto de definirlos, comprenderlos y

transferirlos al contexto universitario para poder reflexionar y pensarnos a nosotros mismos.

La necesidad de esta nueva construcción de gobernabilidad democrática, diferenciales según su propia identidad en cada unidad académica, las mismas han iniciado un proceso de configuración de un modelo universitario fragmentado y con características propias en cada facultad, tendientes a no reconocerse como una unidad integrada sino como una suma de organizaciones contradictorias en la visión y misión de la Universidad Nacional de Cuyo. Esta problemática será analizada en dos facultades de la UNCuyo, cuya unidad de análisis será las tomas de decisiones que se realizan en los procesos interactivos en los consejos directivos y el órgano ejecutivo de la institución.

1.2.1. Preguntas de investigación.

Surge entonces la necesidad de indagar acerca de:

- ✓ ¿En qué niveles de decisión, cómo y quiénes generan los procesos de tomas de decisiones para una gobernabilidad democrática?
- ✓ ¿Qué toma de decisiones configuran atributos o instrumentos de la gobernabilidad democrática en un proceso de interacción entre los integrantes de los Consejos Directivos y los integrantes del equipo de conducción?
- ✓ ¿Cómo se construyen las toma de decisiones que configuran los atributos e instrumentos de la gobernabilidad democrática?
- ✓ ¿Qué características y elementos comprenden los atributos e instrumentos que configuran gobernabilidad democrática?
- ✓ ¿Cuáles son los procesos de toma de decisiones que en cada uno de los Consejos Directivos y equipo de conducción objeto de estudio, operan como condiciones en la dinámica democrática institucional?
- ✓ ¿Qué conjunto de toma de decisiones que sean sustentables, que en un tiempo y espacio preciso, aglutina las formas de representatividad en relación y al servicio del interés común de la institución?
- ✓ ¿Cuáles serían las cualidades y atributos de la capacidad de gobernar para resignificar el sentido de la identidad institucional y responder a las evaluaciones del poder público para mejorar el funcionamiento institucional?
- ✓ ¿Qué propiedades o características del proceso de gestión son fuente de modificación y cambio para preservar la unidad y misión institucional, viabilizado en políticas y acciones para el logro de la consolidación y eficacia de su legitimidad?

Capítulo 2. Encuadre metodológico.

2.1. Supuesto o anticipación de sentido.

Los cuerpos colegiados y los órganos ejecutivos desconocerían, no reflexionarían y configurarían formas de gobierno subjetivas y sectoriales en relación a los atributos e instrumentos para construir procesos de gobernabilidad democrática.

2.2. Método de teoría basada en los datos (Grounded Theory)¹

El propósito de esta investigación es construir inductivamente teoría, a través del análisis cualitativo de datos. El modo de análisis cualitativo conocido como método de “teoría basada en los datos”, es un modo analítico que comprende procedimientos (lógica operativa) dentro de un compuesto de contextos situacionales que requiere una sensibilidad teórica y social.

El compuesto del contexto situacional de esta investigación, del cual emergieron los datos, será el marco legal de regulación del sistema universitario, lo expresado en las entrevistas a informantes claves, el registro en actas de sesiones de los cuerpos colegiados, la observación directa y cuestionarios.

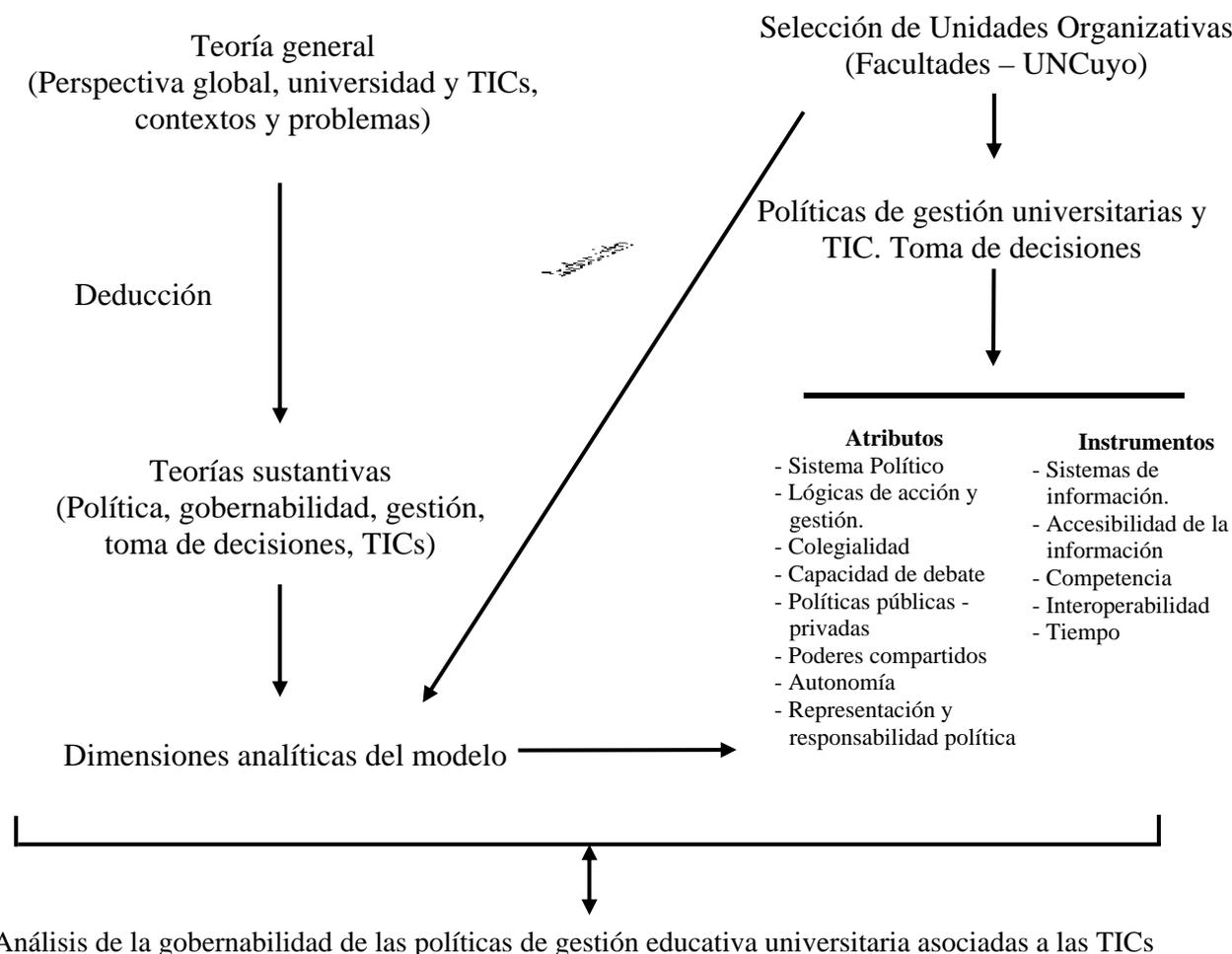
Para ello se requirió prever criterios de reflexión y análisis que evidenciaron las lógicas de los valores personales y grupales en las instituciones, clarificando el supuesto axiológico que sustenta la investigación.

Así es como, este paradigma investigativo se concretó a partir de la selección de una metodología cualitativa cuyos ejes, partiendo del modelo de análisis metodológico especificado en Cuadro nº 1, construirán el andamiaje para producir evidencias que respondan a los objetivos del trabajo de investigación. Utilizando en su proceso inicial un procedimiento deductivo que explica la teoría general y sustantiva para constituirse a partir del estudio de los casos seleccionados en un procedimiento inductivo con el objeto de construir teoría que explique interacciones y razones del fenómeno en estudio.

¹ - Glaser, G. B. y Strauss, A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. New York. Aldine Publishing Company.

- Strauss, A. L. y Corbin J. (1991) *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory. Procedures and Techniques*. Newbury. Park London. New Delhi. Sage Publicacions. The international Publishers.

Cuadro Nº 1.: Proceso de construcción del modelo de análisis metodológico para el estudio de los atributos e instrumentos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria.



Elaboración propia: Doctorando Mirtha Tancredi y Doctoranda Eduardo Salmerón. (Guía de orientación de la lógica operatoria investigativa)²

Una teoría bien construida desde los datos debe cumplir cuatro criterios centrales para juzgar la aplicabilidad de la teoría a un fenómeno.

1. Que se ajuste al fenómeno o proceso, comprensión generalidad y control.
2. Si la teoría es fiel a la realidad de la vida diaria, el área sustantiva es inducida desde diferentes datos, entonces va a ajustarse a esa área sustantiva.
3. Si los datos sobre los que se basa son comprensivos y la interpretación conceptual es amplia, la teoría debe ser suficientemente abstracta e incluir

² El modelo de análisis metodológico abordado constituye un antecedente de proyectos de investigación precedentes, financiadas y evaluadas por la Secretaría de Ciencia, Técnica y Posgrado de la Universidad Nacional de Cuyo, en los que la Dirección y Codirección fueron desarrollados por la Lic. Mirtha Tancredi y Eduardo Salmerón.

suficiente variación para hacerla aplicable a una variedad de contextos relacionados con ese fenómeno.

4. La teoría debe proveer control con respecto a la acción de ese fenómeno. Las condiciones bajo las cuales la teoría es aplicable deben ser claramente especificadas.

El diseño de investigación se organizó en varias fases secuenciadas delimitando el proceso investigativo, que a su vez se pudo agrupar en tres instancias relevantes:

- Instancia del diseño inicial.
- Instancia de trabajo de campo.
- Instancia de informe final.

En la instancia del diseño inicial, este trabajo es continuidad de una línea de investigación a partir del 2005 hasta el 2009 (FEEyE y FCPyS)

La producción de conocimiento que llevó a definir diferentes conceptos claves, fue analizada, reinterpretado y formulados de manera más consolidada los conceptos relevantes de la temática en cuestión, tales como atributos e instrumentos de la gobernabilidad, políticas de gestión universitaria, enfoques de toma de decisiones.

Teniendo en cuenta los cuatro criterios centrales para juzgar la aplicabilidad de la teoría a un fenómeno, y que esta teoría fuera fiel a la realidad de la vida diaria y se ajustara sustantivamente y proveyera de control con respecto a la acción del fenómeno objeto de estudio, se tomó la decisión de desarrollar un modelo conceptual que pudiera dar dos perspectivas precisas y aglutinantes como dimensiones de análisis de datos. Para lo cual se plantea la dimensión de los atributos de la gobernabilidad y la dimensión de los instrumentos de la gobernabilidad. Este encuadre general de las dimensiones organizó y facilitó la sistematización de información en dos grupos de trabajo. Algunos integrantes dedicados al análisis y producción de conocimiento referente a la dimensión atributos de la gobernabilidad y otros integrantes dedicados al análisis, búsqueda y producción de conocimiento referente a la dimensión instrumentos de la gobernabilidad.

Esta decisión metodológica y conceptual se justifica en razón de que estas dos dimensiones comprenden y reflejan con mayor precisión distintos niveles, modos y procesos de toma de decisiones en la construcción de la gobernabilidad, y a su vez facilitan la organización interna del equipo para la producción y construcción de teoría con mayor focalización del fenómeno en estudio.

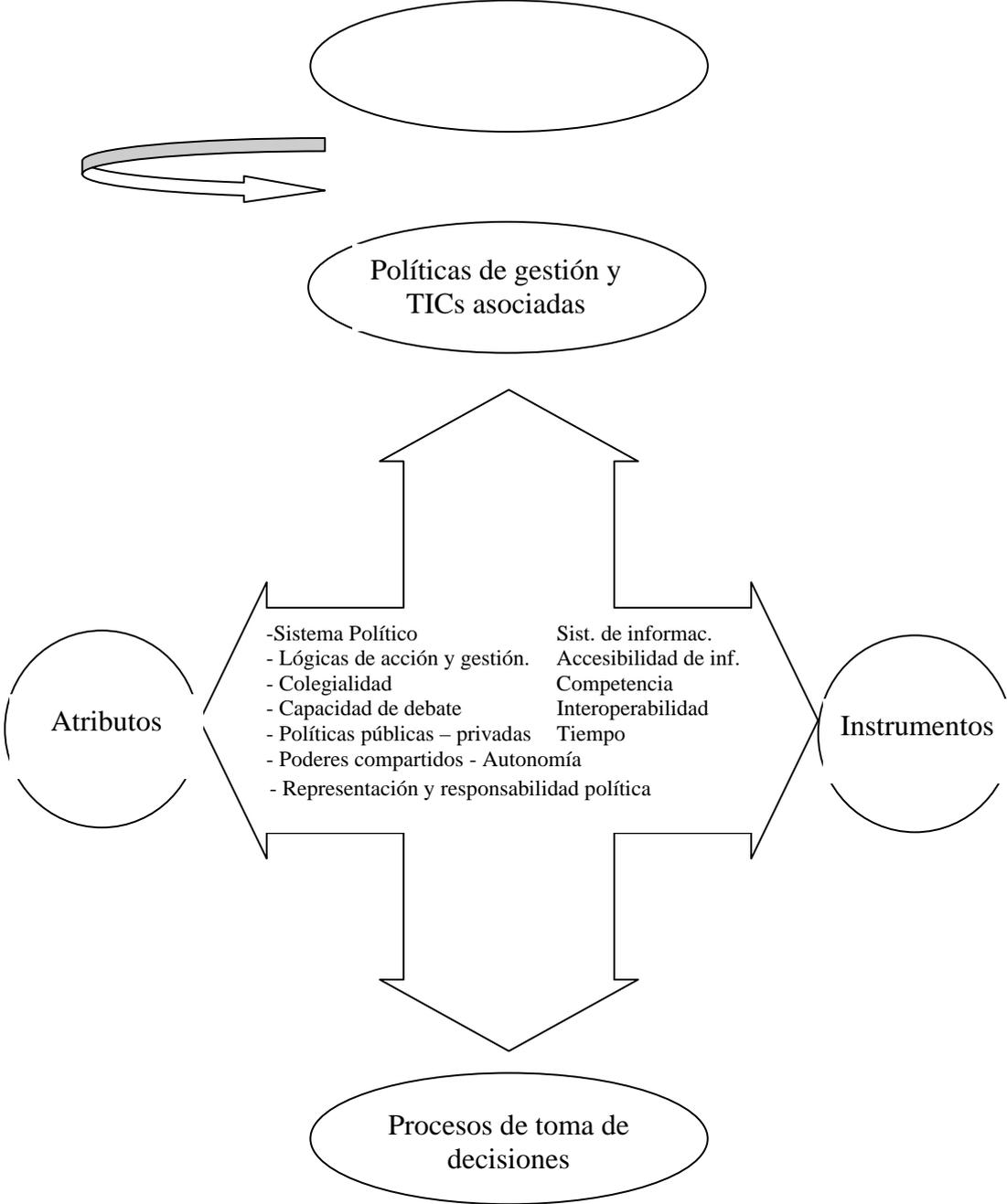
Estas instancias de reflexión metodológica y conceptual se realizaron en el primer período del trabajo del presente proyecto, lo cual llevó a que integrantes del equipo presentaran sus proyectos de investigación como becarios graduados en diferentes temáticas.

Como eje transversal de asesoramiento de la interpretación de cómo se plantearon los discursos que emergieron de las actas de las sesiones de los consejos directivos

en las unidades académicas objeto de estudio, participó como consultora y clarificadora de tal análisis la Doctora Mgster. Marta Moyano.

Se construyó un modelo conceptual como orientador temático para el estudio de los atributos e instrumentos en la construcción de los procesos de la gobernabilidad democrática en dos unidades académicas de la UNCuyo.

Diagrama N° 1: Modelo conceptual de los atributos e instrumentos en la construcción de los procesos de la gobernabilidad democrática.



Elaboración propia: Doctorando M. Tancredi – E. Salmerón

2.3. Población y muestra

Las unidades académicas observables o muestra, se seleccionaron en razón de las características comunes (FEEyE y FCPyS): ambas nacieron como escuelas superiores de formación universitaria, y se consolidaron a través del tiempo como facultades con diferentes objetivos de formación profesional. Actualmente son representativas de diferentes servicios y cambios organizacionales conforme a la presión de la demanda social,

La población objeto de estudio, son los integrantes de los consejos directivos conforme actúen en las sesiones del cuerpo colegiado configurando toma de decisiones resolutorias que caractericen el proceso de gobernabilidad institucional y la relación con los integrantes del equipo de conducción como cuerpo ejecutivo en el proceso de gestión institucional de dos unidades académicas de la Universidad Nacional de Cuyo en el período bianual (2009-2011).

En cada período el Cuerpo Colegiado constituido como Consejo Directivo por voto de sus representantes está integrado conforme lo dispuesto en el Estatuto Universitario por:

- Decano, presidente nato del Consejo Directivo (Vicedecano en reemplazo por ausencia del Decano) (Duración tres años)
- Claustro Docente (Duración tres años):
 - Profesores Titulares y Asociados efectivos, Eméritos y Consultos: cuatro miembros titulares y seis miembros suplentes.
 - Profesores Adjuntos efectivos: dos miembros titulares y cuatro miembros suplentes.
 - Docentes Auxiliares efectivos: un miembro titular y dos suplentes.
- Claustro Egresados: un miembro titular y un miembro suplente. (Duración un año)
- Claustro Alumnos: dos miembros titulares por la mayoría, un miembro titular por la minoría y cuatro suplentes. (Duración un año)
- Claustro no docente: un miembro titular y dos miembros suplentes. (Duración un año)

Total de integrantes de los Consejos Directivos por período de gestión: 14 miembros por Facultad.

Integrantes del equipo de conducción: Decano, Vice Decano, Secretaría Académica y direcciones correspondientes. Dado que las instituciones están en proceso de realizar ajustes de sus estructuras organizativas, y que este es un trabajo comparativo, aproximadamente entre las dos instituciones la población de estos equipos es entre 8 a 10 integrantes.

El período temporal de la propuesta investigativa es sincrónica porque se inició en el 2005 y concluye en el 2011 en razón de que se analizaron diversos períodos de gestión, con mayor profundidad en las dos instituciones. Por lo mencionado y de la conformación de los diferentes Consejos Directivos, la población seleccionada es de aproximadamente 28 integrantes de la muestra.

2.4. Variables y control de las mismas

La denominación de teoría que emerge de los datos y no descripción que revelan datos, se sostiene en la siguiente justificación:

- La teoría usa conceptos. Los datos similares son agrupados y les son otorgados etiquetas conceptuales. Esto significa colocar interpretaciones de los datos.
- Los conceptos son relacionados por medio de la afirmación de relaciones. Se deben relacionar con un esquema conceptual, en el caso de esta investigación se ha elaborado un Diagrama Integrador Conceptual de los conceptos ejes de todo el proceso investigativo y Diagramas Conceptuales según las diferentes focalizaciones temáticas de atributos o de instrumentos de la gobernabilidad. Consignado en los diferentes construcciones de esquemas conceptuales en cada temática y subtemática mostradas en el desarrollo de la investigación.

La fase inicial de este método, requiere de una selección precisa respecto a qué entrevista o nota de campo son representativas o significativas en la recurrencia ó saturación teórica de la evolución de un concepto.

El criterio para juzgar cuando cesó el muestreo de grupos pertinentes, diferentes de una categoría es la saturación teórica de la misma. Saturación significó que ninguna información adicional hallada pudo desarrollar otras propiedades de la categoría. El proceso de revisión de las propiedades de una categoría fue recurrente y constante durante todo el proceso de investigación, hasta que la misma alcanzó la saturación teórica, por ejemplo, las dimensiones de análisis, atributos e instrumentos de la gobernabilidad se conformaron como conceptos aglutinantes de elementos y componentes que de modo recurrente se relacionaban con estas dimensiones.

Del mismo modo surge la dimensión instrumentos de la gobernabilidad como concepto aglutinante de aquellos elementos o componentes usados y necesarios en los procesos de toma de decisiones en las sesiones de Consejo Directivo y desde las políticas que promovieron el Sistema de Información Universitaria (SIU). Así es como por saturación teórica emergen las categorías globalización, recursos, sistemas de información, competencias, marcos normativos, interoperabilidad

La saturación no fue obtenida estudiando un incidente en un grupo. Lo que se obtiene estudiando un grupo, es a lo sumo el descubrimiento de algunas categorías básicas o iniciales con algunas de sus propiedades. Las categorías explicadas en este trabajo de investigación se han encontrado en al menos del 70 % de las actas analizadas que emergieron de las sesiones de los Consejos Directivos.

El criterio adoptado para homologar la información relevada en datos de la investigación, es el siguiente:

- Que la información esté referida a las dimensiones analíticas especificadas (atributos e instrumentos de la gobernabilidad).
- Que sean toma de decisiones sustentables en un tiempo y espacio preciso (2009 - 2011).
- Que constituyen efectivamente decisiones de la institución y no simplemente acciones en respuesta a directivas que sean del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, de la Secretaría de Políticas Universitarias Nacional o del Rectorado de la Universidad Nacional de Cuyo.
- Que respondieron al interés común de la institución.

Considerando que es una investigación cualitativa en la cual los datos se generaron de manera constante y se resignificaron las categorías conceptuales, agrupándolas según áreas temáticas, la triangulación metodológica es temporal y fué tomando significado según la validación de los hallazgos que se realizaron por lo que requirió que reflejaran el estudio completo de cada dato para poder ser interrelacionados.

Así es que, se realizaron triangulaciones metodológicas de los siguientes datos:

- La interpretación y categorías emergentes del análisis documental de todo el marco regulatorio.
- Interpretación y categorías emergentes de los registros en las actas que emanaron de la deliberación en las sesiones de los Consejos Directivos.
- Análisis e interpretación de las entrevistas y cuestionarios y categorías emergentes.
- Comparación de los resultados de los datos obtenidos entre cada institución objeto de estudio.

Realizado este proceso se pudo construir teoría, proposiciones o nuevas categorías, según la evidencia empírica, como fuente de teoría respecto al objeto de estudio.

2.5. Instrumentos de recogida de datos

Abocarse a un procedimiento de investigación de la teoría basada en datos requirió de tres componentes y su relación con los objetivos planteados.

Los datos, que provienen de varias fuentes:

- Observación directa del comportamiento de los miembros de la institución en sesiones de Consejos Directivos y del Equipo de Gestión cuando intervienen en las sesiones del Consejo ó cuando toman decisiones ad-referendum del Consejo de modo personal.
- Análisis documental:

- Documentos legales (Leyes, Disposiciones, Estatutos, Ordenanzas, Resoluciones, Reglamentos).
 - Documentos informativos: (Actas de sesiones de los Consejos Directivos. Período 2009-2011).
- Entrevistas:
- A miembros integrantes de los consejos directivos que representaron a cada claustro y del Equipo de Conducción.
 - A informantes claves, seleccionados según la jerarquía, funciones y nivel de toma de decisiones que realizaron, para reconstruir trayectos y experiencias referidas a las instituciones en estudio.
- Cuestionarios:

Aplicación de un conjunto de preguntas fijas estructuradas intencionalmente y algunas semi estructuradas para extraer la información que interesa de cierto tiempo de unidades de análisis, acompañadas de categorías de respuestas, instrucciones y aclaraciones dirigidas a integrantes de los Consejos Directivos y miembros del Equipo de Conducción.

2.6. Procedimiento

Los procedimientos analíticos e interpretativos que se usaron para arribar a los hallazgos o a las teorías incluyeron técnicas para conceptualizar los datos. Estos procesos, llamados “codificación”, son variables. Incluyen muestreo no estadístico, la escritura de memorandum y la diagramación de relaciones conceptuales. Estos datos son agrupados y se le otorgan etiquetas conceptuales, esto significó colocar interpretación de los datos. Luego los conceptos se relacionaron por medio de la afirmación de relaciones y se organizaron de acuerdo a los temas para poder ser interpretados.

En principio, la aproximación al relevar datos, es presentar una exacta descripción de lo que ha sido estudiado, pero no necesariamente todos los datos que han sido estudiados. Reducir y seleccionar el material representa selección e interpretación de pasajes descriptivos, transcripciones de entrevistas, tejer descripciones, palabras de los actores, transcripciones de las notas de campo, y sus propias interpretaciones en una creíble narración descriptiva.

Informes verbales o escritos según los hallazgos realizados para presentar una visión de conjunto y realizar una reflexión en profundidad.

Desde esta perspectiva metodológica, para estudiar y pensar la realidad social fenómeno de estudio se utilizaron un conjunto de procedimientos y técnicas para recolectar y analizar esos datos, para ello, mediante un proceso analítico los conceptos se integran a partir de los datos relevados constituyéndose en codificaciones que van a formar parte de la teoría.

En las distintas construcciones teóricas desarrolladas por los integrantes del equipo de investigación, se realizaron diferentes modos de codificación, tales como:

- *Codificación abierta*: Este es un proceso analítico para identificar conceptos y descubrir en los datos propiedades y dimensiones. Estos conceptos se basaron fundamentalmente en teorías y configuraron categorías que representaron a los fenómenos en estudio. Estas categorías se presentaron en un escala variada de propiedades generales hasta llegar a propiedades más específicas brindando una claridad adicional. Por ejemplo: De las diferentes lecturas de las actas en cada temática focalizada como componente de atributos o de instrumentos emergieron categorías y subcategorías relacionadas como propiedades de esa temática. Tal es el caso que el estudio de autonomía, modelos universitarios, representación, globalización, interoperabilidad construyeron a partir de ideas y significados propios de sus codificaciones conforme la conceptualización del fenómeno al que se etiquetó.

- *Codificación axial*: Es un proceso de relacionar categorías a sus subcategorías, es decir, la codificación ocurre alrededor del eje de una categoría, y enlaza las categorías en cuanto sus propiedades y dimensiones. Esta codificación ayuda al investigador a integrar la estructura con un proceso, es un proceso de secuencia de acciones/interacciones, perteneciente a los fenómenos a medida que evoluciona en el tiempo estudiado para el mismo. Relacionar las categorías y subcategorías sigue las líneas de sus propiedades y dimensiones y se puede observar como se entrecruzan y vinculan estas. En el desarrollo del trabajo se evidencia esta metodología en la elaboración de matrices conceptuales.

- *Codificación selectiva*: Es el proceso de integrar y refinar la teoría. Es el punto en la construcción de la categoría en la cual ya no emergen propiedades, dimensiones o relaciones nuevas. Es el grado hasta el cual varía un concepto para integrarse a la teoría por medio de un muestreo para determinar cómo varía en su rango dimensional. Es la codificación que reconoce las relaciones entre los datos cuando estos se vuelven teoría.

Esta codificación es la técnica analítica más problemática porque pretende explicar afirmando relaciones lo que ocurre en el fenómeno y muchas veces se construye y desconstruye para lograr una categoría central. Este procedimiento en esta investigación se realizó en la revisión de dimensiones y categorías desarrolladas en los proyectos desde el 2005 al 2009, para lo cual, luego de un proceso de análisis reflexivo y discusión analítica se reconstruyeron nuevas dimensiones y categorías centrales para el desarrollo de este proyecto 2009-2011, configurando un diagrama diferente de relaciones conceptuales.

Para esta investigación, como un proceso de mayor maduración de los integrantes del equipo en la aplicación de esta metodología cualitativa, se utilizaron como proceso sistemático de cada análisis de actas, observaciones directas y entrevistas memorandos que registraron los datos para que a partir de ellos se generaran interrogantes, y a partir de las respuestas de los mismos emergieran conceptos

producto de los argumentos analizados y vínculos entre conceptos de los cuales resultaron categorías y subcategorías posibles de estar vinculadas en un diagrama.

- *Codificar para el proceso*: Entender el proceso de codificación es mostrar la secuencias de acción/interacción que evolucionan en el desarrollo investigativo. La construcción de las categorías anteriores ya mencionadas nos proporcionó una técnica por medio de la cual pudimos analizar datos en busca de propiedades y dimensiones, pero a modo de control de posibles cambios y comprensión del fenómeno estudiado, este modo de codificación permitió rastrear si existieron cambios o no en las condiciones de gestión de los procesos de gobernabilidad, y si estos fueron estructurales o contingentes. Así es como debimos preguntarnos si las dimensiones y las categorías que emergieron del fenómeno de estudio se consolidaron en un proceso o si existieron componentes que a partir de los procesos de deliberación y gestión en la institución se configuraron formas cambiantes o repetitivas en las acciones e interacciones de gobernabilidad institucional.

El siguiente cuadro ejemplifica el modo en que se sistematizaron los datos para poder configurar en codificaciones y subcodificaciones conforme grupos de comparación para generar teoría.

Diagrama Nº 2: Consideraciones básicas de minimizar y maximizar las diferencias en grupos de comparación para generar teoría

Diferencias en Grupos	Datos sobre categorías	
	Similar	Diversa
Minimizada	<p>El máximo de similitud en la información conduce a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar la utilidad de la categoría. - Generar las propiedades básicas. - Establecer un grupo de condiciones para la jerarquización de las categorías. <p>Estas condiciones pueden ser usadas para predicción.</p>	<p>Ubicando diferencias fundamentales bajo las cuales las categorías varían según la recurrencia o saturación.</p>
Maximizada	<p>Ubicando uniformidades fundamentales de mayor alcance.</p>	<p>La diversidad máxima en formación obliga:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un denso desarrollo de propiedad de categorías (saturación total). - Integración de categorías y propiedades. - Delimitar el alcance de la teoría.

Los antecedentes que contribuyeron a que se originara esta aproximación llamada teoría desde los datos es la siguiente:

- a. La necesidad de ir al campo, si uno quiere entender lo que está ocurriendo.

- b. La importancia de la teoría, basada en la realidad, para el desarrollo de una disciplina.
- c. La naturaleza de la experiencia y de los emprendimientos en continua evolución.
- d. El rol activo de las personas en darle forma al mundo en que viven.
- e. Un énfasis en cambio y proceso, y en la variabilidad y complejidad de la vida.
- f. La interrelación entre condiciones, sentido y acción.

Los requisitos o condiciones para aprender esta aproximación son:

1. Se debe estudiar, no meramente leer, los procedimientos que son descritos en los varios libros y estar preparados para seguirlos. Los procedimientos son diseñados para construir teorías sistemáticas.
2. Los procedimientos deben ser seguidos al hacer la investigación. Practicar procedimientos a través de investigación continua para aprender como funciona y adquirir experiencia para poder utilizar las técnicas con éxito.
3. Apertura y flexibilidad para adaptar los procedimientos a diferentes fenómenos y situaciones de investigación.

La teoría basada en los datos puede ser utilizada por diferentes disciplinas, en el área de ciencias sociales y humanas, y ser útil para un estudio multidisciplinario. En razón de ello, se constituyó un equipo de investigación cuya conformación se compone por profesionales de diferentes disciplinas.

Amplia es la discusión respecto de si la teoría basada en los datos es un método científico. Desde la perspectiva epistemológica y conceptual, para abordar este proceso de investigación, considera que sí es un método científico por que sus procedimientos son diseñados de tal manera que, si son llevados a cabo cuidadosamente el método llena los criterios para hacer buena ciencia: significancia, compatibilidad entre teoría y observación, generabilidad, reproducibilidad, precisión, rigor y verificación. Se reconocen categorías potenciales.

2.7. Lógica operativa en el proceso de investigación:

Así es como, se procede al análisis documental de las siguientes normas regulatorias.

- Artículos específicos de la Constitución Nacional.
- Artículos específicos al tema objeto de estudio de la Ley de Educación Superior.
- Decreto Nacional 1545/94 que rige para la Administración Pública Nacional, y aplicable a las estructuras organizativas.
- El Estatuto Universitario de la Universidad Nacional de Cuyo y Digesto universitario.

- Ordenanza 17/03 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de Cuyo que estipula una propuesta de políticas en materia de personal de apoyo académico y las normas básicas destinadas a guiar el diseño de las estructuras organizativas de la Universidad Nacional de Cuyo (Anexo I y II) y Resolución 910/02-R y Resolución 83/03-R que designan la Comisión Asesora de Reingeniería Administrativa de la Universidad Nacional de Cuyo.
- Ordenanza 116/03 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de Cuyo que aprueba la estructura orgánica de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.
- Ordenanza 115/03 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de Cuyo que aprueba la estructura orgánica de la Facultad de Educación Elemental y Especial de la Universidad Nacional de Cuyo.
- Ordenanzas del Ministerio de Educación de la Nación, del Consejo Superior de la Universidad Nacional de Cuyo y de los Consejos Directivos de las dos facultades que regulan el plan de estudios y la validez de los títulos de los ciclos de profesorado y ciclos de licenciaturas de ambas instituciones.

Sobre la base de esta información, se realiza un análisis documental, para interpretar y comparar a partir del registro de datos de los documentos regulatorios.

1. Se organiza en cuadros comparativos la especificación de las estructuras organizativas, según jerarquía y funciones entre las tres unidades organizativas que son objeto de estudio, enmarcándolas según las dimensiones analíticas planteadas.
2. Se compara mediante el análisis y la interpretación conforme los criterios previamente adoptados para la selección de información, los objetivos iniciales de la investigación, las dimensiones de análisis y las categorías seleccionadas de la relación entre las estructuras orgánicas de las dos unidades académicas.
3. Se analizan, por otra parte, los documentos informativos, actas de los Consejos Directivos de las dos facultades en estudio, el registro referente a qué, quienes y cuáles son las tomas de decisiones que se realizan. Para ello se organizaron memorandums (Sautu, R.; 2003), como registros directos de los datos seleccionados de cada acta, luego de ello se agrupan los registros conforme los criterios ya especificados.
4. Emergen de este proceso, en forma tentativa, nuevas categorías que conceptualizan los fenómenos en observación.
5. Observación directa de sesiones de Consejos Directivos, Consultivos y de comisiones Ad Hoc.
6. Entrevistas: Se elabora una guía de pautas de entrevistas a informantes claves, según los criterios de selección anteriormente especificados con el objeto de relevar datos actuales sobre las razones referidas a la toma de decisiones conforme corresponda.

7. Interpretación de nuevas normativas internas de cada facultad.
8. Últimos documentos de evaluación interna y externa de cada unidad académica.
9. El plan institucional de cada facultad y proyectos institucionales de cada carrera.
10. Registro en memorandum en los que se consignan qué decisiones se toman, cuáles son las más recurrentes, quiénes la toman, qué representatividad conlleva cada toma de decisiones, cuáles son los intereses en la opción de toma de decisiones, cómo interactúa el cuerpo colegiado, las acciones resolutorias, a qué dimensiones de análisis abarca y por qué decisión está fundada según las categorías iniciales.
11. Clasificación de registros de los memorandum según las categorías iniciales propuestas.
12. Reclassificación según recurrencia de tomas de decisiones, lo que lleva en un proceso inductivo a construir, de modo tentativo, nuevas categorías, es decir codificación de fenómenos observados.

Considerando que es una investigación cualitativa en la cual los datos son generados de manera constante y se resignifican las categorías conceptuales, agrupándolas según áreas temáticas, la triangulación es temporal y va tomando significado según la validación de los hallazgos que se realice por lo que requiere que refleje el estudio completo de cada dato para poder ser interrelacionado.

A partir de estas fuentes de información, se triangularán los datos, previa revisión y reflexión respecto a las codificaciones conceptuales realizadas. Realizado este proceso se podrá construir, proposiciones o nuevas categorías, según la evidencia empírica, como fuente de teoría respecto al objeto de estudio.

Desarrollo:

Capítulo 3. Atributos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria (Autor: Mirtha Tancredi Olmos)

3.1. Introducción.

La Universidad se encuentra condicionada por las políticas de gestión y la toma de decisiones para construir una cultura institucional que optimice la relación Universidad-Estado-Sociedad.

Para ello se requiere de una institución que se piense a sí misma y piense a la sociedad, por lo que se deberá indagar sobre los requerimientos que ella le realiza y las posibilidades de adaptarse a los mismos en un marco de oportunidad y calidad, aplicando estrategias adaptativas que sin renegar de todas las prácticas del pasado incorporen nuevas herramientas, modelos pedagógicos y prácticas asociativas con la sociedad.

Por lo tanto, enfatizo que el Estado es el que cumple con la acción reguladora que ha puesto en tensión a las universidades para repensarse a si mismas, a sus modos organizativos, a su responsabilidad y a la articulación de universidad con la sociedad. Otras de las tensiones que ha impulsado esta acción reguladora del Estado es que las universidades implementan ofertas relacionadas con demandas coyunturales requeridas por la sociedad a los nuevos modos de producción.

Tal es así, que las universidades debieron implementar estrategias para autoorganizar sus estructuras, sus normas y diversificar la toma de decisiones según acciones diferenciales de docencia, investigación, extensión y postgrado.

La retracción del Estado en algunos aspectos de la vida universitaria coexiste con una mayor regulación y mayor presencia estatal en otros. No es que se sugiera que la universidad haya permanecido blindada o encapsulada mientras el Estado era sometido a una reformulación de sus tareas y dimensiones, más bien resalto la necesidad de indagar de qué modo internalizó ese contexto común a todo el sector público estatal y qué singularidades la distinguen dentro de aquél proceso más amplio.

Debo destacar que los bienes públicos son aquellos que comprenden la educación, salud, previsión social y seguridad, y con esta tendencia se introduce una nueva idea para redefinir el límite entre lo público y lo privado.

Para entender el sentido de bien público, se debe comprender que cuando una sociedad democrática dice bien público, dice bien ciudadano. En tanto que, si este bien público pasa a ser un bien de la sociedad de mercado es considerado como un bien intercambiable que se accede a él según las oportunidades y capacidades de intercambio individual regulados por el libre comercio.

En relación con esta reflexión cabe recordar que a finales de 1991 en la provincia de San Juan, Argentina, el Subsecretario de Coordinación Educativa definió la Educación Superior como un bien “social preferencial” ya que “beneficia” a un porcentaje identificable de la sociedad (Aguilar, 1991).

La retirada del Estado de sus responsabilidades sociales respecto a la Educación Superior se asienta en el descompromiso y la indiferencia de sectores más pudientes, negando las posibilidades y oportunidades de sectores más carenciados sin considerar que también son ciudadanos que comparten esa comunidad.

Este descompromiso del Estado se concibe como idea central, entendiendo al concepto de bien común, sustentado como principio de solidaridad social que se funda más en el principio de responsabilidad individual es decir que cada uno responde aisladamente por su éxito y fracaso.

Así se conformó la tensión y problemática en la relación estado-sociedad-universidad reflejándose en ofertas de servicios dualizadas, por un lado la oferta deteriorada de la educación estatal que brinda a los modestos, y por el otro, la oferta que el mercado realiza a quienes disponen de mayores ingresos beneficiando más el interés individual que el interés común de una sociedad.

En la década de 1980, 1990 y 2000 se incluyó a la universidad dentro de las políticas de reforma del Estado. Este nuevo molde o configuración de reforma fue aplicado a diversos niveles educativos, pero la mayor resistencia de los actores fueron los integrantes de la vida universitaria, en especial por las singularidades y peculiaridades de las formas de gobierno o de los modos de gobierno universitario tales como autonomía, cogobierno y democracia interna.

Toda reforma de la universidad debía ser consensuada entre los claustros e incluso dentro de los propios claustros. La universidad, históricamente desde su conformación se distinguió en Argentina por un pluralismo proyectado en los espacios deliberativos (excepto en los reiterados gobiernos de facto), haciendo que la toma de decisiones se viera sometida a intensas negociaciones.

Esa complejidad es una particularidad de la organización universitaria sin correlato con otros organismos estatales, por lo tanto la reforma del Estado se implementó de modo lento, sin abandonar sus configuraciones fundantes y creando dentro de las mismas facultades y/o universidades modos organizativos paralelos que respondían coyunturalmente a las características de las necesidades de la reforma pero nunca abandonó la forma estructural del modelo inicial.

Las instituciones educativas de Educación Superior, tienen una responsabilidad y un compromiso con objetivos, metas, bienes y servicios que responden a la voluntad general y a los intereses de la sociedad. La Universidad se debe a la sociedad, es parte de lo que ésta incorpora dentro del espectro de sus intereses generales, es decir, dentro del ámbito de lo público; la universidad tiene como deber responder con excelencia a esa expectativa.

Considero relevante explicar el sentido del concepto de lo público. Lo público en la universidad significa varias cosas: saberse gobernar integralmente; formar individuos idóneos y competentes, sensibles a la cultura, a la ética y la estética, socializarlos en los principios y valores que hacen posible un Estado social de derecho y en lo que la sociedad establece como límites y fronteras para vivir en comunidad. En una palabra, formar personas con capacidad para hacer uso público de su razón, y aprender a reflexionar y superar los conflictos de la sociedad.

La Universidad al servicio de lo público, desde la perspectiva del saber, exige el ejercicio, por parte de quienes la integran una voluntad de verdad al servicio del bien común.

Partiendo de la comprensión de los contextos nacionales e internacionales de la Universidad Argentina, puedo admitir que no se puede pensar una gestión realista de la misma reproduciendo las pautas convencionales y los modelos vigentes. Se necesita un enfoque para un tiempo crítico siguiendo al pensamiento de Rinesi, Soprano y Suasnábar (2005), un modo de gestión asociado a la reconstrucción del país y al mismo tiempo capaz de asegurar a las universidades su participación en las transformaciones del mundo actual.

Los factores que he señalado muestran que sería un error continuar ignorando la interdependencia entre las políticas universitarias, los problemas sociales y el desarrollo nacional. Es necesario imaginar nuevas modalidades de interacción entre la universidad, la economía, la sociedad y el Estado en busca de un “círculo virtuoso” que asegure crecimiento y también mejor calidad de vida con el uso intensivo del potencial de recursos humanos calificados del país. Formarse en la Universidad hoy no sólo requiere adquirir saberes sino el desarrollo de potencialidades de un sujeto educativo crítico y reflexivo.

Por lo que los efectos perversos de las incongruencias institucionales fueron ampliamente subestimados y saltan a la vista en un contexto de catástrofe. La falta de planificación y de políticas públicas en el Sistema Universitario tiene sus costos. No existen prioridades para tiempos de crisis y se pierden oportunidades para acceder a fondos internacionales en forma cooperativa, consensuadas y con relaciones interuniversitarias participativas.

El sistema universitario en Argentina ha crecido de manera desordenada y esto le impide aprovechar plenamente los beneficios de la expansión.

La cultura de gestión imperante en las universidades nacionales no ha contribuido a una mejor integración del sistema. La politización y la apropiación corporativa del espacio público y académico podrían interpretarse inclusive como una especie de privatización encubierta. Estos factores convergen en la feudalización de las dependencias universitarias nacionales incrementando la ineficiencia y los costos.

El sistema electoral que la mayoría de las universidades en Argentina todavía sustenta, parte del principio democrático de la elección directa de representantes en cada claustro. Estos representantes a su vez eligen al Rector y Decanos. El desgaste

de este sistema electoral aunque, es denominado democrático representativo, muchas veces representa intereses personales y configura espacios de negociaciones y de clientelismos, no cumpliendo con la función plena de delegación de sus representados.

Por ello, algunas universidades nacionales han decidido introducir la elección directa del Rector y Decanos para evitar el reparto clientelístico de cargos en la cadena de representaciones.

El problema además, es que en los sistemas representativos en las universidades nacionales se configuran y coexisten varias culturas organizacionales: la de los actores políticos, la de las carreras profesionales, la de los gremios de empleados y docentes, la del claustro estudiantil y graduados, y a veces las de los intereses locales. Los procesos de toma de decisiones se vuelven lentos y problemáticos.

Por lo tanto, es conveniente afirmar que la idea de la universidad como agente de desarrollo, de servicios y de producción cultural es todavía marginal. Esto significa que las iniciativas que van en ese sentido deben enfrentar obstáculos administrativos y políticos dentro de las mismas instituciones.

La crisis en Argentina ni es coyuntural ni es sectorial (económica o política o social). El Estado, la economía, la sociedad civil, las instituciones políticas, el modelo cultural, la solidaridad social, la ética ciudadana, todo se encuentra en debate y en derrumbe.

Por eso, pienso que el principal actor histórico, junto con la sociedad civil, capaz de garantizar la vigencia de la democracia, la solidaridad colectiva y la búsqueda de un nuevo modelo de desarrollo solidario es el Estado, siempre y cuando este promueva y respete los procesos democráticos legitimados por la sociedad.

Las universidades se enfrentan hoy con un mundo diferente al conocido desde sus modelos fundantes, aunque muchos de estos modelos tuvieron diversas reformas, pero a pesar de ello hoy resulta de vital importancia revisar el funcionamiento en lo que respecta a políticas de gestión institucional.

Diversas tareas complejas tales como la gestión de los recursos, las políticas de matriculación, las decisiones sobre el personal, la aplicación de normas, la eficiencia de las tecnologías de la información y de la comunicación, la diversidad de servicios locales, nacionales e internacionales y ofertas académicas diferenciadas en estrategias de enseñanza y uso de equipamiento demandan configurar un modelo que responda a las necesidades requeridas.

A medida que las instituciones se hacen más grandes y complejas, la presión para que se imponga una administración más profesional y eficiente va creciendo a pesar de que suelen ser ineficientes en este aspecto.

Es certero que las universidades Argentinas requieren repensarse a si mismas y lograr procesos decisionales coherentes y estratégicos, también es necesario no olvidar que la universidad es un bien público nacional, que requerirá construir redes y

alianzas para configurar una educación transfronteriza, potenciándose como bien público internacional.

El punto central de la tensión en las universidades argentinas, surge de la contradicción entre criterios políticos nacionales e institucionales y estructuras organizativas que emergieron del modelo tradicional y de los roles y funciones, que dentro de estas organizaciones con estos modelos deben sus integrantes desempeñarse según los requerimientos del nuevo contexto.

Por último, los procesos decisionales en las universidades argentinas deben resolver la tensión entre Estado–Sociedad–universidad, repensándose a si mismas, a sus modos organizativos, a su responsabilidad y ser anticipatoria al avance del conocimiento y la gestión que propicia la sociedad.

3.2. Implicancia del concepto de política en los procesos de toma de decisiones en la gestión universitaria Argentina.

Precede en anteriores producciones un análisis conceptual en el que he establecido que, en la organización académica de la universidad, se constituye un proceso de configuración inicial definido analíticamente por la norma y las prescripciones que se establecen en las atribuciones de los órganos de decisión, la forma de integración y los mecanismos de regulación de su funcionamiento.

Retomando lo anteriormente postulado defino a las políticas de gestión como toma de decisiones de gobierno por el poder político institucional, colectivizado o particular, que según principios técnicos e ideológicos estructuran los procesos organizativos, mandatos, acciones racionales y coordinación de recursos en las instituciones.

Considero necesario destacar que las características sustantivas configuraron su identidad, sus estructuras organizativas, la autonomía en sus decisiones separadas del poder público y la colegialidad como ámbito máximo de su capacidad de gobierno. Asimismo como la estructura organizativa de esta universidad se basó en una concepción epistemológica del conocimiento fundamentado en disciplinas, las que orientaban los programas y sus carreras.

Sin embargo, hoy encuentro ejemplos reveladores en que el sistema político no evidencia sus tomas de decisiones en el ámbito del órgano colegiado como soberano representante de la ciudadanía universitaria, sino que, emerge un sistema de alianzas y lealtades, que desvirtúa el poder de decisión del órgano colegiado hacia órganos personales de la institución. Por lo cual reflexiono, que estos órganos personales acrecientan sus posibilidades de influencia en la toma de decisiones dentro de un contexto político sectorizado y de intereses particulares, y afecta las posiciones del poder y las coaliciones de poder dentro y fuera de la misma organización.

Postulo que esta configuración del sistema político, sostenida por intereses personales confunde y perturba los canales naturales, creando a veces sistemas políticos paralelos que no están legitimados por la representatividad del voto de la ciudadanía universitaria.

Si concibo las organizaciones no desde un sentido estructural y racional, sino desde una perspectiva política y desde las interacciones y dinámicas que en ellas se constituyen, significa que focalizo la atención en sus conflictos, negociaciones, luchas de intereses y modos organizativos complejos.

Si selecciono una visión política de la organización en la que conviven una amplia variedad de individuos y grupos de interés, inmersos en diferentes procesos políticos, me lleva a comprenderla más allá de las concepciones que enfatizan estructuras racionales y estables, y reflejan la dinámica de la ciudadanía universitaria.

Desde una perspectiva política las metas de la organización, están abiertas a negociación, no son un elemento estable y orientan el funcionamiento de la organización. Desde esta visión política interpreto entonces que, la estructura formal de la organización, sus reglas, regulaciones y procedimientos, no son tanto un instrumento racional para organizar la actividad y lograr sus metas, sino el reflejo y producto de una lucha por el control político.

La estructura formal de la organización refleja el resultado de continuas acciones políticas entre individuos y grupos. La estructura organizativa se utiliza con frecuencia como un instrumento político. En el caso de la UNCuyo, que en su estructura organizativa comprenden por un lado un órgano colegiado con funciones resolutorias, integrado por los representantes de cada claustro y el órgano ejecutivo integrado por Decano y Vicedecano son, estos últimos, quienes designarán desde una decisión política personal quienes asumirán los cargos en cada Secretaría, teniendo en cuenta la estructura organizativa de la institución. Es decir, la estructura formal, de acuerdo a la estructura organizativa legitimada, se dirime como un instrumento de espacio de toma de decisiones y de poder político.

Otro aspecto que destaco como importante de la concepción política de la organización, es considerar al conflicto como algo natural, incluso necesario, de la vida organizativa más que como un aspecto negativo, como un componente de la realidad institucional que demanda cambios.

Agrego además, que los procesos de toma de decisiones, también son un elemento muy importante, desde esta perspectiva política de la organización, dado que en una situación de decisión los miembros, grupos y coaliciones van a tratar de afectar políticamente lo que ocurra en la organización.

Interpreto que el proceso de toma de decisiones, desde esta perspectiva política, es una importante fuente de poder, porque el individuo o grupo ejerce influencias en la dinámica de la toma de decisiones, y así de ese modo influye significativamente en los acontecimientos que se desarrollan en la organización universitaria.

La organización política de las instituciones es un submundo organizativo en el que todos reconocemos, actuamos y participamos. Por ejemplo hablamos de “agendas ocultas”, “acciones maquiavélicas”, “relaciones de interés”, “intereses personales”, “obsecuencias”, “chismorreos”.

El concepto de intereses referido a distintas situaciones lo defino como: el complejo equipo de predisposiciones que abarca ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones, que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de en otra. Tal es así que, en los procesos organizativos los miembros actúan según sus intereses determinando una dinámica institucional que no siempre responden a las metas y objetivos predeterminados que la organización se ha fijado.

No siempre es tarea sencilla si indago respecto a los intereses personales y colectivos, dado que los miembros de las organizaciones no lo expresan claramente y tampoco ellos lo reflejan en los propósitos que tiene la organización. Los intereses de los que hablan unos como contenidos de la micropolítica se convierten, para otros, como bien postulan hace varias décadas Bacharach y Mundell:

“...lógica de acción es un constructo que designa forma de coherencia entre objetivos, metas y medios... En esencia, una lógica de acción puede ser considerada como la relación implícita, (esto es, no declarada) entre metas y medios que es asumida para los actores en las organizaciones...” (1993, p. 427).

El interés y la lógica de acción nos lleva a comprender el interjuego de ideas, creencias, tensiones entre los miembros de la organización.

Los distintos claustros que componen el Consejo Directivo, en el ámbito de las facultades de la UNCuyo, evidencian los intereses de la comunidad universitaria a través de sus procesos decisionales que realizan en las sesiones del mismo y constituyendo el espacio de construcción institucional.

La toma de decisiones implica un comportamiento según roles asignados a los integrantes en la institución, pero este comportamiento requiere esfuerzo por responder a normas establecidas, limitación de su desempeño laboral según las condiciones propias del mismo, intereses personales y sectoriales, negociaciones o consensos conforme a acuerdos o disidencias políticas.

Según la concepción y significado, anteriormente expuesto, respecto al proceso de toma de decisiones, interpreto que el dinamismo, aplicación, uso y valor de discrecionalidad de las misma está dado no por el posicionamiento en la estructura orgánica sino por los criterios de las políticas de gestión que configuran el cuerpo ejecutivo (Decano y Secretarios) y colegiado (Consejo Directivo) en sus correspondientes períodos de gestión.

Así es como, el poder político en la organización universitaria está dirimido entre los funcionarios del órgano ejecutivo y los representantes en los cuerpos colegiados.

En el ámbito de la UNCuyo, los espacios políticos emergen de la legitimación de los claustros, estos eligen sus representantes ante el Consejo Directivo y ellos como representantes son los que eligen al cuerpo ejecutivo (Decano y Vice Decano), es el interjuego del rol ejecutivo-legislativo. Este interjuego remite a líneas conjeturales que atraviesan la toma de decisiones resolutivas del órgano colegiado.

Los integrantes del Consejo Directivo, configuran un espacio de convalidación, y son quienes establecen la regulación normativa, función predeterminada en el Estatuto Universitario, el que instituye las atribuciones del mismo cuerpo a fin de diseñar las políticas de carácter normativo.

Aunque el colectivo social debería organizar y construir decisiones que serán políticas en el proceso de interacción en el que actúan los grupos humanos con ese fin político, no siempre en el funcionamiento del cuerpo colegiado se evidencian que las tomas de decisiones constituyen propuestas alternativas generadas en el mismo espacio, sino que han sido tratadas en otros espacios de la organización.

Es decir, si este cuerpo colegiado no asume sus atribuciones específicas, no ejerce estos espacios instituidos, los mismos pueden movilizarse hacia otros lugares de la estructura de la organización, dejando vacíos de toma de decisiones o permitiendo que se configuren operadores y negociadores institucionales fuera del mismo.

La política de gestión, preestablecida para el funcionamiento ordinario, se realiza a través de instancias de sesión de los cuerpos colegiados, establecidas a partir de un orden del día, pudiéndose distinguir dos tipos de agrupamiento organizativo:

- Uno de carácter permanente, cuyo tratamiento requiere de la inercia de la administración en la que está regularmente establecida, (por ejemplo: tomas de decisiones referidas a aprobación de programas de cada asignatura, y otras referidas a funciones respecto a profesores o problemática de alumnos, concursos, designaciones, avales académicos)
- Otro de carácter coyuntural, que comprenden contenidos introducidos a propuesta de un miembro del cuerpo colegiado o la naturaleza de la urgencia de un problema que requiere tratamiento.

El tratamiento de los temas coyunturales en general, son los de perspectivas políticas y los que requieren deliberaciones, reflexiones o consensos y alianzas para su resolución.

Las políticas de gestión y los criterios adoptados, en la institución universitaria, para la implementación del orden del día, es una estrategia esencial en el modo de organización y orienta lo que se pretende en las sesiones del órgano colegiado, dado que define las cuestiones políticas a debatir, el momento en el que se lo debe hacer y los tiempos probables en función de la duración de las sesiones.

Cuando los integrantes del Consejo Directivo, realizan negociaciones, alianzas o acuerdos previos al tratamiento de los temas en las sesiones correspondientes, se acentúa, más que la autonomía en la toma de decisiones políticas, la aprobación de políticas emergentes en otros lugares de la organización, inutilizando la posibilidad de ser un cuerpo generador de política anticipatoria y estratégica para la conducción de la institución.

Ante comportamientos individuales o sectorizados de los representantes de cada claustro, el desarrollo de las sesiones de los cuerpos colegiados no evidenciaría un

funcionamiento orgánico integrado y con propuestas de desarrollo compartido para ofrecer otras alternativas.

Así es como, demostraría su fragilidad estructural si las respuestas de sus miembros adhieren sin deliberación de manera monolítica en la toma de decisiones. Ello confirma una toma de decisiones con asignación impuesta, y refleja un recorte a su autonomía colegiada, mostrando su inestabilidad.

Tal es así, que esta trama vincular de lealtades, acuerdos o alianzas por fuera del funcionamiento instituido del órgano colegiado introduce una palanca que fragmenta el cuerpo y debilita su funcionamiento por que no facilita la discusión abierta, la confrontación de ideas sino el alienamiento en las votaciones. Un cuerpo colegiado que vota con recurrencia monolítica no opera con la función de toma de decisiones, ni piensa estrategias que sí son atribuciones de su propio cuerpo.

Otras de las demandas que se le reclama a las instituciones universitarias, es la capacidad de conducción, el requerimiento de necesidades y los modos diferentes de gobernar, en razón de mayor flexibilidad y articulación con el sistema social, económico y cultural según su espacio contextual.

La impronta de esta tendencia también repercute en la universidad, para el inicio de un proceso de cambio organizativo a partir de la revisión de sus marcos normativos, implementación de nuevos modos organizativos en respuesta a las demandas emergente del contexto social.

Las estructuras organizativas de las instituciones universitarias, sin dejar de lado su viejo modelo fundante, adoptan algunos espacios institucionales que se articulan con nuevas funciones a fin de flexibilizar su articulación con el medio. Estas funciones requieren de un replanteo de su visión institucional y de una construcción de las políticas de gestión diferencial según su capacidad de receptividad de la demanda. La toma de decisiones ya no se centra en visión y misión interna sino que amplía sus lazos de articulación en relación a la comunidad local y global.

De todo lo expuesto se desprende que, las facultades estudiadas en el ámbito de la UNCuyo (de gestión estatal) debe salir de su isla invulnerable y mostrar y mostrarse en su capacidad de gobierno interno, ante el Estado, la sociedad y los emergentes competitivos de las universidades de gestión privada. Algunos de estos hechos forzaron a la universidad a producir cambios en sus normas, estructuras organizativas y ofertas académicas.

Entre los cambios producidos en el ámbito de la UNCuyo se destacan las ofertas académicas, que no se sustentan sólo en una concepción epistemológica de la disciplina, sino se organizan y estructuran ofertas de carreras a partir de problemáticas de la ciencia ó de áreas de conocimiento para la articulación con las necesidades de espacios laborales en la sociedad.

En pocas palabras, el cambio en la concepción para abordar el conocimiento trae unido un cambio en las estructuras organizativas y las dinámicas institucionales.

Es decir, su gobierno no requiere ya de toma de decisiones para una eficiencia interna, sino, decisiones y consensos colegiados en respuesta a nuevos demandantes locales, nacionales e internacionales y evaluadores.

En general la Universidad en la Argentina, y en especial las dos facultades de la Universidad Nacional de Cuyo en estudio (Facultad de Educación Elemental y Especial y Facultad de Ciencias Políticas y Sociales), revisan sus normas para la ampliación de funciones y servicios, pero poco cambian sus estructuras organizativas originales, creando formas paralelas de organización en razón de la necesidad de flexibilización y adaptación a nuevas ofertas académicas y servicios.

En esta búsqueda de su capacidad de gobernar es que se observa que la UNCuyo amplía sus cualidades o atributos para resignificar el sentido de su identidad y responder a las evaluaciones del poder público estatal (CONEAU, como órgano de control nacional) para continuar con su funcionamiento, aunque el tema de la evaluación institucional no es objeto de estudio de esta investigación, a veces su cumplimiento de la universidad ante la administración nacional se ve condicionado por intereses sectoriales e institucionales.

Un último aspecto interesante es definir el concepto de atributos de las tomas de decisiones, entendido como las propiedades o características del proceso de gestión, con la finalidad de considerarlos cada uno como fuente de modificación y perfeccionamiento, y la capacidad de sus órganos de gobierno para preservar la unidad y misión institucional, viabilizado en políticas y acciones institucionales para el logro de la consolidación y eficacia de su legitimidad.

Los atributos pueden ser muy numerosos hasta hacer difícil su tratamiento, lo que obliga a reducir su número a fin de focalizar y profundizar su estudio en esta instancia en el contexto universitario.

Al respecto, puedo mencionar inicialmente algunos atributos como (Tancredi Olmos, 2009): autonomía, colegialidad, poderes compartidos, lógicas de acción y gestión, distribución de funciones, capacidad de comunicación y formación, capacidad para formular normas y creación de estrategias de aplicación, capacidad de debate, delegación de responsabilidades y competencias, capacidad de promoción y proyección institucional, profesionalidad en la gestión, construcción de un sistema político, visión integral institucional, roles grupales institucionales, capacidad de gestión, y se podrían mencionar varios otros más.

En esta producción teórica referida a los atributos en los procesos de gobernabilidad no son profundizados todos los mencionados en el párrafo anterior sino que se profundizan y destacan algunos de ellos.

Pero todos ellos tienen relación con el poder, quién lo ejerce, cómo se ejerce, cómo se transmite y qué procesos de toma de decisiones se han realizado y cómo han aceptado y adaptado los miembros de la institución a las mismas.

Estos atributos de las tomas de decisiones en las políticas de gestión universitaria, los considero desde la perspectiva de mejora y cambio institucional, por lo tanto su consecución se relaciona con la optimización en los procesos de gestión universitaria.

El abordaje propuesto, prevé que difícilmente se puede observar una institución que comprenda y desarrolle todos estos atributos de manera óptima y plena, ya que si así fuera sería la institución con mejor gobierno en el ámbito universitario. Ninguna institución es perfecta en su funcionalidad sino que es perfectible en sus procesos de configuración de la dinámica institucional.

Sin embargo, no se debe olvidar que los atributos no son dados por la institución en sí misma, sino, que son contruidos y configurados por los miembros de la institución y por aquellos que deben gestionarla, incluyendo en este proceso al órgano público que la evalúa (Estado Nacional) y a la demanda social que le reclama con distintas urgencias sus posibilidades de cambio.

Dada la tradición organizativa institucional de la Universidad Nacional de Cuyo señalo que el atributo de la autonomía forma parte indisoluble de su identidad desde sus orígenes. Hoy en el ámbito universitario se reclama, debate y discute cuál es la comprensión de la autonomía en razón de los nuevos modos de gobierno y de las injerencias de regulación del Estado Nacional y de las exigencias de la demanda social, local, nacional e internacional.

Con respecto al atributo de la autonomía, en la Universidad Nacional de Cuyo y en el país todo, formó y forma parte de su soberanía. Como soberana, la universidad constituye una suerte de república democrática donde sus integrantes designan sus propios gobernantes y gobiernan todos los espacios organizacionales que a ella le compete. Pero esta autonomía, hoy está en un espacio de debate porque todavía no encuentra alcances y límites en relación con el Estado Nacional y la sociedad.

Las políticas de gestión comprenden condiciones y modos de inserción en un mundo con tiempos acelerados, pero estos tiempos difieren de los tiempos de consensos y acuerdos de las propias políticas de gestión universitarias. Esto indica que la temporalidad en la toma de decisiones es inversamente proporcional a los consensos en los cuerpos colegiados. Producir políticas de gestión que emerjan de instancia de consenso y participativas requiere de mayor tiempo, pero su ventaja es que las mismas cuando su decisión se establece está legitimada y con mayor posibilidad de consolidación fundada en el bien común institucional.

Cabe explicar que la autonomía se nutre del cogobierno, pero no se reduce a este último, en razón de la injerencia de otros factores exógenos a la misma. La injerencia del Estado al interior de la Universidad Estatal Argentina, a partir del financiamiento, de mecanismo de control y rendición de cuentas, así como también, la necesidad de una real apertura de la Universidad al contexto y adecuación a la nueva realidad social, evidencian la urgencia de hacer tierra fértil al repensar la autonomía universitaria, para darle un nuevo valor, para reconceptualizarla y para darle fuerza, credibilidad y adecuación a las políticas de gestión universitaria.

Por último, quizá se requiera que la universidad en Argentina comprenda nuevos modos de gestión universitaria, mayor profesionalidad, información y comunicación para la capacidad de debate y estructuras organizativas flexibles y dinámicas que evidencien ser superadoras y proyectivas de las necesidades de la sociedad.

3.3. Sentido y significado de los atributos de la gobernabilidad en la gestión universitaria.

La organización académica universitaria configura un sistema político para su gobierno, en la que se consideran el sentido y significado de los atributos de la gobernabilidad en la gestión universitaria a partir de la comprensión e interpretación entre los órganos ejecutivo y colegiado, y los dispositivos de funcionamiento entre estos dos órganos de decisión.

Nos precede un análisis en el que se ha establecido que, en la organización académica de la universidad, se constituye un proceso de configuración inicial definido analíticamente por la norma y las prescripciones que se establecen en las atribuciones de los órganos de decisión, la forma de integración y los mecanismos de regulación de su funcionamiento.

El concepto de política y su uso en el tiempo, se ha diluido desde una comprensión como sustantivo y sentido del vivir, a una adjetivación asociada a la idea de poder, de mando, de Estado subordinado a la sociedad y de cambio de identidad referidos a los comportamientos políticos calificables en función de los ámbitos que se adscriben al “sistema político”.

El sistema político comprende al Estado, a sus instituciones, a los modos organizativos de la sociedad, y a los procesos de interacción y toma de decisiones que entre ellos configuran. Las decisiones colectivizadas soberanas legitiman mandatos emanados del sistema político.

El concepto de política está atribuido actualmente a la acción del Estado, en relación con los procesos que el Estado realiza conformando un sistema político que toma decisiones soberanas para el colectivo social.

Un sistema político es el que le da sentido a los modos organizativos de una institución. Las instituciones se constituyen a partir de fines propios con sentido y significado en sus acciones, así es como para comprender una visión totalizadora de una organización, hay que comprender la racionalidad del sistema político que lo fundamenta.

Toda organización constituida como institución, construye y propone un sistema político que la organiza, determina e identifica. Este sistema político estará reflejado en sus leyes, normas, estrategias, toma de decisiones, creencias, valores, modos de interacción humana, formas de representación social, intereses, distribución y delegación de funciones y tecnologías, que explican los procesos y razones en relación a un fin para administrar y gestionar la interacción de los sujetos en ese ámbito mediante determinadas formas de gobierno.

Pensar la política como la acción colectivizada que estructura el mundo social o como el comportamiento individual que diferencia las acciones de los hombres a ser juzgadas, es reconocer que tiene razones y sentido en relación a otros conceptos que la valorizan, como el de libertad, democracia, formas de gobernabilidad, y roles que asumen las instituciones.

Cabe acercarse a definir a las políticas de gestión como toma de decisiones de gobierno por el poder político institucional, colectivizado o particular, que según principios técnicos e ideológicos estructuran los procesos organizativos, mandatos, acciones racionales y coordinación de recursos en las instituciones.

Es decir, su gobierno no requiere ya de toma de decisiones para una eficiencia interna, sino, decisiones y consensos colegiados en respuesta a nuevos demandantes y evaluadores.

Esta necesidad de configurar sus ofertas y sus modos de articulación y respuesta al poder público y a la sociedad, la impulsó a pensar en sus políticas de gestión y expandir nuevos roles y servicios locales, nacionales e internacionales.

En razón de su complejidad, la gobernabilidad es entendida como el conjunto de toma de decisiones sustentables, por parte de los cuerpos colegiados o de comisiones ad hoc, que en un tiempo y espacio preciso, aglutina las formas de representatividad en relación y al servicio del interés común de la institución universitaria y del entorno social. Es necesario la inclusión en esta definición la relevancia que significa “aglutina las formas de representatividad” en razón del significado que funda y sustenta los cuerpos colegiados, como el ámbito natural de la toma de decisiones. La esencia del modelo universitario latinoamericano se sustenta en la organización de la colegialidad representadas por los diferentes claustros en un sistema político institucional. (Tancredi – Salmerón, 2006).

Esta configuración del sistema político sostenida por intereses personales confunde y perturba los canales naturales creando a veces sistemas políticos paralelos que no están legitimados por la representatividad del voto de la ciudadanía universitaria.

Cabe plantearnos algunos interrogantes sobre el concepto de gobierno que pueden terminar en una serie de significados que designan objetos diversos:

¿Gobierno es el organismo colegiado formado por el grupo de conducción institucional? ¿Es el órgano unipersonal que ejerce el poder central? ¿Es el conjunto de sujetos constitucionales legitimados para asumir las principales decisiones políticas? Más allá de su ropaje jurídico, ¿es el grupo de personas que maneja el máximo poder político? ¿Es la forma legalmente establecida asumida por el régimen político? ¿Es el propio régimen?

En los procesos de interacción, entre cuerpos representativos y ciudadanía universitaria, es imprescindible comprender a las organizaciones no desde un sentido estructural y racional, sino desde una perspectiva política y desde las interacciones y

dinámicas que en ellas se constituyen, es focalizar la atención en sus conflictos, negociaciones, luchas de intereses y modos organizativos complejos.

Una visión política de la organización en la que conviven una amplia variedad de individuos y grupos de interés, inmersos en diferentes procesos políticos, nos lleva a comprenderla más allá de las concepciones que enfatizan estructuras racionales y estables, y reflejan la dinámica de la ciudadanía universitaria.

Desde una perspectiva política las metas de la organización, están abiertas a negociación, no son un elemento estable y orientan el funcionamiento de la organización. Desde esta visión política, la estructura formal de la organización, sus reglas, regulaciones y procedimientos, no son tanto un instrumento racional para organizar la actividad y lograr sus metas, sino el reflejo y producto de una lucha por el control político.

La estructura formal de la organización refleja el resultado de continuas acciones políticas entre individuos y grupos. La estructura organizativa se utiliza con frecuencia como un instrumento político.

Otro elemento importante de la concepción política de la organización sería considerar al conflicto como algo natural, incluso necesario, de la vida organizativa más que como un aspecto negativo, como un componente de la realidad institucional que demanda cambios.

Los procesos de toma de decisiones, también son un elemento muy importante, desde esta perspectiva política de la organización, dado que en una situación de decisión los miembros, grupos y coaliciones van a tratar de afectar políticamente lo que ocurra en la organización.

El proceso de toma de decisiones, desde esta perspectiva política, que es trabajado en profundidad como tema focal de la investigación para el análisis de la base empírica, es una importante fuente de poder, porque el individuo o grupo ejerce influencias en la dinámica de la toma de decisiones, y así de ese modo influir significativamente en los acontecimientos que se desarrollan en la organización universitaria.

Indagar respecto a los intereses no siempre es tarea sencilla, dado que los miembros de las organizaciones no lo expresan claramente y tampoco se ven reflejados en los propósitos que tiene la organización.

La toma de decisiones implica un comportamiento según roles asignados a los integrantes en la institución, pero este comportamiento requiere esfuerzo por responder a normas establecidas, limitación de su desempeño laboral según las condiciones propias del mismo, intereses personales y sectoriales, negociaciones o consensos conforme a acuerdos o disidencias políticas.

Los espacios políticos emergen de la legitimación de los claustros, pero estos eligen sus representantes ante el Consejo Directivo y ellos como representantes son los que eligen al cuerpo ejecutivo (Decano y Vice Decano), es el interjuego del rol ejecutivo-

legislativo. Esto remite a líneas conjeturales que atraviesan la toma de decisiones resolutorias del órgano colegiado.

Este espacio de convalidación, es quien establece la regulación normativa, determinada en las atribuciones del mismo cuerpo a fin de diseñar las políticas de carácter normativo.

Por otra parte, no siempre en el funcionamiento del cuerpo colegiado se evidencian que las tomas de decisiones constituyen propuestas alternativas generadas en el mismo espacio, sino que han sido tratadas en otros espacios de la organización. Si este cuerpo colegiado no asume sus atribuciones específicas, no ejerce estos espacios instituidos, los mismos pueden movilizarse hacia otros lugares de la estructura de la organización, dejando vacíos de toma de decisiones o permitiendo que se configuren operadores y negociadores institucionales fuera del mismo.

El desarrollo de las sesiones de los cuerpos colegiados debería evidenciar un funcionamiento orgánico integrado y con propuestas de desarrollo compartido para ofrecer otras alternativas, sino evidencian su fragilidad estructural, si las respuestas de sus miembros, como se observó en una de las instituciones, monóticamente adhiere sin deliberación a la misma. Ello confirma una toma de decisiones con asignación impuesta, y refleja un recorte a su autonomía colegiada, mostrando su fragilidad.

Esta trama vincular de lealtades, acuerdos o alianzas por fuera del funcionamiento instituido del órgano colegiado introduce una palanca que fragmenta el cuerpo y debilita su funcionamiento por que no facilita la discusión abierta, la confrontación de ideas sino el alienamiento en las votaciones. Un cuerpo colegiado que vota con recurrencia monolítica no opera con la función de toma de decisiones, ni piensa estrategias que sí son atribuciones de su propio cuerpo.

El problema del gobierno se asume en formas distintas: la del sistema electoral, de la responsabilidad, de la eficiencia, de la estabilidad (sustentabilidad), de la autoridad, de la alternancia, del ordenamiento partidario, de la governance, y de las variables que influyen en la forma de gobierno y la comparación entre estas.

Se debe tener en cuenta tres elementos esenciales: por una parte el término, por otra parte el concepto, y el tercer elemento es la actividad de gobernar.

Gobierno es muchas cosas distintas, a menudo contradictorias entre sí, no sólo una. Por eso, resulta difícil concentrarlas en una unidad. Es participar, pero también sentirse parte sin ser necesariamente protagonista directo, comprender a todos los interesados en decisiones asumidas en niveles muy variables, buscar consenso, plantear reglas y darles ejecución, respetarlas y hacerlas respetar así como tomar resoluciones independientemente de ellas, ordenar las síntesis política y garantizar su estabilidad, pero también apadrinar las transformaciones o directamente imponerlas, ejercer el poder y reconocérselos a muchos, a pocos, a uno solo (fenómeno o suceso político-concepto-sujeto-acción), es decir, reconocer quién toma las decisiones.

La acción de gobernar implica claramente la existencia de dos partes, una poseedora del poder y depositaria de la autoridad indispensable para su ejercicio, y otra sometida a tal autoridad y poder. Este concepto de gobierno no excluye los significados más genéricos, del verbo gobernar, como dirigir a alguien o regular la marcha de algo, o aún el reflexivo comportarse.

Desde fines de la década del setenta y comienzos de la del 90 la política ha estado representada por el tema de la “governabilidad”, el cual escondía dos problemas, por un lado se ponía en evidencia lo inadecuado de las urdimbres institucionales predisuestas a la regulación de la vida gubernativa que producía por lo pronto la ingovernabilidad. Y por otro lado, las dificultades encontradas en la gestión de los sistemas en función a la sobrecargas de demandas debido al crecimiento cuantitativo y cualitativo de las tareas de las instituciones, con carencia de respuestas reducidas a subgobernar, es decir, a gobernar por debajo de las expectativas.

A partir de la década del noventa, cuestionada de un modo muy contundente por parte de la sociedad, la capacidad de conducción de los gobernantes para dirigir a los gobernados, en diferentes instituciones del sistema organizativo y social, emerge el problema de las condiciones, necesidades y modos diferentes de gobernar para solucionar las problemáticas emergentes de gobernabilidad, y producir cambios organizativos en atención a las demandas sociopolíticas, económicas, educativas y culturales.

Este cuestionamiento de la capacidad de conducción, el requerimiento de necesidades y los modos diferentes de gobernar también es reclamado a las instituciones universitarias, en razón de mayor flexibilidad y articulación con el sistema social, económico y cultural según su espacio contextual. La impronta de esta tendencia también repercute en la universidad, para el inicio de un proceso de cambio organizativo a partir de la revisión de sus marcos normativos, de implementación de nuevos modos organizativos en respuesta a las demandas emergente del contexto social.

Las estructuras organizativas de las instituciones universitarias, sin dejar de lado su viejo modelo fundante, adopta algunos espacios institucionales que se articulan con nuevas funciones a fin de flexibilizar su articulación con el medio. Estas funciones requieren de un replanteo de su visión institucional y de una construcción de los modos de gobernabilidad diferencial según su capacidad de receptividad de la demanda. La toma de decisiones ya no se centra en visión y misión interna sino que amplía sus lazos de articulación en relación a la comunidad local y global.

Aunque el ámbito académico es el eje vertebrador que tiene el verdadero espacio protagónico, las políticas de gobernabilidad, están fragmentadas por tensiones de información, comunicación y lógicas de poder. Los representantes no informan a los representados los criterios de razones de tomas de decisiones o argumentos de la racionalidad.

El Estatuto Universitario de la Universidad Nacional de Cuyo incluye dentro de sus órganos de gobierno la necesidad de un Consejo Social en representación de la comunidad local como lo establece la Ley de Educación Superior en su Sección dos, Órganos de Gobierno artículo 56: "... Los estatutos podrán prever la constitución de un Consejo Social, en el que estén representados los distintos sectores e intereses de la comunidad local, con la misión de cooperar con la institución universitaria en su articulación con el medio en el que está inserta. Podrá igualmente preverse que el Consejo Social esté representado en los órganos colegiados de la institución...". Previsto este artículo, y dada la necesidad de integrar a diferentes referentes sociales en las tomas de decisiones de los órganos universitarios, se observa que no se da el espacio que corresponde en la colegialidad para brindar una participación mayor a la comunidad.

Las dos facultades de la Universidad Nacional de Cuyo, foco de estudio de nuestra investigación, revisan sus normas para la ampliación de funciones y servicios, pero poco cambian sus estructuras organizativas originales, creando formas paralelas de organización en razón de la necesidad de flexibilización y adaptación a nuevas ofertas académicas y servicios.

3.4. Configuraciones Institucionales de Gobernabilidad: Perspectiva comparada de la toma de decisiones en cuerpos colegiados universitarios

En nuestro tiempo, si se quiere hablar sobre política, debe empezarse por los prejuicios que todos nosotros, si no somos políticos de profesión, albergamos contra ella. Estos prejuicios, que nos son comunes a todos, representan por sí mismos algo político en el sentido más amplio de la palabra. No podemos ignorarlos porque forman parte de nosotros mismos y no podemos acallarlos porque apelan a realidades innegables y reflejan fielmente la situación efectiva en la actualidad y sus aspectos políticos (Arendt, 1997).

Sin embargo, estos prejuicios no son juicios. Muestran cómo hemos ido a parar a una situación en que políticamente no sabemos, o todavía no sabemos, como movernos.

Así continua Hannah Arendt, reflexionando sobre los prejuicios que todos compartimos, que son obvios para nosotros, que podemos intercambiarnos en la conversación sin tener que explicarlos detalladamente, y que representan algo político que constituye un componente integral de los asuntos humanos entre los que nos movemos todos los días.

La sociedad actual diferencia y contrapone el concepto de lo político y lo social, a diferencia del pensamiento griego, ya que para ellos lo político incluía lo social. Generalmente el concepto político está asignado a las funciones del Estado y lo social a las acciones de la sociedad.

Pero estas son distinciones y contraposiciones que se consolidaron, en su significado actual, sólo a partir del siglo XIX. Se oye decir todavía que, mientras que en el pensamiento griego lo "político" incluía lo social, nosotros nos inclinamos a incluir la esfera de la política dentro de la esfera de la sociedad. Por otro lado, y sobre todo,

nuestra sustantivación “la política” no tiene en modo alguno el significado del griego politiké, así es como nosotros hablamos de un hombre político que está en las antípodas del “animal político” de Aristóteles.

El concepto de política y su uso en el tiempo, se ha diluido desde una comprensión como sustantivo y sentido del vivir, a una adjetivación asociada a la idea de poder, de mando, de Estado subordinado a la sociedad y de cambio de identidad referidos a los comportamientos políticos calificables en función de los ámbitos que se adscriben al “sistema político”.

El sistema político comprende al Estado, a sus instituciones, a los modos organizativos de la sociedad, y a los procesos de interacción y toma de decisiones que entre ellos configuran. Las decisiones colectivizadas soberanas legitiman mandatos emanados del sistema político.

Pensar la política como la acción colectivizada que estructura el mundo social o como el comportamiento individual que diferencia las acciones de los hombres a ser juzgadas, es reconocer que tiene razones y sentido en relación a otros conceptos que la valorizan, como el de libertad, democracia, formas de gobernabilidad, y roles que asumen las instituciones.

Cabe acercarse a definir a las políticas de gestión como toma de decisiones de gobierno por el poder político institucional, colectivizado o particular, que según principios técnicos e ideológicos estructuran los procesos organizativos, mandatos, acciones racionales y coordinación de recursos en las instituciones.

En toda acción política institucionalizada se requiere reflexionar acerca de la legitimidad social y política de la misma. Si nos situamos en un contexto de la deslegitimación de las universidades se debe comprender que de ahora en adelante están solicitadas para que fuercen sus competencias y no sus ideas. La performatividad dentro de un sistema social es la regla que define la pertinencia de las instituciones (Pérez Lindo, 1998).

Podríamos plantearnos diversos interrogantes, difíciles de responder en la actualidad, por su incipiente proceso de aplicación de los marcos normativos que regulan la Educación Superior, respecto al consenso en sus procesos de legitimación y los modos de aplicabilidad y su relación con la formación de los recursos humanos universitarios.

¿Cuál es el rol del gobierno nacional y de los gobiernos provinciales respecto a la articulación en la Educación Superior de las instituciones universitarias?

¿Qué configuraciones sociales e institucionales alcanzarán las unidades universitarias frente a la reforma legal de estructuras de carreras con distintas modalidades y ciclos, también haciendo referencia a reconocimiento y validación de sus titulaciones?

¿Qué grado de cumplimiento se verificará en los contenidos básicos de diferentes saberes, que podrán ser erosionados por tendencias y censuras sectoriales y la ausencia de condiciones básicas para su aplicación?

¿Cuáles serán las aptitudes conceptuales y operativas con que los impulsores de las reformas universitarias manejen tiempos, mensajes, recursos y transferencia con la sociedad local y global?

¿Cuáles serán las estrategias y disposiciones de las condiciones materiales técnicas y humanas para el logro de las metas y los procesos de legitimación en el ámbito universitario?

Partiendo de un escenario globalizado con la contradicción (Pérez Lindo, 1998) de que las riquezas, el poder económico y tecnológico se compartan o se vean más sujetos al control democrático de naciones o pueblos, no se globalizan en contrapartida las estructuras políticas y sociales capaces de asegurar la participación de la humanidad en los beneficios del crecimiento.

La política educativa desde una perspectiva del cambio organizativo requiere comprender componentes tales como: un contenido, cuyo objetivo es conseguir resultados precisos; un programa, que implica decisiones políticas en un proceso temporal; una visión reguladora que guía decisiones para configurar una política educativa.; una autoridad legitimada, que opta por una política garantizando la práctica institucional; una responsabilidad social, que define la competencia en el ámbito de desempeño.

El gobierno, entidad racional y abstracta, es ejercido por una autoridad que desarrolla una política concreta. El gobierno, como espacio institucional tiene normado y pautado su objetivo propio de política interna, pero a la vez, es ejercido por una autoridad, quien además de tener en cuenta estas razones internas entrelaza sus propias razones políticas en los modos de gestionar la institución.

Pensar el proceso de configuración de una política educativa requiere tener en cuenta, la reflexión acerca de los problemas a tratar, la perspectiva conceptual y epistemológica para resolver los mismos, los procesos de toma de decisiones en relación con el problema y el contexto, y la selección de criterios para satisfacer necesidades y requerimientos de los actores institucionales desde una perspectiva del colectivo social y el bien común.

Esta concepción de la organización institucional como organización política referida a metas, estructuras, conflictos, procesos de toma de decisiones, nos proporcionan una mirada hacia la dinámica interna de la misma. Pfeffer y Salancik (1978) consideran que los objetivos de la organización, dada la resistencia de diversos grupos de interés en la misma, no son totalmente comunes y consistentes, se van modificando para acomodarse a nuevos intereses, se desechan otros para evitar algunos intereses, se realizan acciones alejadas de los propósitos declarados cuando es necesario.

Otro autor como Morgan (1986) desarrolla la idea de que las fuentes de poder organizativo son diversas: la autoridad formal, o poder legitimado; el control de recursos; uso de las estructuras y reglamentos; control de conocimiento e información; control de los procesos de toma de decisión; El control de la

organización informal; el simbolismo y dirección del pensamiento también constituye una fuente de poder.

En este proceso investigativo nos limitamos al análisis político de la organización a partir de la focalización de qué decisiones se toman, quiénes toman las decisiones y cual es la racionalidad política que la justifica en las instituciones universitarias seleccionadas.

La toma de decisiones implica un comportamiento según roles asignados a los integrantes en la institución, pero este comportamiento requiere esfuerzo por responder a normas establecidas, limitación de su desempeño laboral según las condiciones propias del mismo, intereses personales y sectoriales, negociaciones o consensos conforme a acuerdos o disidencias políticas.

Basados en algunas evidencias empíricas observadas en las actas de sesiones de los Consejos Directivos (2009/2011) de dos unidades académicas de la UNCuyo, en las fuentes legales regulatorias nacionales e institucionales, y entrevistas a informantes claves, podemos concluir que sí se configuran modos de gobernabilidad diferentes respecto a las políticas de gestión según dónde, cómo y quiénes toman las decisiones.

Las diferentes normativas que regulan ambas facultades, no definirían la racionalidad con la cual se organiza cada institución. Así es como, los organigramas aprobados por ordenanza representan, de modo redimensionado, mas a las funciones de apoyo operativo, que a un diseño preciso y claro referido a funciones académicas, investigativas y de extensión.

Las normas y las prescripciones, constituyen un proceso de configuración inicial de las instituciones, estableciendo atribuciones a los órganos de decisión, y predeterminando mecanismos de regulación de su funcionamiento. Son un espectro informacional hacia los diferentes niveles de organización.

Pero son los actores institucionales los que a partir de las tomas de decisiones que realizan, transforman y configuran los procesos estructurales, reflejando el desempeño de los sujetos, sus intereses, motivaciones, y significaciones que atribuyen sentido y direccionalidad a sus acciones, caracterizando los modos de gobernabilidad institucional.

Del análisis de las relaciones jerárquicas y funcionales en las unidades académicas, surge que las funciones administrativas y académicas concentran mayores responsabilidades y centralización de decisiones.

En uno de los casos la estructura orgánica funcional referida a la dimensión administrativa está más redimensionada por tareas y actividades que por funciones administrativas. En tanto que, las funciones académicas se encuentran distribuidas por departamentos, consejos consultivos y comités, delegando tomas de decisiones en diferentes cuerpos colegiados.

En diferentes niveles jerárquicos de las dos instituciones son ubicadas iguales funciones y responsabilidades, denotando criterios de racionalidad distinta respecto a la valoración del ámbito de la investigación, lo que podría denotar como una función complementaria.

Sin embargo, el dinamismo, aplicación, uso y valor de discrecionalidad de la toma de decisiones está dado no por el posicionamiento en la estructura orgánica sino por los criterios de las políticas de gestión que el cuerpo ejecutivo y colegiado.

El poder político en la organización universitaria está dirimido entre los funcionarios ejecutivos y los cuerpos colegiados.

Los cuerpos colegiados son un espacio de convalidación, es quien establece la regulación normativa, determinada en las atribuciones del mismo cuerpo a fin de diseñar las políticas de carácter normativo.

Desde el análisis comparativo de actas y sesiones de un cuerpo colegiado, las condiciones de trabajo, de información y de participación no evidencian mecanismos de funcionamiento para debatir los temas, apropiárselos y terminan ratificando las decisiones sin poder generar propuestas alternativas que enriquezcan el debate y la conducción estratégica de la institución.

En tanto que del análisis de actas y sesiones del otro cuerpo colegiado, se observan recurrencias en toma de decisiones por juicio profesional, dado que en diversas situaciones se producen resoluciones ad-referéndum, se podría interpretar que se resuelven las decisiones en primera instancia y luego se busca su respaldo para legitimarlas o ratificarlas. El peligro de esta figura administrativa es que sólo se asiente la resolución en el juicio profesional de quien la tomó y nunca, por olvido u otras razones, sea llevada para ser legitimada en futuras sesiones del cuerpo colegiado para su tratamiento.

Los cuerpos colegiados, analizados a través de lo consignado en las actas se encuentran ante una doble situación, enfrentan y asumen su estado de fragilidad e incapacidad para armar alternativas, situación que los deja con menor capacidad de negociación y de poder, o asumen el desafío y afrontan las diferencias internas con posibilidades de conflicto, única situación de crecimiento para su posibilidad de transformación y mejora.

Si el cuerpo colegiado sólo responde a un sistema de lealtades basado en intereses compartidos, confunde su rol de representante ante los representados. Y supone y acompaña su función con una visión de ejecutivo que le compete a la conducción. En tanto que, si delibera, plantea otros posicionamientos institucionales, ideológicos y materiales podrá llegar a valorar y poner en juego las dinámicas del funcionamiento del cogobierno y la posibilidad de comprender las múltiples perspectivas que comprende la colegialidad.

Una vez elegidos los representantes de cada claustro en el ámbito universitario, revelan el escaso empleo de ciertos mecanismos en las prácticas institucionales como es la comunicación o consultas a los estamentos que los eligieron.

Estas condiciones de funcionamiento de los cuerpos colegiados dan cuenta de aspectos ocultos, ignorados o negados en la organización, y a veces se asume con un carácter de instituido, en la medida que se funciona de acuerdo a reglas que emergen de una interpretación indebida de la representatividad.

Esta trama vincular de lealtades, acuerdos o alianzas por fuera del funcionamiento instituido del órgano colegiado introduce una palanca que fragmenta el cuerpo y debilita su funcionamiento por que no facilita la discusión abierta, la confrontación de ideas sino el alienamiento en las votaciones. Un cuerpo colegiado que vota con recurrencia monolítica no opera con la función de toma de decisiones, ni piensa estrategias que sí son atribuciones de su propio cuerpo.

Distanciarse de la toma de decisiones significa operar con mecanismos que alejan la posibilidad de una construcción conjunta y reflexiva de la acción en los modos de gobernabilidad. Se es consejero pero no se está como consejero, perdiendo la representatividad de su claustro.

Las políticas de gestión se construyen a partir de tomas de decisiones secuenciadas y sucesivas, no sólo es el órgano ejecutivo quien las realiza sino que devienen de quien legisla. Conforme a la normativa, el claustro docente tiene su mandato con la misma permanencia que el ejecutivo, en tanto que los otros claustros tienen duración de un año.

Este tiempo diferencial en la representatividad de los claustros brinda la posibilidad de establecer vínculos mas sostenidos, experiencias compartidas, obligaciones mutuas y representaciones de intereses más permanentes de un estamento que otros, lo cual a veces regula un proceso de integración del cuerpo en todo un período de gestión, sin posibilidades de cambio. La temporalidad es un valor agregado a los representantes del claustro de docentes respecto a los procesos y criterios en la toma de decisiones.

De los conceptos vertidos en las entrevistas los sentimientos que expresan algunos sujetos son de soledad, de excesiva responsabilidad, de intranquilidad, de impotencia. Estos enunciados subjetivos dan cuenta de cierta fragilidad personal, se perciben unidos a una situación que presiona a los sujetos o a grupos que no acompañan ni sostienen los procesos de gestión.

Cada facultad analizada constituye en sí misma un modo de gobernabilidad propio, cuyas características son bien diferenciadas, solo se relacionan en semejanzas porque son reguladas por las mismas disposiciones y pertenecen al mismo ámbito de la Universidad.

El modo de gobernabilidad de una de las instituciones, comprende al consenso como el eje transversal institucional para desarrollar la propuesta de política educativa,

previando acuerdos con cada uno de los claustros a fin de implementar tomas de decisiones integradas.

La propuesta política es muy definida y prevalecen las tomas de decisiones que garantizan la concepción de universidad estatal, se proponen diversas acciones para la inclusión de alumnos provenientes de distintos sectores sociales, se replantea el sentido de la colegialidad basada sólo en representaciones endógenas, se considera necesario repensar el sentido de la autonomía.

La propuesta política de gestión está basada en cuatro principios: libertad, solidaridad, igualdad y pluralidad, la que es informada al Consejo Directivo pero no se establece deliberación acerca de la misma. Este cuerpo colegiado que es resolutivo no cumple un rol protagónico en relación al debate de propuestas políticas institucionales prospectivas.

El ámbito académico es el eje vertebrador que tiene el verdadero espacio protagónico, de debate, de configuración de propuestas aún cuando, en la institución las tomas de decisiones y las políticas de gobernabilidad, están fragmentadas por tensiones de información, comunicación y lógicas de poder. Los representantes no informan a los representados los criterios de razones de tomas de decisiones o argumentos de la racionalidad.

3.5. La colegialidad como espacio de toma de decisiones aglutinantes en los Consejos Directivos.

La universidad se organiza como lo especifica la Ley de Educación Superior (Sección II. Art. 52 y 53), con órganos de gobierno en cuerpos colegiados con funciones normativas generales de definición de políticas y de control. Estos órganos de gobierno en cada facultad se constituyen con representantes de los diferentes claustros, docentes, no docentes, alumnos y graduados.

Mientras la autoridad se constituye en una garantía epistemológica para la comunidad universitaria, el poder se relaciona directamente con la habilidad para lograr que los recursos y los protagonistas universitarios se alineen en torno de los objetivos definidos.

El modelo colegial y la forma como las responsabilidades se reparten o diluyen entre dependencias y cuerpos colegiados; la normatividad estatutaria y el efecto de control y bloqueo que se ocasiona cuando la estructura jerárquica, la tradición, la autoridad epistemológica o el control administrativo se ponen al mismo nivel en un Consejo Directivo o Superior.

De los cuerpos colegiados se espera que emerjan decisiones colectivas. Una decisión es colectiva cuando emerge de los intereses del bien común para conseguir beneficios para todos los representados, pero, cuando un cuerpo colegiado tiene diferentes intereses de representación y prevalece el poder del interés particular, segmenta el sentido del bien común.

Según esta conceptualización, la toma de decisiones emergerá de la cultura política si es consensual o conflictiva, si es fragmentada o representativa.

El tiempo que conlleva la construcción de consenso requiere de la atención de las necesidades e intereses de todos los claustros, Las decisiones son lentas, las personas en puestos de decisión no siempre tienen formación administrativa, y los administradores no siempre tienen legitimidad para tomar decisiones.

Tomar decisiones concensuadas con diferentes miembros de la institución requiere de procesos extendidos en el tiempo, los cuales no se corresponden con demandas de gestión más efectivas.

El espacio de decisiones colegiadas, evidencia los criterios de participación y representatividad renovada periódicamente, por lo que, el poder en las tomas de decisiones, en los mandatos organizativos y administrativos y en la resolución de las funciones fin está distribuida según representaciones de cada claustro que comprende la unidad organizativa.

Los miembros de los Consejos Directivos, compuestos por representantes del claustro de docentes efectivos, el claustro de no docentes, de alumnos y graduados, no siempre tienen conocimiento del uso de sus atribuciones legales en relación a la toma de decisiones, denotando inexperiencias y desconocimiento en sus funciones y atribuciones.

Se plantea la situación paradójica entre más democracia con la participación de todos los integrantes de la institución ó más políticas de gestión desde ideas e intereses personales e institucionales.

Los cuerpos colegiados analizados se encuentran ante una doble situación, enfrentan y asumen su estado de fragilidad e incapacidad para armar alternativas, situación que los deja con menor capacidad de negociación y de poder, o asumen el desafío y afrontan las diferencias internas con posibilidades de conflicto, única situación de crecimiento para su posibilidad de transformación y mejora.

Si el cuerpo colegiado sólo responde a un sistema de lealtades basado en intereses compartidos, confunde su rol de representante ante los representados, es decir, los otros de cada claustro. Y supone y acompaña su función con una visión de ejecutivo que le compete a Decano y Vicedecano. En tanto que, si delibera, plantea otros posicionamientos institucionales, ideológicos y materiales podrá llegar a valorar y poner en juego las dinámicas del funcionamiento del cogobierno y la posibilidad de comprender las múltiples perspectivas que comprende la colegialidad.

Una vez elegidos los representantes de cada claustro, revelan el escaso empleo de ciertos mecanismos en las prácticas institucionales como es la comunicación o consultas a los estamentos que los eligieron.

Estas condiciones de funcionamiento de los cuerpos colegiados dan cuenta de aspectos ocultos, ignorados o negados en la organización, y a veces se asume con

un carácter de instituido, en la medida que se funciona de acuerdo a reglas que emergen de una interpretación indebida de la representatividad.

Esta trama vincular de lealtades, acuerdos o alianzas por fuera del funcionamiento instituido del órgano colegiado introduce una palanca que fragmenta el cuerpo y debilita su funcionamiento por que no facilita la discusión abierta, la confrontación de ideas sino el alineamiento en las votaciones. Un cuerpo colegiado que vota con recurrencia monolítica no opera con la función de toma de decisiones, ni piensa estrategias que sí son atribuciones de su propio cuerpo.

Distanciarse de la toma de decisiones significa operar con mecanismos que alejan la posibilidad de una construcción conjunta y reflexiva de la acción en los modos de gobernabilidad. Se es consejero pero no se está como consejero, perdiendo la representatividad de su claustro.

3.6. La capacidad de debate como atributo de las deliberaciones y profesionalidad institucional.

Se plantea como interesante deliberación los procesos y tomas de decisiones referido a interpretaciones de legitimidad y de legalidad.

De modo explícito se considera la relación jerárquica legitimada hacia el órgano colegiado de toma de decisiones de la institución, por parte del Decano y Vicedecano cuando solicitan al Consejo Directivo diversos tipos de autorización:

El Consejo Directivo cumple un rol protagónico de discusión y de construcción de consensos para la toma de decisiones de modo permanente, en razón que sus miembros de varios claustros pueden surgir o no de previas alianzas con el ejecutivo.

Los miembros consejeros que asumen estos espacios por medio de la elección y representación de sus pares, según cada claustro por el cual fueron elegidos, receptan información y comunicaciones de los Consejeros designados ante el Consejo Superior y de otros Consejos Asesores de la institución, pero no establecen relaciones para brindar explicaciones y justificaciones de su actuar en forma periódica a los integrantes de sus claustros con el objeto de llevar la voz representativa de necesidades y problemáticas según corresponda. Pero sí receptan la información y comunicación de los diferentes estamentos de la institución.

En las deliberaciones de cuerpos colegiados analizados, se hace constar que en uno de los miembros del Consejo Directivo no pueden ocupar otros cargos de gestión en la institución, al mismo tiempo que el de su representación como miembros del Consejo Directivo. Este criterio político es fundamentado como una razón ética de funcionamiento, en tanto que en otras unidades académicas hay determinados grupos de poder que desempeñan espacios de representación y espacios de ejecución política limitando las posibilidades de mayor participación a otros integrantes de la institución.

La capacidad de debate no debe ser entendida como un espacio de tensión y discusión, en ambas facultades se observan en diferentes sesiones que se discuten

temáticas por intereses personales o grupales, pero ello no evidencia una capacidad de debate que debería ser un eje de deliberación e intercambio de conocimientos y posicionamientos inherentes al interés común de la institución. La capacidad de debate tiene como núcleo central, la escucha, el conocimiento de los temas a tratar, el intercambio de información y específicamente acuerdos entre claustros y dentro del Consejo Directivo con prospectiva institucional.

Capítulo 4. Atributo relevante y contradictorio de la gobernabilidad democrática universitaria: alcances y tensiones entre espacio público y privado (Fernanda Apaza)

En el marco de los diversos atributos de las políticas de gestión para el ejercicio de la gobernabilidad democrática institucional se hace necesario considerar el referido a las características que asumen las redefiniciones de lo privado y lo público en los procesos de toma de decisiones en la gestión de las unidades académicas objeto de estudio.

La mencionada línea de investigación profundiza algunas aproximaciones de un anterior proyecto “Las configuraciones actuales de la toma de decisiones como consolidación de un modelo de gestión universitaria” (Apaza Sembinelli, 2009). El resultado teórico central del mismo es:

- Las configuraciones actuales en la toma de decisiones en la unidad académica objeto de estudio se relacionan más con decisiones pragmáticas, producto de contingencias y negociaciones con la coyuntura, asociadas a modos personalistas de quien detente el poder e inerciales que a una construcción de un modelo de gestión distintivo que se sostenga a pesar del cambio de autoridades, revelador de un auténtico debate y reflexión de la misión y visión de la institución y sus definiciones consecuentes de su micropolítica.

Para mayor claridad de la teoría construida se especifican los ítems más importantes:

- Las reformas estructurales son más nítidas y evidentes que las reformas del pensar.
- Las reformas estructurales en gran medida se suscitan de modo externo a la unidad de estudio (leyes nacionales, creación de organismos de control y evaluación)
- Se encuentra la unidad académica en un momento estratégico para las reformas en los modos de pensar. Se evidencian intentos auspiciosos y paulatinos de repensar las disciplinas, los desafíos y la complejidad del entorno. A partir de ello diversificó sus propuestas y se articuló de modo más ajustado al sistema educativo. Restan aún debates más profundos.
- Las modificaciones en las misiones de docencia, investigación y extensión, sumado a la venta de servicios y gestión de los posgrados contribuyen a una redefinición de los espacios públicos históricamente constituidos. Por un lado un sector de la institución responde a criterios políticos de la oferta fundante y por

otro lado la nueva oferta arancelada, aún cuando son carreras de grado, configura modos de participación académica, organizativa y administrativa distintivas.

- Se puede describir la configuración interna como diferenciada y segmentada, (universitario-posgrado, público-privado, masivo-selectivo, investigación-enseñanza, alcance nacional-alcance regional), aun cuando se establezcan con frecuencia mecanismos uniformes (incentivos a docentes investigadores, pautas de evaluación, normativas).

Para abordar el sentido de lo público- privado como atributo de las políticas de gestión universitaria, se parte del siguiente interrogante:

¿Las nociones re significadas de “público” y “privado” en el actual contexto de transformación, orientan los sentidos de las decisiones en la gestión?

Interrogante que configurado como problema, introduce a una serie de preguntas:

- ¿Qué comprende el concepto de “lo público”?
- ¿Qué comprende el concepto de “lo privado”?
- ¿Cómo fue la construcción socio-histórica de tales conceptos?
- ¿Cuáles son las características de la gestión democrática que consolidan un concepto y no otro?
- ¿Cuáles son las contradicciones entre los espacios público y privado en la gestión democrática en las unidades académicas objeto de estudio?
- ¿Cuáles son las tensiones presentes entre los espacios públicos y privado?

Para comprender, analizar e interpretar las respuestas a estos interrogantes fundados en la base empírica, se concretan los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Caracterizar las contradicciones y tensiones del sentido y significado de lo público y lo privado en la gestión democrática en unidades académicas de Educación Superior Universitaria.

Objetivos específicos:

- Explicar, comprender e interpretar las relaciones entre las nociones de público/privado y la gestión de las unidades académicas objeto de estudio
- Identificar los sentidos históricos de las nociones de publico/ privado
- Transferir el cuerpo de conocimientos al que se arribará a miembros de la institución y a estudiantes de carreras de profesorado

Hipótesis o anticipaciones de sentido:

1. Las modificaciones en las misiones de docencia, investigación y extensión, sumado a la oferta de servicios y gestión de los posgrados contribuirían a una redefinición de los espacios públicos históricamente constituidos.

2. Se podría describir la configuración interna como diferenciada y segmentada, que implicaría nuevas relaciones entre la Educación, la sociedad y el Estado.

4.1. Introducción al concepto de espacio público - espacio privado

Lo público (y su contraparte en tensión, lo privado), son conceptos que su uso implica inevitablemente conflictos sobre sus aplicaciones apropiadas y sus significados.

Se observa que la definición de lo público no es tarea sencilla, dista mucho de ser unívoca para acercarse a lo que Bauman, citando a Gallie, menciona como “concepto esencialmente impugnado”, es decir: es un concepto esencialmente controvertido, disputado. Cumple para ser tal con tres condiciones:

- a) Es una disputa entre paradigmas rivales sobre el significado central del concepto.
- b) La controversialidad es parte del significado en cuestión.
- c) El desacuerdo es indispensable para el uso del término.

O, a decir de Norberto Bobbio resulta de tales conceptos una “*pareja dicotómica*”, es decir, la pareja de términos público/privado ingresó en la historia del pensamiento político y social de occidente a través de un uso constante y continuo que lo llevó a transformarse en una de las grandes dicotomías de las que una o más disciplinas se sirven para delimitar su campo de investigación. Por dicotomía, se entiende una distinción de la que se desprende la idoneidad para dividir un universo en dos esferas, en el sentido de que todos los entes del universo quedan incluidos en ella; establece una división que es total al mismo tiempo y principal, ya que todos los entes podrían potencialmente subsumirse a una de las categorías preestablecidas.

Esta polisemia es necesario considerarla de cara a intentar pensar la gobernabilidad en dos unidades académicas de Educación Universitaria.

4.1.1. La construcción del espacio público- privado a través del tiempo

Desde mediados del siglo XX se empezaron a estudiar dos modelos históricos de espacio público: El modelo griego, el ágora, y el espacio burgués.

El modelo griego, era la plaza donde los ciudadanos trataban los asuntos de todos en beneficio de la ciudad (la polis) y todos sus habitantes. Polis, politeia implican la participación en los asuntos de interés para la comunidad política o pública.

En las ciudades-estado de esta antigua Grecia, la esfera de la polis fue separada del dominio privado del oikos. La vida pública estuvo constituida en la plaza del mercado y en las asambleas, donde los ciudadanos se reunían para discutir las cuestiones del día, se trataban en común koiné ciertos asuntos y se procuraba la isonomía o igualdad ante la ley; la esfera pública fue, en principio, un ámbito abierto de debate - en el que aquellos individuos que tenían reconocido, por derecho, el status de ciudadanos podían interactuar entre sí como iguales.

El elemento característico del ejercicio de la libertad y de la igualdad consiste en el ejercicio de la discusión, en la «publicidad» que tiene lugar en el ágora y que se

prolonga en la conversación entre ciudadanos, en las deliberaciones de los distintos tribunales, en la dirección de las empresas comunes, etcétera. Mientras que esta concepción clásica de la vida pública ha tenido una perdurable influencia sobre el pensamiento occidental, las formas institucionales de la publicidad han variado mucho de un período histórico al otro.

Cabe mencionar que no tenían acceso al espacio público las mujeres, los esclavos, los extranjeros y los niños, pues ninguno de ellos se consideraban ciudadanos, únicamente los hombres adultos libres, nacidos en la polis. Por el contrario, el hombre “no político” era un ser defectuoso, un “ídion”, un ser carente cuya insuficiencia estaba en haber perdido, o en no haber adquirido la dimensión y la plenitud de la simbiosis con la propia “polis”. El vivir “político”, en y para la “polis”, era el vivir colectivo, el vivir asociado en comunión y “comunidad” (“koinonía”). Los términos “lo político/público y lo social” constituían un sólo término.

El ciudadano, definido a partir del lugar de nacimiento y del patrimonio, tiene derechos en el ámbito público que son vedados a las personas que dependen de él como su patrimonio privado. La distinción entre lo público y lo privado constituye, por lo tanto, la piedra angular fundamental de la sociedad griega.

La economía pertenecía al dominio privado, el ámbito del oikos, “en la que cada uno ha de apropiarse aisladamente de lo suyo”. El amo de la casa disponía a su voluntad de las personas y recursos bajo su dominio. La sustentación familiar no era asunto público, sino que cada dueño de casa se organizaba con su mujer, sus hijos, sus esclavos y esclavas para hacer próspera su hacienda. Su participación en la esfera pública era su vinculación política, su derecho y su responsabilidad social. Y en este sentido, el espacio público estaba abierto a todos los ciudadanos que desearan participar en las decisiones sociales.

Hannah Arendt sostiene que la distinción entre público y privado desvirtúa seriamente el sentido que se daba en la antigua Grecia a polis-oikos. Lo social amplía los asuntos domésticos haciéndolos públicos, surge entonces una administración doméstica nacional, como una super-familia.

La autora propone una idealización de la polis griega. Critica la idea moderna del estado y de la política, considerándolas administración y monopolio de la violencia. En cambio, la polis griega era espacio de realización en el que los individuos exhibían su virtud y participaban en la resolución de los asuntos comunes.

En la Grecia clásica lo público es lo político, el espacio común de actividades humanas de trascendencia histórica, compartidas por los hombres libres (liberados de las necesidades y contingencias del quehacer diario y de la esclavitud del trabajo vinculado a dichas necesidades); lo privado se concibe referido a un dueño y señor, que tiene su espacio vital particular, habitado por seres (cosas, animales y personas) que dependen de él y que están “privados” tanto de derechos políticos como de proyección social.

Ahora bien, las distinciones clásicas darían cuenta de lo griego y luego la resignificación burguesa de lo público, principalmente desde los análisis de Habermas. Pero es interesante también conocer el aporte romano a la cuestión.

El derecho romano considera dos categorías: privado y público, aquello que es de interés para todos de aquello que hace bien a los ciudadanos. La res pública es una propiedad accesible universalmente al populus. La res privata está sujeta al comercio, es decir, lo doméstico.

Para los romanos civis significa que pertenece a la polis, como una ciudad con una cualidad política diluida: por un lado las civitas se configuran como una conjunción de civiles, que amplían sus límites y por el otro las civitas se organizan jurídicamente (iuris societates). Lo que permite sustituir lo político por lo jurídico.

El hecho que la problemática vertical es muy ajena al discurso basado en la terminología griega, polis, polítes, políticos, politikè y politéia a su traducción latina e incluso a su desarrollo medieval. La república de Platón, era politéia: una traducción exacta para el mundo que pensaba en latín, puesto que res pública significa, cosa común, cosa de la comunidad. Todos esos conceptos se asociaban a un discurso horizontal (Sartori, G. 1992).

Los términos “lo político/público y lo social” constituían términos diferentes. Se debe aclarar que la palabra social es latina. Se estaría ante una escisión de lo político y lo social.

El otro modelo reconocido es el espacio público burgués. Pero para ubicar su importancia histórica, es necesario recordar las relaciones políticas que le precedieron, la Edad Media, cuando la responsabilidad social dejó de ser un asunto público y pasó a ser un asunto privado gracias a la religión católica: por un lado los siervos debían enfrentar su suerte como un asunto propio de su conciencia, y por el otro lado, los soberanos sólo tendrían que responder de sus acciones ante su dios. En otras palabras, la religión delegaba en los monarcas la responsabilidad divina de ver por su pueblo, según su propia visión de las cosas, pero no como una obligación frente a dicho pueblo. Es así que el soberano decidía como asuntos privados las disposiciones que luego hacía públicas, en el sentido de difusión, para el cumplimiento por parte del pueblo (Habermas, 1981).

El siervo, el artesano, el comerciante, el soldado o los funcionarios de palacio, y las familias de todos no tenían voz pública. Cualquier abuso social era un asunto privado del infractor con Dios. La plaza pública medieval, además de ser un espacio de divulgación de las decisiones del soberano, era un sitio de escarmiento para los delincuentes señalados por el poderoso, para la quema de brujas o la horca de rebeldes. Pero, igual que en la iglesia, los receptores no tenían derecho de réplica. Las decisiones políticas eran un asunto que se manejaba en privado.

Con el advenimiento de la Ilustración y el nacimiento del capitalismo mercantil (siglos XVI y XVII), el estado se vio en la necesidad de apoyarse financieramente en los comerciantes a través de impuestos, y junto con la circulación de mercancías

empezaron a circular también las noticias dentro y fuera de los países. La economía ya no era entonces un asunto privado como en la polis griega, sino de interés gubernamental. Y en este ambiente de compraventa, como uno más de los negocios, surgen los periódicos, que por su cobertura de un sector escolarizado, también interesa al estado.

El desarrollo del capitalismo mercantil en el siglo XVI, junto con el cambio institucional de las formas del poder político, crearon las condiciones para el surgimiento de una nueva clase de esfera pública a principios de la Europa moderna. En este contexto, el sentido atribuido a la «autoridad pública» empezó a cambiar: empezó a referirse menos a la vida cortesana y más a las actividades de un sistema estatal emergente que ha definido legalmente esferas de jurisdicción y un monopolio sobre el empleo legítimo de la violencia. Al mismo tiempo, la «sociedad civil» surgió como un campo de relaciones económicas privatizadas que fueron establecidas bajo la tutela de la autoridad pública. El dominio “privado” incluyó así tanto el campo en expansión de las relaciones económicas como la esfera íntima de las relaciones personales, cada vez más desligadas de la actividad económica y anclada en la institución de la familia conyugal.

La protomodernidad a través de la reforma defiende una esfera privada de conciencia. La modernización inglesa lleva al reconocimiento que la sociedad es la suma de sus partes por lo que se deja de privilegiar a lo colectivo a favor de la liberalización de lo privado. La aparición del parlamento y de la prensa faculta la expresión de una opinión que derivará en opinión pública, en interés general. Se identificará en la ilustración la publicidad con el uso público de la razón.

El individuo se convierte en fuente y uso primario, original, de la razón que derivará a través de la opinión y la formación del interés común en legislación e instituciones comunes, sometidas al escrutinio y al juicio público.

El Estado social por su parte, al establecer obligaciones a los particulares como asistir a la escuela y prestar el servicio militar, irrumpe en la esfera privada.

Por otra parte, contratos entre individuos y organizaciones, así como representaciones particulares, llevan a una menor publicidad.

La esfera pública burguesa se caracteriza porque los privados se reúnen en calidad de público y debaten sobre las reglas generales que gobiernan las relaciones en la esfera privatizada, pero públicamente relevante del intercambio mercantil y del trabajo social. Este público de personas privadas pensantes pasa de la esfera pública literaria de los salones, a la esfera pública de la política. En este debate se formará el concepto moderno de ley, opuesto al arbitrio individual y secreto. La ley está basada en la razón y se elabora públicamente.

En la concepción de Habermas a mediados del siglo XVI se encuentra el término privat del alemán, derivado del latín privatus, con un sentido similar al que se atribuye a private en inglés o privé en francés: sin oficio público, sin ocupar cargo público o

posición oficial, sin empleo relacionado con los asuntos públicos, en otras palabras, exclusión de la esfera del aparato estatal.

Lo privado se contrapone a lo común y a lo estatal; la oposición entre interés común e interés privado o particular confiere autoridad al Estado absoluto como garante de aquel interés común. La publicidad y “el público” se circunscriben al ámbito del poder político y de las “personas públicas”, es decir, aquéllas que ejercen cargos o empleos públicos; es una “publicidad representativa”.

Nuevos factores sociales introducen grietas importantes en esta concepción autoritaria y absolutista: la Reforma protestante, el progresivo aumento del intercambio de información como mercadería y la creación del *Publikum* como expresión de la opinión de personas privadas; todos ellos implican elementos de carácter económico-político, y, en su conjunto, aportan transformaciones sustantivas.

En primer lugar, la crisis reformista del cristianismo supone una ruptura importantísima con la concepción público-autoritaria de la Iglesia, en la que se identificaba el interés de la Iglesia con el interés público y el interés privado. La posición de la Iglesia se transforma con la Reforma; el vínculo con la autoridad divina que ella representaba, la religión, se convierte en un asunto privado. La llamada “libertad religiosa” caracteriza históricamente la primera esfera de autonomía privada; la Iglesia misma prolonga su existencia como una corporación de Derecho público.

En segundo lugar, la vida de las ciudades, la intensificación del intercambio de mercaderías, la creación de bancos y negocios monetarios requieren cada vez más el manejo de informaciones fidedignas de lo que acontece en los distintos lugares. Hay un “tráfico epistolar” que se desarrolla a partir del siglo XIV como sistema profesional de correspondencia. Surgen los “correos ordinarios” como agencias de noticias, que actúan con discreción y privacidad.

Hay que esperar a finales del siglo XVII para que aparezca la actividad periodística regular que informa al público en general. Un siglo más tarde, la información pública romperá sus ataduras con la voluntad soberana del Estado absoluto.

Finalmente, estos y otros factores llevan a un nuevo concepto de la publicidad. Frente a la publicidad representativa empieza a tomar fuerza la opinión pública, expresión pública de las ideas de los súbditos que se consolidan como personas privadas; poder público que puede alzarse contra el poder soberano, el poder del Estado. El público pensante comienza a prevalecer frente a la publicidad autoritariamente reglamentada.

Hay, pues, una «publicidad» gubernamental, vinculada a la estructura de lo público, y la publicidad relacionada con la opinión de un público constituido como conjunto de personas privadas, ciudadanos burgueses, que, paulatinamente, proyectan su racionalidad en diversos aspectos sociales y se afirman como jueces de las decisiones políticas.

Los aportes de Hannah Arendt ayudan a comprender la íntima relación que existe entre la concepción de lo que es la opinión pública y la dinámica política.

En la época moderna, los derechos políticos se universalizan y la perspectiva social penetra en todos los ámbitos de la vida; surge asimismo un nuevo concepto de privacidad, restringido a la intimidad, que se contrapone no sólo a la esfera de la publicidad, sino también a la esfera social (a pesar de su dependencia de ella).

Las tesis arendtianas son:

1) La época moderna lleva a cabo la extinción de las esferas pública y privada, en sus delimitaciones tradicionales, y las subsume en la esfera de lo social.

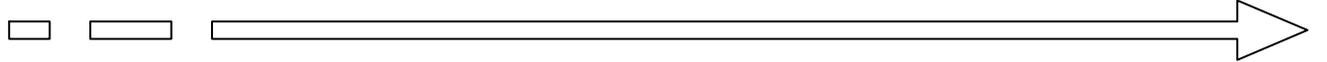
2) Esta esfera social surge de un doble movimiento: “la transformación del interés privado por la propiedad privada en un interés público» y la conversión de lo público en una función de los procesos de creación de riqueza, siendo ésta «el único interés común que queda”.

3) Sin embargo, este interés común no crea espacios de significación vital compartida, sino que sirve al mero incremento de la acumulación de capitales.

4) El descubrimiento moderno de la intimidad parece un vuelo desde el mundo exterior a la interna subjetividad del individuo, que anteriormente estaba protegida por la esfera privada. La disolución de lo privado en lo social.

A modo de apretada síntesis, la construcción de lo público- privado a través del tiempo se grafica en el cuadro 1:

Cuadro 1



GRECIA CLÁSICA	ROMANO	EDAD MEDIA	SIGLO XVI (EDAD MODERNA)
Espacio público= espacio político-social POLIS Espacio público reservado para “los iguales”, en KOINONIA, apartados los idion	res público = político CIVIS escindido del espacio social CIVITAS. CIVITAS se enriquece con lo jurídico IURIS SOCIETAS	Lo público= lo conocido, divulgación de decisiones tomadas como asunto privado (modelo de la relación Dios-devoto: sin derecho a “réplica”)	- Lo público= sistema estatal (con esferas de jurisdicción y el monopolio del empleo legítimo de la violencia) - La economía trasciende lo doméstico para ser de interés gubernamental - La oposición entre interés común e interés privado o particular confiere autoridad al Estado absoluto como garante de aquel interés común.
OIKOS= Privado referido a “privación de pertenecer a la vida política” (cosas, animales, esclavos, mujeres, niños) IDION	Res privada sujeta al comercio, a lo domestico Espacio privado vinculado a lo mercantil	Privado= “privado de intervenir en las decisiones de lo público” (siervo, artesano, comerciante, soldado, familias: considerados “sin voz”)	- Espacio privado= espacio doméstico= familia conyugal y relaciones económicas (cada vez más expandidas hacia lo público). - Privado= “privado de pertenecer a la esfera estatal” sin oficio público PRIVATUS - Lo privado se contrapone a lo común y a lo estatal. - Desde Hanna Arendt: privado rferido a la intimidad

Elaboración propia: Fernanda Apaza Sembinielli

4.1.2. Los múltiples sentidos de lo público

La polisemia antes referida del concepto de lo público y su carácter de “concepto esencialmente disputado o impugnado”, obliga a ciertas precisiones.

Ahora bien, de esta profunda polisemia se tomaron algunos sentidos generales más recurrentes en las unidades de análisis y se buscó sustento en la bibliografía existente, como categorías con las cuales pensar y organizar los datos encontrados. Esto significó la posibilidad del surgimiento de otros emergentes, los cuales no tuvieron la saturación necesaria como para constituirse en categorías.

Nora Rabotnikof distingue tres grandes sentidos diferentes. En efecto, “espacio público” se ha usado para referirse a:

- lo común y general por oposición a lo privado e individual,
- lo ostensible en contra de lo oculto,
- lo abierto en contra de lo exclusivo

Siguiendo a Richard Sennett (1978) los primeros usos del concepto de lo público, hacia el siglo XV, referían al bien común de la sociedad, pero algunos años después se sumó, o se superpuso a ello, un sentido de lo público vinculado a aquello que es manifiesto y abierto a la observación general.

Lo que es “común” a todos, lo que representa el interés “general” por sobre los intereses “particulares”. Jürgen Habermas se refiere a la noción de esfera pública como un ámbito abierto de debate donde los ciudadanos deliberan sobre los asuntos de interés común.

Durante cierto tiempo fue el Estado el que encarnó este sentido de generalidad, aunque, como mostrará Rabotnikof, la denominada “sociedad civil” disputará este lugar, principalmente cuando el Estado asuma una forma absolutista. Este primer sentido es el que está más cerca de lo que intuitivamente denominamos “política” e identifica la categoría de espacio público con la metáfora del “lugar común”.

Desde la segunda mitad del siglo XIX, y en particular en América Latina, lo público pareció ser igual (o casi) a Estado, y las instituciones que se construían en defensa de lo público, (los partidos políticos, los sindicatos, las asociaciones en general) en realidad lo estaban haciendo para sostener el modelo del Estado –nación. La bibliografía (De Piero, S.; 2003) refiere la distinción entre ESTADO PUBLICO ESTATAL (generador de acciones auto legitimadoras) y su transformación a ESTADO PUBLICO SOCIAL (generador de derechos sociales y políticos) o a decir de Rabotnikof el deslizamiento de lo público-estatal a lo público-social.

Indagar sobre el espacio público “es tratar el vínculo social entre las personas y la representación colectiva del lazo” (De Piero, S.; 2003). Desde esta perspectiva, abordar el espacio público en Argentina nos lleva casi inmediatamente a pensar en el Estado.

Es decir, el espacio público en nuestro país, en tanto forma de vincularse con los otros, de participar en un proyecto común, y en tanto espacios comunes de los hombres, estuvo conformado por el Estado.

Así, el Estado fue el encargado de conformar la Nación, a través de la cual se constituyó el “nosotros” que se expresa en el espacio público.

Pero simultáneamente a la preocupación desde sus orígenes por ampliar “lo público” en tanto espacios comunes y servicios sociales, se encargó de conservar –durante mucho tiempo– la idea de un espacio público restringido, como forma de participación en las decisiones políticas que involucraban a toda la sociedad. De esta forma, en nuestro país, lo público queda mucho más asociado a las instituciones del Estado a través de las cuales se brindan servicios sociales y a la Nación, que a la idea de participación y deliberación ciudadana.

El Estado construye así una suerte de espacio público dual y con él una determinada forma de ciudadanía. Por un lado con una amplia participación en los derechos civiles y, por otro lado, con una gran restricción en los derechos políticos. Se conformó así lo

que O'Donnell (1982) denomina la matriz "igualitaria-autoritaria" –igualitaria en tanto reconocimiento de derechos civiles y de la posibilidad de progreso y movilidad social para toda la población, y autoritaria en cuanto a las restricciones a la participación política y a la intervención en las discusiones acerca del proyecto de país.

Incluso la forma en que los distintos grupos iban a insertarse en la participación política era pensada y estructurada desde el Estado.

No todos podían ser ciudadanos plenos porque había que saber ejercer la libertad política, y en este sentido la educación ocupaba un lugar central, a través de la idea de "ciudadanía ilustrada", de tal manera que para poder ser ciudadano primero había que ser educado/civilizado bajo un patrón único y homogéneo.

Así, lo primero que caracteriza el espacio público en tanto espacio de representación es lo que Botana denomina "soberanía invertida", mediante la cual se invierte la lógica propia de la república representativa (Botana, 1998). No son los gobernados quienes eligen a sus representantes, sino que son los "gobernantes" quienes a posteriori buscan los apoyos para legitimar su poder.

Mientras este proyecto pudo sostener la promesa de progreso, no fue necesario que amplios sectores de la población se involucraran en la construcción y proposición de otros proyectos posibles. Este problema se encuentra en los orígenes mismos de la "Nación Argentina".

Asimismo durante el peronismo, momento de ampliación de los derechos de vastos sectores de la población, la incorporación también se hace a través de la acción estatal.

Es el caso de los sindicatos que se conforman en articulación directa con el Estado, desestructurando los antiguos sindicatos que presionaban al mismo pero desde afuera.

Pero cada vez que la incorporación o articulación de esas demandas puso en riesgo el proyecto de los sectores dominantes, las elites respondieron con "espirales crecientes de violencia", para lograr someter a la sociedad a sus intereses.

Así, muchos de los golpes de Estado que caracterizaron la historia argentina pueden comprenderse como la reacción de las elites ante el riesgo de que se constituyan proyectos alternativos o de que se ponga en peligro la estabilidad de su proyecto.

Podríamos pensar que en nuestro país nunca se terminó de consolidar un espacio público como mediador entre los intereses de los distintos sectores de la sociedad y el Estado, en tanto que, cada vez que estos intereses parecían poder incidir, un golpe de Estado obturaba toda posibilidad de incorporación. La dimensión de participación en el espacio público nunca se terminó de desarrollar.

Paralelamente lo público, en tanto servicio y regulación del Estado, se ampliaba constantemente.

Con una larga tradición de educación pública y laica en todos sus niveles, a diferencia de otros países de la región, hasta finales de la década del cincuenta toda la Educación Superior en Argentina estuvo monopolizada por el Estado.

A pesar de la existencia de instituciones privadas dedicadas a la educación superior, no tenían estatus oficial y no estaban habilitadas para otorgar títulos. Luego de la caída de Perón en 1955, el gobierno militar que lo sustituyó, por inspiración de su ministro de Educación, Atilio dell'Oro Maini³ (hombre fuertemente vinculado a círculos católicos), emitió un decreto sobre educación superior, cuyo artículo 28 dejaba abierta la posibilidad de autorizar la creación de universidades privadas.

Pero sería sólo en 1958, durante la presidencia de Arturo Frondizi cuando, en medio de una confrontación de tintes políticos que trascendía, en muchos aspectos, la cuestión misma bajo discusión, se autorizó la creación de las primeras universidades privadas habilitadas para otorgar títulos con validez nacional.

Por lo general, el financiamiento de la educación pública superior ha sido deficiente, sobre todo en las últimas décadas. Esta despreocupación por parte del Estado, junto con las transformaciones profundas de valores que trajo aparejada la inclusión de la Argentina en el orden neoliberal durante los años noventa, fomentó nuevamente la expansión de la matrícula en el sector privado (Gentili, P. Levy, B; 2005).

Las modificaciones en las misiones de enseñanza, investigación y extensión, sumado a la venta de servicios y gestión de los posgrados contribuyen a una redefinición de los espacios públicos históricamente constituidos en las unidades de análisis.

Se observan en las UNIDADES A y B nuevas formas de financiamiento y los nuevos criterios de redistribución de recursos, que incluyen la legalización del autofinanciamiento.

Esto último las habilita a cobrar aranceles y acentúa la venta de servicios de las universidades para conseguir recursos adicionales. Así, puede apreciarse el desplazamiento de la idea de derecho a la de bien o mercancía, bajo la cual el estudiante se transforma en un cliente que será beneficiado individualmente por los bienes que compra en el mercado educativo. No hay responsabilidad del conjunto de la sociedad, representada por el Estado, de garantizar el derecho a la educación de todos sus miembros.

En la UNIDAD A analizada, se puede observar una estructura diferenciada que obedece a distintivos modelos de gestión. Una, fundante, de carácter público, la otra, que responde a las demandas sociales con características de empresa.

Cabe mencionar que las propuestas educativas son a término, es decir, de acuerdo a la "demanda" se mantiene la oferta.

...”En relación con las Licenciaturas, la Sra. CC explicó que se han tomado las siguientes medidas:

³ Decreto-Ley 6403 del 22 de diciembre de 1955 que, en el ámbito de la enseñanza superior, posibilitaba la creación de universidades privadas con facultad de otorgar títulos y diplomas académicos.

- *no reabrir hasta febrero de xxx nuevas cohortes*
- *cada comité tendrá que plantear ante sus pares abrir los espacios curriculares para que todos los docentes que así lo deseen tengan la posibilidad de dictar las diferentes asignaturas. (Existen denuncias reiteradas de profesores que han quedado excluidos del grupo de docentes por diferentes motivos).*
- *cualquiera sea el procedimiento que elija el Comité, los docentes tendrán que presentar nuevo material o renovar el ya existente para que se publique nuevamente.*
- *no abrir ninguna licenciatura si no hay por lo menos 100 inscriptos”...*

Existe, por otro lado, la oferta FUNDANTE, u originaria, centrada en los profesorados, que mantiene la concepción de “público”, laico y gratuito, perpetuando el sentido de lo “Público- estatal y público- social”.

Para el caso de ciertas tecnicaturas, las mismas están financiadas por programas especiales, como parte de políticas universitarias públicas y nacionales (FUNDAR).

Expte. Nº 13-238/F-07 UNIDAD A. Concurso de Trámite Abreviado externo (Progr. FUNDAR)

El Consejo Directivo, resuelve designar a la Lic. F C en el cargo de Jefe de Trabajos Prácticos, dedicación Simple, interino, en la asignatura C y D Infantil de la Tecnicatura en C I.

Expte. Nº 13-239/F-07 UNIDAD A. Concurso de Trámite Abreviado externo (Progr. FUNDAR)

Por ello resuelve designar a la Lic. B A en el cargo de Jefe de Trabajos Prácticos, dedicación Simple, interino, en la asignatura: Puericultura de la Tecnicatura en Cuidados Infantiles.

Se observaron intentos de trasladar a la estructura fundante criterios económicos financieros que se alejan por mucho de la esencia de lo que se entendió como “público”, que finalmente no se concretaron:

Acta 14

Nº 1839/P-08 P, M (Secretaria Administrativa Econ.-Financiera). S/pago de arancel por inscripción a aspirantes ingreso a la Facultad.

Luego de un amplio debate la Prof. L presenta la siguiente moción: “teniendo en cuenta que se trata de una facultad que pertenece a una Universidad pública y la Ord. 47/CS-96 no prevé aranceles para inscripciones mociona que hasta tanto no se cuente con una norma, no se cobre y nos ajustemos a las normas vigentes.”

Puesto a consideración resulta aprobada por unanimidad.

Por ello, el Consejo Directivo, por unanimidad, resuelve que, por tratarse de una Facultad que pertenece a una Universidad pública y la Ord. 47/CS-96 no prevé

aranceles para inscripciones, hasta tanto no se cuente con una norma, no se cobre el arancel a los aspirantes a ingresar a la facultad.

En la UNIDAD B se evidencia el compromiso por la formación de posgrado (cursos, maestrías, doctorados), arancelada, insumiendo en los registros observados hasta un tercio de los temas tratados. Ello supondría una disminución del tiempo y la energía en la discusión destinada al segmento público.

Acta 1

2- Informe del señor Decano

Comunica que estará de viaje durante tres semanas... Aprovechando el viaje comunica que ha conseguido una audiencia con la delegada del Rector de la Universidad XX, María TP, el martes 8 de mayo próximo para tratar el tema de la Maestría en Comunicación. Manifiesta que ha habido un reconocimiento de seis maestrandos de la segunda cohorte (que aún no lo estaban) como así también que se está intentando resolver favorablemente la disputa de costos administrativos que estaríamos adeudando. Queda aún por resolver el tema más complicado: cinco personas de la primera cohorte que no le llegaron los títulos y que iniciaron acciones legales contra la Universidad, esperando que a través de dicha entrevista contribuya a acelerar el esclarecimiento y solución definitiva del tema. - - - - -

La UNIDAD B, como criterio de la gestión, llama a concursos docentes interinos, cualquiera sea la carrera, lo que no favorecería la estabilidad laboral, haciendo precarios los cargos públicos:

- CUDAP EXPTE N° 592/08. Facultad B. S/ llamado a concurso de trámite abreviado en un cargo de Jefe de Trabajos Prácticos -dedicación simple-, en la cátedra "M, P y P" de la carrera de C S.

La Comisión de Docencia y Concurso sugiere al Consejo Directivo llamar a concurso de trámite abreviado, de carácter interno

6- CUDAP EXPTE N° 792/08. Facultad B. S/ llamado a concurso de trámite abreviado un cargo de Jefe de Trabajos Prácticos -dedicación simple- en la cátedra "Seminario Taller de P y P en Me de C" de la carrera de C S.

La Comisión de Docencia y Concurso sugiere al Consejo Directivo aprobar el orden de mérito propuesto por la Comisión Asesora y designar al Lic. D D G en el cargo de Jefe de Trabajos Prácticos interino.

7- CUDAP EXPTE. N° 1310/07. Facultad B. S/ llamado a concurso de trámite abreviado en un cargo de Profesor Titular -dedicación semi-exclusiva-, en la cátedra "H A" de la carrera T S.

La Comisión de Docencia y Concurso sugiere al Consejo Directivo aprobar el orden de mérito propuesto por la Comisión Asesora, y designar a la Lic. M T B, en el cargo de Profesor Titular interino

9- CUDAP EXPTE N° 870/07. Facultad B. S/ llamado a concurso de trámite abreviado en un cargo de Profesor Adjunto -dedicación semiexclusiva-, en la cátedra "D C" de la carrera de C P y AP.

La Comisión de Docencia y Concurso sugiere al Consejo Directivo aprobar el orden de mérito propuesto por la Comisión Asesora y designar al Dr. V I en un cargo de Profesor Adjunto interino -dedicación semiexclusiva...

10- CUDAP EXPTE. N° 257/08. Coordinación del ciclo de profesorado. S/ Llamado a concurso un cargo de profesor titular para cubrir el espacio curricular "E y A" del trayecto de la formación general pedagógica para el profesorado en todas las carreras. La Comisión de Docencia y Concurso sugiere al Consejo Directivo aprobar el orden de mérito propuesto por la Comisión Asesora, y designar a la Lic. Gde L B en el cargo de Profesora Titular interina –dedicación simple- ...

En contraparte, de acuerdo a lo mencionado en las entrevistas, en la UNIDAD A, como criterio de la gestión también, hubo expresa voluntad de efectivizar y regularizar cargos públicos, siendo la unidad académica en la UNCuyo con menos porcentaje de interinos en su planta funcional.

Expte. N° 13-339/F-07 UNIDAD A. Llamado a concurso efectivo para proveer un cargo de Profesor Adjunto semiexclusivo en el Departamento decl, asignatura: Pa del L de los Profesorados de Grado Universitario....

El Consejo Directivo resuelve aprobar lo actuado por la Comisión Asesora interviniente, el Orden de Mérito propuesto y designar a la Prof. M G H en el cargo concursado.

Expte. N° 13-480/F-07 Llamado a concurso efectivo para proveer un cargo de Profesor Adjunto semiexclusivo en el Departamento de P, asignatura: P El de los Profesorados .. El Consejo Directivo resuelve aprobar lo actuado por la Comisión Asesora interviniente, el Orden de Mérito propuesto y designar a la Prof. L V en el cargo concursado.

Expte. N° 13-482/F-07 Llamado a concurso efectivo para proveer un cargo de Profesor Adjunto semiexclusivo en el Departamento de D, asignatura: Práctica, Residencia y Taller de Reflexión Docente del Profesorado ... El Consejo Directivo resuelve aprobar lo actuado por la Comisión Asesora interviniente, el Orden de Mérito propuesto y designar a la Prof. T G en el cargo concursado.

Asimismo, para conseguir financiamiento, los productos de la Universidad deberán ser vendibles en el mercado, razón por la cual se sesga el tipo de conocimiento producido. Al mismo tiempo desde el financiamiento estatal se podría estimular con más recursos a aquellas áreas más eficientes, por lo que desde el mismo Estado se incita a la producción y venta de servicios. Desde esta perspectiva la investigación se transforma en investigación aplicada al servicio.

La venta de los mismos en las unidades objeto de estudio para conseguir recursos adicionales se presenta de manera dispar. Puede ilustrarse, en la UNIDAD B, por caso, convenios sobre asesorías:

Acta 3

4- CUDAP NOTA N° 171/07 – Lic. W C – S/ Resolución autorizando formalmente al suscripto para la firma del contrato de adjudicación.

La Comisión de Política Académica sugiere al Consejo Directivo que emita resolución autorizando al Director del zz, Lic. W C, DNI ..., para que firme contrato para llevar a cabo el concurso de precios -SDP N° 03/06 – realizado por el proyecto ARG 04/007 sobre A C en municipios, para los casos de Lavalle, Guaymallén y Malargüe, siguiendo los términos del Art. 4 de la Ord. 03/02 C. Directivo. El Consejero J B solicita copia del contrato una vez firmado, gestión que se realizará por Secretaría General.- - - - -

En la UNIDAD A la venta de servicios se encuentra incipiente, relacionándose con lo privado desde la extensión principalmente y con avales que dan cuenta de trabajos anteriores concretados.

Nota s/n° M. Instituto de Enseñanza Superior. S/auspicio para la 2da. Edición del Congreso “I, C y S” a realizarse en Mendoza el 1 y 2 de junio de...

El Consejo Directivo resuelve otorgar el aval académico solicitado.

Acta 10

Nota s/n° INSTITUTO DR. D C. S/auspicio para el 3er. Congreso Internacional: Entre E y Sy 3er. Encuentro Nacional del Instituto Dr. D C que se desarrollará los días 13 al 15 de setiembre de ..en el Hotel Sheraton de Córdoba. (Instituto que cuenta con un cupón de contribución estudiantil) ⁴

El Consejo Directivo resuelve otorgar el aval académico solicitado y dar amplia difusión al evento.

Lo mencionado hasta ahora pone en cuestión el carácter público de la Universidad, tanto en relación con el acceso como en lo relativo al carácter de los conocimientos e intelectuales “producidos” en la misma. El nuevo modelo universitario diversificado y “empresarial”, que se adecua más a las necesidades del mercado y a la formación de “recursos humanos”, nos lleva a introducir nuevas preguntas en relación con el lugar que históricamente tenía la Universidad como espacio público.

De las entrevistas a informantes clave se desprenden intentos auspiciosos contrarios, tanto en relación con la producción de conocimientos socialmente relevantes como en cuanto a las posibilidades de decisión y participación de la propia comunidad universitaria y a los sentidos que construyen los estudiantes que la transitan, que afirman lo entendido como “de todos” y para todos.

⁴ Minuta no presente en el acta original

La UNIDAD B se observa claramente las tensiones en el debate:

CUDAP -EXPTE. Nº 507/06. D A, Ao, E, Ro, Fi, B, Ro, Ab- otros. Creación de Centro de Estudios.

La Comisión de Política Académica sugiere al Consejo Directivo aprobar la creación del Centro de Estudios “Análisis e Investigación sobre Gobierno, Políticas Públicas y Democracia”, ya que se encuentra comprendido en la normativa vigente, Ord. 03/02-CD-

El Consejo Directivo en su reunión del día 26 de febrero del corriente año aprobó por mayoría el despacho de la Comisión, con abstención del voto del Sr. Al M y M E. Ct, fundamentando la misma en la falta de claridad con respecto a la cuestión de los Centros de Estudios en general, más allá del que nos convoca ahora en particular. El modelo de Universidad por el cual luchamos, trabajamos y gestionamos es el de una Universidad popular, de calidad, pública y gratuita, donde todos y todas tengamos las mismas oportunidades. Luchamos por la democratización de los espacios institucionales, que son del pueblo y deben configurarse como tales. Creemos en la necesidad de una academia al servicio de los intereses populares. La política de Centros de Estudios debe estar bajo esta perspectiva. El expediente en tratamiento goza de legalidad. Fue desarrollado en conformidad con la normativa vigente. Sin embargo aún resta en la temática referida: profundizar el espíritu democrático trazado últimamente y, continuar la rectificación de políticas anteriores que estaban al servicio de intereses particulares y no de intereses generales⁵. No hemos dado este paso adelante en las políticas de Centro de Estudios de nuestra Facultad, y debemos darlo. Un paso adelante significa ampliar los espacios de discusión interclaustró y luchar contra los intereses particulares. Por todo esto, XX se abstiene.-

Acta 1

3- CUDAP EXPTE Nº 08/07 – Dirección C de I – O/ Curso de A de d c.

La Comisión de Política Académica sugiere al Consejo Directivo aprobar el dictado del curso “A ...” organizado por el C de I, dado que cumple con los requisitos de la Ord. Nº 4-00 C. Directivo sobre cursos extra curriculares. Pide la palabra el Sr. A M para solicitar expresamente que para los próximos cursos se prevea la gratuidad absoluta para los estudiantes de grado ya que, expresa, dado el actual momento histórico, es una herramienta que debe ser enseñada en el nivel de grado. A su turno el alumno S Z solicita que se arbitren las medidas para que a la brevedad se convoque a investigadores noveles. El señor Decano se compromete a gestionar ante el Centro de I beca completa para los alumnos inscriptos.

Defensa de lo público en otros ámbitos, compromiso social de la UNIDAD B, interviniendo en el debate sociopolítico actual:

⁵ Resaltado no presente en el original

Acta 9

6- CUDAP NOTA Nº 1529/08. Dirección de la carrera de C S. S/ Adhesión hacia nueva Ley de Radiodifusión.

La Comisión de Política Académica sugiere al Consejo Directivo adherir al planteo y al pedido de la sanción de una nueva Ley Nacional de Radiodifusión que tienda a democratizar y diversificar los medios y las políticas comunicacionales, fomentando el debate y la participación de todos los sectores involucrados. -----

Acta 3 extraordinaria

CUDAP – EXPTE. FCP Nº 1024/2007. Consejeros Directivos Graduados. S/Solicitan se exprese institucionalmente la Facultad sobre el tema de emisora de TV en el Departamento S R.

El Consejo Directivo en reunión extraordinaria del día lunes 25 de junio de ..aprobó por unanimidad la siguiente declaración en relación a los hechos de dominio público referidos a la interrupción de la señal, por una decisión judicial, de CANAL XX en la Ciudad de S R. -----

“La UNIDAD B se solidariza y acompaña a la comunidad de S R en su reclamo por recuperar la señal de Canal XX interrumpida por una decisión judicial. Desde esta Casa de Estudios queremos dejar expreso nuestro repudio al accionar de aquellos grupos monopólicos que atentan contra el derecho a la información y la libre expresión bregando, asimismo, por una televisión pública que llegue de manera libre y gratuita a todos los hogares de la provincia y del país. Queremos también dejar expresa nuestra convicción en la defensa del derecho a la comunicación en un marco de pluralidad y diversidad, y hacernos eco respecto a la posibilidad de instalar nuevas repetidoras de Canal XX en otras regiones del país para garantizar la diversidad de fuentes que una sociedad democrática necesita. Por último nos pronunciamos a favor de la necesidad de fomentar y generar una nueva ley de radiodifusión, que democratice los medios de comunicación y garantice efectivamente los derechos a la información y la libertad de expresión, para reemplazar la actual legislación elaborada por la dictadura militar”. - - -

En la UNIDAD B se intenta mayor sustento para los circuitos gratuitos...

Acta 11

REUNION DE DECANOS. PROVINCIA DE SL

Comunica su viaje a la provincia de S L a partir del miércoles 22 y hasta el viernes 24 del presente mes para asistir a la reunión regular del Consejo de Decanos de Ci para tratar, como eje central, la posibilidad de conseguir financiamiento especial para las Carreras de Ciencias Sociales.-----

En la UNIDAD B se observan vinculaciones estratégicas de preservación del espacio público en la oferta de posgrado.

Acta 13

Convenio

Anuncia la firma del Convenio suscripto entre el MECyT y el Consejo de Facultades de Ciencias Sociales y Humanas de las Universidades Argentinas, mediante el que se crea del Programa de Becas (15 becas anuales) "R C" para la realización de estudios de posgrado a graduados universitarios latinoamericanos (excepto argentinos), para la realización de las Maestrías y Doctorados de los programas ofrecidos por las facultades que integran el Consejo. - - - - -

Se refuerza la voluntad de crear un espacio universitario "para todos"

Acta 15

Finalmente, la Prof. J B, representante de esta Facultad ante el Programa de Inclusión, procede a realizar una exposición sobre el carácter y alcance del mismo, como asimismo, un detalle sobre el relevamiento y diagnóstico realizado en esta Institución respecto a las dificultades de infraestructura edilicia que impiden el normal acceso y circulación de personas con diferentes grados de dificultades de movilidad. - - - - -

Se observa también, en asuntos estudiantiles una clara voluntad de favorecer los egresos, diversificando las instancias de evaluación:

Acta 2

13- CUDAP EXPTE. Nº 474/06. Secretaría Académica. E/Propuesta de Reglamentación para los Seminarios de Tesina para las cuatro Carreras.

La Comisión de Política Académica sugiere al Consejo Directivo aprobar la propuesta de modificación de la Ordenanza Nº 12/00/CD. La propuesta de Tesis Grupales será puesta a prueba debiendo la Coordinación de Tesis presentar en un plazo de un año un informe sobre los resultados de esta modalidad. El próximo Consejo Directivo conformará una Comisión que elabore los indicadores a evaluar. Las cuatro carreras deberán arbitrar los medios para que al momento de la evaluación de la tesis los alumnos hayan completado la aprobación de todas las materias, seminarios, u optativas exigidos por el Plan de Estudio. - - - - -

La UNIDAD B genera acciones para garantizar la igualdad de oportunidades o afianzar lo público, al interior de la unidad como a cualquier alumno de facultades de universidades nacionales:

Acta 3

2- CUDAP EXPTE Nº 631/. Consejeros Directivos Alumnos. S/ Manifestación expresa del Consejo Directivo sobre medio Boleto Estudiantil.

El Consejo Directivo, en reunión extraordinaria del día 12 de mayo de ..., aprobó por unanimidad adherir al reclamo del medio boleto estudiantil universal solicitado por los Consejeros Estudiantiles por mandato de Asamblea Estudiantil, y auspiciar ante el Consejo Superior de la UNC su tratamiento. Esta reivindicación tiene como

*finalidad garantizar la oportunidad de igualdades de todos los alumnos al acceso de estudios universitarios*⁶. -----

Acta 4

14- CUDAP NOTA N° 707/08. Coordinadora del Ciclo de Profesorado. S/ Modificación parcial del Plan de Estudios de los profesorados.

La Comisión de Política Académica recomienda al Consejo Directivo aprobar la reforma parcial del Plan de Estudio de la Carrera de Profesorado en lo referente al ítem II “Destinatarios”, ampliándose a los egresados de otras universidades nacionales con títulos equivalentes... Auspiciar ante el Consejo Superior la ratificación de la nueva Ordenanza. -----

En la UNIDAD B se observan becas otorgadas anualmente que aumentan las posibilidades de decisión y participación de la comunidad estudiantil:

Acta 12

1- CUDAP NOTA /07. Secretario de Relaciones Estudiantiles. S/ Aprobación de las actuaciones y orden de mérito elaborado por la Comisión de Becas de Ayuda Económica.

La Comisión de Política Académica sugiere al Consejo Directivo aprobar las actuaciones y el orden de mérito propuesto por la Secretaría de Relaciones Estudiantiles (efectuado por la “Comisión de Becas de ayuda económica” de la UNIDAD B). -----

Existen en la UNIDAD A y B dinámicas anuales que propician el ingreso del alumnado y así, el mantenimiento de la oferta pública:

Acta 11

2. INFORME DEL SEÑOR DECANO

Durante la presente semana, al término de la Expo Educativa de la Universidad, se hace la “Facultad Abierta”. Paralelamente comunica que a partir de la próxima semana se ha decidido salir a los Municipios con miembros del gabinete, profesores, graduados y alumnos, a promocionar las carreras de la Facultad en territorio. En tal sentido invita a todos los miembros del Consejo a participar de este evento, ocasión que se llevará un video y materiales. Oportunamente nos recibirán Intendentes quienes facilitarán la conexión con estudiantes de aquellos polimodales que tengan afinidad con la Facultad. Los interesados deberán ponerse en contacto con la Lic. CG.

Lo que es “visible”, lo “manifiesto”, lo “abierto a la observación general”, en contraposición con lo “oculto”, “vedado”. Este segundo sentido se vincula con el llamado “principio de publicidad” que operará en la historia como criterio normativo de control y validación de las normas emitidas por el poder político. Este principio, como

⁶ Resultado no presente en el original

sostiene Nora Rabotnikof, no regirá de manera irrestricta en la política sino que estará en tensión con razones “prudenciales” que a veces aconsejarán apartarse de la publicidad y preferir el secreto.

Norberto Bobbio mencionara que este apartado es el segundo significado de la dicotomía.

Lo público, entendido como abierto a los espectadores, nada dice relación con la dicotomía público privado, de hecho la publicidad del poder jamás ha sido tal, ya que no actúa en público y más aun, se esconde de éste. Conceptualmente, el problema de la publicidad ha servido para mostrar las dos formas de gobierno; la república, caracterizada por el control público del poder y el principado, cuyo método de gobierno contempla el *arcana imperii*, es decir, el secreto de Estado, que un Estado de Derecho sólo es posible de manera excepcional. Por ello, el cuerpo legislativo es la encarnación de la publicidad del poder público, ya que lo obliga a un ejercicio democrático de publicidad y elección.

El principio de la publicidad de las acciones de quien detenta un poder público (en el sentido político) se contrapone a la teoría de los *arcana imperii*, que dominó la época del poder absoluto. Esta teoría sostiene que el poder del príncipe es más eficiente, y por tanto apegado a su objetivo, cuanto más permanece escondido de la mirada indiscreta del vulgo, cuanto más es al igual que el poder de Dios, invisible. Se sustenta en dos argumentos que dicen relación, i. con el éxito de las acciones imprevistas y sin control y otro ii. Derivado del desprecio por el vulgo. Por tanto, allí donde el poder es invisible, el contrapoder está obligado a hacer invisible también (principio de las conspiraciones).

Mientras el principado exige la invisibilidad del poder, la república exige que el poder sea visible. El lugar donde se ejerce el poder es en la asamblea pública de los ciudadanos, *el foro*, bajo este aspecto es esencial para la democracia el ejercicio de los diversos derechos de la libertad, que permiten la formación de la opinión pública, y de esta manera aseguran que las acciones de los gobiernos se sustraigan del secreto de la cámara del consejo, se retiren de las sedes secretas en las que se tratan de ocultar de los ojos del público, para evitar que sean examinadas, juzgadas y criticadas. Así como la publicitación de lo privado y la privatización de lo público, la victoria del poder visible sobre el invisible jamás se concluye definitivamente.

Los *arcana imperii* de las organizaciones de hoy se reinventan tras ropajes más sutiles.

Hannah Arendt había percibido críticamente que la visibilidad era uno de los rasgos esenciales de la modernidad y uno de los requerimientos de la democracia, señalando esa ampliación desmesurada de lo social que conquistara tanto lo público-político como la esfera de la intimidad.

De cara a las diversas justificaciones empleadas para dejar oculta cierta información relativa a las decisiones, el concepto de publicidad en las organizaciones ha servido

para evitar el poder absoluto de manera normativa, lo que introduce nuevamente la necesidad de lo político como mecanismo de construcción normativa.

Jean-Marc Ferry (1998) afirma que: *“El “espacio público” es el dispositivo institucional y tecnológico donde se presentan a un público los múltiples aspectos de la vida institucional”*.

Cabe mencionar la idea de lo público como función difusora es reforzada: no importa quiénes discutan incluso un asunto de interés colectivo, si esta conversación no es difundida a un público más amplio a través de un medio (electrónico o impreso)... no participa de un espacio público.

En la UNIDAD A se observan discusiones internas que pugnan por mayores espacios de publicidad y divulgación de lo tratado en el consejo, y que no devienen de representantes de la línea de la gestión, como lo evidenciara el siguiente fragmento:

“La Consejera M L solicita que las sesiones sean grabadas así como lo establece el Art. 13.3 del Reglamento de Consejo Superior. La Sra. XX explica que por razones económicas en estos momentos no podríamos contar con un grabador. La Consejera L ofrece prestar su grabador hasta que la Facultad pueda comprar uno”

“La profesora L plantea, en el momento en que la XX informa que se entregará a los consejeros una base de datos de correos electrónicos de profesores y graduados para que los mismos puedan informar a cada uno de los claustros acerca de lo actuado en el Consejo, que “el mapa no es el territorio” y por lo tanto cada uno tendrá opiniones subjetivas que puede comunicar a título individual por lo que no podrá ser considerado como comunicación oficial; por lo tanto solicita que las actas sean lo más detalladas posible y que se garantice que llegue a los colegas por Secretaría de Consejo la información oficial. La profesora A. V apoya la moción y señala que el modo de comunicación actual de las actas no da cuenta del tratamiento de los temas. Plantea, además, la posibilidad de homologar el funcionamiento del Consejo Directivo de la facultad al del Consejo Superior en el cual la Secretaría de Consejo es ejercida por el responsable de la Secretaría Administrativa.

En el momento en que se da lectura al artículo 15 del Reglamento de Funcionamiento del Consejo Directivo, la profesora M M solicita se prevea un espacio amplio y visible para que los colegas puedan asistir a las reuniones.

La profesoras A V y ML adhieren a lo solicitado. La Profesora L, solicita además, respaldada en la normativa de funcionamiento del Consejo Superior, que se graben las actas y que se genere un reservorio digital que esté a disposición de quien lo solicite. Ofrece además que mientras la Facultad no cuente con el equipamiento necesario para hacer efectivo su pedido, se utilice su propia grabadora digital.”

Asimismo, a partir de esta intervención, las actas se difunden por un medio electrónico a los consejeros y docentes de la casa de estudios. Cuando se consideró el tema en cuestión particularmente importante, se pensaron nuevos medios de notificación, de “divulgación”.

“...Acto seguido la Consejera L pregunta cómo se ha notificado a la comunidad educativa de las notas 1040/D-08 (D) y 1041/A-08 (B) referidas a hechos acaecidos en el marco del proceso electoral.

La XX explica que se han formado dos expedientes y se han elevado a Asesoría Letrada del Rectorado como pedía el despacho del Consejo y que se va a enviar por correo las notas para conocimiento de la comunidad educativa, pero no se ha hecho hasta ahora ya que desde hace días no se cuenta con el servicio de internet.

Las consejeras L y V objetan este procedimiento, ya que el correo no es una notificación formal, porque la notificación supone una firma y por correo no consta la notificación. Solicitan que se haga personalmente con cada uno de los miembros de la comunidad y que estas notificaciones consten en los expedientes que se han elevado al Rectorado, ya que el pedido del Consejo era hacer las cosas simultáneamente.

Luego de un amplio debate sobre el tema se resuelve que se notifique por escrito a todos los miembros de la comunidad educativa del contenido de las notas 1040 y 1041 a partir del día 4 de junio por un plazo de 10 días hábiles...”

Cuando se consideró el tema en cuestión particularmente importante, se pensaron también nuevos modos de registro y archivo.

Acta 13

“...La profesora M fundamenta su moción: “creo que este es un tema, un tema de las elecciones que podríamos denominar expediente referido a elecciones tiene distintas presentaciones firmadas por distintas personas y respondidas por distintas personas lo que yo pedía de tratamiento era que con las notas se armara un expediente, se folien, esto lo pido porque ayer vimos que se pierden hojas, no sé si esto se llama expediente o notas foliadas, se adjunten, se ordenen cronológicamente las notas, donde se incorporen también la presentación realizada al rectorado, para el pedido de asesoramiento a Asesoría Letrada, donde se incorporen también las notificaciones realizadas a docentes, graduados, alumnos, podamos tenerlo juntos para después tratarlos y poder cerrar el tema; porque me da la sensación de que quedan desperdigados por todos lados distintas notas, distintas hojas que no están ni foliadas, a esto me refería como tratamiento, ordenar el tema, ponerlo en un expediente, poder ver qué es lo que ha pasado, quien ha contestado, cómo han contestado, cuál ha sido la secuencia, quienes se notificaron, poner eso como expediente para que como consejo al final podamos decir algo de esto y que esté foliado, ésta era mi intención de tratamiento”...

De las entrevistas se desprende y en los registros e actas se observa, el contante pedido sobre la necesidad de mayores flujos de información, para legitimar las decisiones, que son postergados:

...”La Consejera M expresa que como ella preside la comisión de Asuntos Académicos, si se va a tener en cuenta la moción de reconsideración, solicita para el martes, la situación académicas de todos los profesores de la facultad y el mapa docendi de cada uno de ellos para poder ver la situación académica (cantidad de asignaturas, dedicación, etc.) de todos y ser lo más justos posibles.

La Consejera V, expresa que está pidiendo desde hace varias sesiones esa información ya que un Consejo Directivo, como órgano máximo de gobierno tiene que tener los datos y parece que nadie la entiende...”

“Nuevamente la consejera V consulta que por qué no puede tener la información que está pidiendo desde hace tiempo y pide que conste en acta que no se le está dando toda la información que necesita para trabajar en este Consejo y que lo está haciendo puntualmente día por día y se le está negando esa información...”

Continuamente existen pedidos de ampliación de información, siendo esta escatimada, fragmentada o no dada sino ante solicitud:

...”En relación con el informe sobre la designación de autoridades consignada en el acta, las consejeras: V M, C, C y L ponen de manifiesto que, en correspondencia con el artículo 40 inciso c del Estatuto Universitario, corresponde que la Sra. XX proponga al Consejo Directivo los nombres para su aprobación y no sólo informar ya que se trata de cargos que deben ser acordados. Corresponde, además, elevar al Consejo, los cargos otorgados (artículo 34, I) junto al informe de la Dirección Económico Financiera respecto de la disponibilidad de los fondos necesarios para cada uno de ellos. Por otra parte, en relación con las normativas de designación del equipo de gestión, que aún no ha sido elevada al Consejo para su aprobación corresponde que en su redacción se consigne que la Sra. XX resuelve designar al secretario, director o coordinador, según corresponda, a cargo de los diferentes espacios hasta tanto elabore y eleve para su aprobación el nuevo organigrama funcional de la Facultad (Artículo 21, inciso z bis del Estatuto Universitario)...”

...”La Consejera L solicita tratar el tema de la designación del equipo de gestión, tratado en la sesión del 9 de mayo y le solicita a la Sra. XX que le explique cuál ha sido el criterio para designar Director de una carrera a una persona que no tiene la categoría de profesor, según el Estatuto Universitario..”

Acta 10

“...La Consejera A fundamenta su no en la necesidad de conocer el contenido de las notas.

Por ello y teniendo en cuenta el resultado de la votación precedente, gana el NO tratar las notas mencionadas sobre tablas”...

Acta 11

“... Acto seguido la Consejera L solicita a la Sra. XX si puede explicar cuál es el motivo por el que se le ha otorgado una Función Crítica al Sr. B, sin haber sido tratado por este cuerpo.

La Sra. XX responde que al haber separado la Dirección de Mantenimiento de Servicios Generales se ha debido designar a dos encargados de turno (mañana y tarde) y por lo tanto la función crítica otorgada es por el cumplimiento de esta nueva función de los agentes encargados...”

También puede observarse en reiteradas ocasiones la necesidad de enmarcar el accionar en la normativa existente, como un seguro ante la arbitrariedad, discreción o aspectos poco claros, que requieran explicaciones que no se dan:

“...La Consejera L solicita que conste en acta que le gustaría que este Consejo no trabaje fuera de las normativas y que si es necesario, se modifiquen antes de tomar decisiones”

“Expte. Nº 13-663/P-07 P, B. S/reincorporarse al cargo de Profesor Titular efectivo con dedicación exclusiva en el Dep de P.

Se da lectura al despacho de Comisión que considera las actuaciones de referencia el que: solicita respecto al mencionado expediente:

- se informe por escrito la razón por la cual se obvió pasar a Consejo Directivo el pedido realizado por el Dr. P, teniendo en cuenta que estatutariamente correspondía hacerlo.*
- Se aclare por escrito quién, cuándo y por qué se cambió la carátula del expediente*
- Se dé las razones por las que se pasó a archivo el expediente sin darle tratamiento y respuesta a la totalidad de los pedidos del profesor. Puesto a consideración resulta aprobado por unanimidad”*

Acta 13

“...Las profesoras L, M, V, C y C solicitan que conste en acta que están en desacuerdo con el pedido que la Sra. Decana ha hecho a Asesoría Letrada del Rectorado, de incorporación de las Notas 1605/R y 1604/R al expediente Nº 13-265 teniendo en cuenta que en la reunión del día 2 de julio solicitaron que las mismas se trataran sobre tablas y el Consejo Directivo por mayoría resolvió que éstas no fueran tratadas. Este desacuerdo guarda relación con que se solicita incorporar al expediente notas dirigidas al Honorable Consejo Directivo que no fueron tratadas por el mismo...”

“...”La Consejera V responde que le gustaría que se tratara de tener claridad sobre los procedimientos, ya que considera que si una nota está dirigida al Consejo directivo y el Consejo directivo resuelve no tratarlas, no deben salir, y cree que no corresponde este asesoramiento, ya que personalmente no ha pedido ese

asesoramiento, y piensa que ella está sentada en este Consejo para responder a aquellas personas que la votaron y con ese procedimiento siente que no está representando a nadie porque no le dan posibilidad”...

Acta 14

“...La Consejera V solicita formalmente que se solucione administrativamente esta situación porque es irregular y que si no es nuestra, el rectorado debe hacerse cargo. Le pide nuevamente a Sra. Decana que los tratamientos de los expedientes sean como corresponde a la normativa, eso le va a dar tranquilidad...”

En ocasiones se recibió a no consejeros para tener mayor información de un tema, o hacerlo más accesible:

“...El Consejo Directivo, en la sesión del 2 de julio, recibió a la Directora de Biblioteca, Lic. SP, quien ante las consultas de los miembros del Consejo respondió ampliando la información brindada en la nota 1103/B-08.

Aceptó las sugerencias realizadas por este cuerpo y se comprometió a ponerlas en marcha a la brevedad...”

“...Se da lectura al despacho de la Comisión, que considera las actuaciones de referencia, el que solicita se dé urgente respuesta al apartado B de la nota: “Facilitación de los medios para poder comenzar con la convocatoria”, teniendo en cuenta la necesidad de su pronta aprobación por el Consejo Directivo, dada la relevancia del evento para nuestra Institución.

Esta Comisión sugiere, además aprobar y declarar de interés institucional las XVII Jornadas de R.

Se solicita, también, que la Sra. Decana cite a la Dra. C, a la próxima reunión de Consejo, para ampliar información.

Puesto a consideración resulta aprobado por unanimidad.”...

Acta 12

“Nota Nº 2327/C-07 C, M E. S/adscripción a la asignatura: D y P II

... Antes de ser aprobado el despacho de Comisión, el consejero D comunica a este cuerpo que el Sr. E, a cargo de los trámites de adscripciones, le ha solicitado su intervención, para que el Consejo lo reciba con el objeto de aclarar el trámite administrativo relacionado con la adscripción que se está tratando...”

...Acto seguido se retira el Sr. E y se continúa con el tratamiento de la presente actuación...”

Acta 15

“Expte. Nº 13-195/F-08 S/llamado a concurso personal no docente

Agrupamiento: Servicios Generales Categoría: 7 Dirección: de Mantenimiento y Servicios

Considerando que la Sra. Secretaria Administrativa Económico-Financiera, en reunión del Consejo Directivo del día 19 de agosto, brindó información explicativa de los vicios administrativos del presente expediente y que los mismos pueden considerarse como leves ya que el objeto del proceso administrativo se ha cumplido, este Consejo Directivo resuelve aprobar el llamado a concurso; con la salvedad de modificar el orden del jurado suplente, de manera tal que el Sr. B en primer lugar, a fin de garantizar el cumplimiento del Art. 10 de la Ord. 3/08-CS. Así mismo rectificar la categoría de revista del Sr. M B 9 por 4.

En relación con los vicios administrativos encontrados en los expedientes precedentes, el Consejo Directivo solicita a la Sra. Secretaria Administrativa Económico Financiera eleve una nota al Consejo Superior señalando los errores cometidos en cada uno de los expedientes en cuestión.”

En la UNIDAD B se observa también la constante solicitud de información de los actores decisores de cara a la toma de decisiones.

Acta 9

9- CUDAP EXPTE. Nº 322/. P, Del. E/ Programa de la cátedra “D integración (optativa) para todas las carreras.

La Comisión de Política Académica sugiere al Consejo Directivo que vuelvan las presentes actuaciones a Secretaría Académica a fin de que informe: si la asignatura efectivamente se ha dictado; la cantidad de alumnos que cursaron; y asignaturas que dicta el Prof. D P. -----

10- CUDAP EXPTE. Nº 927/- UNIDAD B. Llama a concurso efectivo un cargo de JTP – simple - en la cátedra “TPI “de la carrera de C P y A. P.

La Comisión de Docencia y Concurso sugiere al Consejo Directivo solicitar a la Secretaría Académica un informe completo de: Dotación docente de las cátedra de cada carrera (cargo, dedicación, condición efectivo / interino), incluyendo funciones críticas, y listado de especialista por tema en condiciones de constituir Jurados (Prof. de la Facultad y de otras Universidades). A Los efecto de tomar la información suficiente para la toma de decisiones en el C. Directivo en relación a concursos, asignaciones de funciones críticas, etc. -----

En la UNIDAD A se necesitó reafirmar lo que estatutariamente son las funciones del consejo, en esta línea de conocimiento de situaciones:

“...Luego de escuchar la explicación brindada por la Sra. XX, la Consejera V expresa que no tiene objeción a lo ha expresado la Sra. XX, pero no entiende por qué el Consejo no participa con la información en este proceso y que solamente debe participar tomando conocimiento”

En la Unidad A se percibe, a partir de la observación de las actas de su consejo y en las respuestas de los entrevistados, la explicitación de cuestiones más relacionadas con lo administrativo (extensiones de carrera, extensiones de regularidad, correlatividades, equivalencias, licencias, condicionalidades, etc) y la continua

voluntad de alivianar, hacer superficial, vaciar de contenido y sentido los verdaderos debates. Lo “visible”, lo de conocimiento general se circunscribe al nivel operativo, no de sustancia. El caso de los alumnos es característico: no de discusión ni debate profundo sobre el nuevo tipo de alumno, de egresado, la llamativa cantidad de excepciones y que no se repiense la norma.

“Nota Nº 3149/S-07 S, A. S/ extensión de carrera del Profesorado de Grado Universitario

El Consejo Directivo resuelve otorgar la extensión de carrera solicitada hasta marzo de .. (dos años académicos), teniendo en cuenta los informes de Secretaría Académica.

Nota Nº 3180/A-07 A, V. S/ extensión de carrera del Profesorado de Grado Universitario ...

El Consejo Directivo resuelve otorgar la extensión de carrera solicitada hasta marzo de ... (un año académico), teniendo en cuenta los informes de Secretaría Académica.

Nota Nº 012/M-08 M M. S/ extensión de carrera del Profesorado de Grado Universitario en...

El Consejo Directivo resuelve otorgar la extensión de carrera solicitada hasta marzo de ... (dos años académicos), teniendo en cuenta los informes de Secretaría Académica.

Nota Nº 028/C-08 C, A. S/ extensión de carrera del Profesorado Terapéutico de Grado Universitario ...

El Consejo Directivo resuelve otorgar la extensión de carrera solicitada hasta marzo de ... (dos años académicos), teniendo en cuenta los informes de Secretaría Académica.”

“Notas de alumnos que solicitan Condicionalidad para cursar 4º año”

El tratamiento en el Acta 13 es emblemático: continuamente algunos consejeros proponen debates profundos e instaurar normas desde la casuística y de sentar precedentes para que lo futuro tenga normativa que lo enmarque, pero se circunscribe la discusión a lo concreto, a lo pragmático, a lo expeditivo, siendo las actas una sucesión de casos únicos para los que se resuelve de manera excepcional:

Acta 13

Sobre notas con referencia explícita a dos miembros del consejo:

...La Consejera M expresa que quiere saber cómo se le va a dar tratamiento, ya que quiere hacer algunas aclaraciones antes, porque cree que hay que darle tratamiento antes, para que de este tratamiento surjan las mociones.

Se decide votar las siguientes mociones:

1.- *“que se le dé respuesta a las notas que han presentado los colegas”. (Prof. L)*

Realizada la votación resulta aprobada por 8 votos de 12 consejeros presentes.

2.- “que se retiren de la sala las personas involucradas” (moción de M)

Realizada la votación resulta aprobada por 8 votos de 12 consejeros presentes...

...El Consejero M presenta la siguiente moción: que se vote si se autoriza que las consejeras involucradas estén presentes sin intervenir y sin hablar.

La Consejera MA presenta la siguiente moción: que a partir de ahora si alguno de los miembros del Consejo que estén involucrados en algún tema que se esté tratando, se deba retirar, que no esté en la sala y explica que no es una moción contra la consejera Be sino que sea una moción de aquí en adelante para funcionamiento del Consejo.

La señora Decana mociona: “que hoy se retiren los consejeros involucrados y que quede a discusión cuando sea el tratamiento del reglamento si la persona involucrada se retira o no”.

A continuación la XX hace la siguiente aclaración: que cuando se trate una nota de cualquier persona de la facultad que no sea un consejero, si esa persona quiere venir a escuchar la discusión que se hace acerca de lo que peticiona o de lo que hay que decidir, también se retire de la sala.

Se realiza la votación de la moción presentada por la Sra. Decana, obteniéndose el siguiente resultado:

Por el si: nueve votos

Por el no: tres votos

Dado el resultado obtenido gana la moción presentada por la señora decana “que hoy se retiren los consejeros involucrados y que quede a discusión cuando sea el tratamiento del reglamento si la persona involucrada se retira o no”...

... por el sí: nueve votos

... por el no: tres votos”...

En la UNIDAD B se observa mayor solvencia y solidez al definir los despachos, siendo en una mínima proporción, divididos. La mayoría de los tratamientos cuentan con aprobación unánime. A partir del análisis de las actas de Consejo Directivo se presume que toda la información de cada expediente se tiene previamente, no se observan reclamos de cuestiones a destiempo, ni queja alguna de cercenar la información para decidir. Lo presumiblemente “secreto, vedado u oculto” rápidamente se hace visible.

“...BB funda su voto en los siguientes términos: “sobre todo por el claustro al que pertenezco como estudiante. En relación al punto 2 me pone muy contento que se discuta acá porque es una política estructural que debemos discutir, y no es algo coyuntural. Me parece que lo que plantea la C. D los criterios del “mapa” y no manejanos con criterios que ya vienen cerrados. Lo más importante es discutir los

criterios con los cuales vamos a poner a los docentes en adelante”. Interviene G. C para expresar que los criterios no son cerrados. La Secretaria Académica los elaboró, trayéndolos al Consejo para su tratamiento. Podemos estar a favor o en contra pero no son criterios “secretos”⁷. G. V comparte la inquietud expresada en el sentido de que es el momento para trabajar ambos mapas docente, el elaborado por Secretaría Académica del Rectorado y el de la Facultad. (resaltado no presente en el acta original)...”

Publicidad...

Acta 3

Comunica que los días 26, 27, y 28 de marzo pasado se realizó en la Ciudad de La Plata el décimo Encuentro de Decanos de Ciencias Sociales encontrándose, asimismo, los responsables de Posgrado, de Investigación, y de Doctorados quienes produjeron un informe síntesis del estado actual de las áreas mencionadas. Dicho informe será enviado a las/los Consejeras/os en formato digital a través de la Secretaría General.

En cuanto a las temáticas, se observan debates de sustancia, siendo descentralizados a los directores de carreras u otras instancias cuestiones para las cuales existen normativas sin apelar al criterio discrecional.

En la Unidad A, al interior de su consejo directivo, se observan muy pocos registros del debate que involucra cada expediente. No existen archivos de las reuniones de comisiones donde los consejeros se toman más tiempo para la lectura y análisis de los temas a tratar. Se interpreta como información “vedada” la que se construye en esos momentos y espacios. Igualmente, en los despachos no existe información extendida, para que en plenario se tengan mayores herramientas de decisión:

“...La Sra. XX interviene informando que cuando se elabore el acta, estará escrito lo que la profesora D dijo, que no es necesario escuchar ahora la grabación. Agrega que ya se ha reconocido que los despachos son escuetos, que esto se va a resolver en las próximas sesiones, indica que los consejeros que trabajaron en la comisión han leído y comprendido la temática, por lo tanto hoy se aprobarán o no los despachos y señala que se debe confiar en el trabajo que realizaron las personas que estuvieron presentes”...

Acta 13

“...A continuación la Consejera M expone que pidió para hoy y lo puso como tratamiento, toda la documentación para poder analizarlo y no se le ha brindado, que solamente le han dado la fotocopia de un despacho de comisión, que pidió si para hoy le podían tener fotocopia del expediente, de toda las notas, y solamente me han dado fotocopia del despacho de la Comisión, continúa diciendo que espera que para otra oportunidad los consejeros puedan tener previamente la información...”

Así también, existen acciones desde la gestión que no se explican en su integralidad:

“Ante la propuesta de la Sra. XX, la Prof. L señala que según el organigrama aprobado por la Ord. 115/07, algunos de los cargos señalados no figuran en dicho organigrama. La Sra. XX responde que el Organigrama académico, con el desarrollo de objetivos y funciones de cada cargo figura en el Plan de Desarrollo Institucional.

La Prof. L solicita se elabore un proyecto de Ordenanza a fin de contar con un organigrama que responda a la organización institucional que la Sra. XX propone”.

...”En el momento en que la Sra. XX informa oralmente sobre el nuevo equipo de gestión, la profesora L solicita conocer cuál ha sido la resolución u ordenanza sobre la cual se han decidido los cargos presentados. Manifiesta desconocer que existan otras más allá de las N° 018/03 de la Fde E y 115/07 del Consejo Superior relativas a:”La estructura orgánico-funcional de apoyo académico”. A la vez solicita se averigüe donde corresponda cuánto tiempo una Unidad Académica Estatal puede funcionar con cargos que no se encuentran explicitados en una resolución de organigrama institucional. La profesora M M solicita que, a la brevedad, el equipo de gestión presente al Consejo Directivo la propuesta de estructura de gestión en la que se especifique el organigrama funcional con perfiles, roles y funciones. La profesora M manifiesta que este pedido guarda relación con el correcto funcionamiento institucional y que su intención no es cuestionar a los colegas designados por la nueva decana, por el contrario apunta a contar con un marco legal que legitime sus designaciones. Las profesoras L y V apoyan y los argumentos de la profesora M”...

“...Notas Nros. 1313/G y 1314/G-08 G, A (Directora de Asuntos Estudiantiles y Graduados). S/Becas de transporte para alumnos por los meses Abril/Mayo/Junio 2008.

Se da lectura al despacho de comisión que sugiere al Consejo Directivo que solicite a la Prof. A G aclaración sobre la diferencia que existe con respecto a la cantidad de meses previstos por la Dirección Económico-Financiera (8 meses) y lo explicitado en el Acta N° 2 en que se consignan 6 meses.

A su vez, la comisión entiende que se hace necesario revisar la ordenanza N° 007/2001 ya que lo actuado no la refleja.

Se sugiere agradecer a la Mgter. L y a las tres alumnas que realizaron la selección de los alumnos y que sería conveniente disponer del procesamiento realizado que dio origen al orden de mérito presentado”...

Asimismo, la transparencia de las decisiones económico- financieras debió ser debatido en los inicios de la nueva gestión:

“...La consejera L, en el momento en que la sra. Señora XX presenta la planilla con dos columnas para la inscripción de los consejeros en las comisiones: “Asuntos Académicos y de Interpretación y Reglamento” pregunta sobre la

comisión de Administración y Finanzas, agrega que según el reglamento la misma debe constituirse. Frente a las respuestas de la Sra XX, insiste en la necesidad de que esta comisión se constituya para tratar, entre otros, temas relacionados con el funcionamiento y acciones de la cooperadora.

La consejera M agrega, que según el Reglamento de Funcionamiento, es incumbencia de esa comisión el tratamiento de la distribución presupuestaria anual a nivel institucional y en relación con las diferentes áreas de la Facultad y solicita a la Sra. Decana que el Proyecto de distribución presupuestaria sea elevado al Consejo Directivo, para su tratamiento a la brevedad.”

Esta concepción comunicativa de lo público es fundamental hoy, para crear la gobernabilidad, legitimar las autoridades y las actuaciones de las instituciones públicas. Es lo que se conoce como la transparencia pública en la gestión.

Lo común y general está en tensión con intereses particulares que también tienen algún tipo de relevancia. La publicidad es un principio de amplia aplicación, pero se encuentra en tensión con ciertas razones atendibles desde el interés particular. La apertura goza de aceptación general en la unidad académica con gobernabilidad democrática desarrollada, pero se encuentra en tensión con ciertas necesidades de clausura, sin mayores justificativos, de escatimación de la información, de datos de la gestión, de argumentos que sostenga y expliquen decisiones.

Aunque la política parece basarse en la idea de apertura suele estar en tensión con ciertas reglas de clausura que se juzgan necesarias. La publicidad permite hacer que la racionalidad ocupe un lugar encima de la discrecionalidad de la norma y que los actores con poder sean miembros de un mismo público. Pero al ser secretos, contradicen uno de los elementos esenciales de la política, como es la publicidad. Estos espacios reservados, promueven la crisis de la organización o sistema y se declaran como impolíticos pero en realidad son políticos.

Se cree que existen mayores tensiones atribuibles a la falta de consensos sobre lo que se piensa de lo público y las acciones consecuentes. Cabe preguntarse si las mismas no son sólo conceptuales sino tensiones entre valores en disputa.

El espacio público está siendo redefinido, se debe tener en cuenta que no se trata precisamente de una esfera homogénea y consensual, sino de una plataforma en la que prevalece el disenso y el conflicto entre distintas subjetividades, políticas y valores. Y por disputas de poder y espacios.

4.1.3. ¿Quién, cómo, dónde y cuándo se construye lo público?

“la idea de espacio público todavía conserva la aspiración a racionalizar el ejercicio del poder, aun cuando ello signifique, menos ambiciosamente que en las concepciones analizadas, volverlo visible y públicamente controlable, incrementar la eficacia de sus prestaciones y, al mismo tiempo, regular normativamente su ejercicio”

Nora Rabotnikof

Quien construye lo público? Lo público es construido por sujetos particulares en el marco de la institución. Esta capacidad de transformación y de influencia convierte a la persona o grupo en un referente porque puede expresar, ordenar u orientar las aspiraciones o expectativas colectivas.

No es posible aproximarnos a una comprensión de la construcción de lo público, sino bajo una comprensión del ciudadano, de la organización institucional y del tejido social.

Esteinou (Rabotnikof, N.; 2005) resalta este análisis y resulta congruente con el sentido jurídico y sociopolítico del término público que se analizó al principio, pues en tal sentido, el espacio público político tendría que ser un lugar donde pueda concurrir libremente todo tipo de actores sociales, sin exclusiones, para expresar su propio pensamiento e incidir realmente en las decisiones que les afectan y que puedan contribuir al bienestar o desarrollo de la sociedad en su conjunto.

Un lugar con acceso restringido, o peor aún, excluyente, no puede considerarse como espacio público político, aun cuando se argumente que las decisiones se toman por el bien de la sociedad (en sentido general o circunscripta a la comunidad de la institución).

En cuanto a los sujetos que participan en el órgano de decisión de cada unidad académica, se tiene a un cogobierno integrado por claustros representativos de los diferentes actores en las facultades.

“Siendo las 18,10 hs. del día 9 de mayo de ..se reúne el Consejo Directivo de la UNIDAD A presidido por la XX, Mgter. N y con la presencia de los Sres. Consejeros: Docente Prof. A, Prof. M, Prof. M, Prof. S, Lic. A, Prof. A, Auxiliar de Docencia: Prof M, Egresada: Prof. G, Alumnos: M, H y NC y Apoyo Académico: Sr. H.”

Es de destacar en la UNIDAD A la sistemática ausencia en el espacio de debate y decisión y la renuncia paulatina a las comisiones de tratamiento de expedientes a los representantes del claustro de alumnos.

De igual manera en la UNIDAD B la conformación se observa:

Acta 1

1- Resolución N° 96/07-CS-, y Resolución N° 561/07-R- (ad referéndum del Consejo Superior) sobre conformación del Consejo Directivo de la FCPS –período 2007-2008- -

El señor Secretario General procede a dar lectura a las Resoluciones de referencia mediante las cuales se aprueba el acto eleccionario para la conformación del Consejo Directivo de la LA UNIDAD B durante el período ..., el que quedó conformado de la siguiente manera a partir de la fecha de la presente sesión extraordinaria: Representantes ante el Consejo Superior: Por los Egresados: Titular: Lic. M. Por los Alumnos: Titular: Sr. A M. Suplentes: Srta. A S y Srta. E M. Por el Personal de Apoyo Académico: Titular: Sr. JA. Representantes

ante el Consejo Directivo: Por los Egresados: Titulares: Lic. PI y Lic. Mdel P R. Suplentes: Lic. M F; S Sn; S O, y M R. Por los Alumnos: Titulares: por la mayoría: Srta. B E y L D`A; por la minoría: C R. Suplentes: Srta. YR, C V, MC, LO, PE, y AV. Por el Personal de Apoyo Académico: Titular: Sr. JL M. Suplentes: Sr. P C G y R Z. - - - - -

En la UNIDAD B además de los claustros característicos desde la reforma del ´18, se encuentran presentes los Directores de carrera, que asisten de manera rotativa, siendo los mismos cargos elegidos por los alumnos y profesores.

...”Se encuentran presentes los Directores de Carrera: Lic. D (Com), Lic. J (C PAP), y S (T SI). Verificado el quórum reglamentario, el Sr. Decano declara abierta la sesión.---

Los directores de carrera intervienen naturalmente en temáticas concernientes a su ámbito de trabajo.

¿Cómo se construye? La cuestión, expresada simplemente, es esta: la concepción de Habermas sobre la esfera pública -tanto bajo la forma de la esfera pública burguesa que surgió en el siglo XVIII, como bajo la forma de su propio modelo, filosóficamente más elaborado, del discurso práctico- es esencialmente una concepción dialógica. Esto es, está sustentada en la idea de que los individuos se reúnen en un espacio compartido y dialogan entre sí, como participantes en pie de igualdad en una conversación cara a cara.

En la UNIDAD A resulta llamativo en reiteradas ocasiones y en temas de gran repercusión, que los espacios de participación sean restringidos, es decir, sean más “iguales” ciertos actores institucionales por sobre otros. El “quiénes” construyen lo público, quiénes debaten y son considerados es un concepto limitado, clausurado, privativo de algunos.

Acta 18

“P: (presenta la siguiente minuta):“Me duele que la institución se destruya pues no se deja participar en las distintas instancias institucionales. Este consejo es responsable de la destrucción de la red vincular institucional, pues no se puede participar porque no se convoca con transparencia. Me duele que tenga que gritar para ser escuchado pues de lo contrario no me mira la Sra. Decana y me ignora y al ignorarme no me permite una vez más participar...”

Los ciudadanos son «portadores del espacio público» y en él expresan problemas de los distintos ámbitos de su vida privada. El medio propio es la interacción comunicativa, es decir, la práctica comunicativa cotidiana que se produce a partir de la inteligibilidad general de los lenguajes naturales. Este intercambio comunicativo produce argumentos, influencias y opiniones. El espacio público ocupa un lugar en las sociedades complejas como ámbito de reflexión regido por el principio de argumentación, como forma estricta y necesaria de racionalización del poder.

En la UNIDAD B, sin solicitud de los consejeros, cuando la aprobación del despacho de comisión no es unánime se realiza votación nominal, es decir, cada uno de los actores posee un registro en las actas de su accionar, evidenciándose mayor identificación de la decisión individual en cumplimiento del mandato:

Acta 2

“...Puestos a votación ambos dictámenes, por el Dictamen 1: C. D, M. Li, I. D, M. B, y F. Mi; por el Dictamen 2: S. A, S. S, J. M, M. C, C. R, y J.C. A. -----

El Consejo Directivo, en reunión ordinaria del día 10 de marzo, aprobó por mayoría el Dictamen 2”...

Acta 1

Solicitud de prórroga de las fechas del turno especial del mes de mayo de ... previstas en el Calendario Académico Anual.

Puesto a consideración la solicitud de prórroga de las fechas de exámenes del turno especial del mes de mayo -ya establecidas en el calendario académico anual- por parte de los Consejeros del claustro estudiantil, se generó un intercambio de opiniones a favor y en contra de la misma. En tal sentido el Consejero A. I, en uso de la palabra, expresa que no es conveniente cambiar las fechas ya establecidas por determinadas conveniencias ya que no contribuye, desde el punto de vista pedagógico, a la formación de dirigentes de la sociedad, por lo que se opone a la prórroga. La Consejera BE pide la palabra para sostener, como representante del claustro estudiantil, que dicha prórroga podría facilitarle a sus compañeros preparar mejor sus materias. A su turno, PI sostiene que hay condiciones sociales que el Consejo debe considerar como asimismo se debería hacer un estudio serio identificando las causas que desencadenan el problema y, al mismo tiempo, generar los instrumentos de seguimiento correspondientes.

Puesto a votación ambas posturas, votaron a favor de la prórroga de las fechas de examen: J L. M, SA, CR, PR, BE, PI, y L D´A. Votaron por el mantenimiento de las fechas previstas en el calendario académico: A I y JC. A. Se produjeron las siguientes abstenciones: ID, ML, M M, CD, y TB. La Consejera M. L fundamenta su abstención enfatizando que es un tema que se discute todos los años y no a fondo...

El Consejo Directivo aprobó por mayoría prorrogar las fechas del turno especial de mayo previstas en el calendario académico anual entre el 14 al 18 de mayo, a la semana del 21 al 28 de mayo. -----

Ahora bien, es de destacar en el análisis de las actas del consejo directivo de la UNIDAD A, la variación en la longitud de las mismas. Ello haría suponer mayores espacios para la discusión y el debate y una expresa voluntad de quienes están construyendo lo público de mayor articulación entre lo que pasa y lo que se deja asentado en actas.

Se deja débilmente asentado las zonas de debate en los inicios:

“El Consejo Directivo resuelve, por mayoría, consultar las presentes actuaciones a una Asesoría Letrada para analizar si el incumplimiento parcial (procedimiento de uso habitual) del Art. 2 de la Ord. 05/CD-97 que reglamente el presente llamado a concurso, es motivo de anulación del procedimiento administrativo.

Las Consejeras AA y BB no aceptan el dictamen de la mayoría en tanto que tras haber tomado conocimiento, en la presente reunión, de la nota de excusación presentada por la Prof. C R a integrar la Comisión Asesora y su posterior notificación, donde reafirma los argumentos de tal decisión, es que consideran que debería haberse detenido el proceso administrativo del concurso en cuestión para su revisión”...

Notándose en las actas subsiguientes profundas discusiones sobre cuestiones de gobernabilidad. Las actas aumentaron entre 5 y 8 veces su longitud, pidiendo los consejeros que conste en actas sus dichos (minutas)

Ejemplos: Actas 1- 2- 3- 4: 3 a 5 páginas promedio

Actas 9, 10, 11- 17-18: entre 10 y 20 páginas promedio

En la UNIDAD B no se evidencian cambios llamativos en la elaboración de actas, siendo muy breves, sin reflejo de las dinámicas internas. Mostrando un tratamiento lineal, sin minutas, “conste en actas” ni mayores tensiones.

Dónde se construye lo público? Lo público se construye en los espacios para la deliberación, el debate y la concertación. En los lugares en donde se toman las decisiones.

Debe destacarse que con el desarrollo de las tecnologías de la información los medios de comunicación se ha desvinculado del hecho de la participación en un espacio común. Se ha des-espacializado y ha devenido no-dialógica (mails, por caso).

Ahora bien, el espacio deliberativo no está librado de contradicciones, de intencionalidades ni de tensiones. Se observa de manera sumamente interesante, la superposición de espacios de discusión y de información, como estrategia de opacidad de lo público:

Acta 18

..”V: Is fundó la cooperadora, yo fui presidenta de la cooperadora, empezamos hace muchos años trabajando en esto, no es algo externo, no es algo improvisado, es algo que hemos puesto mucho trabajo durante muchos años, los chicos pueden conocer o no conocer la trayectoria nuestra en esta facultad.

Decana: pero qué significa eso?

V: significa que nos están dejando de lado en la reunión cuando yo no puedo estar como socio porque es prioritario al Consejo. Me niegan el derecho de participar,

es incorrecto totalmente, es legal la convocatoria en los diarios, pero internamente no es transparente, me están impidiendo mi participación.

M: no han mandado mail, todos tenemos mail, se pueden comunicar por mail y uno toma la decisión de venir o no, pero no pueden aprobar dos balances con dos personas presentes y el argumento es que los balances 2003, 2004, en el acta figura que han sido aprobado por dos personas, yo creo que no es serio no me parece que le dé transparencia a los actos de la cooperadora, la cooperadora tiene que ser una herramienta para todos. Hay un artículo en el reglamento que dice: "que se pondrá a disposición de los socios con 20 días de anticipación el balance para que puedan analizarlo", entonces cuando decimos que no se ha puesto a disposición, el problema es nuestro porque no lo hemos ido a pedir..."

...V: "yo pido que la asamblea no se realice ahora y se convoque por estos argumentos legales que dice el artículo 20 "se pondrá a disposición" esto es taxativo. Yo no estoy ni enterada de la reunión, es medio extraño pero puede ser y si no se siguen anteponiendo oscuridades en la gestión..."

... V: "yo como consejera no me voy a retirar de este consejo porque no puse una reunión superpuesta, no puse esta reunión de consejo superpuesta a la de la cooperadora, es al revés, la cooperadora tiene que hacer el cuarto intermedio para que yo como consejera y autoridad de esta facultad pueda participar, por lo tanto yo no me retiro, no por tener mala voluntad sino que lo que no corresponde es que yo deje este lugar de representatividad por ir a algo que se ha superpuesto a mis funciones. Entonces solicito que sea al revés, aparte insisto, el consejo directivo es el órgano máximo de autoridad, es al revés, creámoslo, está en el estatuto, es así"...

Cuándo se construye lo público? Esta categoría no es menor ya que a la noción de espacio público se debe agregar la de tiempo de lo público. Las instituciones de la democracia moderna crearon no sólo espacio, sino tiempos en los que los miembros de la unidad académica consagran sus esfuerzos a la construcción del bien común. Por caso, las elecciones de autoridades o reuniones de consejo directivo y comisiones.

Las reuniones plenarias se realizan los días jueves a la mañana intercaladas, es decir, jueves por medio, salvo sesiones extraordinarias o por cuarto intermedio. Se completa el mes con las reuniones de comisión, donde de acuerdo a los dichos de los participantes se reúnen y analizan en detalle los expedientes. El tiempo para la discusión se adapta al calendario institucional y de efemérides.

"La Sra. Decana da la bienvenida a los Consejeros electos y explica el motivo por el cual ha convocado a reunión hoy viernes.

Explica que la intención es acordar pautas para el funcionamiento del Consejo, así como el cumplimiento de la asistencia, la constitución de las Comisiones de trabajo, entre otras cosas. Plantea que sería conveniente que cada consejero tenga una base de datos de los docentes que representa en el Consejo con el

objeto de mantener una comunicación fluida para que pueda consultar con sus pares, luego de las reuniones de comisiones acerca de algún expediente o actuación en los que haya despacho de mayoría o minoría para luego tomar la decisión correcta”.

Las comisiones se constituyeron, en el último acto eleccionario, del siguiente modo:

“Acto seguido se forman las comisiones de trabajo del Consejo las que quedan constituidas de la siguiente manera:

Comisión de Asuntos Académicos

Consejeras: V – M – L – D – F – G – C – M – A – B – H - Cla

Se reunirá los días martes a las 18,30 hs.

Comisión de Interpretación y Reglamento

Consejeras: V – M – L – D – C – M – B – H – C – D

Se reunirá los días miércoles a las 18,30 hs.

Comisión de Finanzas y Presupuesto

Consejeras: V – M – L – G – M – H

Se reunirá los días jueves a las 18,30 hs.”

En la UNIDAD B, y en relación con dónde y cuándo se construye lo público, es llamativo el registro de actas. En ellas no se visualiza debate. Posee cada despacho la misma estructura final:

“...La Comisión de XX sugiere al Consejo Directivo aprobar XX...

El Consejo Directivo, en reunión extraordinaria del día XX de XX de XX, aprobó por mayoría el despacho de la Comisión”...

Esto haría suponer que el cuándo y dónde se consensua, se debate, se analiza es en el trabajo de comisiones. O se podría tener otras lecturas: se está frente a un Consejo Directivo anestesiado que, travestido en la forma de respeto a las comisiones, no se permite el disenso, la discusión. O los asuntos entrantes poseen una reglamentación que los abarca y las regula, quedando los miembros en situación de aplicación. Se observa que no hay registro de opiniones disimiles, sino la cita de alguna norma o procedimiento instalado.

Acta 4

...”CUDAP NOTA Nº 718/08. M. S/ Readmisión.

La Comisión de Política Académica recomienda al Consejo Directivo justificar el rendimiento negativo ... por el Art. 15 de la Ord.24/07/CS. Deberá aprobar dos materias 30/03/09...”

Acta 5

“...CUDAP EXPTE Nº 681/07.M. Solicita Año Sabático.

El Consejo Directivo resuelve por unanimidad no acceder a lo solicitado por la Lic. PM por no estar contemplada la prórroga de Sabático en la Ord. 50/94/CS. En el artículo 12º se establece que en caso de sabático fraccionado, "Cuando se fraccione el año sabático, cada periodo deberá ser solicitado independientemente y considerado por los Consejos conforme con lo dispuesto en los artículos 9º y 10". El Consejo Directivo, por otra parte, por unanimidad decidió en relación con el trámite del sabático otorgado por Res. Nº 157/07/CD que se envíe al Director de la Carrera de C P y AP, para su evaluación el informe de avance entregado por nota 1229/08, por la Lic. P M. Asimismo se solicita a Secretaría Académica que notifique a la docente que debe presentar el informe final correspondiente para su evaluación, de acuerdo con lo establecido por el Art 14 de la Ord. 50/94/CS.- - - -

Acta 7

...”CUDAP NOTA Nº 1327/08.B, . I/Situación con la alumna de la Maestría S.

Esta Comisión toma conocimiento de las actuaciones obrantes en la nota referida a la denuncia efectuada por la Prof. M S acerca de la copia de un artículo publicado en la entrega de un trabajo final para la aprobación del seminario "A y M S". Dado que el Director de la Maestría solicita a este Cuerpo tomar las mediadas del caso, la Comisión sugiere que las presentes actuaciones sean giradas a la Dirección de Asuntos Jurídicos de Rectorado para su dictamen y que, hecho esto, vuelvan al Consejo Directivo. - - - - -

Acta 9

“... CUDAP NOTA Nº 1537/08. G. S/ Cursar como alumno regular.

La Comisión de Política Académica sugiere al Consejo Directivo no hacer lugar a lo solicitado por el estudiante G en virtud de que la normativa vigente en la Universidad N de C establece "claramente" el régimen de "inscripción anual", que en el caso de nuestra Facultad se verifica en el mes de marzo de cada ciclo lectivo. - - - - -

En la UNIDAD B las reuniones plenarias se realizan los días lunes a la mañana intercaladas, salvo sesiones extraordinarias o por cuarto intermedio. Se completa el mes con las reuniones de comisión, donde se elaboran los despachos de los expedientes que luego se plasmarán en las actas.

La administración está retrasada con respecto a la realidad institucional o cómo el consejo directivo en ocasiones es una pantomima:

Acta 9

11- MATERIAS OPTATIVAS

Teniendo en cuenta que la aprobación de los programas de las materias optativas llegan al Consejo Directivo, en la mayoría de los casos, luego de haberse dictado, este Órgano aprobó por unanimidad comunicar a los docentes, por Secretaría Académica, que deberán presentar el programa respectivo al comienzo del

cuatrimestre anterior de su dictado. De esta manera, las materias optativas a dictarse en el primer cuatrimestre del ... deberán presentar programa hasta el 31 de agosto del ...; las correspondientes al segundo semestre del .., deberán hacerlo hasta el 31 de marzo de ... - - - - -

Acta 15

7- CUDAP NOTA. N° 2172/07. RS. P/ "La Cátedra Investiga". La Comisión de Política Académica sugiere al Consejo Directivo aprobar la convocatoria al programa "La C I" que organiza el Centro de Investigaciones. Esta convocatoria es elevada por los miembros del Consejo asesor y la Directora del Centro de Investigaciones. - - - - -

El Consejo Directivo, en reunión ordinaria del día 12 de noviembre de ..., aprobó por mayoría el despacho de la Comisión, con abstención de los votos de C. D, M. L, I. Dz, y M. B. - - - - -

La Consejera C. D fundamenta su abstención sosteniendo que se trata de un problema que se viene repitiendo desde que este Consejo Directivo funciona, consistiendo en que los expedientes llegan al Consejo desde el Consejo de Investigaciones cuando las decisiones ya han sido tomadas y los programas dados a publicidad. Esto pasa siempre con lo que envía el Centro de Investigaciones, mientras que no pasa lo mismo, en cambio, con otras secretarías o áreas de la Facultad. Le parece que no hay un respeto de la Dirección del C. de Investigaciones por la tarea del Consejo Directivo. Por tal motivo algunos consejeros "nos vamos a abstener", no obstante que la semana pasada, antes de advertir esto, no tuvimos en general problemas con el contenido de la propuesta. Consideramos una falta de respeto que se difundan las actividades y que después se envíen al Consejo Directivo para su discusión y aprobación. En todo caso, si se considera que ciertas decisiones no necesitan de la aprobación del CD, directamente no debieran remitirse a este órgano, pero no tiene sentido discutirlo cuando ya no hay nada que se pueda discutir: estamos perdiendo el tiempo. La Consejera D se abstiene manifestando que el 31 de octubre recibió la convocatoria, y realmente se siente un poco preocupada por lo que significaba que ya se difundiera algo que el Consejo no hubiera aprobado. No tiene sentido ni siquiera que lo tratemos, motivo por el cual reitera su abstención. Como miembro del Consejo M. B fundamenta su abstención apoyando lo ya expuesto en el sentido de que le parece que no se deben difundir convocatorias antes que las trate el Consejo. Habría que hablar con A. R para decirle que las cosas deben ser pasadas y no publicadas. Interviene seguidamente la Consejera S. A para manifestar que el programa ya estaba aprobado por el Consejo Directivo, a partir de lo cual se generó un intercambio de opiniones. La Consejera D aclara que lo ya estaba aprobado era el monto de dinero destinado a un programa de este tipo, pero no las bases y términos de la convocatoria, que recién ahora llega al Consejo Directivo. Finalmente, la C. M. Li se abstiene por los mismos motivos y además, en razón de no compartir la filosofía del programa- - - - -

Se evidencian intentos de neutralizar tal disfunción. Cabe mencionar la frecuencia con que el consejo directivo de la UNIDAD B se constituye en sesiones extraordinarias intentando tener la misma velocidad con que se suscitan las acciones al interior de la facultad. Asimismo es llamativo el recurso de “tratamiento sobre tablas” en la mayoría de las sesiones plenarias de expedientes que perderían sentido si se atrasaran (inscripciones, condicionalidades, turnos de mesas, etc)

No así la UNIDAD A, donde no se registran acciones de excepción para el tratamiento de ciertos expedientes urgentes. Los encuentros son más prolongados y hay muy pocas sesiones extraordinarias. Los “tratamientos sobre tablas” tienen una frecuencia casi imperceptible.

4.2. Conclusiones: construcción de nueva teoría sobre el sentido y significado del espacio público - espacio privado

De la profunda polisemia del concepto de lo público se tomaron algunos sentidos generales más recurrentes en las unidades de análisis y se buscó sustento en la bibliografía existente, como categorías con las cuales pensar y organizar los datos encontrados. Esto significó la posibilidad del surgimiento de otros emergentes, los cuales no tuvieron la saturación necesaria como para constituirse en categorías. Ellas son:

- Lo que es “común” a todos, lo que representa el interés “general” por sobre los intereses “particulares”. La idea de asuntos de interés común.
- Lo que es “visible”, lo “manifiesto”, lo “abierto a la observación general”, en contraposición con lo “oculto”, “vedado”.
- Lo que es “común” a todos, lo que representa el interés “general” por sobre los intereses “particulares”. La idea de asuntos de interés común.

Las modificaciones en las misiones de enseñanza, investigación y extensión, sumado a la venta de servicios y gestión de los posgrados contribuyen a una redefinición de los espacios públicos históricamente constituidos en las unidades de análisis.

Se observan en las UNIDADES A y B nuevas formas de financiamiento y los nuevos criterios de redistribución de recursos, que incluyen la legalización del autofinanciamiento. Esto último las habilita a cobrar aranceles y acentúa la venta de servicios de las universidades para conseguir recursos adicionales.

En la UNIDAD A analizada, se puede observar una estructura diferenciada que obedece a distintivos modelos de gestión. Una, fundante, de carácter público, con solidez en los cargos (es una de las facultades que mayor cantidad de efectivos posee), la otra, que responde a las demandas sociales con características de empresa. Se observaron intentos de trasladar a la estructura fundante criterios económicos financieros.

En la UNIDAD B se evidencia el compromiso por la formación de posgrado (cursos, maestrías, doctorados), arancelada, insumiendo en los registros observados hasta un

tercio de los temas tratados. Ello supondría una disminución del tiempo y la energía en la discusión destinada al segmento público.

De las entrevistas a informantes clave de ambas unidades y de la observación, se tiene como un “valor” aquello referido como “público”. Valor que debe ser resguardado y preservado. Se observan intensos debates y tensiones por lograrlo, más pronunciados y frecuentes en la UNIDAD B.

- Lo que es “visible”, lo “manifiesto”, lo “abierto a la observación general”, en contraposición con lo “oculto”, “vedado”.

De cara a las diversas justificaciones empleadas para dejar oculta cierta información relativa a las decisiones, el concepto de publicidad en las organizaciones ha servido para evitar el poder absoluto de manera normativa, lo que introduce nuevamente la necesidad de lo político como mecanismo de construcción normativa.

En la UNIDAD A se observan discusiones internas que pugnan por mayores espacios de publicidad y divulgación de las tomas de decisiones y su sustento. Se observan en esta facultad dinámicas de frecuentes de “desinformación” es decir: demoras para desalentar demandas, ausencias, discursos vacíos que no responden, que distraen y engañan, postergaciones de tratamiento de ciertos expedientes hasta agotar a los participantes. Esto entorpece una toma de decisiones consensuada y plural. Por ello se observa también con más frecuencia, la arbitrariedad y la discrecionalidad. Ni aún con las tecnologías de la información y la comunicación disponibles se amplían estos espacios no manifiestos.

En la UNIDAD B se observa mayor solvencia y solidez al definir los despachos. Lo presumiblemente “secreto, vedado u oculto” rápidamente se hace visible: apelación a una norma, solicitud de explicaciones en el momento, la presencia de los directores de carreras en las reuniones acelera la disipación de dudas.

Esta concepción comunicativa de lo público es fundamental hoy, para crear la gobernabilidad, legitimar las autoridades y las actuaciones de las instituciones públicas.

Aunque la política parece basarse en la idea de apertura suele estar en tensión con ciertas reglas de clausura que se juzgan necesarias. La publicidad permite hacer que la racionalidad ocupe un lugar encima de la discrecionalidad de la norma y que los actores con poder sean miembros de un mismo público. Pero al ser secretos, contradicen uno de los elementos esenciales de la política, como es la publicidad. Estos espacios reservados, promueven la crisis de la organización o sistema y se declaran como impolíticos pero en realidad son políticos.

La dicotomía público/privado, tanto en el sentido de común/particular como en el sentido manifiesto/secreto, constituyen categorías fundamentales y tradicionales para la representación conceptual, la comprensión histórica u la enunciación de juicios de valor, en el intento de análisis de unidades académicas de Educación Superior.

Luego de la organización de “incidentes” se construyeron nuevas categorías que, aunque simples, lograron ordenar las recurrencias. Ellas son: quiénes, cómo, cuándo y dónde se construye lo público.

- ¿Quién construye lo público? Lo público es construido por sujetos particulares en el marco de la institución. Esta capacidad de transformación y de influencia convierte a la persona o grupo en un referente porque puede expresar, ordenar u orientar las aspiraciones o expectativas colectivas.

Un lugar con acceso restringido, o peor aún, excluyente, no puede considerarse como espacio público político, aun cuando se argumente que las decisiones se toman por el bien de todos.

Con una constitución de consejo directivo con representación de cada claustro en ambas unidades, es de destacar en la UNIDAD A la sistemática ausencia en el espacio de debate y decisión y la renuncia paulatina a las comisiones de tratamiento de expedientes a los representantes del claustro de alumnos.

También se observa asimetrías en los espacios de debate asignados a ciertos actores (algunos más iguales que otros). El “quiénes” construyen lo público, quiénes debaten y son considerados es un concepto limitado, clausurado, privativo de algunos.

Participar en un espacio público implica reconocer el derecho del otro, diferente, a participar abiertamente con sus propios intereses y sustentos. Las reglas del encuentro en un espacio público las han de proponer y/o aceptar los propios protagonistas de la participación.

No puede entenderse un espacio público sin una participación real de los actores sociales. Y esta participación tampoco es posible sin un real sistema democrático.

- ¿Cómo se construye lo público? Esta pregunta está sustentada en la idea de que los individuos se reúnen en un espacio compartido y dialogan entre sí, como participantes en pie de igualdad en una conversación cara a cara.

En la UNIDAD B, las relaciones son más simétricas, es decir, se percibe la misma habilitación para la discusión de todos los presentes en el lugar compartido de decisión.

- ¿Dónde se construye lo público? Lo público se construye en los espacios para la deliberación, el debate y la concertación. En los lugares en donde se toman las decisiones.

Debe destacarse que con el desarrollo de las tecnologías de la información los medios de comunicación se ha desvinculado del hecho de la participación en un espacio común. Se ha des-espacializado y ha devenido no-dialógica (mails, por caso).

Ahora bien, el espacio deliberativo no está librado de contradicciones, de intencionalidades ni de tensiones. En la UNIDAD A se observan y se manifiestan en

las entrevistas la programación superpuesta de actividades en diferentes espacios, lo que provocaría una disminución intencional de la participación.

- ¿Cuándo se construye lo público? Esta categoría no es menor ya que a la noción de espacio público se debe agregar la de tiempo de lo público. Las instituciones de la democracia moderna crearon no sólo espacio, sino tiempos en los que los miembros de la unidad académica consagran sus esfuerzos a la construcción del bien común.

En ambas unidades se reúnen una vez cada 15 días para plenaria y una vez cada quince días para el tratamiento en comisiones de los expedientes entrados.

En ocasiones resulta esta programación insuficiente, viéndose extemporáneos ciertas discusiones. En la UNIDAD B se evidencian intentos de neutralizar tal disfunción con sesiones extraordinarias frecuentes y el recurso de “tratamiento sobre tablas” en la mayoría de las sesiones plenarias.

Se cree que existen mayores tensiones atribuibles a la falta de consensos sobre lo que se piensa de lo público y las acciones consecuentes. Cabe preguntarse si las mismas no son sólo conceptuales sino tensiones entre valores en disputa.

El espacio público está siendo redefinido, se debe tener en cuenta que no se trata precisamente de una esfera homogénea y consensual, sino de una plataforma en la que prevalece el disenso y el conflicto entre distintas subjetividades, políticas y valores. Y por disputas de poder y espacios.

4.3. Metodología

La metodología de investigación adoptada respondió a un enfoque *cualitativo* con un método *interpretativo/ crítico*.

El término investigación cualitativa se refiere a un tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se ha llegado por procedimientos estadísticos o por otros medios de cuantificación. Se refiere a investigaciones sobre la vida, sentidos, percepciones y conducta de las personas, pero también sobre funcionamiento organizacional, movimientos sociales, ó relaciones de interacción.

Seleccionar un método cualitativo fue adecuado toda vez que se pretendió usarlo para interpretar y comprender las problemáticas que se ocultan detrás del fenómeno objeto de estudio.

Introducirse en el campo de la investigación cualitativa requirió de una profunda y previa reflexión respecto de qué método se iba a estudiar el fenómeno seleccionado. Esta reflexión fue esencial porque llevó a clarificar el propósito de la investigación y prever su objetivo de transferencia, decidir qué instrumentos construir, y qué fases o procesos desarrollar en la investigación.

En este marco, la teoría fundamentada sustentó las decisiones metodológicas, propuesto por Juliet Corbin, Barney Glaser y Anselm Strauss.⁸

Esta se entendió como un método de análisis cualitativo de los datos surgidos de las entrevistas semiestructuradas que se realizan, así como de observaciones; fue un procedimiento que consistió en la codificación dada de cada uno de los incidentes, ocurrencias o sucesos expresados por los entrevistados o situaciones observadas y permitieron posteriormente agruparlos en categorías, conceptos para establecer las diferencias y semejanzas con respecto a una u otra categoría que se identificó.

El término incidentes se usó para identificar ítems de los datos individuales en las categorías que se iban integrando o combinando. Se compararon y se integraron en categorías de acuerdo a reglas provisionales.

Así es que quedó definido:

Dimensión de Análisis	Categoría	Subcategorías
Atributos de la gobernabilidad democrática	Dicotomía público (de todos) /privado (de algunos)	¿Quiénes lo construyen? ¿Cómo lo construyen?
	Dicotomía público (manifiesto) /privado (vedado)	¿Dónde lo construyen? ¿Cuándo lo construyen?

Se definió la teorización como la definición de los conceptos de acuerdo a sus propiedades y dimensiones específicas, *ordenamiento conceptual*, las dimensiones se identificaron como la intensidad y la frecuencia con que esta sucedió. (en entrevistas, observaciones, etc). Ello permitió luego construir nueva teoría.

Los datos provinieron de varias fuentes:

- Análisis documental:

- Documentos informativos: (Actas de sesiones de los Consejos Directivos. Período 2007-2008. FEEyE 62 actas, FCPyS 45 actas)

- Entrevistas:

- A algunos miembros integrantes de los consejos directivos que representaron a cada claustro y del Equipo de Conducción.
- A informantes claves, seleccionados según la jerarquía, funciones y nivel de toma de decisiones que realizaron, para reconstruir trayectos y experiencias referidas a las instituciones en estudio.

El marco teórico, como fuente de teorías sustantivas, fundamentó el problema de investigación planteado y a partir de ello se realizó el recorte de la realidad desde una perspectiva microsical.

⁸ En articulación y tomando como base a lo expuesto en el proyecto que enmarca este informe de beca de investigación: Tancredi, M. y Salmerón, E. (directores). *Atributos e instrumentos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria*. Proyecto de investigación 2009-2011. Código 06/H113, SECTyP. UNCuyo

La focalización del objeto de estudio, se abordó desde una visión micropolítica de dos Facultades de la Universidad Nacional de Cuyo, llamadas UNIDAD A y UNIDAD B, y de la dinámica organizativa centrada en los procesos de gestión.

Las unidades académicas observables o muestra, se seleccionaron en razón de las características comunes de dos unidades académicas (FEEyE y FCPyS): ambas nacieron como escuelas superiores de formación universitaria, y se consolidaron a través del tiempo como facultades con diferentes objetivos de formación profesional. Actualmente son representativas de diferentes servicios y cambios organizacionales conforme a la presión de la demanda social.

La población objeto de estudio, fueron los integrantes de los consejos directivos conforme actuaron en las sesiones del cuerpo colegiado configurando toma de decisiones resolutorias que caractericen el proceso de gobernabilidad institucional y la relación con los integrantes del equipo de conducción como cuerpo ejecutivo en el proceso de gestión institucional de dos unidades académicas de la Universidad Nacional de Cuyo en el período bianual (2007-2009).

En cada período el Cuerpo Colegiado constituido como Consejo Directivo por voto de sus representantes está integrado, de acuerdo con el Estatuto Universitario, por:

- Decano, presidente nato del Consejo Directivo (Vicedecano en reemplazo por ausencia del Decano)
- Claustro Docente:
 - Profesores Titulares y Asociados efectivos, Eméritos y Consultos: cuatro miembros titulares y seis miembros suplentes.
 - Profesores Adjuntos efectivos: dos miembros titulares y cuatro miembros suplentes.
 - Docentes Auxiliares efectivos: un miembro titular y dos suplentes.
- Claustro Egresados: un miembro titular y un miembro suplente.
- Claustro Alumnos: dos miembros titulares por la mayoría, un miembro titular por la minoría y cuatro suplentes.
- Claustro no docente: un miembro titular y dos miembros suplentes.

Total de integrantes de los Consejos Directivos por período de gestión: 14 miembros por Facultad.

El período temporal de la propuesta investigativa es sincrónica (2007-2008) en razón de que se analizarán un período de gestión en dos instituciones diferentes, conformados por diferentes Consejos Directivos, por lo tanto la población seleccionada es de 20 integrantes de la muestra.

Capítulo 5. Poderes compartidos en relación a autonomía: Una oportunidad de conformar nuevos modelos de gestión universitaria (Autor: Gabriela Griffouliere).

5.1. Introducción y antecedentes

En el marco de la línea de investigación que se inicia en el 2005 hasta la actualidad respecto a políticas de gestión universitaria, este apartado se incluye dentro de la dimensión atributos de la gobernabilidad.

Otro antecedente fundamental es el trabajo de investigación, correspondiente a una beca de promoción a la investigación, desarrollado en el período 2008 - 2009 denominado “La implicancia de la autonomía en los procesos de gobernabilidad en el ámbito universitario” que antecede al presente y del que surgieron los nuevos interrogantes que motivaron la necesidad de profundizar en esta nueva temática.

La autonomía en relación a la toma de decisiones es la característica central en la concepción de los procesos organizativos en el ámbito universitario. Sin embargo, el concepto de autonomía ha implicado e implica hoy múltiples significaciones y ha permitido dar diversos debates llevados adelante por los distintos actores que, desde diferentes posiciones institucionales y/o ideológicas, concluyeron en darle diferente sentido al término, marcando así su carácter polisémico. En este trabajo, y en función de los resultados obtenidos en el antecedente, se definirá autonomía, desde una perspectiva micropolítica, como la capacidad de las instituciones académicas para tomar decisiones que aglutinan las formas de representatividad, caracterizando los modos de gobernabilidad institucional.

Los modos de actuación y gestión de los actores anteriormente mencionados, de hecho, no responden a un modelo bien marcado y definido y han sufrido variaciones a través del tiempo y en los distintos contextos institucionales en los que se han desarrollado.

En este sentido, es que la concepción que se tenga de autonomía depende del sentido que cada colectivo le proporcione, lo que va unido a unas creencias, unas valoraciones y unos propósitos determinados, es decir, a una postura ético-política.

De lo expuesto anteriormente puede deducirse que, así como el concepto de autonomía (por su carácter polisémico) puede legitimar discursos y concepciones democráticas, es propenso, también, a adecuarse a juicios que se convierten en prácticas meramente instrumentalizantes y hasta antidemocráticas, absolutamente opuestas a las aparentemente convenidas (en principio).

Por otro lado, como parte de la necesidad de acercamiento y adecuación de las universidades a la realidad social, se plantea la urgencia de pasar de una forma puramente representativa dentro de estas instituciones, a una más participativa, con el establecimiento de espacios para que los actores educativos y los grupos exógenos que tienen intereses o influencia dentro de la universidad y que reclaman su participación en el interior de estas instituciones, asuman un rol activo e instituyente

con respecto a su responsabilidad social y gubernamental. Ambos aspectos están íntimamente relacionados y acarrear consecuencias directas en el esfuerzo por construir un proyecto de autonomía, en los términos planteados y en relación a la necesidad de instrumentar poderes compartidos en el proceso de toma de decisiones.

Este nuevo concepto, el de poderes compartidos, considerado en este trabajo como un atributo de la gobernabilidad, es el concepto que avala el paso de la simple representación en la universidad a la verdadera participación y consenso dentro de la misma.

Si nos remitimos a nuestra Constitución Nacional, el concepto de poderes compartidos se pone en evidencia en varios de sus artículos en donde se explicitan, por ejemplo, los grandes lineamientos de la distribución de competencias y atribuciones entre dos órdenes de poder: la Nación y las provincias. Si bien el tema está sujeto siempre a las cambiantes circunstancias de la dinámica de los procesos políticos, la Constitución tiene claras disposiciones al respecto. En definitiva, los planteos constitucionales relacionados a esta temática, derivan en que poderes compartidos son aquellos que requieren, para su ejercicio, la concurrencia de la voluntad del gobierno nacional y el de las provincias involucradas. Ambos órdenes de poder concurren al ejercicio de la atribución, es decir que, para ejercerla, ambas partes deben ponerse de acuerdo.

Si se extrapola esto al ámbito de la universidad, poderes compartidos dentro de los sistemas colegiados podría significar un fortalecimiento de la autonomía institucional y esto conllevaría a conformación de nuevos modelos de gestión.

Pero lo que realmente sucede, según lo observado y analizado en la investigación que precede al presente proyecto, es que no todos los modos de gobernabilidad se evidencian, a pesar de emerger del cuerpo colegiado, democráticos, sino, muchas veces, las tomas de decisiones en el interjuego de los dos órganos de conducción son monolíticas y autoritarias, en tanto otras son rutinarias y subjetivas. De esta forma se configuran determinados conflictos institucionales al no funcionar estos órganos como espacios de representación, autonomía, construcción de consensos y modelos democráticos de organización, funcionamiento como reales poderes compartidos.

Al tratar el poder, en el marco de este trabajo, se remite a la definición que de este concepto da Max Weber, como la probabilidad de tomar decisiones que afecten la vida de otro(s) pese a la resistencia de éstos. (Weber, 1977)

El poder sea económico o político, puede distribuirse y ello está influido por el ordenamiento jurídico, esta distribución del poder puede implicar participación y consenso o no, en estos términos se juegan los poderes compartidos y, con ello, la redefinición de la autonomía universitaria.

Dentro de la autonomía se tornan diversas subcategorías de la misma, por ejemplo, la autonomía constitutiva y la de gobierno. Es la autonomía constitutiva, entendida como la facultad acordada a los miembros mismos de la universidad de participar en las diversas funciones directivas del ente, la que marca la democratización o no de

nuestras universidades. Cuando los estudiantes reformistas cordobeses de 1918 defendían el gobierno tripartito, creían que esa era la forma de democratizar la universidad; esto mismo se daba en el plano nacional, ya que los sectores medios bregaban por incorporarse a la vida política nacional. También la universidad defendía la idea de que *“una universidad basada en una minoría, no es una universidad; un estado expresión de minorías nacionales, no es nacional. La autoridad universitaria como la autoridad nacional, son atributos que provienen de entereza representativa”* (Del Mazo, G.; 1942). Es en el marco de esta situación en que docentes, graduados, no docentes y estudiantes confían en sus representantes su voluntad. Pero... ¿qué pasa cuando esta representación se transforma en una lucha de intereses o la imposición de un modelo unipersonal y no prima el consenso y acuerdo en el marco de poderes compartidos?

Es, a partir de este interrogante y tomando como base los resultados obtenidos en la investigación antecedente que motivó la presente, que se hizo necesario tomar las indagaciones y resultados obtenidos sobre la constitución de los órganos de gobierno en las dos facultades objeto de estudio y su relación directa con los procesos de toma de decisiones para plantearse y apuntar a la búsqueda de respuesta de los nuevos interrogantes.

Respecto a la autonomía de gobierno, que se define como la capacidad de las universidades y sus unidades académicas para darse sus propias políticas, dictarse sus normas y determinar su forma de gobernabilidad, se trabajó en el análisis de las decisiones adoptadas en los Consejos Directivos, el criterio para el registro de las mismas, los rasgos distintivos en los debates que se producen al interior de los mismos y la forma de lograr los consensos necesarios y su instrumentación, los modos de intervención, la distribución y cumplimiento de responsabilidades y los procesos en la toma de decisiones.

Este análisis permitió determinar marcadas diferenciaciones en dichos procesos, muy visibles, sobre todo, en las formas de negociación que evidencian las marcas de quienes tienen a cargo las distintas instituciones en un período de gobierno determinado. A esto se suman las huellas propias, relacionadas con la cultura institucional y la de los docentes, no docentes y los distintos claustros que integran los Consejos Directivos. Esta cultura, impregnada de rutinas, modos, estrategias de gobernabilidad, diferencia una unidad académica de otra en esta subcategoría de gobierno respecto a autonomía universitaria y empieza a delimitar una marcada necesidad de indagar sobre nuevos aspectos relacionados con autonomía universitaria.

Es, de este modo, como se comenzaron a delinear, dentro de la línea de investigación, nuevos interrogantes que le dieron sustento al presente trabajo de investigación:

☞ ¿Cómo es la relación entre los poderes que conforman los cuerpos colegiados dentro de las facultades objetos de estudio?

☞ ¿Cómo se da el proceso de toma de decisiones en el interior de cada claustro?

☞ ¿Se da un proceso de cooperación y consenso entre poderes para el beneficio de la autonomía, en el marco de poderes compartidos?

La distribución de competencias entre los diferentes órganos constituye el eje rector del equilibrio institucional, y uno de los factores que moldean el proceso de toma de decisiones, tanto en las organizaciones privadas como en las públicas. Esta distribución de competencias no implica un trabajo aislado, desvinculado, sino puede darse en el marco de interrelaciones y toma de decisiones cooperativas, compartidas.

El sistema de poderes compartidos plantea el fortalecimiento y cooperación entre todos los poderes, en beneficio de la autonomía universitaria y de la eficiencia de cada uno.

5.2. Problema, objetivos y anticipación de sentido.

✓ Formulación del problema

El sistema de poderes compartidos permitiría una toma de decisiones consensuada, basada en acuerdos que fortalezcan el funcionamiento de cada poder individual y colectivo. Esto permitiría una reconceptualización de la autonomía, dándole mayor fuerza, credibilidad y eficiencia

La autonomía connota en cada institución según las interacciones de los actores universitarios y el sentido y alcance que dan a las tomas de decisiones con propósitos colectivos. El funcionamiento de los poderes dentro de cada institución, conformados en claustros, también le aporta a dicho concepto una particular forma de desarrollarse en cada ámbito.

De ello, surgen diversos interrogantes que derivaron en la necesidad de enfocar la temática hacia la revisión del funcionamiento de los claustros y su relación con la concepto de autonomía. Algunos de los interrogantes que dieron base a la formulación del problema planteado son:

- ¿Cómo se da el funcionamiento de cada claustro en su interior y entre sí?
- En el proceso actual de las universidades que las invita a repensarse, ¿se plantea en el interior de las mismas una revisión del concepto de autonomía, en función de la oportunidad que ofrece el concepto de poderes compartidos?

En relación a los análisis previos con los que se cuenta dentro de la investigación mencionada que da marco a la presente, y la que la antecede, se observa que las dos facultades de la U.N.Cuyo que se configuran como objeto de estudio, se manejan, en cuanto a gobernabilidad, con procesos diferentes de toma de decisiones, formas de negociación, etc., en una relación de poderes diferenciada pero con elementos comunes que marcan una necesidad de profundización para el análisis e interpretación del funcionamiento de cada uno en su individualidad y del conjunto de poderes en término de interacciones, de acciones compartidas, consensuadas.

A la luz de esta situación, surge el planteo de la siguiente problemática:

- ¿Cuáles son los procesos de construcción de poderes compartidos que se sustenta dentro de cada claustro y de los claustros entre sí, en relación a la toma de decisiones, en las dos facultades objeto de estudio?
- ¿Qué relevancia adquiere la construcción de poderes compartidos en relación a la autonomía en procesos de gobernabilidad democrática universitaria en las facultades respectivas?

✓ Objetivos

General:

- ◆ Caracterizar e interpretar, en las facultades objeto de estudio, el funcionamiento del sistema de poderes al interior de cada claustro y en su vinculación con el resto de los claustros en el proceso de toma de decisiones, en el marco de la autonomía institucional.

Específicos:

- ◆ Indagar y analizar cuáles son los rasgos genéricos y diferenciales en el funcionamiento de los distintos claustros de las facultades objeto de estudio, en cuanto a poderes compartidos, en los procesos de gobernabilidad democrática universitaria
- ◆ Interpretar y comprender las causas que configuran los modos de comportamiento de los claustros y las relaciones entre ellos y al interior de cada uno.
- ◆ Transferir, a los claustros de cada facultad objeto de estudio, aportes, reflexiones y resultados que surjan de este trabajo y puedan servir de sustento para la revisión de la concepción y funcionamiento del sistema de poderes compartidos como fortalecimiento de la autonomía y publicar estos aportes en diversos formatos.

✓ Hipótesis o anticipación de sentido

Los diferentes integrantes de los claustros que conforman los Consejos Directivos, en las facultades objeto de estudio, no considerarían relevante la construcción de un sistema de poderes compartidos como fortalecimiento de la autonomía en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática.

5.3 Metodología

✓ Fundamentación metodológica

La metodología de investigación adoptada responde a un enfoque cualitativo, ya que se basa en un análisis cualitativo de datos. El modo de análisis cualitativo conocido como método de “teoría basada en los datos” (Grounded Theory), es un modo analítico que comprende procedimientos (lógica operativa) dentro de un compuesto de contextos situacionales que requiere una sensibilidad teórica y social, se basa en la construcción de teoría fundamentada en los datos empíricos

El marco teórico, como fuente de teorías sustantivas, fundamenta el problema de investigación planteado y a partir de ello se realiza el recorte de la realidad desde una perspectiva microsocia.

En base al marco teórico y a la focalización del objeto de estudio, como eje organizador del núcleo temático de la presente investigación, se elaboró un modelo conceptual esquemático (esquema n°1)

En el marco de esta investigación, se tomaron como universo de estudio dos facultades pertenecientes a la U.N.Cuyo y como muestra a los diferentes claustros representantes en el consejo directivo.

El diseño de investigación se organizó en varias fases secuenciadas delimitando el proceso investigativo, que a su vez se pudo agrupar en tres instancias relevantes:

- Instancia del diseño inicial.
- Instancia de trabajo de campo.
- Instancia de informe final.

Para la etapa del diseño inicial, se contó con los ricos aportes que dejó la investigación principal en la que se enmarca este proyecto y la investigación precedente a ésta que trabajó como temática “La implicancia de la autonomía en los procesos de gobernabilidad en el ámbito universitario”. Se partió de dichos trabajos para focalizar en los procesos de poderes compartidos como fortalecimiento de la autonomía tratando de concluir con las causales que hacen se dé o no este proceso en el funcionamiento de los distintos claustros que conforman los cuerpos colegiados.

En la instancia de trabajo de campo, se intervino en la realidad institucional, mediante procedimientos para el análisis interpretativo en busca de significados de las acciones sociales evidenciadas en la gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria, según los diferentes procesos de decisiones e interacciones configurados entre las de los distintos representantes de los consejos directivos, referentes a los dos atributos mencionados: poderes compartidos y autonomía universitaria.

Para lograr los hallazgos anteriormente mencionados, se utilizaron como instrumentos de recolección de datos: análisis documental de actas y diferentes normativas que

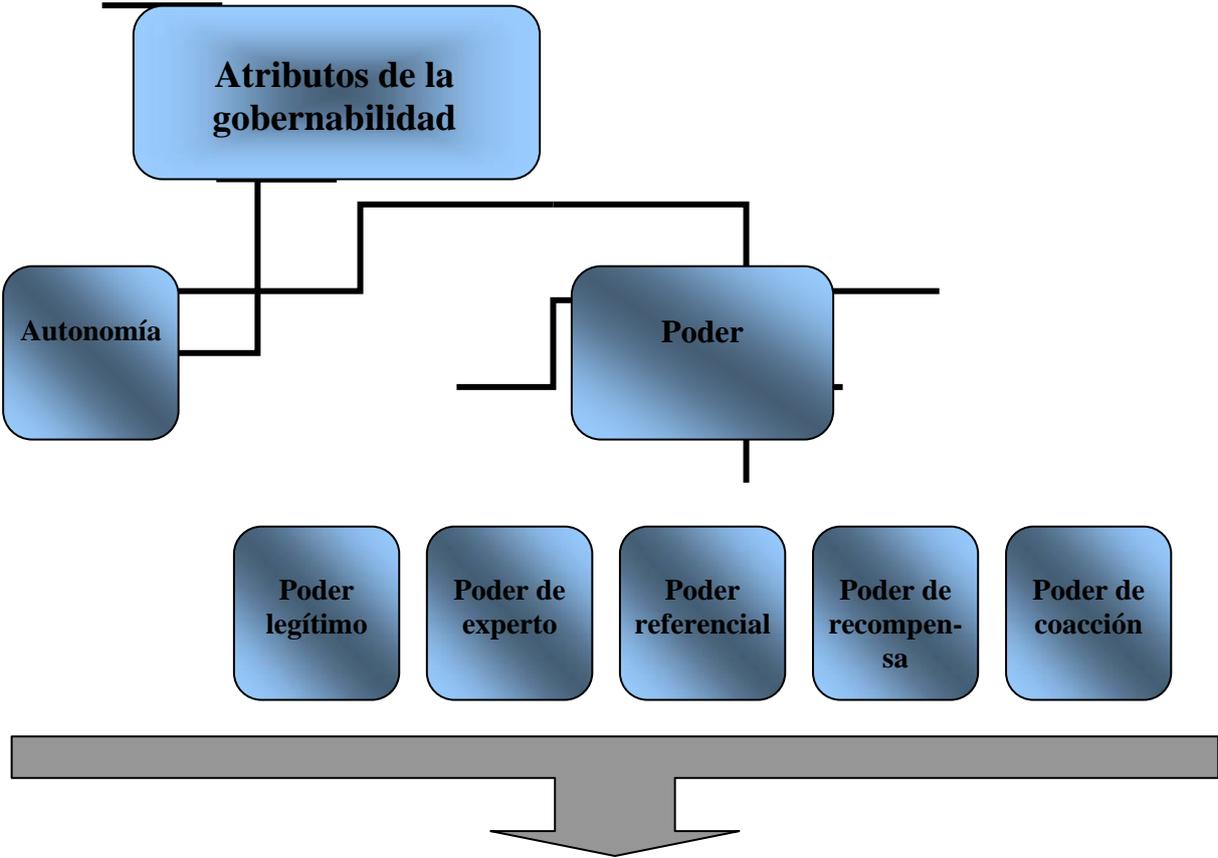
regulan el funcionamiento de las instituciones, entrevistas con preguntas abiertas a informantes clave y cuestionarios referentes a la concepción de autonomía, el funcionamiento de claustros y las formas de poder que se dan en relación a los modos de gobernabilidad.

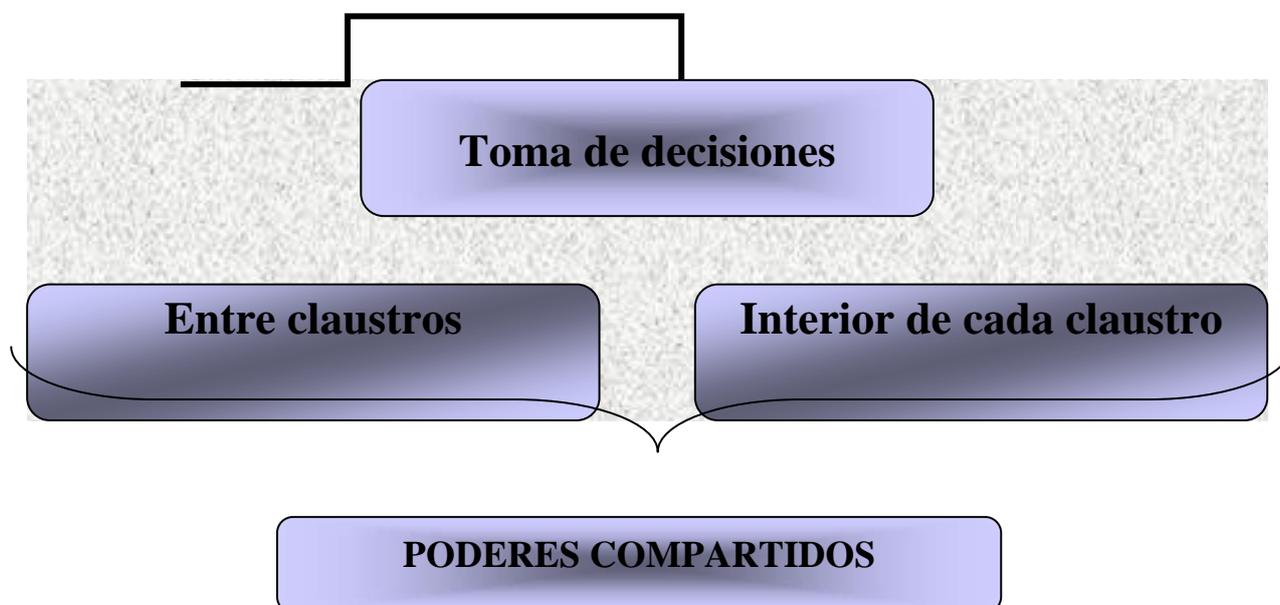
Posteriormente, en la instancia final, se analizó, procesó, organizó y sintetizó la información para luego construir inductivamente teoría, a través del análisis cualitativo de datos, que es el modo de análisis cualitativo conocido como método de “teoría basada en los datos”, como ya fue mencionado.

Se procedió entonces, a la elaboración del presente informe final con conclusiones que pretenden ser nuevos aportes en la temática, fundamentales para la transferencia de los mismos, de modo que permita que los miembros de los cuerpos colegiados de ambas facultades comiencen a replantearse el funcionamiento con el objetivo de fortalecer la autonomía y brindarle mayor eficiencia a los procesos de toma de decisiones.

Modelo conceptual esquemático.

Esquema nº1





Esquema de elaboración propia: Prof. Esp. Gabriela Griffouliere

✓ Población y muestra

La muestra seleccionada responde a dos unidades académicas pertenecientes a la Universidad Nacional de Cuyo, la FEEyE y FCPyS. Esta selección tiene que ver con la riqueza de las características organizacionales: la diferenciación de los servicios con los que cuentan, los cambios organizacionales relacionados con demanda social y sus formas claramente diferenciadas en los procesos de toma de decisiones que se evidenciaron en la investigación previa mencionada que dio marco a la presente.

La población, objeto de estudio, son los integrantes de los diferentes claustros en los consejos directivos conforme actúen en las sesiones del cuerpo colegiado y los equipos de conducción.

El Cuerpo Colegiado constituido como Consejo Directivo por voto de sus representantes está integrado conforme lo dispuesto en el Estatuto Universitario por:

- Decano, presidente del Consejo Directivo (Vicedecano en reemplazo por ausencia del Decano)
- Claustro Docente:
 - Profesores Titulares y Asociados efectivos, Eméritos y Consultos: cuatro miembros titulares y seis miembros suplentes.
 - Profesores Adjuntos efectivos: dos miembros titulares y cuatro miembros suplentes.
 - Docentes Auxiliares efectivos: un miembro titular y dos suplentes.
- Claustro Egresados: dos miembros titulares y un miembro suplente.
- Claustro Alumnos: dos miembros titulares por la mayoría, un miembro titular por la

minoría y cuatro suplentes.

- Claustro no docente: un miembro titular y dos miembros suplentes.

Los integrantes del equipo de conducción responden a: Decano, Vicedecano, Secretaría Académica y direcciones correspondientes.

✓ Instrumentos de recolección de datos

Para el cumplimiento de los objetivos, se hizo necesario un exhaustivo trabajo de campo.

Como se expuso anteriormente, se utilizaron diferentes instrumentos de recolección de datos para poder responder a la problemática fundante del trabajo de investigación:

- Análisis documental de diferentes documentos legales que regulan el funcionamiento de estas instituciones (leyes, disposiciones, estatutos, ordenanzas, resoluciones, reglamentos), actas de sesiones de los Consejos Directivos de ambas facultades.
- Entrevistas con preguntas abiertas a informantes clave: integrantes de los Consejos Directivos que representan a cada claustro y del Equipo de Conducción.
- Cuestionarios: con la aplicación de un conjunto de preguntas fijas estructuradas intencionalmente y algunas semiestructuradas para extraer la información que interesa al presente trabajo.

El corte temporal para el análisis de los datos, abarca el período de dos años: desde 2009 hasta 2011.

5.3.1 Estrategias de análisis de categorías

Cualquier cualidad o característica de un suceso, que al relacionarse con otro, se puede interpretar constituye una posible categoría de análisis.

De acuerdo con el método de investigación adoptado, para poder relacionar e interpretar las categorías intervinientes, se hace necesario hacer una selección, dentro de los instrumentos utilizados para la recolección de datos (entrevistas, cuestionarios, análisis de actas y documentos legales), de qué entrevista, cuestionario, acta o elemento dentro de cada uno, resulta representativo o significativo por su recurrencia o pertinencia a los objetivos de esta investigación, esta etapa es una etapa de codificación y categorización.

Esto implicó la necesidad de proceder de tres formas:

- A través de una codificación abierta que implicó el desarrollo de los conceptos, la determinación de categorías de análisis en el marco de los poderes compartidos; De allí que se determinaron algunas subcategorías de análisis: poder legítimo, poder de experto, poder de referencia, poder de recompensa y poder de coacción.

- Realizando una codificación axial que implica el desarrollo de conexiones entre categorías y subcategorías. Considerando que es una investigación cualitativa, en la cual los datos se generaron de manera constante y recurrente, se realizó una triangulación metodológica de los siguientes datos:
- Interpretación de categorías emergentes de los registros en las actas que emanaron de la deliberación en las sesiones de los Consejos Directivos. Subcategoría analizada: toma de decisiones entre claustros.
- Análisis e interpretación de las entrevistas. Subcategoría analizada: toma de decisiones al interior de cada claustro.
- Realizando una codificación selectiva que lleva a integrar categorías para construir una estructura teórica formal, partiendo de la comparación de los resultados de los datos obtenidos entre las dos instituciones objeto de estudio.

Luego de este proceso, se realizó una integración que implicó la puesta en relación de las categorías y subcategorías, de acuerdo con analogías e intereses.

Finalizadas estas instancias, se pudieron delimitar las proposiciones que se constituyen como conclusiones del presente trabajo. Esta última etapa es la de teorización, la construcción de nueva teoría.

5.4 Desarrollo

5.4.1 El concepto de poder

El análisis de poderes compartidos implica, como primera medida, la necesidad de definir el término poder. Al tratar el poder, en el marco de este trabajo, se remite a la definición que de este concepto da Max Weber, como la probabilidad de tomar decisiones que afecten la vida de otro(s) pese a la resistencia de éstos. (Weber, 1977)

El concepto del poder es uno de los temas más controversiales al tratarse de un tema propio de la naturaleza de la sociedad y de las relaciones entre los individuos y grupos que la componen. En este contexto, por lo general, cuando se habla de poder se lo asocia, casi indiscutiblemente, como una acción que se realiza sobre o contra alguien, en relaciones de lucha y dominación.

Esa mirada tradicional y competitiva del poder, que ha enclavado en nuestra sociedad por siglos, ya no satisface a la hora de pretender hacer un análisis de las relaciones humanas, individuales y grupales. *“En una cultura de conflicto, la gente tiende no sólo a preocuparse por las relaciones de poder, sino que suele pensar y hablar del poder como si su ejercicio fuese inherentemente competitivo y conflictivo.”* (Karlberg, M. ; 2004)

En los años setenta, Hanna Arendt definió el poder como “la capacidad humana no sólo de actuar, sino de hacerlo concertadamente”. De esta manera, se separó de una postura reduccionista de asociar ese concepto sólo a las relaciones de dominación y conflicto y lo acercó a un significado más cercano a la coordinación y concertación.

Esta variedad en la definición de este concepto viene dada por los distintos tipos de poder al que se hace referencia cuando es utilizado este término en los discursos o que se observan en las distintas acciones que se suscitan en ámbitos donde se establecen relaciones de poder.

Distintos autores plasman clasificaciones de poder. Para el interés del presente trabajo se toma la categorización que aportan John French y Bertram Raven, quienes lo dividen en: (Koontz, 1983)

- Poder legítimo o del puesto: Es idéntico a la autoridad, representa el poder que uno recibe como resultado de su posición en una jerarquía formal. Se refiere al poder de un individuo o grupo gracias a la posición relativa y obligaciones dentro de una organización o sociedad.
- Poder de experto: deriva de las habilidades o pericia de algunas personas y de las necesidades que la organización o la sociedad tienen de estas habilidades. Es aquella influencia que uno obtiene como resultado de su experiencia, habilidad especial o conocimiento. Al contrario de las otras categorías, este tipo de poder es usualmente muy específico y limitado al área particular en la cual el experto está cualificado.
- Poder referente o de referencia: Se basa en la identificación con una persona que tiene los recursos o rasgos que uno cree son deseables, surge de la admiración de otro y del deseo de ser como esa persona. Refiere a la capacidad de ciertos individuos para persuadir o influir a otros. Está basado en el carisma y las habilidades interpersonales del que ostenta el poder. Aquí la persona sometida al poder toma como modelo al portador de poder y trata de actuar como él.
- Poder de recompensa: El poder también puede ser producto de la capacidad de una persona para otorgar como recompensa algún tipo de beneficio.
- Poder de coacción: se basa en la capacidad para imponer castigos por parte de quien lo ostenta. Puede asimilarse a la capacidad de eliminar o no dar recompensas y tiene su fuente en el deseo de quien se somete a él de obtener recompensas con valor, pero bajo la forma negativa del temor a perderlas. Ese miedo es lo que, en último término, asegura la efectividad de ese tipo de poder. El poder de coacción, no obstante, tiende a ser la menos efectiva de todas las formas de poder, al generar resentimiento y resistencia.

Resulta indudable que, en el ámbito universitario se dan esas relaciones de poder con particularidades diferenciadas, devenidas por la variedad de los actores intervinientes, la legitimidad de su poder, sus características y capacidades personales. Es el cómo se dan estas relaciones lo que importa a esta investigación y se ha configurado en el eje motivador del trabajo llevado adelante.

La persona o grupo que tiene la responsabilidad de ejercer el gobierno en una institución educativa, asume el poder y con él un reto de acción y aproximación a la

realidad sobre la que debe tomar decisiones con el fin de alcanzar las metas planteadas previas a su elección.

Cada persona o grupo tiene un estilo propio de conducción que se puede enmarcar o no en los distintos tipos de poder que puede asumir. La adopción de ese estilo y el ejercicio efectivo del o los poderes, afecta las consiguientes acciones a seguir.

En consecuencia, el origen de muchos de los conflictos que se presentan en las instituciones pueden encontrarse en el exceso o ausencia de uso de los poderes, en un sistema de información deficiente o en una falta de interés en una verdadera participación de los miembros electores que conforman la comunidad educativa, entre otros factores.

5.4.2. Poder y autoridad: poder legítimo o del puesto.

El concepto de poder es mucho más vasto que el de autoridad. Si bien están muy relacionados ya que la autoridad es un caso especial de poder, refiere al poder legítimo o del puesto.

La autoridad se ejerce con un soporte legítimo y minimiza la utilización de los medios de coerción; se aleja de la imposición de una voluntad a otra por el ejercicio de la fuerza puesto que está unida a la legitimidad de una persona o grupos de personas que han obtenido el lugar a través de una decisión de la masa a la que representan.

Puede ser calificada como el poder ejercido por una persona legitimada por una institución conforme a unas funciones que le son colectivamente reconocidas. En este sentido, cuando una persona tiene autoridad se deduce que tiene la facultad de tomar decisiones que deben ser aceptadas y obedecidas por la comunidad que le ha conferido dicho mandato.

Así, cuando una persona o grupo de personas tiene la autoridad, está autorizada a actuar, a ejercer un determinado poder. En este terreno, autoridad está ligada a potestad vinculada a una estructura jerárquica institucionalizada con fundamento jurídico.

Si bien la relación de autoridad se sustenta en las normas, el mantenimiento y continuidad de la misma depende de la reputación de las personas que ocupan los distintos cargos y el ejercicio más o menos efectivo de sus funciones.

Justamente, las relaciones de poder que se dan en el interior de cada facultad, están ligadas, en primera instancia a esta dimensión de poder legítimo. En los procesos democráticos el ejercicio del poder del puesto o autoridad se confiere por medio del voto. Este acto jurídico y cívico a la vez otorga la legalidad del poder. Por tanto el gobierno universitario lo ejercerá si cuenta con la legalidad de la elección. Sin embargo, en las facultades observadas se desarrollan situaciones diferenciadas que permiten deducir que, si bien existen gobiernos legalmente constituidos, se discute, desde los miembros de la unidad académica o desde el propio centro de representación directa (el consejo directivo) la legitimidad para el ejercicio del poder.

La legitimidad colabora a ejercer el poder, pues los integrantes de la comunidad educativa votantes creen en los representantes elegidos y esto contribuye a que las tomas de decisiones de gobierno sean acatadas, creídas y aceptadas por la comunidad, favoreciendo la participación, colaboración y, sobre todo, la credibilidad de los distintos sectores del gobierno universitario.

Los lazos de la autoridad son siempre jerárquicos, existe una estructura donde cada uno tiene un lugar jerárquicamente determinado y cuya fundamentación y legitimidad es reconocida tanto por los que pertenecen a dicha estructura como por los que son parte de la comunidad pero no pertenecen a ella.

La autoridad se distribuye dentro de la estructura y este proceso de delegación, entendido como asignación a otra persona del poder legítimo y la responsabilidad para llevar a cabo actividades específicas, es clave para la conducción y la toma de decisiones.

Delegar este poder implica otorgar responsabilidades y generar espacios de autonomía en estructuras menores con capacidad de juicio y de resolución de conflictos de forma más eficaz por la proximidad al mismo. Esto genera, también, un proceso de toma de decisiones más oportuno en el tiempo.

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas, observaciones, lectura de actas y encuentros con informantes claves en la dos facultades objeto de estudio, esta delegación de poder que se da en la selección de quienes acompañarán en distintos cargos (secretarías y direcciones) genera un proceso de lealtades y de admisión de control. Este sistema de beneficios requiere como contrapartida, una actitud de compromiso con quien se lo delegó y una especie de “honradez ideológica” irrenunciable. Esto se verá con claridad en el análisis de la categoría de poder de recompensa.

Esta situación no se puede dar (ni se da de hecho) en plenitud, en la FCPyS ya que, a diferencia de la FEEyE, las personas a cargo de las distintas secretarías y las cuatro direcciones de carrera no son seleccionadas por los equipos de conducción sino bajo un proceso democrático, por elecciones en las que participan alumnos y docentes.

Esta instancia de selección, significativamente democrática, da fuerza de legitimidad a los representantes elegidos.

Cabe aclarar que, en la FEEyE, se da un proceso de elecciones, fuera de los representantes del Consejo Directivo, de los Directores de Departamentos solamente.

5.4.3. Poder de experto.

El poder de experto, ya definido, es esencial para un conductor. Si los miembros electores de una comunidad educativa creen y confían en la capacidad para dirigir de quienes asumen responsabilidades directivas, se logrará mayor receptividad, motivación y credibilidad de las acciones de los representantes.

En muchas ocasiones, el logro de consensos se vincula fuertemente con el poder de experto que ponen de manifiesto o no los integrantes del equipo de conducción elegidos democráticamente.

Este tipo de poder se ve claramente entre médico y paciente. Este último se somete a las decisiones del primero ya que sus conocimientos, capacidad, en general, no son cuestionados y esto permite que la influencia de las decisiones que el experto toma sea amplia y las decisiones acatadas sin discusiones. Esta “sumisión” al experto es aún mayor cuanto más desconoce del tema quien se somete a su poder.

Resulta un poco más difícil extrapolar esta situación al ámbito del gobierno universitario ya quien asume funciones de gobierno en una facultad (ya sea como decano, en alguna secretaría, dirección o en el consejo directivo), no suele ser experto en materia de gestión o políticas de gestión ya que, por lo general, proviene de un área particular en la cual sí está calificado pero, muchas veces, es un área que nada tiene que ver con la de políticas de gobierno. Su poder de experto, en este caso, se daría mayormente por experiencias previas en gestión o la iniciativa de estudiar las nuevas temáticas que deberá abordar.

Los equipos de conducción de la FCPyS, en este punto, tienen una especie de plus ya que, por lo general, sus especificidades de áreas de conocimiento se corresponden con las funciones asumidas.

Por esta situación, para ostentar este poder, los representantes con cargos de gestión deben demostrar seguridad en las decisiones y conocimiento profundo de las normas y procedimientos. Esto permitiría una menor postura vigilante del resto de la comunidad y disminuiría conflictos que devienen de la falta de credibilidad en quienes asumen el gobierno dentro de cada unidad académica.

Analizando las actas de ambas facultades, se han podido observar claras diferenciaciones respecto a este punto. En la FEEyE se evidencian problemas relacionados con la necesidad de miembros del Consejo Directivo de marcar que hay una falta de conocimiento de normas y /o procedimientos Para analizar esta categoría, se transcribe un fragmento del acta nº 28CI de fecha 15 de diciembre de 2008, surgida del análisis hecho en la investigación que precede a la presente pero que resulta muy importante traer a esta en cuanto muestra con claridad el inicio de conflictos respecto al cuestionamiento del poder de experto que, en muchas actas de este período se seguirá manifestando. El fragmento corresponde a la exposición de una consejera: *“que considera una falta importante y a la vez molesta que, a siete meses de haber asumido, la Sra. XXXX no conozca deberes tales como los que se explicitan en el artículo 40 incisos f y g que señalan respectivamente como deberes de la misma f: “Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de las autoridades que le sean superiores y del Consejo Directivo” y g: “Todas las demás que le asigne el Consejo Directivo y que no signifiquen delegación de atribuciones propias de ese cuerpo.” Por otra parte, en las primeras sesiones si bien no era atendible podía*

aceptarse que la Sra. XXXX manifestara que estábamos todos aprendiendo, pero es inadmisibile que a fin de año la Sra. desconozca o no cumpla lo expresado...⁹

En la revisión y análisis de las actas correspondientes de la FCPyS, no se evidencia problemáticas relacionadas a la presencia/ausencia de este tipo de poder por lo analizado anteriormente. De la lectura de las entrevistas a informantes clave de esta facultad, sumadas al análisis de diferentes actas analizadas correspondientes a sesiones del Consejo Directivo de dicha facultad, se observa un conocimiento y apego a las normas en relación a la toma de decisiones que lleva adelante el cuerpo colegiado, esto lo aclara el propio decano en la entrevista realizada: *“En general acá, creo que es una externalidad positiva de la facultad, hay un apego muy fuerte a la aplicación de la normativa ya sea del rectorado, de la facultad o de los marcos legales, incluso la gente que no tiene esa normativa, por ejemplo, los estudiantes saben toda la normativa que tiene que ver con los estudiantes, tenemos grupos estudiantiles trabajando en propuestas superadoras de la ordenanza 36..., los docentes, muchos de los que están hoy habían sido consejeros en otras gestiones y las conocen, por ahí te puede pasar que los consejeros graduados no las tuvieran pero hay mucho respeto a buscarla, profundizarla e interiorizarse. No se hacen las cosas a ojo de buen cubero, nosotros repartimos, todo el mundo tiene su estatuto, todo el mundo tiene su reglamento...cuando se va a tratar un tema si tiene que ir la aplicación de una ordenanza o de una resolución se reparte eso...hay mucho respeto a eso. Hay un uso altamente frecuente, casi total de la normativa.”*

Este apego a la norma también se observó en las actas ya que se citan las legislaciones permanentemente, hasta la ley de procedimientos administrativos provincial, el reglamento interno, y en las propias expresiones de otro informante clave perteneciente al aconsejo directivo que confirma lo aclarado por el decano: *“se sustentan las decisiones invocando la normativa legal precisa que tiene que ver con esa decisión, y se refleja eso en las actas”*. En todas las actas se observa un protocolo formal para el desarrollo de las sesiones, respecto a informes del decano, al tratamiento de temas, comisiones y tratamiento sobre tablas que responden a la normativa.

En actas de la FEEyE se observan otras marcas oportunas para el análisis de esta categoría, la del poder de experto. Surge una expresión sobre la que después se debate ampliamente: *“Errores los cometemos todos, probablemente sea una falla en el procedimiento”*. Por esta expresión un grupo de consejeras explican:

“- Que el desconocimiento de la normativa no exime de su cumplimiento.

-Que, si bien son humanamente entendibles las palabras emitidas por la Sra. XXXXXX en relación con que “estamos todos aprendiendo”, opinan como integrantes de este órgano de gobierno que es inapropiado justificar públicamente errores administrativos aludiendo este argumento. Es esperable que quienes se consideran habilitados para postularse a un cargo de gobierno tengan la responsabilidad de

⁹ El uso de XXXX es una modificación del acta original para preservar identidades particulares.

conocer los procedimientos administrativos o de solicitar el asesoramiento correspondiente, que de ninguna manera pueden justificarse errores alegando ser neófitos y que, en caso de que se cometan, deben reconocerse y realizar las acciones reparadoras correspondientes”.

El conocimiento de esta categoría permite visualizar parcialmente las decisiones individuales de los miembros de los Consejos Directivos y de los integrantes del equipo de conducción en función de su conocimiento claro de la función que cumplen, procedimientos y normativa. Los procesos deliberativos y la construcción de la gobernabilidad, respecto al poder de experto, puede optimizar u entorpecer los procesos de gestión institucional.

5.4.4. Poder de referencia

Este poder refiere a la capacidad de ciertos individuos para persuadir o influir a otros. Su fundamento es la identificación con una persona que tiene características personales codiciadas. El carisma o capacidad de liderazgo es la fuente del poder de referencia.

Justamente, la capacidad de convencer a otros para que apoyen una postura, idea, plan o estrategia, requiere de quien lo ejerza claros atributos de líder y, en especial, gran capacidad de negociador.

El proceso de toma de decisiones, desde esta perspectiva, es una importante fuente de poder, porque el individuo ejerce influencias en la dinámica de la toma de decisiones y, de ese manera, incide significativamente en los sucesos que se desarrollan en la institución.

Dentro del marco de la presente investigación, ha resultado difícil analizar esta categoría puesto que, si bien muchas acciones de integrantes del equipo de conducción podrían estar influenciadas por el poder de referencia de quien ejerce el órgano ejecutivo, también se pueden enmarcar en el poder de recompensa y no hacerse explícito en las entrevistas realizadas esta situación que, innegablemente, se prefiere ocultar.

De hecho, una multiplicidad de conflictos que se enmarcan en estas instituciones devienen de esta tirantez entre el poder de experto y el de recompensa. En el interjuego de negociaciones, los representantes de los órganos de gobierno, claramente, deben moverse entre una y otra categoría para el logro de sus objetivos personales e institucionales.

5.4.5. Poder de recompensa.

Como ya se expuso, el poder de recompensa es aquel que se ajusta a la capacidad de una persona para otorgar como recompensa algún tipo de beneficio.

Quien asume este poder utiliza recursos que el otro desea y valora positivamente. Esto genera un acrecentamiento de la afinidad hacia quien tiene el poder y disminuye la resistencia.

Distribuir recompensas que otros consideran valiosas, en el ámbito de las facultades estudiadas se transforma en acciones como: otorgar cargos de gestión, mantener cargos en la gestión, discutir creaciones de cargos, dedicaciones o categorías. Si un conductor o equipo de conducción puede dar algo de valor positivo o eliminar algo de valor negativo a un integrante de la facultad, ejerce un poder de recompensa sobre él.

La toma de decisiones está empapada de variados intereses políticos que, muchas veces, llevan a grandes problemas en los procesos de gobernabilidad. De lo analizado a partir de los distintos instrumentos de recolección de datos, se puede determinar que ser parte del equipo de conducción (como decano, integrante del Consejo Directivo, direcciones o secretarías) es internarse en un espacio de poder donde se generan evidentes enfrentamientos entre grupos opuestos.

Este enfrentamiento ente grupos opuestos es, precisamente, el que se corresponde con el poder de recompensa. Esto se vislumbra, por ejemplo, en las decisiones del consejo directivo de la FEEyE en donde, en varias temáticas controversiales, se pone en evidencia la recurrencia de la forma de votar de cada claustro y, específicamente, de los integrantes de cada claustro.

Se reitera en las distintas actas, cuando se hacen votaciones nominales, que los mismos nombres votan a favor o en contra, según el tema, quedando de manifiesto con claridad los grupos contrapuestos. Por un lado los que han sido favorecidos, en general, por el poder de recompensa y, por el otro, quienes no han recibido los beneficios del mismo.

La toma de decisiones implica un comportamiento según roles asignados a los integrantes en la institución, pero este comportamiento, en términos de poder de recompensa, genera intereses personales y de distintos sectores, pactos o consensos conforme a acuerdos previos o disidencias políticas.

Una decisión que busca lograr cubrir las necesidades de todos los representados, es el ideal en cualquier institución. Pero, cuando un cuerpo colegiado tiene diferentes intereses en sus acciones representativas, actúa fraccionado por claustros o por diferentes relaciones que responden a intereses entre los individuos de un mismo claustro o de distintos.

Estas relaciones que se producen al interior de los consejos directivos o entre otros órganos de conducción, genera procesos de toma de decisiones que, al mostrarse impregnados de acciones concernientes a tácticas o estrategias individuales o sectoriales, afecta directamente a los representados y da paso a situaciones y comentarios que comúnmente se producen en los pasillos de las instituciones.

“La organización política de las instituciones es un submundo organizativo en el que todos reconocemos, actuamos y participamos. Por ejemplo hablamos de “agendas ocultas”, “acciones maquiavélicas”, “relaciones de interés”, “intereses personales”, “obsecuencias”, “chismorreos” (Tancredi, M. y Salmerón, E.; 2009)

5.4.6. Poder de coacción.

A nivel de los procesos de gobernabilidad en el ámbito universitario, los individuos ejercen el poder de coacción mediante la facilidad de palabra o la habilidad de otorgar o retener beneficios a los demás. Estas bases proporcionan al [individuo](#) los [medios](#) para imponer a los demás acciones que pueden perjudicarlo o no beneficiarlo como se esperaba.

Refiere de eliminar o no dar recompensas y tiene su fuente en el deseo de quien se somete a él, de obtener recompensas con valor, pero bajo la forma negativa del temor a perderlas. El poder de coacción y el de recompensa en realidad son contrapartes uno del otro.

Del análisis de las actas correspondientes al período marcado con anterioridad, se extrae un fragmento de una de ellas (el acta nº 20/09) que permite visualizar un conflicto relacionado, al parecer de quien expone la situación, con el poder de coacción: *“Siendo las 19,45 horas la Prof. XXXXX solicita hablar con los miembros del Consejo. Deja la siguiente minuta: “En primer lugar quiero agradecer a los miembros del Consejo Directivo por haber tratado en tres oportunidades mi designación exclusiva con carácter de interina. En las tres oportunidades el gobierno administrativo de la facultad me la ha negado. En la primera argumenta falta de presupuesto por lo que el 23 de febrero del presente año ingreso una nota pidiendo que en el presupuesto 2009 se me incluya. Esto llevó a dos tratamientos que coherentemente fueron favorables por unanimidad. No obstante me he notificado en disconformidad el día lunes pasado, que nuevamente quedo en calidad de reemplazante. Entonces vuelvo a agradecer al Consejo por mantener coherencia y por dar espacio a un tema que se suponía acabado. Por ello es que sólo me queda dirigirme a la Sra. XXXX a efectos de hacerle las siguientes preguntas:*

“¿Tiene algo que objetar a mi actividad académica?” La sra XXXX le responde que no. “¿Tiene algún problema personal que pueda influir en las acciones laborales?”

La Sra. XXXX le responde que no.

“En mi alegato continúo diciendo: no puedo llegar a pensar que en una institución democrática usted pueda tener conmigo algún problema ideológico”

La Sra. XXXX le responde que no.

“Entonces que alguien me explique por qué sistemáticamente en lo que a mi concierne en administración no se cumple con lo determinado en reunión de Consejo. Por otro lado recuerdo a la sra. XXXX que yo he dirigido instituciones con mayor presupuesto y entiendo que en ocasiones pueden cometerse errores ... pero que por otra parte los cargos de gestión siempre deberían ser temporarios o sea por el tiempo que dura la gestión y no interino, y tener consideración por la antigüedad de quienes serían lo agentes de planta permanente.”

La sra. XXXX asiente lo dicho

“Esto lo digo ya que en el expediente figuran alternativas, dadas por el el Asesor letrado para mi situación, las que no han sido consideradas.”

“Por otra parte quiero decir que solicito se considere hoy formalmente mi pedido de ser incluida en el próximo presupuesto ya que no estoy dispuesta a pasar de nuevo por la espera de mi nota y que la misma llegue fuera de tiempo.” La Sra. XXXX dice que eso ya fue solucionado y que se tratará en un punto más adelante.”

Existen muchas maneras de ejercer el poder de coacción. En general, en instituciones que funcionan colegiadamente en la toma de decisiones, este poder no se da de manera explícita. Sin embargo, se producen acciones que, de forma implícita, están enmarcadas en procesos coercitivos.

Este tipo de poder trae consigo, indefectiblemente, conflictos interpersonales e intersectoriales., mientras los otros tipos de poder mencionados pueden generar negociaciones, consensos aunque también pactos ocultos e acciones impregnadas de intereses individuales.

Esquema nº2:



Esquema conceptual de elaboración propia: Prof. Esp. Gabriela Griffouliere

El poder, como se ha ido mostrando, puede distribuirse y ello está influido por el ordenamiento jurídico, esta distribución del poder puede implicar participación y consenso o no, en estos términos se juegan los poderes compartidos y, con ello, la redefinición de la autonomía universitaria.

5.5. Triangulación de datos: autonomía y poderes compartidos

La definición que da de la palabra autonomía el diccionario de la Real Academia Española es la *“potestad que dentro del Estado pueden gozar municipios, provincias, regiones u otras entidades de él, para regir intereses peculiares de su vida interior, mediante normas y órganos de gobierno propio”*. Desde una perspectiva micropolítica, se define la autonomía como la capacidad de las instituciones académicas para tomar decisiones que aglutinan las formas de representatividad, caracterizando los modos de gobernabilidad institucional.

La Ley de Educación Superior reserva un capítulo para definirla y establecer sus alcances y garantías. En el artículo 29 de la ley se detallan algunas atribuciones que devienen del concepto de autonomía, dentro de dichas atribuciones se destacan: *“a) dictar y reformar sus estatutos, los que serán comunicados al Ministerio de Cultura y Educación...; b) definir sus órganos de gobierno, establecer sus funciones, decidir su integración y elegir sus autoridades de acuerdo a lo que establezcan los estatutos y lo que prescribe la ley; h) establecer el régimen de acceso, permanencia y promoción del personal docente y no docente; i) designar y remover al personal; m) desarrollar y participar en emprendimientos que favorezcan el avance y aplicación de los conocimientos; n) mantener relaciones de carácter educativo, científico y cultural con instituciones del país y del extranjero”*.

“El tratamiento de la “autonomía universitaria” merece atención específica para comprender el papel reconocido o asignado por el Estado a las universidades”. (Villamil, 2005: 205-206)

Este concepto ha tenido una trayectoria en la historia de nuestro país, desde sus inicios, a los que podemos marcar en las acciones de los jóvenes reformistas cordobeses de 1918, hasta la actualidad.

Para dar cumplimiento a los propósitos de la reforma, la universidad requería gozar de una plena autonomía que le permitiera poner en práctica sin limitaciones sus fundamentales funciones. Una plena autonomía entendida como libertad aplicada *“...al derecho que se le debía otorgar a la universidad para elegir sus propias autoridades a fin de que éstas gobernasen la institución sin ingerencia alguna del Estado; para designar a sus profesores y para que éstos pudieran formular los planes de estudio y ejercer la docencia sin ninguna traba; para que la universidad administrara los fondos que le suministraba el gobierno u obtuviese por su cuenta; y, finalmente, para que su recinto territorial gozara de una absoluta privacidad –o, si se quiere, de una inviolabilidad– frente a cualquier acción de inspección o vigilancia que pretendiera efectuar toda instancia ajena a ella, incluyendo por supuesto al propio Estado”* (Mayz Vallenilla, E.;1984).

La autonomía era, en el fondo, una soberanía. Como soberana, la universidad constituía una suerte de república democrática donde sus integrantes debían designar sus propios gobernantes. *“La soberanía de la universidad reformista radica en el claustro pleno. Allí está la fuente de su derecho; allí la razón de su autonomía. En un Estado democrático la autonomía universitaria sólo se legitima en la integración de la universidad con todos sus miembros y en el carácter democrático de su gobierno, basado en la universidad de la ciudadanía interna”* (Del Mazo, G.; 1942).

Indiscutiblemente, este suceso, el movimiento reformista cordobés, tuvo y tiene un enorme valor no sólo por su perspectiva histórica sino por su extraordinaria vigencia como punto de partida de los cambios que se han dado y que todavía hoy necesita la universidad argentina. Muchas cosas han cambiado desde esa necesidad de los universitarios cordobeses de participar en las tomas de decisiones a los procesos actuales de autonomía: continuidad, avances y retrocesos marcaron los 91 años de la autonomía universitaria argentina, pero es indudable la vigencia de sus principales postulados teóricos.

Gran parte de los logros obtenidos se mantienen hoy en el ámbito universitario, superando gobiernos de turno y las características particulares de cada universidad y su entramado cultural. (Griffouliere, 2009)

Pero, ¿cuál es la relación entre autonomía universitaria y el concepto de poderes compartidos?

Si nos remitimos a nuestra Constitución Nacional, el concepto de poderes compartidos se pone en evidencia en varios de sus artículos en donde se explicitan, por ejemplo, los grandes lineamientos de la distribución de competencias y atribuciones entre dos órdenes de poder: la Nación y las provincias. Si bien el tema está sujeto siempre a las cambiantes circunstancias de la dinámica de los procesos políticos, la Constitución tiene claras disposiciones al respecto. En definitiva, los planteos constitucionales relacionados a esta temática, derivan en que poderes compartidos son aquellos que requieren, para su ejercicio, la concurrencia de la voluntad del gobierno nacional y el de las provincias involucradas. Ambos órdenes de poder concurren al ejercicio de la atribución, es decir que, para ejercerla, ambas partes deben ponerse de acuerdo.

Si se extrapola esto al ámbito de la universidad, poderes compartidos, dentro de los sistemas colegiados, podría significar un fortalecimiento de la autonomía institucional y esto conllevaría a conformación de nuevos modelos de gestión.

Pero lo que realmente sucede, es que no todos los modos de gobernabilidad se evidencian, a pesar de emerger del cuerpo colegiado, democráticos, sino, muchas veces, las tomas de decisiones en el interjuego de los dos órganos de conducción son monolíticas y autoritarias, en tanto otras son rutinarias y subjetivas. De esta forma se configuran determinados conflictos institucionales al no funcionar estos órganos como espacios de representación, autonomía, construcción de consensos y modelos democráticos de organización, funcionamiento como reales poderes compartidos.

Si analizamos la historia de las universidades argentinas, podremos indicar que los grandes conflictos de las mismas pueden organizarse en torno a dos ejes: uno que observa hacia fuera de la institución, a sus relaciones con los poderes establecidos (el poder del Estado, de organismos de control, del mercado) y, otro que mira hacia adentro y que tiene que ver con las relaciones de poder dentro de la institución, con el uso o no de poderes compartidos que tiene que ver con las formas de participación de docentes, no docentes, graduados y alumnos, y con las modalidades de organización y toma de decisiones de las autoridades.

De hecho, hay indicios de algunas inquietudes de miembros de los consejos directivos respecto a este punto. En el siguiente fragmento de un acta en sesión del Consejo Directivo de la FEEyE, se manifiesta dicha inquietud por un miembro del mismo: *“La Prof. XXXX solicita la palabra y manifiesta que ella percibe como que hubieran dos vías paralelas para hacer las demandas. Agrega que es institucionalista totalmente y aboga porque la institución sea una y se conozca así misma en todos sus aspectos, se dialogue, se construya desde los ámbitos que la institución tiene y si se quiere constituir comisiones para mejorar lo que hay, le parece que es válido, pero no hacerlo por dos vías. Agrega que se debe tratar de trabajar en pos de una institución y respetar la vía que es presentar una nota al Decano para el tratamiento en el Consejo Directivo de los problemas institucionales. Esa es su reflexión.”*

Es claro que el reclamo es un reclamo de hacer valer los procesos de toma de decisiones en el marco de poderes compartidos.

El cogobierno es la forma institucional que permite llevar adelante la autonomía plena. Deja en manos de los Consejos Directivos y Superior la responsabilidad de dictar normas y elegir autoridades.

Según los criterios organizativos de las instituciones universitarias, además por sus necesidades y características de funcionamiento y especificidad académica y científica, se construyen toma de decisiones compartidas entre sus distintos miembros y/o estamentos o no.

Estas decisiones colectivizadas son interactivas, esto implica la existencia de una variedad de procesos e interacción, tanto los que ocurren al nivel de las unidades, en el interior de cada una de ellas o entre ellas, como los que acontecen en grupos formales.

En las interacciones que se ponen en juego durante cada sesión, es posible advertir, en una de las facultades, que el elemento de confrontación se destaca por sobre el pluralismo.

Es de imaginar que en las democracias representativas, los distintos grupos tendrán espacios de discusión, apreciación y de negociación en los modos de construir decisiones. Cuando las decisiones se encuentran agrupadas en un mismo sector, individuo o grupo humanos, suelen tomar características monolíticas, en tanto que cuando el poder de toma de decisiones está delegado y/o compartido en diferentes

sectores o grupos de responsabilidad expresa pluralismos de representatividad y de gobierno

Son los actores institucionales los que a partir de las tomas de decisiones que realizan, transforman y configuran los procesos estructurales, reflejando el poder compartido y el desempeño de los sujetos, sus intereses, motivaciones, y significaciones que atribuyen sentido y direccionalidad a sus acciones, caracterizando los modos de gobernabilidad institucional.

La distribución de competencias entre los diferentes órganos constituye el eje rector del equilibrio institucional, y uno de los factores que moldean el proceso de toma de decisiones, tanto en las organizaciones privadas como en las públicas. Esta distribución de competencias no implica un trabajo aislado, desvinculado, sino puede darse en el marco de interrelaciones y toma de decisiones cooperativas, compartidas. De esta situación también emergen dos categorías de análisis: modalidad de toma de decisiones entre los claustros que conforman los órganos de gobierno y modalidad de toma de decisiones al interior de cada claustro.

Sobre estas decisiones se debe reflexionar respecto a cómo se forman o establecen y qué roles se desempeñan.

5.5.1 Subtema de triangulación Situación de las relaciones de las tomas de decisiones entre los claustros que conforman los órganos de gobierno

En cuanto al funcionamiento de cada claustro y su incidencia en la toma de decisiones respecto a las incumbencias o porcentaje de participación en relación con a los demás claustros, se hace necesario hacer un análisis inicial recurriendo a la normativa que regula dicho funcionamiento, el Estatuto Universitario, y, necesariamente a la Ley de Educación Superior 24.521, sancionada en el año 1.995; que no sólo establece un marco para ordenar la compleja y heterogénea realidad de la Educación Superior, sino que es un instrumento que permite modificar esa realidad. Se advierten tres características o rasgos principales que definen esta legislación. En primer lugar, es la primera ley en la historia de la legislación educativa argentina que regula el conjunto de la Educación Superior, incluyendo en ello todas *“las instituciones de formación superior, sean universitarias o no universitarias, nacionales, provinciales o municipales, tanto estatales como privadas, todas las cuales forman parte del Sistema Educativo Nacional”*..

Esta ley no define la conformación de los gobiernos universitarios, no marca modalidades de conformación ni atribuciones de los mismos. No obstante, sienta algunas pautas básicas que hacen a la participación de los distintos estamentos, por ejemplo, se establece en el artículo 53 que los estatutos *“deben asegurar: (a) que el claustro docente tenga la mayor representación relativa, que no podrá ser inferior al cincuenta por ciento de la totalidad de sus miembros; (b) que los representantes de los estudiantes sean alumnos regulares y tengan aprobado por lo menos el treinta por ciento del total de asignaturas de la carrera que cursen; (c) que el personal no docente tenga representación en dichos cuerpos con el alcance que determine cada*

institución; y (d) que los graduados, en caso de ser incorporados a los cuerpos colegiados, puedan elegir y ser elegidos si no tienen relación de dependencia con la institución universitaria”.

En total consonancia con lo establecido en esta ley, el estatuto de la Universidad Nacional de Cuyo, reformado en noviembre de 1995, que comprende y regula fines, estructuras, constitución del gobierno: Rector, Decanos y cuerpos colegiados (Asamblea universitaria, Consejo Superior, Consejos Directivos), claustros (docentes, egresados, alumnos, personal de la universidad); prevé que el órgano máximo de toma de decisiones de cada facultad es el Consejo Directivo, que está constituido, según se determina en el Título III: Gobierno de las facultades, artículos 28 y 29, por catorce miembros inclusive decano, cuatro miembros elegidos entre sus profesores titulares y asociados efectivos, eméritos y consultos, dos entre sus profesores adjuntos efectivos, uno entre sus auxiliares de docencia efectivos, dos egresados, tres alumnos y un representante del personal no docente remunerado. Esta estructura corresponde al porcentaje establecido por la Ley de Educación Superior: 50% de docentes (en este caso, 7 de 14 miembros) y va en conformidad de lo establecido respecto a la representación de alumnos, graduados y no docentes.

Conforme al planteo del estatuto, está garantizada la legitimación de la conformación de cada claustro en ambas facultades; pero cabe preguntarse si esa estructura marcada en la reglamentación es realmente democrática y consensuada, ya que el porcentaje de representación del claustro docente es el que culmina delimitando las formas de gobernabilidad institucional y, en consecuencia, prevaleciendo sobre la menguada representatividad del resto de los claustros.

En el marco de poderes compartidos, la prevalencia de este claustro implica que las características de funcionamiento involucren la conformación de determinados “pactos” entre claustros que responden más a “juegos de poder” basados en intereses prioritariamente políticos, que a consensos en base a criterios realmente participativos – democráticos. Esos pactos o alianzas no son más que una auténtica necesidad para regular los desequilibrios en la estructura del poder (respecto a los porcentajes de participación ya mencionados), además se configuran como fuente de legitimidad en el proceso de toma de decisiones en el órgano de gobierno.

Estas características se observan en el análisis de las actas que surgen de las sesiones de los Consejos Directivos de las facultades analizadas. Mientras que en la FCPyS las decisiones responden más a un espacio concreto de deliberación que no parece revelar pactos deliberados; en la FEEyE, quedan de manifiesto esas alianzas que generan una permanente tirantez entre grupos mayoritarios y minoritarios. Estos grupos se hacen evidentes en la clara distribución de sus dictámenes que muestran la fragmentación en las relaciones institucionales y correspondientemente en las decisiones.

Dicha fragmentación se evidencia en las actas expresadas en posturas disímiles, contradictorias, de criterios y toma de decisiones diferentes según los distintos

claustros que la integran pero, por sobre todo, a subgrupos dentro de un mismo claustro. Si se analizan las votaciones ante diferentes mociones presentadas (se destaca que en algunas actas se nominalizan los dictámenes de minoría y de mayoría), se ve con claridad esta división recurrente. Se advierte con mucho ímpetu una suerte de “enfrentamiento” entre los claustros que ya ha sido mencionado y, muchas veces, en el seno de un mismo claustro. Las identidades corporativas y las lealtades partidarias entorpecen la capacidad de generar consensos y de responder a un verdadero poder compartido con quienes delegaron ese poder en sus representantes, como se puede ver con claridad en un alto porcentaje de las actas analizadas en la facultad mencionada en último término.

Esta situación hace que el debate se torne complejo y las sesiones sean interminables debido a la necesidad de discutir y confrontar ideas permanentemente; es así que los consejeros muestran, por momentos, en forma explícita y, en otras ocasiones, con mayor delicadeza cierta desconfianza por los otros claustros o por un subgrupo dentro del mismo claustro de pertenencia. Todo esto llevó, entre otras situaciones, al planteo de dos consejeras de limitar la transcripción de actas por su extensión, aludiendo a lo engorroso de la lectura de las mismas y a un reclamo del claustro al que representan. Se agrega el fragmento del acta nº 19/09:

“Acto seguido la Prof. XXXX expone que hace un tiempo atrás viene escuchando a algunos docentes del claustro al que representa y también a otros, que manifiestan disconformidad con la extensión de las actas ya que se hace engorroso leer tantas hojas. Por ello propone que en las actas consten los temas tratados, con los despachos correspondientes y las minutas que presenten los sres. consejeros y que las personas interesadas en la discusión de las temáticas puedan consultar las grabaciones respectivas. Es un tema que trabajaron con la Prof. XXXX y lo proponen como despacho.”

Muchas de las situaciones planteadas muestran la configuración, dentro del cuerpo colegiado, de una coalición dominante. Esta coalición genera un proceso de cohesión en la organización de los individuos que la integran y responde a ideas comunes, intereses personales, intereses grupales, negociaciones y consenso en el mapa de acción de dicho grupo mayoritario. Por otro lado, muestra un cierto grado de estabilidad que responde a la determinación de reglas, implícitas o no, que rigen el funcionamiento interno de la misma.

Dentro de esta unidad académica también se pone en evidencia el temor a compartir el poder con claustros que bien podrían participar con voz y voto y, sin embargo, por distintos formalismos, sólo tienen garantizada la voz y no el voto y, en la confrontación al interior del Consejo no se le permite tener la posibilidad del voto. Este problema que se enmarca en la concepción de poderes compartidos queda evidenciado en el presente fragmento del acta nº 19/09:

“Considera que es un tema para debatirlo entre los integrantes del claustro, ya que en este momento la opinión es que el claustro no docente no está de acuerdo con

que el representante de la Escuela Carmen Vera Arenas tenga voz y voto pleno. Por ello mociona que el tema sea debatido en el seno de comisiones.

La Prof. XXXX solicita la palabra y expresa que ella también ha consultado a los profesores y coincidentemente han estado en la posición opuesta. Recuerda que esta consulta fue pública realizada por la Prof. XXXX. Fundamenta su posición como la de otros profesores y expresa que no entiende los argumentos que puedan tener los alumnos, egresados o profesores para restringir esta participación en el Consejo Directivo.

La Prof. XXXX expresa que realmente le llama poderosamente la atención la actitud del claustro no docente puesto que siempre ha tenido el apoyo permanente de los docentes de la escuela. Agrega que al sacarles el cargo de JTP han perdido la participación en el Consejo y la ciudadanía universitaria. Que su participación es simbólica y que le preocupa porque la sensación que siente es que tienen miedo, no sabe de qué, ya que se trata de un solo representante.

La Prof. XXXX solicita la palabra para la Sra. Regente, XXXX quien expresa que desde la escuela están trabajando juntos por una misma institución, de hecho el acta fundacional de la escuela dice que la Escuela Carmen Vera Arenas no tiene razón de ser si no es como Dpto. de Aplicación de la facultad, por lo tanto cree que esto que solicitan es lo que les corresponde.

La Prof. XXXX solicita la palabra para la Prof. XXXX quien expresa que si bien la participación de la escuela es reciente, ella ha participado siendo consejera por los egresados cuando la Facultad era Escuela Superior y había un Consejo Organizador. Expresa que los docentes del Dpto. de Aplicación quieren participar y tener una ciudadanía plena y reflexiona que así como reconocen que son parte de esta facultad quieren tener una democracia interna. Agrega que reclaman un espacio de participación igualitario en los temas que les competen y en los que no, al igual que tienen los otros consejeros y que una democracia participativa es la única forma de crecer como institución.

La Prof. XXXX se expresa diciendo que ella no tiene miedo de usar las palabras y cree que han quedado muchas cosas sin decir. Comparte plenamente lo dicho por la Prof. XXXX y considera también que no hay ciudadanía plena cuando no se deja participar plenamente. A continuación da una serie de ejemplos de la participan, que se dice que se da pero no del todo y termina diciendo que cree que la democracia es democracia cuando cada uno construye junto al que tiene al lado. La sra. XXXX le responde que son formas diferentes, también, de entender sus inferencias.”

Se hace evidente que la construcción de poderes compartidos genera dudas por parte de quienes tienen mayoría en la toma de decisiones. Esto podría obstaculizar los procesos de autonomía universitaria.

5.5.2. Subtema de triangulación: Situación de las relaciones de las tomas de decisiones al interior de cada claustro que conforman los órganos de gobierno

En la focalización realizada en el funcionamiento de los distintos claustros que conforman los cuerpos colegiados de las facultades objeto de estudio, a través del análisis documental de actas y, haciendo un análisis interpretativo, en busca de significados, de las acciones sociales evidenciadas en la gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria, según los diferentes procesos de decisiones e interacciones configurados; se han podido establecer dos nuevas categorías de análisis en relación a las formas de representación al interior de cada claustro: representación delegativa o participativa. Estas categorías se hacen evidentes en la recurrencia con que se presentan en las acciones que quedan plasmadas en dichos documentos.

Representar significa presentar algo de nuevo o presentar algo que está ausente. *"Re-presentar, en su genuino y general sentido, significa dar presencia a algo que está ausente, convertir en entidad actuante a algo que por sí mismo es incapaz de actuar, dar realidad existencial a aquello que por sí mismo no puede realizar ciertos actos de existencia"* (García Pelayo, M.; 1971).

En la democracia representativa, el pueblo delega la soberanía en autoridades elegidas de forma periódica mediante elecciones libres. Estas autoridades, en teoría, deben actuar en representación de los intereses de la ciudadanía que los elige para representarlos. En el ámbito universitario, la forma de representación también es democrática, el debate no se plantea sobre la legitimidad de dicha representación en términos legales, sino sobre la forma que adquiere dicha representación. Desde el análisis de dichas formas es que surgen las categorías antes mencionadas.

Esta discusión no se presenta de forma explícita en la lectura de las actas de la FCPyS, aunque sí surgen de las entrevistas a informantes claves, pero sí son explícitamente planteadas dentro del consejo de la FEEyE, como se hace evidente en el fragmento extraído de un acta

"...Con respecto al tema de la representación, que si es delegativo o más participativo, la Prof. XXXXX considera que la forma elegida por algunos es justamente la participativa y no la delegativa. Explica sobre el debate respecto a la democracia delegativa y la tendencia en América Latina e incluso para recuperar las instituciones de volver a la participación; no a la participación como instancia de dilatar las cosas, lo que pasa es que lo nuevo emerge de lo viejo, entonces por ahí se producen algunos inconvenientes y cosas que uno tendería a solucionar de manera mas simple pero se torna mas complejas, pero en nosotros está el espíritu de tornarlo mas participativo y no tan delegativo."

Desde este trabajo, se entiende por representación delegativa a la forma de hacer presente la ausencia del representado a través de las decisiones de su representante, elegido por mandato popular; transformándose esa elección en un proceso formal y en una auténtica delegación de poder a los representantes el día de asunción en el

claustro. Esta forma de representación torna al votante en un público pasivo y desvincula al elegido de su responsabilidad horizontal. Son los propios integrantes de cada claustro, dentro de los consejos, quienes deciden en función a criterios subjetivos o pactados y determinan los intereses del claustro al que representan.

El voto de los representantes según intereses individuales o creencias de lo que puede pensar el colectivo, no representa, en realidad, una verdadera decisión colectivizada, sino un voto legítimo, porque el mecanismo corresponde a la normativa, pero sin emerger de la real representación del cuerpo colectivo. En el análisis del funcionamiento de los cuerpos colegiados, se hace evidente que sus integrantes asumen que el mecanismo resulta inadecuado, pero hay una marcada incapacidad para el desarrollo de alternativas por parte de algunos de ellos, tales como, la comunicación o consultas a los estamentos que los eligieron a partir de diferentes modalidades.

No obstante ello, hay algunos planteos que van marcando, en algunos actores institucionales, la necesidad de replantearse estos modos de gobernabilidad. Es así como en un acta analizada, en la que estaba presente el Sr. Vicerrector de la U.N.Cuyo, surge esta inquietud:

“...el Sr. Vicerrector expresa que le parece que un tema que hay que garantizar en todas las instituciones es la participación, incluso en la elaboración y discusión, desde el Plan Estratégico hasta los temas puntuales que se vayan tratando en cada una de las áreas. Pero le preocupa el tema que tiene que ver con la representación, que hasta ahora es por claustros. Es ahí donde uno se cuestiona a quien representa cuando no hay canales de comunicación entre ese supuesto representante y el claustro, porque se supone que se delega en los consejeros esta representación. Explica cómo se trabaja en el Consejo Superior, de los consensos, que surgen de la discusión en comisiones y que la dinámica de trabajo que se tiene en el Superior es la de agilizar los trámites, debatiéndose previamente en las comisiones.”

Los instrumentos que ayudan al análisis de esta categoría, la representación delegativa, van marcando el diferente funcionamiento de cada claustro y, dentro de los mismos, de subgrupos de integrantes respecto a la presencia o ausencia de la consulta con sus representados. Algunos consejeros comentan mantener consultas formales permanentes con sus pares representados; otros, manifiestan situaciones de absoluta informalidad y parcialidad en la consulta, a las que se podrán denominar “consulta de pasillo”; y un último grupo que no realiza ningún planteo de contacto consultivo con sus pares y muestran un alto grado de autonomía que les permite tomar sus decisiones, y evidencian una interpretación indebida de la representatividad.

En la participación que tienen los consejeros que se evidencia en las intervenciones en las distintas sesiones del Consejo Directivo, se ha observado cierta recurrencia de expresiones que manifiestan de forma implícita, una postura individual de los planteos

que debieran ser colectivos, iniciando sus exposiciones con expresiones como: “*por lo tanto entiendo*” “*me preocupa*” “*en lo que a mí concierne*”.

El siguiente cuadro (nº1) establece el nivel de recurrencia de estas frases que marcan una concepción, en diferentes porcentajes de representatividad delegativa.

Cuadro nº 1:

Facultad	Número de actas analizadas tomadas como muestra	Cantidad de expresiones de intervenciones directas*	Cantidad de frases de postura individual	% de recurrencia
FCPyS	6	78	1	1,3 %
FEEyE	6	52	7	13,5 %
TOTAL	12	130	8	6,15 %

* Se toman como intervenciones directas a las que refieren a un integrante del cuerpo colegiado o a una comisión.

Cuadro de elaboración propia: Prof. Esp. Gabriela Griffouliere

Es importante aclarar que las actas correspondientes a la FCPyS muestran en su gran mayoría trabajar sobre los despachos de la labor de comisiones; por lo tanto, las expresiones de sugerencias o recomendaciones se encabezan en términos de “la comisión tal sugiere...”. Sólo hay expresiones de algún integrante en concreto del Consejo en los tratamientos sobre tablas.

En cuanto a la FEEyE, si bien hay muchos despachos de comisiones, hay intervención directa permanente de distintos integrantes del Consejo pertenecientes a

los diferentes claustros. Esto permite que se refleje con mayor claridad sus concepciones implícitas respecto a tipos de representatividad.

Muchas son las justificaciones que hacen que los integrantes de los cuerpos colegiados, practiquen una representación delegativa; la legitimidad de su elección, la autonomía que “supuestamente” tienen ganada con la asunción del cargo y la dificultad de generar esos espacios de consulta, como así también, los tiempos extendidos agregan razones prácticas como la imposibilidad de reunir

Lo contrario a todo lo expuesto se marcaría en una representación participativa. Participar significa “tomar parte” en un verdadero sentido de retroalimentación entre representado y representante.

La representación participativa defiende que la participación activa de los representados en la toma de decisiones constituye un elemento fundamental para que el sistema colegiado de las universidades funcione, patrocina la participación activa y no meramente formal

Según esta conceptualización, la toma de decisiones emergerá de un verdadero consenso generado en espacios participativos donde cada claustro define posturas, establece intereses comunes y negocia. Esto no excluye que toda decisión depende de elementos subjetivos, de formas interpretativas y sistemas de creencias que cada individuo manifiesta a la hora de participar y que cada representante aporta en hecho propio de dictaminar dentro del consejo.

De la lectura de las entrevistas a protagonistas del órgano colegiado de la FCPyS se evidencian marcas democratizadoras en sus discursos, con tendencia a una representación participativa. Se transcribe aquí a efectos de esta aclaración un fragmento de la entrevista a una consejera de esta unidad académica: *“Todo lleva mucho tiempo porque esta es una facultad donde se consulta mucho, es una facultad muy participativa, o sea, no se pueden tomar decisiones, aún aquellas decisiones que están normativamente reservadas al decano, a su arbitrio, no se pueden tomar sin consulta, es una facultad muy asamblearia, para todo hay que consultar”*.

Otro de los informantes claves de esta unidad académica también marca, en sus respuestas una postura similar exponiendo que el claustro de estudiantes como el de graduados *“tienen un proceso de ida y vuelta muy fuerte y una discusión, en general, cuando pueden haber temas complicados que impliquen votación, no siempre se llega a votación pero cuando las ha habido, tienen un trabajo de ida y vuelta con sus representados, o sea se discute y vienen de alguna manera con el mandato”*. En el claustro no docente sucede lo mismo cuando los temas tratados apuntan a este grupo o si es un tema muy controvertido. Se considera que el proceso de consulta, en esos tres bloques, es fuerte. Esto mismo no se observa en el claustro docente.

A lo largo de las entrevistas, se puede observar que el vínculo entre representantes y representados es desparejo. Algunos cuerpos consejeros parecen mantener redes estrechas de permanente consulta e información con aquellos a quienes representan.

Otros, por el contrario, parecen poseer un elevado grado de autonomía que les permite tomar sus decisiones en soledad.

La norma no es esclarecedora en este aspecto ya que no hay delimitaciones en cuanto a las prácticas de representación.

En el ámbito de la FEEyE se produjo, en referencia a esta temática, un cambio muy notorio a partir de la conformación del nuevo Consejo Directivo en el año 2008. El claustro docente ha mostrado muchos indicios de querer ser representativos de la voz de sus representados. Esto se observa en las acciones llevadas adelante por este claustro que se mantuvieron durante gran parte del año 2009 en las que se realizaron asambleas consultivas, abrieron la información sobre los tratamientos dentro del consejo a cada docente haciendo envíos por correo y se creó un blog informativo y receptivo de las demandas de este grupo hoy caduco por renuncia y cambio de muchos consejeros que tuvieron dicha iniciativa.

También, en esta unidad académica, se tomó la decisión política de publicar y hacer llegar a la comunidad todas las actas de que resultan de las sesiones del Consejo Directivo. La exposición sin trabas de estos instrumentos es un primer paso democratizador de acciones en cuanto a comunicación, falta un trabajo activo sobre mecanismos de participación.

En referencia al claustro de egresados, la casi nula participación de los mismos (teniendo en cuenta que se incorporaron al consejo hace pocos años), manifiesta que la toma de decisiones respecto a este sector es subjetiva. Respecto al claustro de estudiantes, no se evidencian los mismos niveles de consulta expresados en la otra institución. Las consultas generalmente se remiten a temáticas de gran nivel de importancia.

Se destaca que en algunas actas se especifica con diferenciación los dictámenes de minoría y de mayoría. Lo que refleja los criterios de representatividad de los claustros de docentes, alumnos, no docentes y graduados. Dicha situación se presenta en mayor grado en la FEEyE.

El nivel de recurrencia, en el análisis de actas de esta unidad académica, de criterios relacionados con poderes compartidos en una democratización de las formas de representatividad, hizo fundamental incluir esta categoría (la de la representación participativa) en el marco de este trabajo.

Se exponen, a continuación, recortes de distintas actas que marcan esta inquietud o procesos, en su mayoría no sistematizados, de participación en el interior de cada claustro:

“A continuación el consejero XXXX pide la palabra y expresa que, interesado en el tema, hizo un relevamiento entre sus compañeros. Deja en claro que a algunos compañeros no les ha consultado porque conoce la posición que tienen con respecto al tema.”

“Acto seguido la Prof. XXXX expone que hace un tiempo atrás viene escuchando a algunos docentes del claustro al que representa y también a otros, que manifiestan disconformidad con...”

“La prof. XXXX explica que como representantes de los colegas docentes tienen el deber de traer la nota al Consejo Directivo porque de lo contrario estarían escapándole a la situación y considera que están tratando de reivindicar un hecho de democracia participativa.”

“El consejero XXXX solicita que conste en acta que le parece totalmente válido y obviamente el Consejo Directivo es el espacio de expresión de cada uno de los claustros que están representando, en ningún momento el pedido de informe tiende a coartar las expresiones de cada uno de los claustros.”

“La consejera XXXX toma la palabra para dar la bienvenida y expresa su alegría por la presencia del Sr. Rector y Vicerrector ya que considera que esto facilita en vivo y en directo la posibilidad de la comunicación. Agrega que coincide con lo expresado por el Sr. Rector respecto de imaginar nuevas formas de realizar el gobierno de la universidad teniendo en cuenta la participación y la representación. Señala como importante la conformación de la comisión que abordará el tratamiento de la modalidad de elecciones de nuestra universidad. A continuación plantea un segundo tema que tiene que ver con una nueva dinámica de participación iniciada por un grupo de consejeros. En las dos reuniones realizadas, los profesores presentes elevan inquietudes, problemáticas y necesidades que tienen, esta dinámica es muy importante porque hay profesores que se acercan a este espacio cosa que en otros momentos no lo harían directamente..Explica que este fue un pedido que se realizó durante el período pre-electoral y que va a presentar por Mesa de Entradas los pedidos realizados en la segunda reunión.”

Cuadro nº 2:

Facultad	Instrumento de recolección de datos	Cantidad de instrumentos analizados	Frecuencia de aparición de respuestas afirmativas* o aparición de intervenciones de postura grupal** (claustro)	% de recurrencia
FCPyS	actas	10	10	100 %
FEEyE	entrevistas	4	4	100 %
FCPyS	actas	10	4	40 %

FEEyE	entrevistas	4	4	100 %
TOTAL		28	22	79 %

* Respuestas afirmativas a la pregunta si consultan al claustro que representan por algún medio.

** En el análisis de actas, aparición de al menos una intervención que alude al grupo como representación.

Cuadro de elaboración propia: Prof. Esp. Gabriela Griffouliere

El análisis del cuadro nº 2 revela, por un lado, que los representantes de los distintos claustros tienen, en sus respuestas, la necesidad de mostrar un espíritu consultivo respecto a sus representados. Sin embargo, las entrevistas con informantes claves, representados de cada unidad académica, manifiestan no ser consultados, en su mayoría. Cabe destacar que es el claustro de alumnos el que se muestra más consultivo, evidenciándose muy fuerte en este punto el de la FCPyS.

También es muy fuerte y democrático el claustro de graduados en esta última facultad.

El claustro no docente también es más consultivo, de acuerdo con las respuestas, en ambas facultades.

Es importante analizar que, si bien el 100% de los entrevistados de ambas facultades respondió afirmativamente respecto a la consulta al representado, en el análisis de las actas, un 40% de las analizadas de la FEEyE evidencian alguna muestra de haberse generado consulta previa a dictámenes. Cabe aclarar que el 100% de lo analizado en las actas de la otra unidad académica responde a que los dictámenes son planteados como grupos pertenecientes a comisiones. No hay uso de primera persona.

En definitiva, y como lo plantea Sartori, una cuestión es la titularidad y otra el ejercicio del poder que tiene el pueblo. ¿Será que en la mayoría de los claustros pertenecientes a los consejos directivos se tiene la concepción que sus representados son sólo titulares del poder pero no tienen derecho al ejercicio efectivo del mismo?

Pues, si esta es la conceptualización, la toma de decisiones emerge de una cultura política conflictiva, claramente fragmentada. En contrapartida, si la concepción es de participación, de apertura de espacios, de negociaciones claras y consensos, la toma de decisiones partiría de procesos de construcción de poderes compartidos en el marco de una verdadera y resignificada autonomía universitaria.

5.6. Conclusiones

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito caracterizar e interpretar el funcionamiento del sistema de poderes al interior de cada claustro y en su vinculación con el resto de los claustros en el proceso de toma de decisiones, en el marco de la autonomía institucional en dos facultades objeto de estudio pertenecientes a la

Universidad Nacional de Cuyo: la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y la Facultad de Educación Elemental y Especial.

El trabajo de campo y la triangulación de los datos obtenidos a partir de los diferentes instrumentos de recolección de los mismos, permitieron determinar que los diferentes integrantes de los claustros que conforman los Consejos Directivos, en las facultades objeto de estudio, no considerarían relevante, en líneas generales, la construcción de un sistema de poderes compartidos como fortalecimiento de la autonomía en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática. Sin embargo, se han comenzado a perfilar cuestionamientos por parte de algunos de los miembros de dichos consejos que muestran un interés por la instrumentalización de estos procesos.

Queda claro que la democracia universitaria, a través de cuerpos colegiados, sirve para la búsqueda de consensos, la eliminación de todo tipo de arbitrariedad, la generación de proyectos con visión prospectiva, el impedimento de toda forma de injusticia y la operación como tamices para el manejo de temas fundamentales en los ámbitos de cada facultad. Todas estas acciones se optimizan con el ejercicio efectivo de poderes compartidos, en los procesos de gobernabilidad democrática universitaria.

Si bien en el análisis del funcionamiento de los órganos de gobierno de las dos instituciones analizadas, se pudo determinar marcadas diferenciaciones en dichos procesos, muy visibles, sobre todo, en las formas de negociación que evidencian las marcas de quienes tienen a cargo las distintas instituciones en un período de gobierno determinado; ambas muestran características comunes en cuanto a que se dan procesos corporativistas, despliegues de estrategias de negociaciones o pactos ocultos, encierros y/o poca vinculación con el conjunto de representados.

Sumado a esto, se produce una imposición de determinados poderes que, en los grupos antagónicos genera un estado de vigilancia permanente.

Algunas de dichas características de funcionamiento disímiles entre claustros y entre las facultades son, por ejemplo, que mientras el claustro alumnos es el que manifiesta un mayor avance en términos de participación y consulta entre representantes y representados, con características más fuertes y marcadas en la FCPyS y con una presencia de graduados muy alta; es el claustro docente el que todavía no desarrolla mecanismos concretos respecto a estos procesos en ambas unidades académicas.

En el marco de los procesos de toma de decisiones en el ámbito universitario y su relación con la autonomía y los poderes compartidos, la formas de construcción de resoluciones muestra estructuras y configuraciones que permiten deducir el interés o no por incrementar el nivel de motivación y participación, además marca cómo se gestionan los conflictos y las formas de resolución. Todo este mecanismo está claramente marcado por las características de cada grupo, las rutinas institucionales y la lógica de los intereses políticos de los integrantes de los mismos.

Clara evidencia de ello es la fuerte presencia del uso de determinados poderes como el legítimo y el de recompensa y la menor influencia de poderes como el de referencia

y el de coacción. Respecto al poder de experto, la FCPyS., por su especificidad de campo vinculada a políticas de gestión, tiene mayor presencia.

Esta presencia/ausencia o prevalencia de determinadas categorías de poder en referencia a otras genera conflictos, pactos ocultos e imposición de intereses individuales o sectoriales en detrimento de la búsqueda, en muchas instancias, del bien común. En contrapartida, resulta más difícil el logro de consensos a través de la vía de negociaciones claras y explícitas.

Es la autonomía constitutiva, entendida como la facultad acordada a los miembros mismos de la universidad de participar en las diversas funciones directivas del ente, la que marca la democratización o no de nuestras universidades. Cuando los estudiantes reformistas cordobeses de 1918 defendían el gobierno tripartito, creían que esa era la forma de democratizar la universidad; esto mismo se daba en el plano nacional, ya que los sectores medios bregaban por incorporarse a la vida política nacional. También la universidad defendía la idea de que *“una universidad basada en una minoría, no es una universidad; un estado expresión de minorías nacionales, no es nacional. La autoridad universitaria como la autoridad nacional, son atributos que provienen de entereza representativa”* (Del Mazo, G.; 1942). Es en el marco de esta situación en que docentes, graduados, no docentes y estudiantes confían en sus representantes su voluntad. Pero... ¿qué pasa cuando esta representación se transforma en una lucha de intereses o la imposición de un modelo unipersonal y no prima el consenso y acuerdo en el marco de poderes compartidos?

Preguntarse fue un modo de iniciar el proceso de transformación, que las instituciones se vayan planteando la temática, como se da en algunos miembros de las mismas, es un primer paso para el replanteo de los modos que se dan al interior de sus cuerpos colegiados.

A todo esto se suman las huellas propias, relacionadas con la cultura institucional y la de los docentes, no docentes y los distintos claustros que integran los Consejos Directivos. Esta cultura, impregnada de rutinas, modos, estrategias de gobernabilidad, diferencia una unidad académica de otra en esta dimensión de gobierno respecto a autonomía universitaria y delimita una marcada diferenciación en los procesos de cooperación y consenso entre poderes para el beneficio de la autonomía, en el marco de poderes compartidos y en la relación entre los mismos y al interior de cada uno.

La distribución de competencias entre los diferentes órganos constituye el eje rector del equilibrio institucional, y uno de los factores que moldean el proceso de toma de decisiones, tanto en las organizaciones privadas como en las públicas. Esta

distribución de competencias no implica un trabajo aislado, desvinculado, sino puede darse en el marco de interrelaciones y toma de decisiones cooperativas, compartidas.

El sistema de poderes compartidos plantea el fortalecimiento y cooperación entre todos los poderes, en beneficio de la autonomía universitaria y de la eficiencia de cada uno. Resulta fundamental que los distintos integrantes de los órganos de gobierno de las instituciones educativas universitarias den espacio, tiempo e interés a un sistema de poderes compartidos que permitiría una toma de decisiones consensuada, basada en acuerdos que tiendan al fortalecimiento del funcionamiento de cada poder individual y colectivo. Esto permitiría una resignificar la autonomía universitaria, dándole mayor fuerza, credibilidad y eficiencia.

Los poderes compartidos en relación a la autonomía universitaria se configuran en una oportunidad de conformar nuevos modelos de gestión universitaria. El trabajo que le queda a las instituciones es arduo y largo, que comiencen a darse instancias de apertura, intentos de instrumentalización de formas de participación es un importante primer paso para que las tomas de decisiones sean en un transparente marco de cooperativismo, de reales poderes compartidos.

Capítulo 6. La representación política y la delegación de responsabilidades como atributos en la construcción de la gobernabilidad democrática universitaria. (Autor: Javier Fernández)

El presente trabajo tiene por objetivo indagar, interpretar y comprender cómo se construye el proceso de representación política y delegación de responsabilidades entre los miembros en dos Consejos Directivos, correspondientes a la Facultad de Educación Elemental y Especial y a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales en el ámbito de la UNCuyo.

Se pretende construir conocimiento y profundizar respecto a los procesos de representación política y delegación de responsabilidades desde los fundamentos teóricos y en relación a los procesos de interacción en los Consejos Directivos bajo estudio tanto en sus acciones en la toma de decisiones explícitas o implícitas.

Dicho conocimiento enriquece la experiencia colectiva institucional en la medida que le permite a cada ser humano reconocer su condición de representado y también la posibilidad de conocer estrategias de gestión, formas de actuar y tomar decisiones para el futuro, además de poseer herramientas para mejorar la representatividad de los diferentes claustros universitarios y los procesos democráticos de gobernabilidad.

6.1. Antecedentes

En continuidad con la línea de trabajo, iniciada a partir del período 2005 - 2007 con becas de Unidad Académica referidas a la temática de construcción de la cultura organizacional de centros de estudiantes de dos Facultades y a partir del período

2008 hasta la actualidad con temáticas que abordan las problemáticas de representatividad de los cuerpos colegiados y los procesos decisionales en relación a la gobernabilidad democrática, en el ámbito de la Universidad Nacional de Cuyo.

Este trayecto recorrido en la experiencia investigativa, es fuente y antecedente del proceso formativo personal y profesional.

Los anteriores trabajos de investigación producidos, fueron insumos y estuvieron enmarcados en los siguientes trabajos de investigación avalados y aprobados por SECTyP, siendo integrante de equipo en los siguientes investigaciones:

- Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas. Código: 06/H076. Dirección: Mirtha Tancredi Olmos. (2005 – 2007).
- Gobernabilidad de las políticas de gestión universitaria y las tecnologías asociadas. Parte II. Código. 06/H092. Dirección: Mirtha Tancredi Olmos. (2007 – 2009).
- Atributos e instrumentos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria. Código: 06/H113. Dirección Mirtha Tancredi Olmos. (2009 – 2011).

Otros antecedentes que cabe destacar es el pensamiento de Giovanni Sartori que expresa que representar quiere decir presentar de nuevo y por extensión, hacer presente algo o alguien que no está presente. A partir de allí, la idea de representación se desarrolla en tres direcciones: con la idea de mandato o delegación, con la idea de representatividad y como la idea de responsabilidad.

El trabajo de Leonor Arfuch, quien también aborda el tema de la representación establece que representación supone algo que viene a ocupar el lugar de otra cosa: idea o persona.

También se cuenta con la investigación de Ivonne Bianco, quien analiza la lógica organizativa que adopta el Consejo Superior, en la toma de decisiones como cuerpo colegiado y el papel que asumen los Consejeros Superiores en su funcionamiento delineando las posibilidades y condicionamientos en su desempeño. Tal investigación es desarrollada en la Universidad Nacional de Tucumán.

San Fabián Maroto, explica las tomas de decisiones considerando que un referente básico para entender cualquier organización se encuentra en los procesos que se siguen para tomar decisiones.

La toma de decisiones constituye un proceso complejo que guarda estrechas relaciones con otras dimensiones fundamentales como son la estructura, los procesos de interacción y comunicación, el liderazgo o la cultura organizacional.

Dicho cuadro configura la guía permanente y sistemática, por el que se lleva a cabo el desarrollo del proceso de la presente investigación.

Es aquí donde confluyen y se integran los elementos constitutivos de la investigación, a partir de la focalización del objeto de estudio y su análisis en profundidad.

El interrogante que focaliza es el siguiente:

¿De qué manera se realiza el proceso de delegación de responsabilidades en dos Unidades Académicas de la UNCuyo, en la construcción de la gobernabilidad democrática universitaria?

El objetivo general de la investigación es Interpretar el proceso de delegación de responsabilidades en la construcción de la gobernabilidad democrática en dos Unidades Académicas de la UNCuyo.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Indagar y analizar el proceso de delegación de responsabilidades en la organización de las Unidades Académicas estudiadas.
- Relacionar características de la gobernabilidad democrática desarrolladas en ambas Facultades.
- Comparar características de la delegación de responsabilidades como construcción de la gobernabilidad democrática entre dos Unidades Académicas del ámbito universitario.

Supuesto o anticipación de sentido:

Los integrantes de los cuerpos colegiados de las dos Unidades Académicas objeto de estudio, no considerarían a la representación política y su relación con la delegación de responsabilidades entre sus miembros, como un atributo esencial en la construcción de la gobernabilidad democrática.

6.2. Construcción teórica

6.2.1. Gobernabilidad democrática de los Consejos Directivos

La Universidad de la sociedad moderna es una institución que ha mantenido elementos claves de los modelos históricos de los que surgió. Al mismo tiempo logró evolucionar para servir a las necesidades de la sociedad con cambios muy vertiginosos.

Es la institución más importante en el proceso del conocimiento, que no solo abarca las ciencias básicas, sino también dan lugar a materiales bibliográficos, basados en investigaciones, para comunicar el conocimiento al resto del mundo.

Ante la presencia de la conformación de una nueva sociedad del conocimiento, donde la información es la materia prima y en donde los procesos de globalización le exigen a la Universidad estar al tanto de los cambios sociales, políticos, económicos y culturales, surge así la necesidad de dar cabida a un número cada vez mayor de estudiantes en el espacio de una Universidad tradicional y más complejo y profundo aún es el problema, tal como lo expresa Altbach y Peterson (2000 "como adaptar las

instituciones tradicionales a un conjunto completamente nuevo de grupos sociales, funciones y demandas”.

El desafío para poder prosperar, está dado en que las instituciones de educación superior requieren del compromiso personal y la legitimidad necesaria para crecer. A medida que las instituciones se hacen más grandes y complejas las formas del gobierno académico están siendo objeto de críticas, porque se vuelven burocráticas e ineficientes en su función de origen.

En este sentido las políticas de gestión en la institución, son entendidas como el conjunto de orientaciones y guías generales de acción. Son el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas universitarias, su ejecución y evaluación.

Éstas son establecidas y aprobadas por el órgano de gobierno de la Facultad (Consejo Directivo), para orientar el trabajo de la comunidad educativa hacia la búsqueda de mejoras en la ejecución de sus actividades para el cumplimiento de sus fines y objetivos. La meta principal es resolver los conflictos que se presentan en la institución.

El cuerpo colegiado, como actor principal y hacedor de las políticas de gestión coordina, armoniza y concerta las decisiones en el marco de gestión para el período de gobierno, sobre la base de los logros alcanzados en la gestión saliente. El nuevo plan de gestión estará interrelacionado con los planes, programas y políticas de los gobiernos de otras Facultades.

En este contexto los principios de responsabilidad social son uno de los ejes fundamentales, siendo este concepto un compromiso ético con los actores sociales.

Las políticas de gestión, que definen las características o criterios de gobernabilidad, constituyen el programa de acción ejecutado para el desarrollo de estrategias y acciones las cuales están destinadas al buen funcionamiento institucional respondiendo a los objetivos y fines de la organización. Surgen en el marco de proyectos de desarrollo, donde la preocupación fundamental es mejorar la educación universitaria.

El presente programa en teoría debe presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones. A su vez debe definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización. También comprometerá a todos los actores institucionales y definirá el tipo de servicio educativo que se ofrece.

Para llevar a cabo las acciones contará con una destreza técnica que es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada. Una destreza humana, entendida como la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupos y de entenderlas y motivarlas. Finalmente contará con una destreza conceptual es la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades. Incluye la habilidad del

administrador para verla como un todo y entender como sus partes se relacionan entre sí. Además, incluye su capacidad de entender como un cambio en una parte de la organización puede afectarla.

Las políticas de gestión, debe tender a las necesidades y requerimientos de los docentes, alumnos, no docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo solidario, ético y participativo. Sería desde un enfoque eminentemente social, sin exclusiones, ni marginaciones, con equidad y solidaridad real.

Los sistemas de gestión se han tenido que ir modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre la Universidad.

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización. El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente.

Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, la institución define su política de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno y de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener su calidad para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma (estructura organizativa).

La estrategia, como una forma de pensar en el futuro, integrada al proceso decisorio, al proceso formalizado y articulador de los resultados, es la palanca fundamental para el desarrollo pleno de las actividades y asegurar atender las necesidades del nivel educativo. Aunque no es sinónimo de éxito, lo que significa que requiere de ingredientes adicionales que la conviertan en un instrumento para evitar el fracaso provocado por la obsolescencia tecnológica o de conocimiento e inadecuación ambiental.

Como es de suponer existe una estrecha relación entre estrategia y estructura, la cual se produce por una interdependencia, ya que si para poner en práctica una estrategia con éxito se supone que la estructura deberá adaptarse a ella, entonces toda estructura existente influirá, en gran medida, en la estrategia que se diseñará; o sea, la estrategia es un producto influenciado por la estructura preexistente que genera a su vez una nueva estructura.

La definición y claridad de la estructura organizativa es básica para poder diseñar el sistema de políticas, de acuerdo a cada momento de la Facultad.

En un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional.

Quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración, organizando el tiempo dosificando la direccionalidad del hacer cotidiano y el programado.

6.2.2. Hacia el concepto de representación

En el universo de las múltiples acepciones del término representación utilizado en las ciencias sociales, entre ellas nos basamos en la enunciada en la teoría de la representación de Giovanni Sartori (1992), planteada en tres direcciones opuestas, según si se asocia: a) con la idea de mandato o delegación; b) con la idea de representatividad, de semejanza o similitud; c) con la idea de responsabilidad.

Según el Estatuto de la Universidad Nacional de Cuyo, normativa que determina la conformación de los claustros según integrantes de la ciudadanía universitaria, establece para la conformación de cada Consejo Directivo cantidad de representantes por claustro y duración temporal del ejercicio de cada representante según periodo lectoral. Considerando las tres direcciones que hace referencia el término de representación según el autor mencionado, tendríamos un claro ejemplo de la representación como idea de mandato o delegación, en razón que los integrantes por claustro en el Consejo Superior como en los Consejos Directivos por delegación llevan el mandato de sus pares, y como idea de responsabilidad, en razón que tienen predeterminadas estos representantes de cada claustro, las atribuciones que les compete cumplir en su ejercicio.

Teniendo en cuenta que la responsabilidad es una de las funciones primarias de la organización que consiste en exigir la conformidad del individuo a las normas establecidas por el grupo o por aquellos de sus miembros que ostentan la autoridad.

Por otra parte, la crítica de los procedimientos existentes para exigir responsabilidades revela el alto grado de ineficacia de los mismos en la práctica. Pero ello no es razón para sacar la conclusión de que los procedimientos carecen inherentemente de valor. No sería posible establecer principios definitivos en relación con un tema tan controvertido y tan imperfectamente explorado.

La organización de la Facultad según su régimen representativo, significa que el Decano es el representante ejecutivo del Consejo Directivo. Este Consejo Directivo, órgano resolutorio de la institución, está conformado por miembros representantes de cada claustro, conforme lo determina el Estatuto Universitario.

En las Facultades, dado el inmenso número de sus integrantes y la complejidad de los problemas que debe enfrentar en la administración y gestión, éstos no pueden ejercer el gobierno en forma directa, sino a través de representantes que ellos mismos eligen. Por tanto, una característica principal de un régimen representativo es la elección de los que van a dirigir el gobierno por parte de cada uno de los claustros y el control sobre sus acciones.

Otra característica relevante en el régimen representativo es la responsabilidad periódica a la que están sujetos quienes se desempeñan como representantes.

Responsabilidad, entendida como el llamado a responder, a rendir cuentas de sus acciones ante aquellos que tienen el poder de designación. La representación del Consejo Directivo será mejor, en cuanto mejor puedan conocer los representantes los problemas, intereses y necesidades de los representados.

La representación es aquí el medio principal de orden e identificación de la Comunidad Educativa de las Facultades, además, es una manera de constituir una conciencia de grupo.

Estas actividades representativas específicas del contexto universitario, son eficaces instrumentos de organización y de cohesión de la comunidad. La representación, por consiguiente, es la situación objetiva por la que la acción de los representantes, en este caso consejeros del Consejo Directivo se imputa a los representados, en este sentido serían los miembros de los diferentes claustros, docentes, alumnos, egresados, auxiliares docentes y no docentes.

Así es como, significa que los claustros se gobiernan por medio de los elegidos, que son nombrados por un tiempo limitado, quiénes decidirán sobre las futuras acciones que se desarrollarán en las Facultades. Siendo para estos de efecto obligatorio, siempre que se ejercite legítimamente en su nombre y con su aprobación expresa.

En otra línea de análisis la autora Leonor Arfuch (2002), considera que el concepto de representación supone algo que viene a ocupar el lugar de otra cosa y que en nuestro caso objeto de estudio serían personas, ocupando una importante función en el Consejo Directivo. Sin embargo se aclara que está en las antípodas que esa representación y ese espacio que se ocupa, sea una sustitución igualitaria.

También explica que la representación aparece así en la intersección de coordenadas: *denotación*, que involucra la semejanza, la *consumación*, que pone en juego hábitos y prejuicios y que remite a otros y finalmente la *relatividad*, que es la convencionalidad de los modos de representación.

6.2.3. Representación Política propiamente dicha

La representación política se aplica al sistema en el que los encargados de llevar a cabo las funciones ejecutivas, legislativas y judiciales pueden ser elegidos mediante el voto del electorado. En la mayoría de los casos la representación directa se utiliza sólo con fines legislativos.

La representación es el sistema más funcional y democrático en el marco organizativo de la Universidad para asegurar que las opiniones e intereses de los claustros puedan influir en las decisiones del Consejo Directivo.

La representación es una acción jurídica por lo cual una persona, en nombre y por cuenta de otra realiza uno o más actos jurídicos, cuyos efectos se producen en relación con la persona representada. El representante actúa en nombre y por cuenta del representado, con poderes para efectuar actos de representación.

Es una forma de racionalización de la actividad del poder en la Facultad. Convierte al gobierno en responsable de las decisiones que adopta en nombre de la comunidad

educativa. Completa el sistema de creencias que sirve de soporte a la denominación legal, de ahí su conexión con la elección, en cuanto mecanismo de transmisión del poder de autoridad y con el sufragio en cuanto elemento que materializa el poder electoral.

Es necesario destacar que los integrantes del Consejo Directivo, de manera personal e individual, no deberían tener voluntad propia. Dado que, la que se expresa a través del gobierno es voluntad meramente humana. Que al objetivarse, en virtud del ordenamiento jurídico, se la considera voluntad de la comunidad.

La voluntad de los consejeros se encuentra sometida a una función, la que debe de cumplirse dentro de los cuadros previstos por el Estatuto Universitario. En éste se determina quiénes y bajo qué condiciones tienen derecho a gobernar y de qué manera desempeñaran su función de representación.

La representación política se justifica como respuesta en términos de poder, a un cambio de la estructura social, una evolución de las ideas y una transformación de la organización interior del poder en cada Facultad.

La asamblea de representantes, fuera o al margen del poder político, se convierte en centro de poder efectivo. Deja de ser la expresión de los intereses para transformarse en órganos del gobierno de la Facultad.

Los Consejos Directivos son la asamblea deliberante de cada Facultad y el consejero representa a cada claustro sin dejar de ser, a su vez el representante de sus electores.

Mandato imperativo y mandato representativo

Se puede resumir que el mandato representativo, excluye toda subordinación jurídica entre representante y representado. Los representantes no son mandatarios, ya que el mandato representativo significa que los representantes, formalmente, se encuentran libres de toda influencia, siendo plenamente independientes de los electores o del cuerpo electoral que los ha designado. No pueden delegar sus facultades, no pueden hacerse representar, no están ligados a mandatos, ni instrucciones expresas, gozan de inmunidad que les garantiza poder hablar libremente encontrándose amparados por plena inviolabilidad en el ejercicio de su cargo.

La justificación política de la representación supone que la diversidad de intereses dentro de la comunidad, pueden alcanzar, mediante la deliberación y la crítica, un grado de coordinación que los haga compatibles sino idénticos, con el interés público.

De ahí que la unidad estatal, tenga que ser recreada constantemente en el proceso político cuyos ingredientes son los dirigentes, las elecciones y la acción gubernamental. Esa unidad política consiste en la reducción de las diferencias para hacer posible un orden de vida y el cambio dentro del orden.

La representatividad en una organización, como en el Consejo Directivo, es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupe) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.

El mandato es la responsabilidad que se ha delegado a los miembros representantes de claustros; significa pues que se recibe su mandato con respeto y sin resistencia, tal como lo expresan Boudon, y Bourricaud, (1993). Éstos tienen un oficio dentro de la Facultad, ya que esta función ha sido conferida al resto de la comunidad educativa, justamente para controlar y dirigirlos en base a las funciones de la Facultad y a los objetivos, tanto de los emanados por el Estatuto Universitario, como los objetivos específicos de la gestión de gobierno.

Así un representante de un claustro determinado mantendrá un mandato representativo, de acuerdo a la previa consulta del tema a los miembros de dicho claustro y de ahí tomará las decisiones correspondientes en coherencia a lo pactado anteriormente.

Se explicita que los representantes no están obligados a actuar según un determinado mandato del representado. Por el contrario, tienen una posición de autonomía y reconocen como única guía para su acción el interés de los representados según los entiende cada representante. Si bien esta autonomía proporciona un margen de maniobra que los representantes necesitan para las decisiones políticas que deben tomar, muchas veces se plantea el problema de la no correspondencia entre las percepciones que respectivamente tienen representantes y representados sobre los problemas y los intereses de éstos últimos.

Como la realidad es dinámica y variable, las acciones planteadas no siempre se desarrollan como se tenía pensado, por lo tanto surge en el representante la posibilidad y la necesidad de hacer uso del mandato imperativo, el cual estará determinado por la situación contractual, en donde tomará la decisión que más le parezca acertada y que satisfaga los requerimientos del claustro que representa.

6.2.4. Naturaleza Jurídica de la Representación Política.

El mandato representativo sostiene que, la idea del mandato condiciona la naturaleza jurídica de la representación política. Quien confiere el mandato a través de la elección es la Facultad, como unidad indivisible y no el elector.

El mandato representativo, también denominado electivo o legislativo, inviste al representante de los poderes de sus representados y en conjunto del ejercicio de la soberanía. Los actos que realiza el representante se consideran hechos por sus mandantes y en consecuencia, los actos de los consejeros deben de ser considerados "obra de la comunidad educativa toda", que ejerce su soberanía por intermedio de sus representantes.

Este supuesto mandato legislativo, se nutre de apariencias. Ya que es inexistente, pues no se da, ninguno de los elementos y caracteres específicos del mandato ordinario, máxime si se considera al consejero representante del claustro respectivo,

no subordinado a sus electores ni sujeto a mandato imperativo alguno. No estando el consejero sujeto a otra voluntad que a la propia, es representante de sus electores.

La legislación está reservada exclusivamente al juicio, opinión y voluntad de los representantes, quienes son independientes de sus electores, no teniendo con ellos sino una relación de representación de derecho público.

6.2.5. El sufragio como forma de designación de representantes

Mediante el sufragio los electores ejercen influencia sobre la acción política de sus representantes, a quienes eligen de acuerdo a sus opiniones, pero no intervienen en el proceso de toma de decisiones. La legislación está reservada exclusivamente al juicio, opinión y voluntad de los representantes, quienes son independientes de sus electores, no teniendo con ellos sino una relación de representación de derecho público.

La idea de representación encuentra su explicación en la investidura, toda vez que los representados hacen, mediante la elección, es investir de poder a los representantes, quienes ejercen con carácter autónomo dentro de los límites de su competencia.

La Facultad no se gobierna a sí misma, es gobernada. Los electores no transmiten a los elegidos poderes que están conferidos y establecidos por un proceso de diferenciación del que ha resultado el constitucionalismo. Las elecciones no encierran en su mandato o procuración ni elector transmite al consejero ningún poder. El elector designa al que habrá de desempeñarse como órgano temporario, pero con autonomía funcional dentro de su campo de competencia.

La elección no es un mecanismo de transmisión de poder sino un modo de designación, un procedimiento para la elección de los más capaces, los más carismáticos, los que construyen mayor consenso o los que más convencen. Permite a los electores ejercer influencia sobre las personas a elegir, pero las excluye de influir en la legislación.

El Consejo Directivo, como órgano colegiado que representa a diferentes claustros de la institución, denota su funcionalidad a partir de la capacidad de toma de decisiones, constituyendo estas los modos de representación que cada integrante implementará mediante actos intencionales en las sesiones de dicho Consejo, y a la vez estos modos de representación evidenciados en los procesos decisionales caracterizará la gobernabilidad institucional.

Esta capacidad o potestad de tomar decisiones, la tienen los representantes consejeros para regirse a partir de normas (preestablecidas) y para construir los modos de regulación institucional. Esta potestad decisional que sustentan los representantes es el espacio de autonomía necesaria para legislar.

Una problemática en debate permanente, está referida a límites y alcances que tienen los representantes de los claustros en la toma de decisiones en los Consejos Directivos, en razón de si representan a intereses personales y subjetivos o si sus

acciones son un acto intencional con responsabilidad en representación del colectivo social.

Este acto colectivo social de representar a un claustro, requiere de información precisa y oportuna, comunicación sistemática y dinámica, construcción de decisiones que emerjan con significados del colectivo social al que representan, y visión prospectiva del bienestar institucional y profesional.

Las acciones institucionales o tomas de decisiones que representen a intereses personales o subjetivos, terminan fragmentando y atomizando la visión y misión institucional, las cuales no son producto de un proceso democrático de representación sino de un entramado y puja de intereses personales que traspasa los límites y alcances por el cual el representante debería cumplir en su espacio de responsabilidad institucional.

La razón de autonomía institucional, ejercida a través de la representación de claustros se logra en base a la responsabilidad social; se integra el concepto de que la autonomía no es un acto individual, sino un acto convenido donde los actores simbólicamente y legalmente asumen el interés de los otros de la institución.

6.2.6. Responsabilidad: Concepto y categorías

La palabra responsabilidad es una forma del verbo responder, por eso se dice que responsabilidad es la habilidad de responder. Ésta implica compromiso y obligación.

La responsabilidad jurídica se aplica al sujeto que transgrede un deber de conducta señalado en una norma jurídica, en nuestro caso el reglamento interno del Consejo Directivo, el Estatuto Universitario y la Ley de Educación Superior.

Son normas jurídicas porque establecen deberes de conducta impuestos a los sujetos. La regla que se aplica puede ser a través de prohibiciones o normas imperativas.

La responsabilidad jurídica es la imputabilidad jurídica de un hecho jurídico causada por la culpabilidad (dolosa o no) de la persona no por el simple acaecimiento del hecho desligado de la culpabilidad; que supone el nacimiento de obligaciones para el imputado, y el nacimiento de derechos para el sujeto que se encuentre en posición de reclamarlas.

En el ámbito penal, la responsabilidad parte de este mismo supuesto, aunque la evolución histórica de la disciplina ha excluido la existencia de responsabilidad penal objetiva (se requiere culpabilidad) y se ha distanciado de las consecuencias antes descritas, limitándose a una sanción cuyos fines no son indemnizatorios, sino preventivos.

La imputabilidad surge de la existencia de una decisión de autoridad que atribuye tal condición por la transgresión de un deber ser (obligación o prohibición), o bien por otras razones justificadas en la conveniencia social de que una determinada persona no culpable sea responsable objetivamente.

Referido al tema de responsabilidad se abre el término en diferentes categorías de análisis, presentando así, a la responsabilidad jurídica indirecta, que es aquella en la cual no hay identidad entre el agente del ilícito (sujeto de la obligación) y quien está sujeto a la sanción, que como consecuencia del ilícito, prevé la norma jurídica.

En el caso de la responsabilidad jurídica directa, sí existe tal identidad. Dicho de otro modo, se puede imputar la responsabilidad jurídica tanto como consecuencia de conductas propias como ajenas.

Además se puede enunciar una responsabilidad jurídica colectiva, que es la imputabilidad que una norma jurídica atribuye a un grupo por la conducta de un individuo (si éste es miembro del grupo, se trata de una responsabilidad colectiva directa). La responsabilidad individual recae, obviamente, sobre sujetos individuales.

También se tiene una responsabilidad Individual que estaría referida a la responsabilidad que recae sobre sujetos individuales.

La responsabilidad por resultado, en cambio, solamente exige una relación entre un sujeto y un resultado, incluso si tal relación no ha sido intencional y ni siquiera culposa por negligencia.

Por tanto, serán los miembros del consejo los que tienen el deber de asumir las consecuencias de sus actos.

Son la causa directa e indirecta de los hechos, por ende, serán imputables por las consecuencias de ese hecho.

Por tanto, serán los miembros del consejo los que tienen el deber de asumir las consecuencias de sus actos.

Son la causa directa e indirecta de los hechos, por ende, serán imputables por las consecuencias de ese hecho.

6.2.7. Delegación de funciones

Se define el término delegación como: la concesión a otra persona de la autoridad necesaria para que actúe en nombre de la o las personas a cargo, tome decisiones y/o acciones específicas en la gestión institucional.

Cuando se concede esa autoridad y responsabilidad para que se actúe en nombre de otros, estos otros han de comprometerse con la decisión tomada.

Las personas que asumen dichas tareas deben realizarlas pero con los conocimientos y experiencias fundamentales para tomar buenas decisiones en caso de complicaciones u otros imprevistos.

El término “delegación de funciones” es utilizado para describir una situación en la que una función desempeñada por los representados es transferida a un representante o a una persona formada específicamente para cumplir una función determinada: Representar.

Se delega en ellos funciones y competencias (responsabilidad y control), pero será el claustro (representados) en definitiva quien tome las decisiones.

En nuestro caso de estudio son por tanto, los integrantes de cada claustro los que delegan competencias y responsabilidades (poder) en el representante (Consejero) para actuar en nombre de aquellos para que a su vez, los responsables que dependen de él, ejecuten las directrices, de la mejor forma posible y para la obtención de los objetivos planteados.

Como se ha visto, el poder para la toma de decisiones reside en cada claustro, que por acuerdo, según Estatuto Universitario, delega la responsabilidad y autoridad, bien a un consejero delegado. Cuando se delegan las responsabilidades y competencias de los representados, éstos deben ser consultados y participar directamente desde el comienzo en todos los aspectos relacionados con la toma de decisiones.

La delegación supone, por cierto, que la autoridad delegante esté facultada por la ley o el reglamento para realizar la delegación. El acto de delegación, con todo, se verifica en virtud de un acto administrativo de carácter específico. Por esta misma razón, la delegación es esencialmente revocable por la autoridad delegante.

Debe destacarse que la responsabilidad por las decisiones administrativas que se adopten o por las actuaciones que se ejecuten recaerá en el delegado. El delegante conserva su deber de control jerárquico sobre el delegado, quien será en consecuencia responsable por las faltas a él.

Naturalmente, mientras se encuentre vigente la delegación, la autoridad no podrá avocarse el ejercicio de la potestad delegada.

6.2.8. La toma de decisiones en el ámbito organizativo del Consejo

San Fabián Maroto (1996), explica la toma de decisiones considerando que un referente básico para entender cualquier organización se encuentra en los procesos que se siguen para tomar decisiones.

Los procesos de toma de decisiones, entendidos como procesos de elección entre varias alternativas, forman parte del funcionamiento cotidiano del centro de estudiantes y no de una actividad puntual y limitada a ciertas personas de la organización; la toma de decisiones es una dimensión que atraviesa todas las funciones y niveles organizacionales: el liderazgo, las relaciones, los planes, la estructura.

Se ha producido una evolución desde un modelo de dirección jerárquico a otro más cooperativo y consultivo, es decir, de una toma de decisiones autocrática a otra más participativa, la toma de decisiones así entendida es una estrategia de gestión que permite y promueve la participación de todos los integrantes.

Se introduce una mayor flexibilidad, se sugiere que el nivel de participación debe regularse atendiendo a las diferentes variables que determinan la situación: el tamaño del grupo, su grado de especialización, la jerarquización, el tiempo disponible, la naturaleza de los problemas, etc.

La toma de decisiones puede mejorarse mejorando las estructuras comunicativas, para ello va a ser imprescindible la participación ya que la participación en la toma de decisiones incrementa la aceptación de las mismas y facilita la implementación de innovaciones.

En el Consejo Directivo como en cualquier otra organización se debe conceder mayor autonomía, responsabilidad y protagonismo en la organización del trabajo, en este punto la colaboración se presenta como requisito básico para la toma de decisión participativa.

Los participantes rara vez llegan a ejercer una influencia decisiva en las decisiones finales, por lo que la participación es percibida como una oportunidad para adquirir información y dar opiniones más que influir en las decisiones.

Con frecuencia, el déficit de participación es una manifestación de un déficit de poder; cuando participar no es sólo poder opinar sino poder opinar con información relevante, el problema de la participación se convierte en un problema de acceso a la información relevante.

Hay que tener en cuenta que la toma de decisiones constituye algo más que una elección entre varias alternativas, conlleva procesos de influencia, negociación e intercambio. La influencia en la toma de decisiones se ejerce no sólo a través de la autoridad sino también por mecanismos indirectos: mediante el control de recursos, el empleo de las normas y procedimientos organizacionales.

El representante, cuando se encuentra ante la situación de toma de decisión, ya ha planteado ante él todo el conjunto de alternativas entre el cual escogerá su acción. A cada alternativa se une un grupo de consecuencias: que son los acontecimientos que se producirán si se escoge esta alternativa particular.

Desde el primer momento, el que toma la decisión tiene una “función de utilidad”, una “preferencia de ordenación” que jerarquiza todos los conjuntos de consecuencias desde los más preferidos a los menos preferidos. El que toma la decisión selecciona la alternativa que conduce al grupo preferido de consecuencias.

El ambiente social y de la organización, en el cual se encuentra el que toma la decisión, determina qué alternativas considerará y cuáles ignorará, qué consecuencias preverá y cuáles no.

Las clases de búsqueda y de otras actividades de solución de problemas que son necesarias para descubrir un campo de alternativas y consecuencias para la elección, dependen del criterio que se aplica a la elección misma.

En el caso objeto de estudio, la selección es producto de una compleja cadena de actividades de planificación, diseño y estrategia.

Todo comportamiento implica una selección consciente o inconsciente, de determinadas acciones, entre todas las que son viables y factibles de concretarse.

Una gran parte del comportamiento, y especialmente del comportamiento de los miembros de la organización es intencionado; es decir, está orientado hacia metas u objetivos.

Esta intencionalidad o finalidad implica la noción de una jerarquía de decisiones en la que se trata de alcanzar las metas que han quedado sin cumplirse.

La alternativa, finalmente elegida, no permite nunca una realización completa o perfecta de objetivos, sino que es simplemente la mejor solución disponible en las circunstancias dadas.

Un tema para destacar en el Consejo es que muchos de los hechos que tienen importancia en la decisión son de los que cambian rápidamente, de los que se advierten solo en el momento de la decisión y, con frecuencia, sólo por los consejeros más hábiles o los que poseen más experiencia en este tipo de situaciones .

6.2.9. Decisión por consenso en el seno del Consejo Directivo

La decisión por consenso es un proceso de decisión que busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también persigue el objetivo de resolver o atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria. A la vez consenso significa: a) un acuerdo general, y b) un proceso para alcanzar dicho acuerdo. La toma de decisión por consenso trata fundamentalmente del proceso.

Se ha dicho que el verdadero consenso implica satisfacer las necesidades de todos. La toma de decisión por consenso intenta denigrar el papel de facciones o partidos y promover la expresión de voces individuales.

Este proceso aumenta la probabilidad de soluciones imprevistas o creativas al exponer ideas disímiles, pues busca minimizar la objeción. Es muy utilizada en la organización educativa, donde las decisiones se llevan a cabo cuando generalmente existe una aprobación amplia. El método de consenso es deseable cuando es improbable forzar el cumplimiento de la decisión, igual como si cada participante adoptara independientemente una misma decisión unánime.

En el consejo Directivo, también se encuentra toma de decisión por consenso en grupos donde los participantes tienen diferentes áreas de conocimiento, y diferentes roles dentro de la Facultad pero trabajan para una meta común. Ejemplo de ello incluye equipos o comisiones de trabajos de los cuales deben integrar opiniones de diferentes personas con diferentes áreas de conocimiento.

Un proceso de decisión por consenso implica, identificar y discutir las inquietudes, generar nuevas alternativas, combinar elementos de múltiples alternativas y confirmar que los representantes entiendan una propuesta o un argumento.

Esta forma otorga poder a las minorías, a aquellos con objeciones difíciles de plantear, y a aquellos que son menos diestros en el debate, ya que busca reducir la cantidad de poder delegado a los, representantes o líderes.

Tal proceso puede reducir el monto del daño o pérdida impuesta sobre las minorías (o individuos).

El consenso puede usarse para remediar patrones de toma de decisión basados en costumbres, subordinación o descuido.

Al igual que cualquier toma de decisión grupal, la toma de decisión por consenso puede quitar poder a aquellos que no están presentes en el foro de debate, pues no se puede esperar que aporten algo a las nuevas medidas que se proponen (aun cuando pudieran haber tenido la oportunidad de aportar algo a las alternativas previas al debate). Por lo tanto, la mayoría de los sistemas de toma de decisión por consenso ponen énfasis especial en la participación.

Un aspecto clave en la toma de decisión por consenso es: el grado de acuerdo o unanimidad requerido. Pero también existe el tema de que las decisiones unánimes pueden ser una señal de inhabilidad para comprender las alternativas o impaciencia con el proceso del debate.

6.2.10. Funcionamiento de los Cuerpos Colegiados

La tesis de la autora Ivonne Bianco, explica que las condiciones de trabajo, de información y participación que caracterizan el movimiento del órgano colegiado, no evidencian mecanismos de funcionamiento para debatir los temas, apropiárselos -en el sentido de hacer propias las políticas- y termina ratificando las decisiones sin poder generar propuestas alternativas que enriquezcan el debate y la conducción estratégica de la institución.

Las condiciones de funcionamiento del cuerpo colegiado dan cuenta del lado no visible de la organización, de ese costado que aparece detrás de lo normado, que se cuela en los intersticios de lo establecido, con un carácter de instituido, en la medida que se funciona de acuerdo a esas reglas. Este camino utilizado en la cotidianidad de las prácticas colegiadas es caracterizado por los acuerdos que se establecen por fuera del ámbito colegiado, en otro lugar, y adquieren así características de grupos organizados con intereses afines que se estructuran al margen de los estamentos.

Además la auto expresa que la utilización de mecanismos como la presión y la imposición para lograr el acatamiento o el compromiso de los miembros, el sistema de premio o castigo al sistema de lealtades, la influencia de la trama vincular de las amistades o de ciertos intereses y las estrategias que condicionan la forma de participación en las sesiones del Consejo

La complejidad temática del sistema de lealtades, concebidos como acuerdos o alianzas por fuera del funcionamiento instituido del órgano colegiado, introduce una palanca que fragmenta el cuerpo y debilita su funcionamiento porque no facilita la discusión abierta, la confrontación de ideas sino el alineamiento en las votaciones.

Este sistema de lealtades sufre un doble corrimiento de la impronta normativa que regula el proceso de integración del cuerpo. Por una parte, deja de ofrecer un espacio para construir una lealtad interna al cuerpo colegiado, porque no se debaten

posicionamientos en función de un acuerdo entre pares y, por otra parte, los consejeros dejan de representar los intereses del estamento al que pertenece, y del cual provienen, por elección, para ocupar ese lugar.

6.3. Metodología

La estrategia metodológica es cualitativa y se propone:

- Análisis e interpretación de marcos legales.
- Observación directa.
- Análisis e interpretación de actas en sesiones del Consejo Directivo.
- Entrevistas a informantes claves
- Cuestionarios

Los documentos y fuentes utilizados fueron los siguientes:

- Estatuto Universitario.
- Reglamento de los Consejos Directivos.
- Observación en sesiones del Consejo Directivo y reuniones de claustros.
- Actas de sesiones del Consejo Directivo.
- Entrevistas a miembros consejeros.
- Aplicación de cuestionarios

De acuerdo a los propósitos que se ha planteado en la investigación se ha optado por trabajar desde una metodología cualitativa dado que interesa el estudio de una población en particular y no se apuntó a generalizaciones propias de metodologías cuantitativas.

La selección de este tipo de metodología fue cualitativa ya que el objetivo fue comprender e interpretar la delegación de responsabilidades y competencias en la representación política de los Consejos Directivos en dos Unidades Académicas de la UNCuyo, como La Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y la Facultad de Educación Elemental y Especial.

La metodología cualitativa aporta datos que conservan el lenguaje original de los actores sociales, indaga las definiciones de las situaciones, tal como la comprenden los sujetos involucrados.

Esta visión permite comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quién actúa y está orientada al procesamiento de datos enriquecedores e irrepetibles.

Este estudio de caso se desarrolló empleando como método en el proceso de investigación “La teoría basada en datos” propuesta Por Strauss, A y Corbin, J (2002).

Con esta perspectiva, el investigador se aproxima a la percepción que tienen los sujetos acerca de su propia historia y de los condicionantes propios de las relaciones, construcciones, de los recursos humanos, materiales y administrativos.

Por otro lado, se ocupa del análisis de la representación en el Consejo Directivo y de los miembros de los diferentes claustros que lo conforman y de los comportamientos de los individuos en él mismo.

Trabajos anteriores mostraron que los miembros del Consejo Directivo reconocieron este espacio como una posibilidad para identificarse con otros, compartir vivencias, aprender de otros, manifestarse libremente y aprender estrategias para tomar decisiones.

Afirmaron así que se favoreció la creación de nuevos lazos sociales que se extendieron más allá del ámbito educativo.

Esta estrategia metodológica permite recuperar experiencias personales y comunitarias.

Por otra parte, las entrevistas, según los propios dichos de los participantes, promovieron la toma de conciencia de aspectos que abren la posibilidad de cuestionarse a sí mismos y analizar la viabilidad de intervenir activamente en la realidad y en el espacio que le toca ocupar, con mayor obligación y responsabilidad.

Además los informantes explicaron que en este proceso reflexivo se desencadenan cambios y efectos subjetivos, transformaciones en los vínculos y consideración de otros puntos de vista ampliando la visión de sí mismo, de los demás y de la realidad en la que se encuentran insertos en ambas Unidades Académicas de la UNCuyo.

Contextualizar la tarea de investigación ha implicado adentrarse en la complejidad de las relaciones sociales como algo que rodea a los sujetos y los constituye.

A medida que avanzó el trabajo, surgieron las diferencias en ambas Facultades. Las particularidades que se destacan en cada una de ellas sobre la representación política, deteniéndose en la observación directa, en la que se describe y advierte la existencia de sectores claramente diferenciados, con mayor compromiso y dedicación en las tareas, en la toma de decisiones y en la participación manifestada durante el trabajo.

Las fuentes de datos que se empleó para poder desarrollar y explicar el método seleccionado fueron, análisis e interpretación de marcos legales, observación directa, análisis de actas de sesiones del Consejo Directivo y entrevistas a informantes claves.

El trabajo está dirigido en construir teorías por medio del análisis de datos cualitativos, desarrollar los procesos de recolección de datos y el respectivo análisis de los mismos.

Además de construir teoría el método seleccionado, la descripción de alto nivel y el ordenamiento conceptual, también son importantes para generar conocimientos (Strauss, A y Corbin, J, 2002).

6.3.1. Descripción de las categorías:

Desde esta perspectiva conceptual planteada, la representación podrá ser considerada, mediante observación directa, análisis e interpretación de fuentes y datos, desde las siguientes dimensiones analíticas:

Representación política y responsabilidad

- **Jurídica directa:** Tránsito de una conducta señalado en una norma jurídica. Tanto como consecuencia de conductas propias como ajenas.
- **Política:** Tránsito de una conducta emanada de un cuerpo que otorga un mandato.
- **Jurídica individual:** responsabilidad que recae sobre sujetos individuales.
- **Jurídica colectiva:** Imputabilidad que se atribuye a un grupo por la conducta de un individuo.
- **Por resultado:** Exige una relación entre un sujeto y un resultado, incluso si tal relación no ha sido intencional y ni siquiera culpable, sino por negligencia.

Dimensión de análisis	Categorías	Subcategorías
Atributos de la gobernabilidad de la gobernabilidad democrática	Representación política y Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Política • Jurídica • Directa • Individual • Colectiva • Por resultado

Categoría emergente: participación de representantes: cálidos – tibios – fríos

Los representantes denominados bajo la categoría de cálidos, son líderes y presentan una postura más radical que el resto de sus compañeros.

Los representantes tibios, son conscientes de los problemas y están comprometidos con los objetivos, intereses y acciones del Consejo.

Representantes fríos que presentan una participación esporádica, generalmente llegan tarde a las sesiones o no asisten a las mismas.

En primer término, durante el proceso de elaboración del marco teórico, se recurrió a los textos de teoría para la conceptualización de los términos, para establecer los

contenidos y los límites del encuadre conceptual. Se busca así la precisión en las descripciones como también la explicación de todos los pasos y decisiones tomadas durante la realización del estudio.

Se comenzó describiendo el tema y problema en desarrollo de análisis. El propósito es identificar sujetos, acciones, situaciones y circuitos de comunicación, así como la ubicación espacio temporal.

Posteriormente se pasó a definir el tema, el problema y los conceptos inscriptos en el tema, además de establecer los conjuntos diferenciales de personas como son los miembros de los Consejos Directivos de las Facultades de Educación Elemental y Especial y de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNCuyo.

Pasado este proceso de definición fue preciso consignar las referencias bibliográficas.

De esta manera se fue confeccionando el argumento teórico articulando los conceptos, para luego obtener las categorías de análisis de manera deductiva.

Los conceptos claves en dicha organización son la representación política, la delegación de responsabilidades, los cuales están unidos al hilo conductor que es la gobernabilidad de las políticas democráticas universitarias.

Todo marco teórico es de reconstrucción sistemática, dicha acción va a depender de cómo emerjan los conceptos en el procesos de recolección de datos y análisis de los mismos. A lo largo del proceso de investigación y en particular en la instancia de análisis de los datos, el marco conceptual fue refinado y terminado de elaborar de acuerdo a los conceptos originales que guiaron el planteo de la investigación e integrando los conceptos que fueron emergiendo.

Constituyó una construcción personal y selectiva de la literatura del tema en investigación: la representación política y la delegación de responsabilidades como atributos en la construcción de la gobernabilidad democrática universitaria.

Cabe aclarar que en el proceso de construcción teórica se contó en todo momento con el apoyo del Director y la codirectora de investigación.

La literatura permite centrarse solamente en los objetivos, en el problema planteado y en los conceptos claves como la delegación de responsabilidades, las actitudes, valores, motivaciones y toma de decisiones

Desde esta perspectiva conceptual se formularon las preguntas para abordar la investigación:

- ¿De qué manera se construye el proceso de representación política en el Consejo Directivo?
- ¿Cómo son los procesos de delegación de responsabilidades y competencias que realizan los miembros del Consejo?

- ¿Cuáles son las relaciones y qué características tienen al interactuar y al tomar decisiones en este espacio de representatividad institucional entre los representados y los representantes?

6.4. Desarrollo

6.4.1 Análisis de Marco Legal

LEY 24. 521 DE EDUCACIÓN SUPERIOR

La Ley de Educación Superior 24.521 actualmente vigente, fue sancionada en el año 1.995 y regula el órgano de la educación superior en la Argentina.

Es una ley que se limita legislar sobre el ordenamiento y transformación del sistema de educación superior.

Establece la autonomía universitaria, los órganos de gobierno, participación de los claustros, designación de los profesores, el financiamiento y la gratuidad de la misma.

La ley es general y deja lo específico para ser tratado por los Estatutos de las Universidades.

ESTATUTO UNIVERSITARIO

En este trabajo se va a analizar el Estatuto Universitario el cual fue reformado en 1.995 por la Asamblea Universitaria. Dicho Estatuto es el que está vigente en la Universidad Nacional de Cuyo actualmente y es el que regula el accionar, las tareas y funciones en los temas referentes a la Universidad.

El Marco legal con que regulan las acciones según el orden de jerarquía, es en primer lugar el Estatuto de la Universidad Nacional de Cuyo, luego en ciertas oportunidades y cuando la situación lo amerite se basa en el Reglamento interno del Consejo Superior y por último el Reglamento interno del Consejo Directivo.

En el Estatuto Universitario, se va a reparar en uno de los circuitos de la toma de decisiones institucional en la Universidad: respondiendo a la pregunta ¿de qué manera se realiza el proceso de delegación de responsabilidades y competencias? de los representados, respecto de los delegados de cada claustro.

Se puede afirmar que la Universidad tiene un gobierno con representación de docentes, alumnos, egresados, y personal no docente en el órgano colegiado de gobierno.

Se constituye así un gobierno, un cuerpo de representaciones sectoriales, lo que se analizará luego y resultará relevante a la hora de la articulación y combinación de intereses.

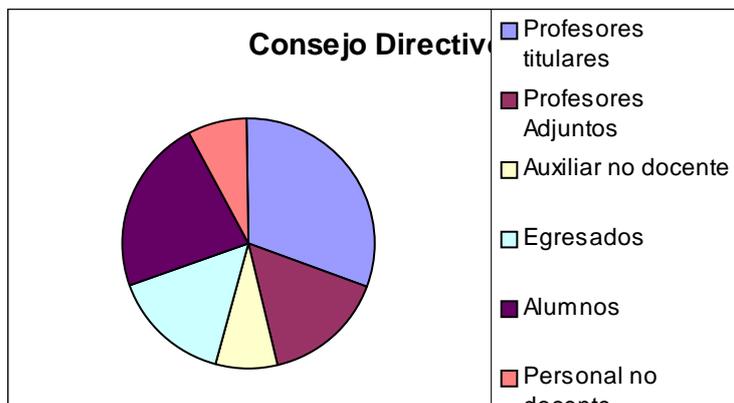
Análisis de estatuto universitario.

Se destaca que en el Título III: Gobierno de las Facultades, en su artículo 28, se detalla que al gobierno de cada Facultad lo ejerce un Consejo Directivo integrado por catorce miembros inclusive el Decano.

Ya en su artículo 29 se aborda la cantidad de integrantes del mismo: además del Decano, 4 profesores titulares, 2 profesores adjuntos, 1 auxiliar docente, 2 egresados, 3 alumnos y 1 personal no docente.

Los integrantes del Consejo Directivo representan a los diferentes claustros.

Decano	1
Profesores titulares	4
Profesores Adjuntos	2
Auxiliar no docente	1
Egresados	2
Alumnos	3
Personal no docente	1



Se debe tener en cuenta que para referirse a las funciones, roles y competencias, cada claustro es desarrollado por capítulos integrados por artículos. Es de tener en cuenta que el presente Marco Legal no designa con el nombre: claustro de Auxiliar docente y claustro de personal no docente, sino que es denominado Personal de la Universidad, tema que es regulado en su capítulo IV y constituido por solo tres artículos:

Para tratar sobre los Auxiliares docentes se cuenta con dos artículos:

Artículo 80, que explica que el Consejo Superior establece el escalafón del personal administrativo y la forma de su designación.

Su artículo 81 establece que los cargos administrativos se proveen por concurso y su reglamentación debe considerar en el orden de preferencias, los factores de capacidad, estudios, dedicación y antigüedad.

Mientras que para tratar sobre el claustro no docente lo hace con un solo artículo:

Artículo 82, en donde se explica que el Consejo Superior establece el escalafón y la forma de designar al personal de servicio, maestranza y obrero.

Dicho artículo es muy escueto en su explicación, no detallando funciones, objetivos, roles y competencias del personal.

Ya en el Título IX: Régimen Disciplinario, que se entiende como las responsabilidades de los miembros de las Universidades Académicas, en su artículo 179 se explica que cuando 4 miembros del Consejo Directivo sostengan ante el cuerpo, que un determinado profesor no se mantiene en el nivel exigible a la naturaleza de sus funciones, explicando por escrito las circunstancias concretas, el Consejo debe designar de inmediato una comisión especial para hacer la consiguiente comprobación.

En el artículo 181 se expresa que la cesantía o expulsión de cualquier miembro de la Universidad debe ser resuelta por la autoridad que lo designó, por graves infracciones legales, reglamentarias o éticas, previo sumario.

En el artículo 182 se establecen las sanciones de los miembros de cada claustro del Consejo Directivo cuando se produce el incumplimiento injustificado del deber de votar.

Los artículos 183 y 184 se establecen las sanciones a los miembros del Consejo Directivo.

El Título X: Disposiciones Generales, en su artículo 187 establece que se creará un Tribunal Universitario que se entenderá en el juicio académico establecido en el artículo 68 y en toda cuestión ético disciplinario en el que estuviese involucrado personal docente.

Artículo 68, correspondiente al Capítulo: Docentes: es Obligación de cada unidad académica realizar un control de desempeño de sus docentes y sobre la base del resultado debidamente fundamentado de las evaluaciones, el Consejo Directivo podrá proponer al docente cambios en la función y /o dedicación.

Artículo 189: Todo miembro del Gobierno Universitario que pierda la categoría que es condición esencial de su cargo, cesa inmediatamente en éste.

GOBIERNO DE LAS FACULTADES: CONSEJO DIRECTIVO

El consejo directivo, es el espacio destinado a las decisiones colegiadas, en los que se ponen en práctica la participación y la representatividad, la cual es renovada periódicamente.

En el Estatuto Universitario en su Título III, Capítulo I se aborda El Consejo Directivo y establece que El Consejo Directivo es el órgano de gobierno de la Facultad, es decir, es el máximo poder y el espacio por excelencia para el desarrollo de la democracia en la Institución Educativa. Tiene la responsabilidad social de orientar y dirigir sus destinos mediante la participación de todos los miembros de la Comunidad Educativa. A él hay que dirigirse para plantear ideas o problemáticas pertinentes al

funcionamiento de la Facultad, o para solicitarles que expliquen las razones y procedimientos de toda decisión que se haya tomado en el seno del mismo.

Se debe aclarar que mientras no reemplace al Decano el Vicedecano tiene asiento permanente y derecho a voz en el Consejo Directivo. Si un consejero resulta elegido vicedecano no pierde su condición de consejero.

El representante del personal no docente tendrá voz y voto en todos los temas con excepción de aquéllos exclusivamente académicos, según la reglamentación que el Consejo Directivo establezca.

Los consejeros docentes, duran tres años en su mandato, los egresados, alumnos y el representante del personal no docente un año y todos son reelegibles.

En el caso de impedimento o ausencia del Decano o cualquier miembro del Consejo actúa su reemplazante estatutario o suplente electo. El Consejo reglamenta la forma de incorporación de los suplentes. Si por sucesivas renunciaciones quedaran vacantes uno o más cargos titulares, el Decano llamará a elecciones dentro de los treinta días para completar la representación de los claustros hasta la finalización del período, sin que ello interrumpa el funcionamiento del Consejo.

El Consejo se reúne desde el primero de marzo hasta el quince de diciembre, por lo menos dos veces cada mes.

Para el funcionamiento del Consejo se requiere la presencia de más de la mitad de sus miembros; las decisiones se adoptan por mayoría de los presentes, salvo en los asuntos en que el Estatuto requiera una mayoría especial.

Funciones del Consejo Directivo

Corresponde al Consejo Directivo:

- a) Aprobar su reglamento interno.
- b) Elegir al Decano y al Vicedecano.
- c) Suspender a cualquiera de sus integrantes y proponer su separación al Consejo Superior.
- d) Resolver, en cada caso, el procedimiento para cubrir los cargos de profesores; ordenar el trámite pertinente y proponer al Consejo Superior o al Rectorado, según corresponda, las designaciones respectivas conforme a las disposiciones vigentes.
- e) Decidir, con ratificación del Consejo Superior, la creación, modificación fundamental o supresión de escuelas, departamentos o institutos de la Facultad.
- f) Proponer al Consejo Superior la reglamentación de la carrera docente en la respectiva Facultad.
- g) Autorizar y reglamentar cursos libres, paralelos y otras actividades académicas especiales.

- h) Resolver acerca de los pedidos de licencia del Decano y Vicedecano y las renunciaciones y pedidos de licencia de los demás miembros del Consejo Directivo.
- i) Reglamentar las obligaciones del personal y alumnado, y ejercer la jurisdicción disciplinaria con arreglo al régimen que el mismo Consejo establezca para la Facultad.
- j) Decidir toda cuestión atinente a los estudios, con ratificación del Consejo Superior en el caso del Artículo 21, inciso e).
- k) Promover la extensión universitaria y la difusión cultural.
- l) Proveer para la Facultad, en la forma reglamentaria, los cargos de profesores interinos y los de auxiliares, técnicos, administrativos, de maestría, de servicio y obrero.
- m) Elevar al Consejo Superior el anteproyecto de presupuesto anual de gastos en la época que el mismo determine.
- n) Aprobar la memoria anual de las actividades de la Facultad y elevarla al Consejo Superior.

Se puede observar que las ratificaciones y aprobaciones finales corresponden en última instancia al Consejo Superior, órgano inmediato superior en jerarquía universitaria.

Elección de Consejeros

Elección de Consejeros Profesores

La condición de consejeros requiere ser argentino, efectivo en la categoría por la que se lo elige y una antigüedad no menor a dos años de labor docente inmediata en la Facultad.

La elección de consejero por los profesores titulares y eméritos, por los adjuntos y por los auxiliares de docencia se cumple en la respectiva Facultad entre los de igual categoría, por voto secreto, directo y simple mayoría de sufragios.

Los casos de empate se deciden, cuando sea necesario, por sorteo que realiza la Junta Escrutadora inmediatamente de concluido el escrutinio.

Para la elección, el Decanato deberá fijar día y hora y expedir la convocatoria correspondiente. El acto se cumple simultáneamente para todas las categorías, con habilitación de mesas receptoras de votos diferentes para cada una.

Las precedentes disposiciones rigen para la elección de consejeros a los Consejos Superior y Directivos.

Elección de Consejeros Egresados

Participan en el gobierno de la Universidad los egresados de sus Facultades, siempre que se inscriban en el padrón correspondiente.

Los egresados pueden elegir y ser elegidos como delegados a los cuerpos colegiados siempre que no tengan relación de dependencia con la institución universitaria.

No pueden inscribirse en el padrón de egresados los que hayan obtenido su Título mediante reválida en la Universidad.

En cada Facultad los egresados de carreras mayores de la misma, inscriptos en el padrón con una anterioridad mínima de treinta días, eligen sus consejeros al Consejo Directivo. En el mismo acto debe elegirse en cada Facultad un delegado distinto al Consejo Superior. Cada establecimiento determina a cuáles de sus carreras corresponde la categoría de mayores.

La votación es secreta y el sufragio puede emitirse por correo.

La elección se decide por simple mayoría. En caso de empate, se resuelve por sorteo.

Los delegados de los egresados son elegidos de listas oficializadas correspondientes a centros reconocidos con más de seis meses de antelación a la realización del comicio, o propiciadas por un número de egresados no menor del cinco por ciento de los inscriptos en el respectivo padrón de la Facultad.

Entre todos los delegados al Consejo Superior se eligen, por sorteo, tres titulares, quedando los restantes como suplentes.

Elección de Consejeros Alumnos

En cada Facultad, los alumnos regulares inscriptos en el padrón eligen sus representantes al Consejo Directivo.

No pueden ser delegados de los estudiantes quienes desempeñen cargos administrativos en la Universidad.

La votación es secreta. Para consejeros en las Facultades se eligen dos por la mayoría y uno por la minoría.

Para ser elector se requiere:

- a) Ser estudiante del respectivo establecimiento.
- b) Tener aprobadas, por lo menos, dos materias de la carrera.
- c) Tener una antigüedad mínima de un año como alumno de la Facultad.
- d) Haber aprobado, por lo menos, dos materias de la carrera en el año académico anterior al de la elección.

Para ser elegido representante alumno se requiere:

- a) Ser alumno regular, por lo menos del tercer curso en las carreras por año.
- b) Tener aprobadas, por lo menos, la mitad de las materias que integran el plan de estudios, cuando éste no se divida en años.
- c) Haber aprobado, por lo menos, dos materias de la carrera, en el año académico anterior al de la elección.

- d) Tener una antigüedad mínima de un año como alumno regular del establecimiento.
- e) Ser candidato de una entidad estudiantil reconocida por las autoridades universitarias, cuando menos, seis meses antes de la convocatoria o propiciado por un número de alumnos no menor del cinco por ciento de los inscriptos en el padrón respectivo.

En el mismo acto en que se eligen los delegados al Consejo Directivo, se vota por el representante alumno de la Facultad al Consejo Superior, el cual debe ser distinto de aquéllos.

Los casos de empate dentro de una misma lista se deciden por sorteo; en listas diferentes, por nueva elección.

Elección de Consejeros No Docentes

En cada Facultad los no docentes inscriptos en el padrón con treinta días de anticipación, eligen sus consejeros al Consejo Directivo de Facultad. En el mismo acto debe elegirse en cada unidad académica un delegado distinto al Consejo Superior. Los no docentes del Rectorado elegirán a su vez su delegado al Consejo Superior.

La votación es secreta y a padrón abierto.

La elección se decide por simple mayoría. En caso de empate se resuelve por sorteo.

Entre los delegados al Consejo Superior se elige, por sorteo, un titular, quedando los restantes como suplentes.

La condición de consejero requiere ser argentino, pertenecer a la planta permanente y tener una antigüedad no menor a dos años.

El padrón estará integrado por todo el personal no docente que reviste en la categoría de personal permanente y tenga dos años de antigüedad en el empleo.

La Ley se encuentra alejada en este aspecto: hay precisiones sobre las candidaturas y las elecciones, mas no sobre las prácticas de la representación, el sistema de rendición de cuentas o la revocación de los mandatos.

Tanto en el Estatuto Universitario, como en el reglamento interno del Consejo Directivo, al no contar con un capítulo específico que aborde la Representación, se genera un abanico de diversas interpretaciones, que incide de un modo u otro a la hora de actuar.

Si es de analizar el aspecto de la representación, ya que es el instrumento fundamental para dar voz a los diferentes claustros y debería la normativa regular este elemento de gestión.

Es necesario destacar que en el presente marco legal no se aborda en sus Títulos y en sus capítulos el tema de la representación.

Además no trabaja ni desarrolla temas como la delegación de responsabilidades y competencias, de un representante con sus representados. Ni tampoco sobre la responsabilidad en los mandatos.

Se aclara además que no aparece explicado en el marco legal que al final de la gestión de cada delegado, no se le designa la presentación de una rendición de cuentas o resultados.

Es necesario destacar que el Marco Legal no establece con precisión hasta dónde se le permitirá llegar al representante en la ejecución de la tarea delegada.

Además se precisa que figura en el marco jurídico, el establecimiento de un tiempo determinado para que el delegado informe los resultados de las sesiones y las comisiones de trabajo a sus representados. Esta tarea es fundamental ya que toda persona vinculada con la misión de la institución debe conocer las tareas delegadas y los resultados deben ser revisados y evaluados periódicamente.

Se destaca que el Marco legal no prevé un control de las actuaciones de los miembros del Consejo, es decir, que los resultados de sus acciones no se someten a análisis de acuerdo con los objetivos, previstos y actividades realizadas.

6.4.2. De las entrevistas y la observación directa

La responsabilidad en las funciones del Consejo Directivo.

Un compromiso de todos

La responsabilidad de los consejeros rige desde la resolución de la asamblea que los hubiere designado, siempre que hayan aceptado el cargo en forma expresa o implícita por medio de su participación en el claustro.

Finaliza la responsabilidad de los consejeros cuando han cesado efectivamente en sus funciones, ya sea por renuncia, reemplazo o remoción, esto es porque la responsabilidad que la ley le impone a los consejeros es directa, es decir, no pueden responder por actos inherentes a la gestión sino se han ejercido en ese cargo a la fecha en que los hechos generadores de responsabilidad acaecieron.

El ocupante del cargo de delegado se elige en el claustro, debido al grado de confianza que genera en los representados. Así este tiene un compromiso por asumir, es decir, presenta deberes y derechos, lo cual impone una cierta diligencia que éste debe tener en la función de representar.

La función del consejero no solo comprende la intervención activa en el claustro, sino también le corresponde participar, controlar y vigilar directamente el desarrollo de la gestión del Consejo, y poner en funcionamiento mecanismos para evitar que se realicen daños a la organización cuando él ha sido ajeno a los hechos que los generaron.

Si el delegado tuviera en uno a más asuntos un interés contrario al del claustro, para no incurrir en responsabilidad, deberá ponerlo en conocimiento y además abstenerse de participar en las deliberaciones relativas a esos asuntos en cuestión.

Internándose en los procesos concretos de toma de decisiones y en la delegación de responsabilidades y encarando a los Consejos Directivos como escenarios cuya vida cotidiana da muestras del movimiento social, se permite comprender los procesos sociales y penetrar en sus lógicas.

Así se posibilita que se abra la puerta a los secretos, conflictos e historias silenciadas en las organizaciones.

La relación entre los miembros del Consejo se entiende no como una relación simétrica, sino como de intereses de partes, cuyo sentido se caracteriza en discriminar, dilematizar y hasta oponer.

Cada claustro, como conjunto organizado de individuos y como conjunto de personas dotadas de mecanismos de decisión, determina a un individuo, a quien le otorgan un mandato.

Dicho individuo representante comparten un interés común con su grupo.

Tanto representante como representado construyen una conciencia práctica y un conjunto de capacidades reflexivas en la medida que mantienen relaciones con el medio natural y social en el que se mueve. Este medio va formando a los sujetos, los moldea con su lenguaje, reglas, normas y sus recursos.

Es el claustro el que decide qué persona está capacitada técnicamente, es decir, quién aceptará la responsabilidad política y jurídica de velar por los intereses del grupo.

Una vez tomada esta última decisión, se debe exponer con claridad al delegado lo que se espera de él, es decir, cual es el verdadero objetivo.

Posteriormente se tratan conjuntamente los pormenores de la misión y se delimitan las funciones de la delegación. Es necesario indicar con precisión hasta donde se le permitirá llegar a la persona en la ejecución de la tarea delegada.

El siguiente paso es verificar si se ha comprendido la misión, obtener la aceptación del delegado y fijar un método o sistema de información vertical – horizontal, ascendente - descendente.

Es necesario establecer un tiempo determinado para que el delegado informe de los resultados.

Estos grupos adquieren normalmente conciencia de su interés, esta toma de conciencia conduce a promover el interés común.

El único obstáculo que se presenta en los claustros es el retraso eventual de la toma de conciencia, el interés común y el compromiso.

Un problema común es que los integrantes de las Unidades Académicas tienen en grado variable conciencia de su interés.

La contribución de cada uno es importante ya que la eficacia de la acción y los consiguientes beneficios que acarrear dependen de la participación de cada uno.

El único canal de comunicación oficial entre el claustro y el Consejo Directivo es el delegado.

Los delegados son los responsables de guardar, consultar y cuidar la voluntad de aquellos grupos a quienes representan.

Además son el principal medio para lograr el cumplimiento de la misión organizacional.

Es común escuchar de boca de los entrevistados que se produce un escaso traspaso de información luego de la asamblea del Consejo Directivo, entre representantes y representados.

La reacción de los miembros se traduce en escepticismo, falta de implicación y pasividad.

Una característica del comportamiento humano es que los miembros de un grupo organizado tienden a identificarse con ese grupo, o con algún miembro del grupo, conformándose de esta manera una especie de líder de grupo dentro del Claustro.

Cada Claustro cuenta con miembros que por su desarrollo y su desenvolvimiento en ciertas áreas, son considerados como líderes, ya que se destacan en su trabajo por tomar la iniciativa, ya sea en las deliberaciones o en las mociones para la toma de decisiones, pero primordialmente por su argumento y actitud hacia la tarea, es decir que induce el comportamiento de los que guía.

El liderazgo que adopta el delegado, con la capacidad de orientar que le es inherente, no se impone: se gana. Es el resultado de un reconocimiento colectivo a la calidad y autoridad intrínsecas de una voz, de una persona.

Los delegados carismáticos pueden persuadir y de hecho persuaden a los miembros de adherirse a él, y así llevar para su campo la toma de decisiones y las acciones. Esto sería la probabilidad de encontrar obediencia dentro del grupo para mandatos específicos.

En este sentido, la toma de decisión por consenso puede llevar a cierta dinámica problemática de grupo. Por ejemplo, se puede desalentar a las personas de expresar opiniones contrarias por la preocupación que pueda romper con el consenso. Esto puede llevar a una situación en la cual cada miembro del Consejo cree que cierta estrategia es mala, pero nadie está dispuesto a expresar esa opinión porque tiene la impresión errónea que los demás miembros del grupo apoyan la estrategia.

Es aquí donde el líder realiza un juego importante y emplea sus mejores estrategias en bien personal o del grupo al cual pertenece.

También hay quienes influyen sobre los demás miembros para lograr lo que se han propuesto, denotando gran capacidad, para persuadir a los pares, obteniendo su seguimiento y motivación. Se lo sigue por su habilidad orientadora, por la confianza y por la credibilidad que genera su accionar, su manera de pensar y moverse en la Universidad.

Éste genera el cambio de conducta en el otro o los otros.

El consejero delegado, utiliza el liderazgo como capacidad de ejercer influencia en los demás compañeros, se ejerce por ejemplo en el dominio que puede tener un representante sobre otros, a fin de que voten a favor de un tema determinado o para que alguna resolución o acción sea aprobada o rechazada, de acuerdo a como la situación lo amerite.

El delegado, trata de convencer al subordinado y conseguir su conformidad, para asegurarse que la decisión sea tomada, aun en el caso de que no se pueda llegar a un acuerdo.

Es aquí donde de la participación de los miembros del Consejo, emerge como categoría de análisis: representantes cálidos, tibios y fríos.

En los procesos interactivos de la comunicación se expresan lenguajes, códigos, ritos y símbolos en las construcciones culturales que se configuran en las instituciones.

Así también se configuran las ideologías, la lucha de poder e intereses.

En ese contexto de redes relacionales, en algunos claustros, como docentes, alumnos, egresados y auxiliares docentes, facilitan el diseño de estrategias de intervención con el objetivo de conseguir determinados cambios e innovaciones para la mejora del funcionamiento y para alcanzar las metas, es decir, en post de mejorar la calidad del funcionamiento de cada claustro.

Es clave explicar que en las entrevistas realizadas, se expone que existe la necesidad de generar canales de formación e información a través de los procesos de comunicación como premisa para potenciar la motivación y la colaboración de los miembros, generando de esta forma un mayor nivel de participación.

Se permite así desarrollar una cultura colaborativa, de compromiso y responsabilidad y no construyendo una cultura de enfrentamientos y conflictos funcionales y profesionales.

Los entrevistados afirman que desarrollar procesos de reflexión con el fin de crear una cultura común de finalidades e intereses de todos los implicados, es fundamental para la mejora profesional y ocupacional en las instituciones.

Además estos procesos pueden ser capaces de desarrollar al máximo las posibilidades de las organizaciones y luchar contra las limitaciones determinados objetivos, incluso modificarlos y cambiarlos.

En esta realidad la comunicación se convierte en un instrumento cuya finalidad es construir los significados de forma común, produciendo el clima y la cultura como una construcción social asumida por todos por medio de metáforas y leyendas y que pueden convertirse en instrumentos de control de comportamientos y las normas sociales de los claustros.

El relato de los episodios permitió conectarse con la heterogeneidad de sentidos y prácticas, dejando en libertad la producción de sentidos diversos.

En esta etapa algunos definieron los dilemas en las sesiones como crisis necesaria en tanto les obligaba a explicitar lo oculto. Para otros, las sesiones producían una ruptura de la armonía institucional tan deseada.

Se intenta mantener la coherencia discursiva ante las situaciones tensas en las sesiones.

Se observan formas de resistencia a la tarea de crear y formular acuerdos y llegar al pensamiento y accionar homogéneo. Se demuestra que no se cumple con lo que se ha denominado responsabilidad jurídica directa, ya que no se refleja una intención de contribuir al buen desempeño de las acciones delegadas. Se busca crear el conflicto.

En las sesiones de trabajo se verifican: las tomas de decisiones, la organización del trabajo y comisiones, la comunicación institucional, la delegación y distribución de tareas y responsabilidades y las relaciones interpersonales.

Estas acciones no promovieron las condiciones mínimas para el sostenimiento del trabajo en las sesiones y el sostenimiento de las propuestas en las comisiones. Se afirma la existencia de la responsabilidad jurídica individual, ya que ciertos consejeros, no asumen el compromiso de representante.

En este momento el grupo tuvo la noción de precariedad en la construcción de significados compartidos en aras de alcanzar los objetivos propuestos.

Cabe entonces la pregunta ¿estuvieron ausentes los procesos de comunicación en las condiciones de gestión en el consejo?

Los miembros admitieron que existe impotencia por no lograr la resolución de problemas emergentes y que esa es su mayor flaqueza.

Sí, algunos docentes plantearon con insistencia la necesidad de gestionar los conflictos internos generados por los intereses sectoriales.

Para ello es indispensable contar con condiciones personales e impersonales propicias para la construcción de identidades colectivas y elaborar diseños educativos de manera democrática.

Esta forma de trabajo establece condiciones que censuran la capacidad creadora de los miembros, al tiempo que refuerzan la reproducción de la división de sectores con intereses contrariados.

En el Consejo Directivo de la FCPyS se observa el desarrollo de la labor de los miembros en una acción civilizatoria, y por tanto, su aspiración se ve confirmada ya que se aprecia la relación de colaboración.

En la FEEyE, los consejeros retacean su colaboración y la relación se tensa en un tire y afloje. Situación que hace que no se desarrolle lo que se ha denominado como responsabilidad jurídica individual.

Se puede definir esta relación entre pares como pulseada sectorial. En definitiva, suele ser común que el trabajo en equipo en el consejo se vea menoscabado.

En la FCPyS en el desarrollo de las sesiones en los procesos de comunicación y toma de decisiones se evita las peleas durante la confrontación entre los pares.

En la búsqueda de la construcción de la historia de los consejos directivos de las instituciones analizadas permitió penetrar en los lazos que establecieron los sujetos vinculados a dichos consejos y cómo fueron adjudicando sentidos a su vínculo.

Recopilar anécdotas, y remover recuerdos posibilitó armar la historia de ambos Consejos de las Facultades de la Universidad Nacional de Cuyo.

Surgieron así historias retaceadas, plagadas de conflictos en algunos casos, contadas de diversos modos y sentidas de distintas maneras.

Se pudo observar que en la FCPyS se pudo conformar un relato único y verdadero del desarrollo de las prácticas de los procesos de toma de decisiones durante las sesiones. Del Consejo. Su sentido común presenta unidad de criterios.

En la FEEyE se observó rupturas y quiebres en las relaciones en el proceso de trabajo en las sesiones. Por tanto, no se encontró un relato sostenido y coherente, sino que presenta agujeros negros en donde se cuelan y fugan relatos contradictorios entre sectores, por momentos sin contenido aparente.

En la organización se hace visible y transparente las disputas por el poder.

En la FCPyS se conserva la historia en forma menos segmentada porque la producción cultural que se ha construido es homogénea y ligada a los intereses y objetivos signados en el Estatuto Universitario y de acuerdo a las metas planteadas en el Consejo.

En la FEEyE se demuestra en los relatos que los miembros anhelan institucionalmente lograr una relación organizada y con unión de criterios y sentidos durante el trabajo en las sesiones.

Sostienen y confían en su capacidad para mantener y mejorar las relaciones y resolver problemas que exigen la responsabilidad de todos los participantes.

En las sesiones del cuerpo de la FEEyE se plantean situaciones conflictivas, en donde consejeros han enunciado y denunciado falta de información, lo cual estaría reduciendo el ejercicio de la participación en la toma de decisiones. Según San Fabián Maroto (1996) *“Los beneficios de la toma de decisión participativa se obtienen cuando los integrantes comparten información relevante y tienen poder para ejercer influencia en el resultado final”*

En este caso el grupo que presenta afinidad al sector oficialista a la decana es el privilegiado ya que cuenta con la información respectiva, además de encontrarse al corriente con la estrategia a seguir en post de la política de gestión a desarrollar.

En este proceso de delegación de responsabilidades se analiza la confianza en los actores a los cuales se les delega funciones.

La falta de confianza interpersonal afecta a la capacidad de trabajo.

Dicha confianza hace y se encuentra íntimamente relacionada con la estabilidad de las instituciones y por lo tanto en la efectiva participación para el pleno funcionamiento del órgano.

En la FEEyE los sucesivos pedidos de información de los consejeros a la decana para tomar decisiones en las sesiones lleva a tener una relación de desconfianza entre sus pares, en lo que han declarado procedimientos perjudiciales a sus intereses y los de la institución. Dicha situación cumple una acción denominada responsabilidad jurídica colectiva, ya que en este caso, la Decana al no brindar la información necesaria para tomar decisiones, la imputabilidad recae hacia el grupo afín a ella.

En la FCPyS, los actores evidencian que se ajustan a las reglas formales de trabajo en un sistema con niveles altos de satisfacción y desempeño ya que cuentan de antemano con la información necesaria para hacer uso de los canales de participación. Presentan una relación de confianza mutua entre los consejeros caracterizado por la relación de cooperación social.

Ya hacia el interior de las sesiones del Consejo, se utiliza como estrategia el conflicto y la negociación como instrumentos de gestión en aras de conseguir el reparto de los recursos disponibles y obtener el máximo beneficio, pactando entre ellos y con los miembros de los otros claustros.

Aquí se presenta el “Pacto” como una herramienta intrínseca en las relaciones externas e internas. Externas en cuanto a los miembros de otros grupos o claustros e interna respecto del propio grupo.

Cualquier miembro sabe y percibe que existen límites y condiciones para su acción, acción que está marcada tanto por el marco legal del Estatuto Universitario, como por el reglamento interno de cada Consejo Directivo.

Se demuestra que los consejeros se desenvuelven haciendo uso conciente de la responsabilidad jurídica directa, la cual es señalada en la normativa legal

Como una fórmula matemática se destaca que: la Participación de los integrantes de cada claustro en la toma de decisiones y el funcionamiento es directamente proporcional a la información y la formación.

En consecuencia, se puede afirmar que: a mayor información – mayor compromiso y participación.

En sintonía con el argumento San Sebastián Maroto, en el Consejo Directivo de la FEEyE *“la participación es percibida como una oportunidad para adquirir información y dar opiniones más que influir en las decisiones”*

Se presenta un problema de acceso a la información relevante para la toma de decisiones.

6.5. Conclusión

Es importante tener en cuenta que se presenta una situación donde es difícil generalizar, porque se trata de dos instituciones con trayectorias políticas bien diferenciadas.

La distinción de una institución y la otra es analizada sobre la base del estilo de conducción del cuerpo, los contenidos, las toma de decisiones y los valores que expresan cada una de ellas.

En una Facultad, la participación en las actividades políticas, como es la representación en el gobierno de dicha Unidad Académica, posee una larga tradición, propia del área de formación específica.

Esta situación no es una cuestión de internalización de valores y actitudes, sino que es una construcción social del cuerpo.

El caso de la otra Facultad es muy singular. La historia institucional demuestra que va creciendo la participación y las prácticas políticas. Hay que tener en cuenta que se trata de una Facultad con escasa experiencia política. Existe una inmadurez política, una falta en realidad de práctica en el gobierno universitario.

Se sostiene que el contexto histórico contribuye a la conformación de formas diferenciadas de participación y de vinculación con lo político por parte de los representantes.

El análisis surgido de la vida real de los Consejos Directivos, han mostrado hasta qué punto los comportamientos humanos son y seguirán siendo complejos y qué lejos están del modelo simplista de una coordinación mecánica o de un determinismo simple.

Se concibe al Consejo Directivo como un espacio político y público, en consecuencia, se produce un enfrentamiento entre agrupaciones por responder ideológica y políticamente a puntos de vista diferentes sin construir consensos en abiertos espacios de participación.

El Consejo constituye un ámbito imprescindible para la Universidad, ya que, son órganos de control de la gestión, que: buscan el consenso entre sus participantes. Además son espacios para la generación de iniciativas y producción de políticas académicas.

Estamos en presencia de tradiciones académicas distintas, produciéndose así significaciones diferenciadas en la lectura de los marcos legales. Esta forma de interpretar el texto se configura por las comunidades, su cultura organizativa y su ideología.

Presentan modalidades contrastadas en la construcción del sentido y en las distintas visiones que poseen los miembros participantes.

Se advierte en el Consejo una suerte de enfrentamiento entre los claustros. Problema que en muchas ocasiones proviene de las identidades corporativas y las lealtades

partidarias, acciones éstas que hacen entorpecer la capacidad de generar consensos. Es así que algunos consejeros perciben cierto grado de desconfianza por los otros claustros.

Los cuerpos colegiados son valorados por los representantes como espacios legítimos para el ejercicio de la toma de decisiones. Estos son órganos útiles y necesarios para hacer efectivo el gobierno de las Facultades.

En la Universidad, la participación de ciertos claustros en el Consejo Directivo, en cuanto a representación, se presenta una situación en donde, la representatividad no es igualitaria.

Si bien se observa una eminente presencia de todos los claustros en la pirámide estructural de los Consejos Directivos, aún no se llega a representar de la misma manera a todos ellos. El Claustro Docente es el que mayor peso presenta en la toma de decisiones.

Las formas actuales de gobierno universitario tienden a subordinar la participación activa de los representantes de los cuerpos colegiados y reducir su autonomía en la institución.

“La utilización de mecanismos como la presión y la imposición para lograr el acatamiento o el compromiso de los miembros, el sistema de premio o castigo al sistema de lealtades, la influencia de la trama vincular de las amistades o de ciertos intereses y las estrategias que condicionan la forma de participación en las sesiones y comisiones del Consejo” tal como lo expresa Bianco Ivonne, en su tesis.

Un liderazgo fuerte es una respuesta a los requerimientos de las Facultades ya que mejorarían la calidad de las instituciones y su eficiencia organizativa y administrativa.

Se evidencia un debilitamiento de la deliberación en tanto herramienta central de diálogo en el escenario del Consejo Directivo de la FEEyE.

Se pierde el sentido de la homogeneización y tiende a intensificar la individualidad. Los conflictos que emergen corresponderían a una socialización defectuosa.

Se requiere de representantes con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional por medio de las políticas de gestión, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas de los diferentes claustros que conforman las Facultades, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo de la sociedad en la que se encuentra inserta. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Los reiterados conflictos entre pares miembros del Consejo Directivo, se desnudan en la Facultad de Educación Elemental y Especial.

En una de las instituciones se observa que el Consejo Directivo está sumergido en una conflictiva cotidianeidad.

El Cuerpo no promueve la participación activa de sus miembros y no cuenta con estrategia para involucrarlos. Tampoco despierta la conciencia política, ni estimula el sentido de la unidad de la representación, hacia un fin común y general.

Este desencuentro deja a la vista la idealizada relación de pares, imaginada como un vínculo sin fisuras, en franca armonía y cohesión. La realidad sin embargo, rompe esta imaginada relación y los consejeros continúan sorprendiéndose de la compleja y contradictoria vinculación, además de la insatisfacción social hacia el trabajo y encarnan una gran pérdida de su sentido.

La integración entre miembros del Consejo es el proceso por el cual el medio socio cultural produce, reproduce, se apropia, resiste e interpela a la institución a la institución mediante las prácticas cotidianas de los sujetos, que otorgan sentido a su tarea.

Esta relación se manifiesta en la identidad institucional, resultado del proceso de institucionalización de un modelo de acción educativo que ignora la presencia cotidiana de los sectores que intervienen en su construcción.

Se da cuenta en la FEEyE, de la debilidad de la gestión para contener y amparar proyectos.

Es un cuerpo que tiende más a la centralización en la toma de decisiones de ciertos actores, así como a la burocratización de todas las esferas y el consiguiente predominio de las grandes de carácter impersonal que dañan las posibilidades de desarrollo de una personalidad automática.

Existe una atomización de la población como consecuencia de la destrucción de las asociaciones y de los vínculos de lealtad de carácter local.

Esta pérdida de comunidad no posibilita una relación más directa entre los miembros

La propuesta será lograr una reflexión sobre lo que está sucediendo y exhortar a todos los participantes para promover acciones destinadas a la integración de valores colectivos y democráticos en el quehacer educativo.

Es evidente en una Facultad, la persistente y reiterada falta de espacio y tiempo para abordar a pleno un debate entre los diferentes sectores con el fin de dialogar sobre el trabajo en las sesiones, más precisamente en los procesos de comunicación, que es la mayor flaqueza de la organización.

Esta falta de espacio no permite que se trabaje bajo un objetivo común. Al no plantear cada grupo su pensamiento, su estrategia y su visión, se genera malestar y emergen las rivalidades y peleas; perjudicando de esta manera la gobernabilidad democrática del organismo.

Se demuestra en este Cuerpo Colegiado lo establecido por Bianco Ivonne *“las condiciones de trabajo, de información y participación que caracterizan el movimiento del órgano colegiado, no evidencian mecanismos de funcionamiento para debatir los temas, apropiárselos en el sentido de hacer propias las políticas- y termina ratificando*

las decisiones sin poder generar propuestas alternativas que enriquezcan el debate y la conducción estratégica de la institución”.

Antes de la elaboración y ejecución de un proyecto trabajado en comisiones, es un requisito indispensable la detección de necesidades y requerimientos de los casos, de tal manera que sea posible obtener información precisa y veraz sobre qué temas deben ser tratados y en qué aspectos o dimensiones se van a desarrollar.

Se debe recuperar la representatividad, esto implica un cambio en los representantes. Su función primordial es la de representar y defender a cada claustro, y lograr los objetivos propuestos por la institución educativa.

En el fondo, los claustros se sienten responsables por como se organiza, dirige, controla y se desarrolla la gestión, sin embargo, no tienen el tiempo, ni la capacidad (como cuerpo), para realizar esta labor.

Así como los conocimientos, la información, las habilidades y la experiencia de los consejeros son importantes a la hora de tomar decisiones, existen también otras características como los rasgos, actitudes y aptitudes, que también son fundamentales para lograr satisfactoriamente dicho desempeño en el Consejo.

La importancia de un sistema de representación política eficiente radica en que éste permite al personal de los Consejos Directivos desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por su función en el proceso de toma de decisiones, lo cual consecuentemente, contribuye al logro de los objetivos de la institución.

En el funcionamiento del cuerpo de la FCPyS se facilita la discusión abierta y la confrontación de las ideas.

Los miembros reciben información clara y satisfactoria sobre sus actividades por realizar.

Debido al desarrollo positivo y eficiente de los canales de comunicación, la interrelación que mantienen entre sí los miembros participantes del Consejo Directivo, tanto en las sesiones como en las comisiones de trabajo reporta beneficios al cuerpo, formándose una especie de cadena de beneficios entre ellos.

De manera muy evidente, se ha demostrado con éxito la gestión del recurso humano.

Por otra parte, la crítica de los procedimientos existentes para exigir responsabilidades revela el alto grado de ineficacia de los mismos en la práctica. Pero ello no es razón para sacar la conclusión de que los procedimientos carecen inherentemente de valor. No sería posible establecer principios definitivos en relación con un tema tan controvertido y tan imperfectamente explorado.

Lo establecido por San Fabián Maroto (1996) es un claro ejemplo de lo sucedido: *“La toma de decisiones puede mejorarse mejorando las estructuras comunicativas, para ello va a ser imprescindible la participación ya que la participación en la toma de decisiones incrementa la aceptación de las mismas y facilita la implementación de innovaciones”.*

La práctica de la delegación responsabilidades en las funciones y competencias contribuye a consolidar la democracia y asegurar su gobernabilidad.

Se hace necesario explicar que no se detalla en el Marco jurídico, el qué y el cómo delegar.

Se debería crear un marco legal efectivo para la delegación de responsabilidades y la coordinación de las mismas.

La delegación de funciones puede generar nuevo personal cuya función es formar y ayudar a otros compañeros en la función de representar.

La delegación refuerza la influencia de los representados, además de aumentar el sentido de responsabilidad del Delegado.

Los miembros participantes de cada claustro no pueden realizar por sí solos el trabajo para conseguir el logro de sus objetivos, por tanto tienen que delegar.

La delegación de funciones debe estar precedida por una revisión, análisis y discusión sistemáticas de las necesidades y beneficios.

Este es un principio fundamental que, paradójicamente, no siempre funciona en la práctica; pero es un principio que se debería aceptar siempre que se decida delegar esa autoridad en otra persona.

Capítulo 7. Análisis del discurso de los sujetos como atributo en los procesos decisionales. (Autor: Marta Moyano).

7.1. Introducción

En nuestro Proyecto de Investigación: “Atributos e instrumentos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria”, nos interesa averiguar el lugar que ocupa el sujeto-persona en la toma de decisiones dentro de cada órgano colegiado en dos facultades de nuestra Universidad.

Por esta razón hemos iniciado nuestra tarea en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, considerando las Actas del Consejo Directivo, por ser un órgano de gobierno donde se toman las mayores decisiones y por que están representados los diferentes claustros de la Facultad. Por ello nos interesa averiguar:

¿Cuál es el lugar que ocupa el sujeto-persona dentro del Consejo Directivo?

¿Se respetan las subjetividades en las tomas de decisiones?

¿Existe un espacio-institucional, para que cada uno diga su palabra?

Las instituciones educativas especialmente las universidades se encuentran entre las instituciones ideológicas más complejas del sistema, que revelan y reflejan los intereses, ideas sociales y políticas de su grupo. De allí que se torne necesario e importante poder analizar las relaciones entre el poder y el discurso evidenciado en las relaciones e interrelaciones de sus autoridades.

Para ello consideramos el registro discursivo a través de las Actas de una sesión del Consejo Directivo focalizando en las primeras reuniones del nuevo equipo de gestión.

Los elementos teóricos que permitieron este análisis provienen del Análisis del discurso crítico realizado por Teun Van Dijk, y del análisis del poder que efectúa Michael Foucault.

7.2. Las estructuras textuales utilizadas en el Consejo Directivo de una facultad de la Universidad Nacional de Cuyo y el lugar de los sujetos – personas

De la indagación realizada se exponen algunas ideas para pensar al sujeto-persona dentro de un órgano colegiado como lo es, un Consejo Directivo de Facultad. El sujeto aquí es pensado en su relación con ‘el otro, con los otros’, integrantes de los equipos de conducción. Centramos la mirada en los textos, más precisamente en las reuniones del Consejo Directivo a fin de analizar el discurso plasmado en las Actas.

En este sentido en nuestro puntualizamos que: *‘las distintas instituciones que conforman la Universidad Nacional de Cuyo están reguladas por una misma normativa a ser aplicada en cada unidad académica. Pero a su vez cada unidad académica, según el principio de autonomía institucional tiene alternativas de aplicación, por un lado la aplicación directa de aquellas que emanan del Consejo Superior de Rectorado, y por el otro, aquellas que configuran según el espacio de autonomía en cada Consejo Directivo de Facultad, brindando características propias de la gobernabilidad institucional ... cada unidad académica construye sus modos de gobernabilidad en razón de las tomas de decisiones diferenciales conforme a las propuestas institucionales y los criterios que adoptan los integrantes de los Consejos Directivos y equipos de conducción’* (Tancredi Olmos. 2009).

Sin embargo como puntualizamos posteriormente, no todos estos modos de gobernabilidad se evidencian como democráticos, sino que a veces son autoritarias, subjetivas rutinarias. En este contexto nos interesa averiguar:

¿Cuál es el lugar que ocupa el sujeto-persona dentro del Consejo Directivo?

¿Se respetan las subjetividades en la toma de decisiones?

Al decir de Paulo Freire, se genera dentro de las discusiones e intercambios, un espacio para que cada uno ‘diga su palabra’?

Cabe puntualizar que estas cuestiones responden al planteo del Problema respecto de: ¿cómo se construye la toma de decisiones?

¿Qué características y elementos comprenden los atributos que configuran la gobernabilidad democrática?

Para responder a estos interrogantes hemos trabajado el concepto de superestructuras de van Dijk, como así también algunos elementos básicos de la Teoría de la Enunciación de Benveniste.

Cuando dos o más personas interactúan entre sí, lo hacen predominantemente a través del lenguaje oral o escrito en un tiempo y espacio determinado, se produce en

consecuencia una práctica discursiva contextualizada. Por ello el discurso constituye 'una práctica social compleja y heterogénea (Blancafort y Tusson Valls. 2004. P.16). Desde otro punto de vista, Teun van Dijk (2000) reconoce al discurso como 'una noción difusa' y sostiene que 'los analistas del discurso intentan ir más allá de estas definiciones características del sentido común' (van Dijk 2000. P.21) '...ellos admiten que el discurso es una forma de uso del lenguaje no obstante introducen un concepto de discurso más teórico, a la vez que más específico y más amplio en sus aplicaciones. Pretenden incluir otros componentes esenciales en este nuevo concepto, a saber: quien utiliza el lenguaje, cómo lo utiliza, por qué y cuando lo hace' (van Dijk.2000.P.22).

Desde nuestro punto de vista, consideramos que el discurso es un concepto polisémico y complejo razón por lo cual es necesario apelar al aporte de varias disciplinas. Al respecto van Dijk sostiene 'El Análisis del Discurso es una ciencia transdisciplinaria que comprende la teoría y el análisis de textos y la conversación en casi todas las ramas de las humanidades y ciencias sociales' (van Dijk. 2000. P. 17). Este mismo autor sostiene que varias son las disciplinas que se ocupan de estudiar el Análisis del Discurso, la primera de ellas la lingüística ya sea: la Lingüística Funcional (Círculo de Praga) la Lingüística Textual (Van Dijk) la Teoría de la Enunciación (Emile Benveniste) y la Retórica clásica. Otras disciplinas que se dedican al estudio del tema son: la Psicolinguística, la Sociolinguística, la Etnometodología, la Pragmática, la Filosofía de Wilgenstein, y la Antropología Lingüística entre otras. De esta enumeración nos interesa la posición de Teun van Dijk, quien destaca que desde la antigüedad clásica, la poética y la retórica se ocupaban entre otras, de las estructuras especiales, de los textos literarios. Hoy las diferentes disciplinas científicas se ocupan, entre otras cosas, de la descripción de textos. 'La evolución en los últimos años ha tendido a que los problemas y objetivos de los análisis de textos en las distintas disciplinas científicas requieran un estudio integrado precisamente en el marco de una nueva 'conexión transversal' interdisciplinariamente: la ciencia del texto.

'La tarea de ella consiste en describir y explicar las relaciones internas y externas de los distintos aspectos de las formas de comunicación y uso de la lengua, tal y como se analizan en las distintas disciplinas. Partiendo del supuesto de que el uso de la lengua, la comunicación y la interacción se producen ante todo, bajo la forma de texto, será oportuno analizar diferentes tipos de textos, estructuras textuales, y sus diferentes condiciones' (Van Dijk. 2000. P.10). De éste autor holandés hemos tomado el concepto de superestructuras, entendiéndolas como 'un tipo de esquema abstracto que establece el orden global de un texto y que se compone de una serie de categorías, cuyas posibilidades de combinación se basan en reglas convencionales' (Van Dijk. 2000. Ps. 144-145). Esto significa que las superestructuras son estructuras globales, especiales o también hiperestructuras. Por ejemplo: la narración y la argumentación. Esto vale para todo el texto y no para una parte del mismo. Las superestructuras no permiten reconocer otras estructuras más especiales y globales sino que determinan el orden global de las partes del texto.

Si aplicamos estos conceptos a los datos obtenidos en nuestros corpus de datos, estos son, las Actas de algunas sesiones del Consejo Directivo seleccionado, podemos decir que:

En el Acta del Día 4 de junio de 2007., el esquema institucional de la superestructura, se inicia con la introducción formal donde consta: día, lugar y fecha, nombre de los miembros presentes, de acuerdo con los diferentes claustros. Se verifica el cumplimiento del Reglamento en relación al número de miembros presentes y se inicia la sesión. Se explicita el Orden del día, que comienza con la lectura y aprobación del acta anterior, a continuación se presenta el Informe del Decano. Posteriormente se ponen a consideración los temas solicitados en el Tratamiento sobre Tablas y luego se pasa a Informe de Comisiones. La de Política Académica y la de Docencia y Concurso, cuyos informes son aprobados sin ninguna observación con lo que se da por concluida la sesión. Sintéticamente el Esquema institucional puede enunciarse de la siguiente manera:

- 1). Lectura de aspectos formales de la sesión.
- 2). Consideración del Orden del día.
- 3). Informe de la autoridad (del Decano)
- 4). Presentación de temas sobre tablas.
- 5). Informe de Comisiones.
- 6) Aprobación y rúbrica del acta considerada.

En el Acta del día 7 de julio de 2007, el esquema institucional de la superestructura, se inicia con la introducción formal es decir con la ubicación del día, hora y lugar de la sesión, posteriormente se detallan los miembros presentes y los ausentes, verificado el número de los mismos se da por iniciada la reunión.

El Orden del día se inicia con la lectura, consideración y aprobación del Acta anterior. Se presenta luego el Informe del Decano. En tercer lugar se considera el trabajo de las Comisiones, siendo la primera la de política Académica y luego la de Docencia y Concurso. Estos despachos son aprobados por unanimidad. Esto significa que el esquema institucional de la superestructura de la presente sesión presenta una marcada semejanza con la del día 4 de junio, sólo que en ésta última se presentaron temas que demandaron la solicitud de ser tratados sobre tablas.

El Acta del día 10 de marzo de 2008: si consideramos el esquema Institucional de la sueperestructura: diremos que se observa una semejanza importante (casi total) respecto al esquema del día 2 de julio, presentando distintos momentos: se inicia con la explicitación de aspectos formales, posteriormente se considera el Orden del día, sometiendo a consideración el Acta anterior, con el informe del Decano y luego el informe de comisiones (de Política Académica y de Docencia y Concurso) con lo cual se da por finalizada la reunión.

En el Acta del día 2 de junio de 2008. En general se puede observar que no presenta variaciones sustanciales el esquema institucional de la superestructura ya que la reunión se inicia presentando el ritual de los aspectos formales para pasar a continuación al Orden del día, constituido por la aprobación del Acta anterior, continuando con el tratamiento sobre tablas para cerrar el Orden con la consideración del trabajo de Comisiones (Política Académica y Docencia y Concurso).

A manera de síntesis parcial, podemos inferir que desde el punto de vista de las estructuras textuales, en los corpus considerados predomina una superestructura que se caracteriza por presentar un esquema institucional cuyo formato está organizado por reglas y esquemas administrativo-académicas, en los cuales subyace cierta distancia y despersonalización en las decisiones adoptadas. Por ejemplo: no se observan opiniones disonantes con las lecturas de las actas anteriores ni de los miembros presentes en las reuniones, tampoco se aprecian opiniones opuestas a los informes de comisiones, por el contrario todas las decisiones son aprobadas por unanimidad. Otra cuestión a tener presente es el tipo de redacción que se pone de manifiesto en las Actas del Consejo, de las mismas trasciende descompromiso y distancia de las tomas de decisiones.

Desde otra perspectiva Emile Benveniste nos propone su Teoría de la Enunciación cuya importancia fundamental estriba en reposicionar al sujeto como actor del discurso. Al plantear la relación: enunciador-enunciario, nos presenta un YO que habla para alguien: TU. En esta relación, uno de los dos sujetos puede influir sobre el otro, lo cual implica que uno de ellos desempeña un rol pasivo, por lo que no ofrece resistencia ante la influencia del otro sujeto. Esto nos muestra que la enunciación no es nunca un acto aislado sino que se caracteriza porque en los dos que participan subyace la disputa y la polémica ya que frecuentemente uno trata de imponerse sobre el otro. Por esta razón nos interesa trabajar con algunos conceptos ya que las utilizaremos como categorías de análisis, ellas son:

Las modalizaciones: entendidas como el lugar del enunciador, la distancia entre el sujeto que enuncia la decisión tomada y el contenido de esta decisión. En nuestro caso los sujetos son todos los integrantes del Consejo Directivo. Párrafo aparte ameritan el Secretario General y el Decano, ya que el Secretario aparenta un rol activo pues él lee las Actas anteriores, pero en realidad se limita a transmitir información. Su estilo, explicitado en la redacción de las Actas, es impersonal, neutro, casi anónimo, omite datos y debates importantes, esto nos conduce a pensar que pone distancia suficiente entre su persona y la toma de decisiones.

Por su parte, el Sr. Decano, en las reuniones que interviene es para informar sobre gestiones realizadas dentro y fuera del País, o también sobre temas internos de la Facultad, pero subyace cierta distancia en la toma de decisiones.

Respecto a los miembros del Consejo Directivo, las modalizaciones utilizadas denotan compromiso y responsabilidad de los miembros especialmente los integrantes de la Comisión de Política Académica quienes deciden sobre: tipo de

currículo, que carreras necesita la Facultad para fortalecerse, la cantidad de materias optativas, decisiones políticas referidas a los alumnos como por ejemplo: condiciones de readmisión y admisibilidad, becas de iniciación, entre otras, decisiones de política externa, dirigidas a la comunidad por ejemplo: conceder el título de Dr. Honoris causa al sacerdote Jorge Contreras por su compromiso social. También deciden sobre Dirección de política interna cuando conceden año sabático o deciden sobre política académica, por ejemplo: estimular la construcción de redes interuniversitarias pero orientadas a la comunidad.

En relación a las tareas desarrolladas por la Comisión de Docencia y concurso aparece con una modalización de menor compromiso ya que sus decisiones se refieren a iniciar un concurso, aprobar o constituir un jurado, otorgar función crítica a algún docente, pero en estos informes, no se evidencian decisiones sustanciales.

De lo expuesto se infiere que los miembros de la Comisión de Política Académica evidencian una modalización más directa y comprometida con la institución, lo que también se evidencia en la toma de decisiones adoptadas en el despacho de Comisión.

Otro concepto que hemos trabajado en el análisis es el de deíctico. El término deriva de deixis, término griego que significa señalar o indicar algo. Los deícticos son elementos lingüísticos relacionados con el proceso de la enunciación, con sus coordenadas personales, espaciales y temporales. En nuestro caso centramos la mirada en los deícticos personales ya que éstos construyen a los sujetos del acto de la enunciación. En tanto que la primera y segunda persona en singular denota el grado de compromiso con lo que se dice. El uso de pronombres en plural determina el mayor ó menor compromiso del que enuncia y la presencia del otro sujeto en la enunciación.

Respecto a nuestros corpus de datos diremos que si bien están presentes siempre, no lo están en los sujetos-personas, es decir se pueden inferir pero no se explicitan discusiones o intercambios entre los miembros del Consejo Directivo donde se visibilice la presencia de sujetos-persona en la toma de decisiones. Por el contrario estas aparecen como una decisión grupal. En este sentido es válido formularnos como supuesto el siguiente:

‘El estilo institucional de los equipos de conducción de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, en el manejo de la información, se caracteriza por la despersonalización y el descompromiso que subyace en la toma de decisiones, lo cual no se corresponde con la realidad, en tanto que el estilo institucional elegido para manejar la información, evita explicitar acabadamente los intercambios, los diálogos o las disputas entre otros. Esta manera de actuar produce un ocultamiento de los mecanismos y estrategias implementadas por los miembros de los equipos de conducción, en la toma de decisiones. Por ejemplo:

En el informe del Decano: no se explicita ningún pronombre ni singular, ni plural por el contrario los tiempos verbales tendría-estaría’ muestran el descompromiso de quien

presenta el informe. Si bien presenta las gestiones realizadas ante determinadas personas e instituciones extranjeras, no se evidencia el compromiso personal. Cuando en el informe cita: 'el tema de los maestrandos estaría resuelto en el aspecto académico. Luego de finalizado el expediente en su aspecto administrativo, el Rectorado tendría la obligación de analizar las actuaciones legalmente y luego elevarlo a la justicia federal', la acción está puesta siempre en otras personas quienes son los responsables de concretar o ejecutar los actos iniciados en la Facultad. El uso del tiempo verbal- potencial- nos está presentando también la intencionalidad.

Respecto del uso de los pronombres personales en el caso de las Comisiones de trabajo esto es, Política Académica y de Docencia y Concurso podemos decir que: en la primera de ellas, no se usan los pronombres, ni se indican lugares ni tiempos, las decisiones son tomadas por todo el grupo y así lo establecen cuando expresan: 'La Comisión de Política Académica sugiere al Consejo directivo..y se ofrecen una serie de nombres de personas para integrar una comisión ad-hoc, pero éste hecho no tiene mayor trascendencia desde el punto de vista de la toma de decisiones.

Por su parte la Comisión de Docencia y Concurso tampoco hace uso de pronombres personales en sus informes, se limita a 'sugerir al Consejo Directivo hacer lugar a lo solicitado por el prof..'

A modo de síntesis podemos decir que algunos de los miembros del equipo de conducción (Decano y Secretario General) utilizan modalizaciones que evidencian un estilo distante e impersonal en la toma de decisiones. En cuanto a los miembros del Consejo Directivo, contrariamente sus modalizaciones demuestran cierto compromiso y responsabilidad, especialmente los integrantes de la Comisión de Política Académica.

Respecto al uso de los deícticos se puede observar que los integrantes del equipo de conducción, no hacen un uso frecuente de ellos lo que demostraría cierto descompromiso personal, no se aprecia una participación individual en la toma de decisiones.

7.3. La relación discurso y poder. Una aproximación desde una sesión del Consejo Directivo de una unidad académica de la Universidad Nacional de Cuyo.

“...y designar los lares, los núcleos, denunciarlos, hablar de ellos públicamente, es una lucha, no es porque nadie tuviera aún conciencia de ello, sino porque tomar la palabra sobre este tema, forzar la red de la información institucional, nombrar, decir quien ha hecho qué, designar el blanco, es una primera inversión del poder”
(Foucault. 1990. P.16)

Tomar como introito las palabras de Michael Foucault significa que nuestro pensamiento tomará en consideración algunos conceptos para el análisis posterior, puesto que entendemos que el lenguaje posee una base social, como sostenía

Vigotsky, y el lenguaje en uso significa enunciar algo, para alguien, es decir la enunciación es la práctica del lenguaje. Esto es la puesta en discurso del habla por parte de un sujeto competente con la intención de ejercer influencia en otro sujeto inscriptos- ambos- en un tiempo y espacio determinado. Pero para producir un discurso, el sujeto se remite a sus propios conocimientos, los que están influenciados por el discurso dominante de una sociedad.

De esta manera todo lo que pensamos, lo que comunicamos, lo que transmitimos, o sea toda la práctica social, en lo cotidiano, en la comunicación particular y profesional en la enseñanza, todo se efectúa a través del discurso.

Ahora bien, la sociedad pensada como un supra-sistema está constituida por diversos sub-sistemas, por ejemplo: el político, el cultural, el ideológico, el social, el económico y el educativo entre otros. En este último encontramos las distintas instituciones educativas, de diferentes niveles, cada una con características, historia e ideología particular, así las universidades inscriptas en el nivel terciario de la educación están entre las instituciones ideológicas, más complejas, elaboradas y difundidas. Estas reflejan intereses, ideas sociales y políticas de su grupo.

Sostenemos que *“la universidad actual se ha transformado en una organización compleja. Esta complejidad está asociada a su crecimiento en tamaño, con la diversificación de los servicios, actividades y programas y su propia naturaleza. Esta organización pasó de ser una organización estructuralmente estable, relativamente descentralizada y con procedimientos bastante formalizados, a una organización estructuralmente variable en relación con la demanda del contexto social con mayor amplitud de descentralización en respuesta a las nuevas estructuras y con diversificación de procedimientos..se observa que en las relaciones cotidianas y en los niveles de decisión institucional, que en el ámbito de la Universidad Nacional de Cuyo, se construyen políticas de gestión diferentes y a veces contradictorias conforme a las necesidades de cambio institucional”*. (Tancredi Olmos, M. y Salmerón, E.; 2007)

De la cita anterior respecto de que en las “relaciones cotidianas se construyen políticas de gestión diferentes y a veces contradictorias”, y por otra parte sosteníamos que el discurso es enunciar algo para alguien, es decir “el discurso es un factor determinante por cuanto viene a ser una rejilla conceptual de visibilidad.. mediante la cual los miembros de una institución dotan de significado al contexto social y confieren sentido a su relación con él, se conciben y conforman a sí mismos como sujetos y agentes y regulan de esta forma su práctica social”. (Perez Terán.2007.pág.42).

Ahora bien, en las relaciones que se establecen entre las personas en un contexto social, se entreteje una compleja trama configurada entre otros, por los juegos del poder y de la ideología. Respecto de ello, Foucault en diálogos con Deleuzze sobre el poder dice: “Marx y Freud quizás no bastan para ayudarnos a conocer eso tan enigmático a la vez visible, e invisible, presente y oculto, ocupado en todas partes,

que se llama poder”...”sería preciso saber hasta donde se ejerce el poder, mediante qué relevos y hasta qué instancias, a menudo ínfimas de jerarquía, control, vigilancia, prohibiciones, coacciones. En todo lugar donde hay poder, el poder se ejerce, nadie es su titular y sin embargo se ejerce en determinada dirección, con unos a un lado y los otros en el otro” (Foucault. 1990. Pág. 15).

En la cita de Foucault lo que sobresale, o queda claro es que el poder se ejerce en las relaciones con los otros, así muestra una manera de actuar sobre uno o varios sujetos, evidencia que en el juego de las relaciones, se aprecia el juego del poder.

Para Foucault (1985) las relaciones de poder se articulan sobre la base de dos elementos:

- El otro, aquel sobre el cual se ejerce dicho poder, y
- la relación de poder que se abre entre el enunciador y el enunciatario con sus respuestas y reacciones.

De aquí que examinar el discurso de los integrantes de los consejos directivos y de sus decanos, sea una valiosa herramienta para analizar las relaciones de poder, como se concentran o diversifican de acuerdo con los intereses del cuerpo colegiado, sean sus integrantes o decanos o secretarios. En este sentido en la Institución universitaria que nos ocupa, develar el juego de relaciones significa develar el juego del poder, o al menos saber quien lo ejerce y cómo lo ejerce.

Por otra parte desde el punto de vista teórico apelaremos a un concepto que propone el Análisis Semiolingüístico (Charaudeau) el de contrato comunicativo que permite analizar la descripción de la interacción comunicativa producida en una situación determinada.

Desde el punto de vista del Análisis del discurso recurriremos a conceptos planteados por Van Dijk desde una perspectiva crítica del mismo. Así nuestras unidades de análisis son:

- La superestructura del discurso. “Un tipo de esquema abstracto que establece el orden global de un texto y que se compone de una serie de categorías, cuyas posibilidades de combinación se basan en reglas convencionales” (Van Dijk. 2000. Pág.144-145).
- “entendida como la estructura esquemática la organización global que presenta un discurso y las relaciones jerárquicas de sus respectivos fragmentos” (Perez Terán. 2007. Pág.44).
- Para Cabrera “las categorías básicas que organizan el discurso político o macroproposiciones no son una creación ideológica del agente dominante, sino que tienen su origen en un sustrato discursivo que no solo precede, sino que trasciende a dicha identidad.. de allí que las luchas políticas estén siempre inscriptas dentro de un discurso compartido”(Cabrera. 2007. Pág. 45).

- Los Lemas: según el Diccionario de la Real Academia (2001) se los entiende como las palabras o conjunto de ellas que tienen la particularidad de regular la conducta de alguien. Es decir es el conjunto de palabras que expresan una idea o guía de una conducta, institución, etc.
- Los lemas juegan un papel importante dentro de las múltiples formas como se presenta el poder, ya que son palabras, oraciones, o frases breves que gracias a su naturaleza son fáciles de memorizar.
- Las Estructuras lexicales: Es el nivel donde se perciben indicios de la expresión ideológica del enunciador a través del lenguaje, como el uso de las palabras connotadas, la selección lexical entre otras (Van Dijk. .1996. Pág.45).

Así entre los elementos que resalta el emisor en su interacción con los receptores, están los términos y/o proposiciones que manifiestan las funciones enunciadas por Roman Jakobson. Entre estas funciones del lenguaje citamos a:

- Función emotiva, esta función se aprecia en el emisor, es decir quien produce el discurso es quien manifiesta emociones, sentimientos, estados de ánimo, etc.
- La función conativa, se centra en el receptor, o sea en quien recibe el mensaje, llamado también destinatario. El hablante tiene la intención de que el oyente actúe de acuerdo a sus intenciones, para ello usa ruegos, preguntas, etc.
- La función referencial, esta función se centra en el contenido del mensaje.

Las otras funciones enumeradas por Jakobson, como la poética, la fática, la metalingüística, no son analizadas en este trabajo.

Objetivos.

Con el presente trabajo nos proponemos:

- Analizar fragmentos del discurso de la autoridad - decana- de una de las unidades académicas.
- Identificar cuáles son los elementos discursivos que demuestran el juego del poder.

7.4. Metodología

Nuestros corpus de datos lo constituyeron las Actas de sesiones del Consejo Directivo entre los años 2008- 2010. Posteriormente focalizamos el análisis en las interacciones lingüísticas de la Sra. Decana. Centramos la mirada en la Sesión del día 20 de Mayo de 2008, puesto que era una de las primeras que realizaba el nuevo equipo de gestión.

En la descripción e interpretación del contenido utilizamos como categoría de análisis: la superestructura, los lemas, y las estructuras lexicales. También trabajamos con el concepto de contrato comunicativo.-

Descripción y análisis de datos.

Las prácticas discursivas - hablar y pensar sobre la base de conocimientos- y las prácticas no discursivas - actuar sobre la base de conocimientos-constituye una unidad. Todo lo que pensamos, lo que comunicamos, lo que expresamos y aun las pausas y silencios, constituyen el mensaje o contenido de los dicho, todo ello, más los elementos contextuales, forman parte del discurso.

a) Descripción del esquema institucional de la superestructura.

En el Acta del día 20 de mayo de 2008, el esquema se inicia con la introducción formal donde consta: lugar y fecha, nombre de los miembros presentes, según los diferentes claustros. Se verifica el cumplimiento de la normativa vigente respecto al quórum.

A continuación se explicita el Orden del Día: iniciándose con la lectura del Acta anterior, luego algunos miembros del cuerpo realizan un cuestionamiento a la Sra. Decana por los integrantes del nuevo equipo de gestión y observan que de acuerdo al Art. 40 del Estatuto Universitario corresponde que la Sra. Decana proponga los nombres para ser consensuados, ya que se trata de cargos que deben ser acordados. Además elevar los cargos otorgados al Consejo Directivo para su aprobación, no se trata solo de informar. No se sabe si han sido autorizados por la Dirección Financiera la disponibilidad de fondos. De igual manera se produce un cuestionamiento por la designación del Secretario, director o coordinador a cargo de los diferentes espacios, inter se apruebe el nuevo organigrama propuesto.

A pesar de la contundencia del cuestionamiento, no se da respuesta, y se continua con Asuntos Entrados. Aquí interviene la Decana argumentando que de acuerdo a la Reglamentación establecida por el Consejo Superior “se leerán los temas entrados y se irán repartiendo a las Comisiones correspondientes”. Se produce aquí un nuevo intercambio entre dos consejeros por un Expte que ya poseía despacho de Comisión.

Posteriormente se pasa a lo acordado sobre el funcionamiento de Asuntos Entrados a los cuales se les da tratamiento.

Se continúa luego con el Despacho de Comisiones: Iniciando la exposición la Comisión de Asuntos Académicos: casi todos los Exptes se aprueban por unanimidad excepto la Nota 1017-C-08 en la que se propone la integración de un Comité Organizador de las Jornadas de Educación Especial. Se produce un intercambio entre la Decana y una consejera que plantea los criterios que se han seguido para conformar el Comité, luego de una discusión se resuelve solicitar la presencia de la Organizadora General para la próxima sesión.

En el Expte 13-663/P/07 donde se solicita aumento de dedicación para un docente. Se produce un intercambio luego del cual se solicita que se expliciten las causas por las que se pasó a archivo.

Seguidamente la Comisión de Interpretación y Reglamento, inicia su informe. La Sra Decana solicita que se de tratamiento a tres notas: 1040, 1041, 1106 ya que poseen

despacho dividido. Se comienza con los otros Exptes, los cuales son aprobados todos por unanimidad.

La Sra. decana explicita que: "...que observa que en los despachos de las notas nombradas, no se visualiza un despacho por mayoría y otro por minoría a menos que nos pongamos a contar los votos nominales que se señalan. Teniendo en cuenta el Art. 57 del Reglamento del Consejo Directivo que dice que en caso de opiniones divididas se tendrá que elevar un despacho por mayoría y otro por minoría", aquí la autoridad presenta tres mociones:

- 1.- Que el Consejo se reúna en este momento en comisión .. elaborando dos despachos.
- 2.- Considerar las notas en comisión para elaborar los dos despachos sin modificación de los mismos, si no hay despacho de mayoría hacer despachos empatados.
- 3.- Elevar tres notas a Asesoría Letrada para pedir asesoramiento.

El Consejo se constituye en Comisión de Interpretación y Reglamento, con el propósito de unificar dictámenes votados en reunión del 15 de mayo de 2008.

A continuación se lee cada nota por separado, en cada una se discute, se vota y se decide.

Respecto al contenido de las notas: en la 1040/D-08 se informa sobre sucesos acaecidos en el marco del proceso electoral. Se decide por votación de este Consejo: *"Notificar a la totalidad de los miembros de la Comunidad Educativa con copia de la nota y su anexo para que tome conocimiento y se eleve a Asesoría Letrada para pedir asesoramiento"*.

En la Nota 1106/A-08 Renuncia de un miembro del Consejo Directivo. Aquí se resuelve por mayoría: Solicitar que se tipifique el enunciado "lesionó y envileció el proceso democrático recientemente vivido y sienta un pésimo precedente de carácter ético ya que la fortaleza y transparencia que debió tener todo el proceso democrático de elección de autoridades se ensombreció cargando con dudas y sospechas al mismo acto". Que no es de su incumbencia solicitar la renuncia de la consejera involucrado.

En la nota 1041/A-08 se eleva síntesis y análisis del proceso electoral.

El Consejo Directivo decide por mayoría solicitar la publicación de la nota a la Comunidad Educativa y se pase simultáneamente a Asesoría Letrada del Rectorado.

A propuesta de la Comisión de Interpretación y Reglamento se decide conformar una Comisión de Ética integrada por los miembros de este Consejo. La Sra. Decana propone que sea extensiva a otros Consejos de Facultades para que procedan por similitud.

Finalizado el tratamiento del Orden del día, una Consejera vuelve a solicitar explicación sobre la designación de una Directora de Carrera.

Se inicia un extenso monólogo de la Sra. Decana en el que argumenta que fue designada atendiendo a: 1) méritos académicos, 2) extensa actividad académica.

La misma consejera, que trajo el tema al debate, contraargumenta que con esa decisión se transgredía la normativa vigente y que en virtud del número de alumnos no se justifica tres directores de carreras, por lo que solicita mayor fundamentación.

Se produce un intercambio con otros consejeros, la Decana reseña la actividad desarrollada por la docente en cuestión. La consejera que interpeló solicita que conste en Actas que le gustaría que este Consejo no trabaje fuera de la normativa vigente.

Continúan algunos intercambios entre los consejeros y luego de 4,20 hs. de sesión se da por concluida la misma.

Sintéticamente el esquema Institucional de la Superestructura es la siguiente:

- 1) Lectura de los aspectos formales de la sesión.
- 2) Consideración del Orden del día. (se consignan incidentes y cuestionamientos por la designación del equipo de gestión)
- 3) Asuntos entrados por despacho (Despacho de la Comisión Académica y de Interpretación y Reglamento).
- 4) Luego de extensos debates por hechos sucedidos durante el Acto eleccionario y también por la designación de miembros del equipo de gestión, se levanta la sesión.-

b) Los lemas.

Se puede detectar la presencia de lemas en el habla de la Sra. Decana, en sus intervenciones o en su monólogo al finalizar la reunión.

En su propuesta como candidata expresó su propósito de volver a considerar la dirección de carreras y resolverlas considerando:

- Dar mayor participación a los profesores más jóvenes.
- Los que no han tenido oportunidad de realizar funciones de gestión.
- Considerar a los docentes de los profesorado fundantes.
- Considerar la formación académica de los candidatos.
- Considerar las actividades académicas dentro y fuera de la institución.

Los LEMAS serían: Dar mayor participación a los jóvenes; los méritos académicos; Reconsiderar las carreras fundantes; Compromiso, excelencia académica.

LEMAS expresados por el Consejo Directivo en pleno: (las comillas les pertenecen)

Respecto a la conducta de un docente en el acto eleccionario: solicitar que se tipifique el enunciado "Lesionó y envileció el proceso democrático..sienta un pésimo precedente de carácter ético ya que la fortaleza y transparencia que debió tener todo

el proceso democrático de elección de autoridades se ensombreció cargando dudas y sospechas al mismo acto”.

LEMAS: lesionó y envileció el proceso democrático,
la fortaleza y transparencia del proceso,

La elección de autoridades se ensombreció

En aras de la transparencia del proceso democrático se votó la formación de una Comisión de Ética, integrada por los miembros del Consejo Directivo.

c) Las Estructuras Lexicales.

En el monólogo de la Decana la función que se aprecia claramente es la emotiva cuando fundamenta su decisión acerca del nombramiento de la directora de carrera en su expresión: “..y además está trabajando en dos proyectos de extensión interesantes relativos a la integración y a las acciones de extensión en instituciones educativas no sólo con esta problemática, sino con niños con necesidades especiales”.

Luego para ser más elocuente en su fundamentación y lograr el apoyo del Consejo Directivo, para sus decisiones apela a destacar y remarcar el compromiso de la persona en cuestión, el que se puede apreciar en las actividades que desarrolla la profesora.

En el uso de términos como: trayectoria, antecedentes, perfil específico, conocer la problemática de las prácticas, profesora, actividades académicas, prácticas institucionales educativas.-

d) El Contrato Comunicativo y discursivo presente:

En esta sesión, la que establece el contrato comunicativo-discursivo, desde el inicio de la reunión, es la Sra. Decana. En el momento de la consideración del Acta anterior ante el cuestionamiento de algunos consejeros por los nombramientos en el equipo de gestión, la autoridad no emite ninguna respuesta, es decir en esta ausencia de respuesta, subyace una norma del contrato: Yo no respondo a cuestionamientos.

En el momento de tratar los Asuntos Entrados, la Sra. Decana evoca el Reglamento del Consejo Superior para el funcionamiento de los cuerpos colegiados, aquí el texto que subyace es: Yo me manejo con la normativa emitida por el Consejo Superior.

Posteriormente cuando se tratan los Exptes. de la Comisión de Interpretación y Reglamento, vuelve a intervenir para imponer su autoridad: propone que las tres notas referidas al acto electoral se traten juntas y propone tres mociones en las que fija las reglas del juego. El Consejo Directivo se constituye en Comisión y resuelve el problema.

En el momento de dar difusión a la anormalidad durante el acto eleccionario, se decide difundir a la Comunidad Educativa solamente.

A continuación al tratar la nota que solicita la renuncia de la consejera titular, aparece el espíritu corporativo y contradictoriamente resuelven no solicitar la renuncia a la consejera, los mismos miembros que posteriormente solicitan que se tipifique el enunciado: Lesionó, envileció el proceso democrático.

En el monólogo final la Sra. Decana, referido a la directora de una carrera, es cuando decide transgredir la normativa del Consejo Superior y reemplaza esa norma por sus propios criterios imponiendo así su autoridad.

7.5. Conclusiones.

Si volvemos la mirada a nuestros interrogantes y a los datos considerados podemos puntualizar que:

- El lugar que ocupa el sujeto-persona dentro del Consejo Directivo y de acuerdo al análisis de los corpus se puede inferir que, no se aprecia un lugar donde el sujeto-persona, se exprese, se manifieste ya sea través de un monólogo o el diálogo o algún intercambio con los otros sujetos (miembros del Consejo). En algunos casos el sujeto se omite, está tácito ó bien su lugar es ocupado por el grupo.

De la consideración de los distintos esquemas institucionales que constituyen la superestructura perteneciente a una cesión de un cuerpo colegiado, se desprende que el ritual de los aspectos formales ha desplazado a los sujetos –personas.

1. Respecto a la presencia de la subjetividad en la toma de decisiones se puede pensar que las pocas decisiones que se toman, son grupales, en ellas predomina el espíritu de cuerpo, es decir que, si algo conviene a la Facultad, aunque no estén todos los miembros de acuerdo, las decisiones están determinadas por lo que establece la normativa y también por lo que cree el grupo.
2. Del análisis de las Actas se desprende que la estructura de actividad que predomina es un extenso monólogo, ya sea del decano, del secretario o del miembro informante de la Comisión, por lo que no se visualiza lugar para los intercambios y/o debates entre sujetos-personas.
3. Para finalizar, sostenemos que: los miembros del equipo de conducción de la Facultad objeto de estudio, hacen uso de una estructura textual que se caracteriza por presentar un Esquema Institucional cuyo formato está organizado por reglas y esquemas administrativo-académicas en los que se aprecia cierta distancia y despersonalización en la toma de decisiones.
4. Desde el punto de vista Lingüístico se puede observar que las modalizaciones utilizadas denotan cierta distancia e impersonalidad, en algunos integrantes del equipo de conducción. En tanto que otros miembros de conducción, asumen cierto compromiso en la toma de decisiones.-

En las Actas consideradas de una de las unidades académicas, se observa claramente la disputa de dos grupos que compitieron recientemente por el poder y su accionar durante la sesión de Consejo Directivo, está demostrando que el grupo que

se impuso en la elección es quien detenta y hace uso del poder. Por ello podemos señalar que:

1. Teniendo presente el tipo de esquema institucional que nos muestra la superestructura, diremos, que en general pertenece a una reunión diaria de un Cuerpo Colegiado.
2. Respecto de los objetivos planteados, diremos que: del análisis realizado al discurso de la Sra. Decana de la unidad académica en cuestión, surge que los elementos discursivos que demuestran quien y cómo ejerce el poder, son los lemas, las estructuras lexicales y el contrato comunicativo discursivo que utiliza la autoridad.
3. La Sra. Decana ejerce el poder de una manera contradictoria y pragmática ya que cuando necesita atenerse a la normativa vigente lo hace estrictamente, pero cuando debe o necesita transgredirlo no demuestra conflictos o reservas.-
4. En su ejercicio del poder también se observa que maneja a su conveniencia los lemas presentados en su campaña política.-

Capítulo 8. Instrumentos de la Gobernabilidad.

8.1. Introducción:

Diversos son los instrumentos de gobernabilidad que pueden hacer factible una gestión institucional universitaria exitosa, entendiendo los instrumentos de la gobernabilidad como los elementos y componentes que viabilizan los procesos de gestión.

Se analizan las TIC como instrumento, abordado desde tres enfoques:

- Como instrumento interviniente en los procesos de Globalización Selectiva.
- Como instrumento para la mejora de la eficiencia en los procesos de gobernabilidad.
- Como instrumento para la dinamización de nuevas formas de participación democrática.

8.2. Las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación como herramientas o instrumentos intervinientes en los procesos de Globalización Selectiva y sus modos de influencia y actuación sobre las Políticas de Gestión Universitarias. (Autor: Juan Alberto Ottaviani)

Los orígenes de los procesos de globalización se ubican a finales del siglo XV, con la conformación del primer orden mundial.

Los procesos de índole políticos, económicos y culturales desarrollados a partir de la llegada de los representantes de las potencias marítimas europeas de la época al último espacio geográfico por ellos desconocido al que hoy llamamos América derivó en la conquista, dominio y explotación de los recursos humanos y naturales del mismo, estableciéndose así el primer orden global.

Las cuatro etapas en que se desarrollan los procesos de globalización presentan efectos de similares características sobre sus dominios de influencia.

La primera etapa se caracteriza por el dominio y la explotación directa de los territorios conquistados mediante el establecimiento de un régimen administrativo colonial de explotación de recursos naturales y humanos desde posiciones de poder otorgadas por la supremacía tecnológica y cultural de las potencias dominantes de la época.

En la segunda etapa, las potencias hegemónicas ejercen el dominio y la explotación mayormente desde una posición menos expuesta a las críticas políticas internas y externas y más eficiente en cuanto a los objetivos gananciales perseguidos. Se configura el mismo escenario de dominio y explotación pero desde un régimen semicolonial sustentado nuevamente en la supremacía económica, tecnológica y cultural ejercida sobre las comarcas dominadas. En esta etapa, la influencia foránea en las políticas de gestión internas determinaron una desventajosa división internacional del trabajo y de la producción resultante, la que destinó al subcontinente al atraso económico y cultural.

Durante la tercera etapa, la bipolaridad en la estructura de influencia y dominación del globo desde dos bloques claramente diferenciados política, económica y culturalmente configuró un escenario de mayor complejidad en el diseño de estrategias de dominación. Las agencias gubernamentales de inteligencia pertenecientes al bloque occidental influyeron directa e indirectamente mediante ejecutores locales sobre los ámbitos decisionales de los países de la región. En ese contexto, el dominio político, cultural y económico estuvo sustentado en el aparato burocrático, inteligente, tecnológico y financiero estructurado por las potencias occidentales.

Tras el completo triunfo del capitalismo neoliberal a finales de la década de 1980, la cuarta etapa se caracteriza por la total hegemonía del capitalismo como modelo económico cultural y el consecuente dominio total y unilateral de las economías neoliberales centrales. En la región Latinoamericana, las estrategias de dominación se concentran y direccionan hacia la implementación de medidas de acción indirectas desde organismos multilaterales creados a tal efecto sobre los ámbitos decisionales de los países referidos.

Persiguiendo tal cometido, entra en acción el Banco Mundial, como protagonista excluyente de los procesos relacionados con la globalización selectiva, en especial los referidos a las reformas estructurales de los aparatos estatales de los países emergentes.

En ese ámbito de acción, el Banco Mundial se reconfigura y pasa de ser un organismo eminentemente financiero a una Agencia de Desarrollo experta en sistemas de conocimiento.

Con la asunción de ese nuevo rol, se evidencian y ratifican los objetivos del BM en cuanto herramienta ejecutora de los procesos de globalización selectiva: la eficiencia

en las políticas económicas periféricas en función de la creación de condiciones apropiadas para la llegada de capitales, la colonización pedagógico cultural en razón de su nueva función de Agencia de Desarrollo experta en sistemas de conocimiento, la liberalización de mercados – entre los cuales se encuentra el educativo – y la consecuente globalización del capital; en el marco estratégico que ensaya la instalación de un gobierno mundial, en donde el poder fluctúa intermitente, confusa y paradójicamente entre las corporaciones políticas al frente de los gobiernos de las economías centrales y los flujos financieros internacionales en los que tienen fuertes intereses y que intentan controlar sin mayor éxito las más de las veces.

El llamado “Efecto Dual” aparece en el escenario socio político y económico de los países emergentes, como hemos logrado probar, a través de la determinante actuación del BM que dio impulso durante décadas a sus causas de origen: sus propias “recomendaciones” de política económica y educativa a los gobiernos periféricos. Políticas cuyo financiamiento y ejecución quedaban supeditadas a la creación por parte de los gobiernos locales de condiciones óptimas para la llegada de los flujos internacionales de capital.

El BM, mostrando su fuerte faz proactiva, crea las necesidades económico educativas de los países endeudados y a su vez las financia, condicionando su éxito o fracaso a la aplicación de las demandas del Consenso de Washington, es decir, de la corporación global compuesta por los gobiernos centrales y los organismos multilaterales por ellos controlados, de los cuales el BM es parte integrante. Otra clara estrategia de este organismo y de quienes lo sostienen dirigida a la construcción de un escenario propicio favorecedor de la creación de un mercado educativo global.

Asimismo, el BM ha sido y es protagonista principal del proceso de Cumbres de las Américas en lo que hace a la tarea de propiciar la comercialización de servicios sin limitaciones en todo el continente, cumpliendo su misión como brazo ejecutor de políticas globales orientadas a tal efecto y desde su doble rol de agencia de financiamiento y de desarrollo experta en sistemas de conocimiento.

El Banco Mundial enmarca sus acciones en el proceso de globalización selectiva. Acciones surgidas en torno a estrategias desarrolladas desde el diseño, lanzamiento, legitimación y afianzamiento de procesos de reformas educativas estructurales, desde donde promueve el desfinanciamiento de la educación superior a través de sus recomendaciones de política; desde los que logra establecer como prioritarios los procesos de evaluación y rendición de cuentas universitarios en las agendas políticas educativas nacionales, y desde la organización, apoyo y/o convocatoria a diversas reuniones cumbre en las que intervienen los gobiernos de la región, los organismos multilaterales y diversas empresas multinacionales con intereses en la educación formal pretendiendo legitimar con la rúbrica de acuerdos internacionales surgidas desde su seno el marco legal regulatorio de la libre comercialización de servicios educativos.

A través de estas acciones consigue establecer nuevas relaciones estado enseñanza superior, bases del paradigma universitario que emerge, el cual se caracteriza por cambios estructurales en la concepción del sistema universitario. En esta nueva conformación, las universidades privadas pasan a formar parte del marco normativo universitario y a ser evaluadas y comparadas con las pertenecientes al sistema público, se diversifica el sistema en distintos niveles intermedios que llevan a la diferenciación institucional a partir de las ofertas de titulación que las mismas realizan, se incrementa la autonomía y autarquía de las UUNN lo que lleva a la necesidad de generación de fuentes de financiamiento alternativas, a la prestación de servicios a terceros, al arancelamiento y a la transferencia de tecnología hacia el sector privado, el ingreso a las UUNN es por mérito y cupo y se evalúan periódicamente las instituciones y sus programas de estudio, lo que permite incrementar el flujo demandante hacia las UUNN y propiciar, como ya hemos dicho, la comparación entre instituciones públicas y privadas.

En suma, el paradigma universitario instaurado en América Latina a través de las corrientes globalizadoras unidireccionales impulsadas por las economías desarrolladas, ha dispuesto el escenario para, una vez alcanzados y rubricados los acuerdos y tratados internacionales correspondientes, dar inicio a la última etapa cuyo destino es la libre comercialización de los servicios educativos universitarios.

En ese sentido, es vital a la optimización de la potencialidad de cualquier mercado desarrollar modos que produzcan y muestren claramente los rendimientos de cada uno de los competidores u oferentes en el rubro comercial correspondiente.

Así, las fuerzas globales y el BM han propuesto como uno de esos modos el desarrollo de sistemas de información universitarios provistos de un objetivo principal, el de transparentación y publicación de los procesos de gestión académicos y administrativos universitarios.

En ese marco coyuntural, el propio CIN argentino propone en 2001 como ineludible el urgente desarrollo e implementación del Sistema de Información Universitario (SIU) en las UUNN.

Paralelamente, el BM también respalda un proyecto para la creación de la CONEAU, constituyéndose esta entidad en el principal mecanismo orientado a mejorar y evaluar la calidad de la educación superior en Argentina.

De esta forma, la globalización neoliberal y el BM como uno de sus potentes ejecutores de políticas han construido un escenario sociopolítico, económico, cultural y educativo que encierra a las UUNN en un marco coyuntural dentro del cual se hace difícil visualizar una salida acorde a los intereses nacionales. Primero el desfinanciamiento y luego la ponderación de la educación superior, estrategias que configuraron el efecto dual de mayor demanda educativa ante la imposibilidad financiera de las UUNN de poder dar satisfacción a dichas demandas. Posteriormente el proceso de construcción del marco normativo regulatorio y de nuevas reglas de juego que inauguraron nuevos modos de ofrecer servicios educativos autofinanciados

por parte de las UUNN, las que se vieron obligadas a desarrollarlos ante la imperiosa necesidad de supervivencia que enfrentaban. El desfinanciamiento estatal y la oferta y posterior toma de crédito proveniente de organismos internacionales como el mismo BM, condicionan la autonomía universitaria, que para recibir tales préstamos, deben acogerse a las normativas del organismo y a sus condicionamientos y direccionamiento respecto al uso de los fondos recibidos.

Finalmente, la instalación de sistemas de rendición de cuentas o de transparentación de los procesos de gestión y de modelos y formas de evaluación institucional dejan preparado el camino para la instalación del cuasimercado educativo y de la competencia por el alumnado.

Simultáneamente con el desarrollo de estas cuestiones, avanza el proceso de Cumbres de las Américas y su objetivo primordial ajustado a la consolidación, aceptación, legitimación y rúbrica final del GATT o AGCS, el cual es la llave definitiva hacia la privatización de la educación superior.

Esto es así porque al rubricarse el AGCS y considerarse por lo tanto a la educación como un servicio comercializable, y al entrar en vigencia los Principios de Trato Nacional y de Nación más Favorecida, al Estado no le cabría otra salida que retirarse del campo educativo ante la imposibilidad real de ofrecer a todos los competidores igual asistencia.

Ante este apartamiento forzoso del Estado, las UUNN y privadas de capitales nacionales quedarían expuestas e indefensas ante la embestida final de los flujos de inversión internacionales, que absorberían sin mayores dificultades a la totalidad de las casas de altos estudios, las que además se encontrarían, luego de los procesos de financiamiento externo a las que están siendo sometidas en las áreas de perfeccionamiento docente, informatización, equipamiento, infraestructura, etc, en aceptables condiciones para ser aprovechadas con mínimas nuevas inversiones.

En este contexto, el SIU se constituye en un potente instrumento para mejorar los procesos de rendición de cuentas y de optimización de la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios educativos ofrecidos por las UUNN. La no utilización o la deficiente utilización del recurso informático ya desarrollado, instalado y en funcionamiento por parte de las UUNN pondría en evidencia la mala calidad de sus procesos de gestión, legitimando su privatización.

En cambio, su correcta utilización, transparentaría la conducción universitaria, incrementaría sus niveles de gobernabilidad y mejoraría la calidad de los servicios educativos brindados, lo que, de ponerse en vigencia el AGCS y realizarse el consiguiente retiro financiero estatal, convertiría a tal unidad académica en el objeto de deseo inmediato del capital internacional.

Por lo cual, ambas vertientes de la implementación y utilización del SIU en las diversas unidades académicas nacionales son útiles a los intentos de privatización del sistema de educación superior.

8.2.1. La rendición de cuentas. Accountability universitaria. La transparentación de las políticas de gestión universitarias. Formas de intervención externas.

La imposibilidad de generar un cambio endógeno sustantivo en las políticas universitarias, afirma el CIN (Coraggio, J. L. y Vispo A.; 2001), ha contribuido a potenciar la legitimidad de las intervenciones externas a partir de la década del 90' y continúa, en general asociadas a mecanismos de incentivos, vinculando la asignación de parte de los recursos con los resultados esperados o efectivos de las funciones de investigación, docencia y en parte al equipamiento (a ello ha contribuido el programa FOMECA). Así, la introducción de sistemas informatizados que permitirían tener una base de datos confiables y a tiempo, indispensables para la gestión y la planificación estratégica, así como los importantes avances hacia una cultura de la evaluación institucional impulsados desde la CONEAU han sido contribuciones significativas, pero para quienes tienen una visión absolutizadora de la autonomía han sido vistas como menoscabo de la misma por parte de dichas agencias.

Así, parte fundamental de esas contribuciones está compuesta por el SIU, Sistema de Información Universitario (Ottaviani, J.; 2008), que se constituyó en el soporte informático organizado por la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) como parte del Programa de Reforma de la Educación Superior (PRES).

El SIU presenta como objetivo el de “crear un sistema universitario nacional provisto de información confiable; capaz de ser un instrumento eficaz al momento de implementar políticas y estrategias que lleven a la correcta asignación de los recursos del Estado”. Desde 1996 el Programa SIU representa un “espacio generador de soluciones para una mejor utilización del recurso de la información, actuando como facilitador para la incorporación de nuevas tecnologías. Al trabajar en forma directa con las universidades funciona como articulador comunicacional entre las distintas instituciones académicas y a su vez de éstas últimas con la Secretaría” (Finquelievich, S., Prince. A.; 2005).

La insistencia respecto a los requerimientos de instalación de una cultura de la evaluación institucional permanente y de una creciente transparentación en la rendición de cuentas en los procesos decisionales universitarios tienen origen en la sanción de la Ley de Educación Superior (24521) de 1994, la que le otorga a las universidades nacionales una mayor autonomía y flexibilidad en la administración de los recursos financieros.

Esos cambios normativos han otorgado mayor responsabilidad a las instituciones universitarias, que deben dar cuenta de su desempeño y resultados académicos y financieros a la propia institución, al Gobierno y a la sociedad que cada día demanda más saber cómo se usan los fondos del Estado.

En ese sentido, e inmediatamente de sancionada la Ley de Educación Superior, en julio de 1995 se creó la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), que tiene a su cargo la evaluación institucional de todas las

Universidades Nacionales, Provinciales y Privadas, la acreditación de estudios de posgrado y carreras reguladas, y la emisión de recomendaciones sobre los proyectos institucionales de nuevas universidades estatales.

Por lo que, para clarificar y consecuentemente mejorar la gestión académica y financiera de las universidades se torna necesario poner énfasis en la necesidad de implementar medidas que echen luz sobre la rendición de cuentas (*accountability*).

Como ya hemos manifestado, mejoras en los procesos de rendición de cuentas siempre favorecerán la transparentación de las administraciones y de los gobiernos universitarios. Sin embargo, esa transparentación puede otorgar legitimidad a los mismos reforzando su gobernabilidad o desprestigiarlos al punto de favorecer a las tendencias privatizadoras ante la evidencia de una deficiente administración pública, según la calidad procedimental con que los actores involucrados se desempeñan en los procesos decisionales que transcurren en los ámbitos gubernamentales universitarios.

Mejoras en la rendición de cuentas provocadas por la inserción de sistemas de información diseñados por organismos externos a las universidades pueden, y de hecho así ocurre, crear suspicacias y sospechas en los campos de actuación universitarios respecto a las verdaderas intenciones de estos procesos de revisión y sistematización de datos e información.

Por eso es que el CIN afirma que lo que en realidad ocurre es que se acentúa la heteronomía¹⁰ (Schugurensky, D.; (2000) de la universidad pública, algo que se incrementaría en la medida que se exija a las universidades vincularse más directamente con el mercado.

La organización y gestión universitaria tradicional deben poder ser revisadas, asegura el CIN, pero no mediante la absolutización del modelo empresarial, que implicaría un Rector – gerente, un alumno – consumidor, profesores y funcionarios sin estabilidad (para flexibilizar la oferta), diferenciación salarial asociada a la productividad de los servicios vendidos en el mercado, competencia por los alumnos e investigación por encargo.

La comparación entre universidades, sus resultados y sus costos, agrega el Consejo, aparece recurrentemente con el sentido de identificar ineficiencias o inequidades. Las propuestas de evaluación por sus resultados aparecen más vinculadas a la eficiencia económica y como criterio para definir quién debe ganar en la competencia por recursos escasos en un cuasi mercado educativo.

Visto de esta manera, el SIU representaría una seria amenaza para la educación pública universitaria, por cuanto al comparar sus resultados y formas de actuación con los de prestigias universidades privadas respecto a modos de eficiencia económica planteados desde modelos economicistas, las cartas quedarían echadas.

¹⁰ “En el modelo heterónimo, el poder para definir la misión, la agenda y los productos de las universidades reside cada vez más en agencias externas y cada vez menos en sus propios órganos de gobierno.”

Y mucho de esto lo crea el propio inmovilismo del sistema universitario, no sólo con respecto a la crisis socioeconómica y política, sino respecto a su propia crisis y la del sistema educativo en general.

Esto es tanto más grave por el hecho de que otros actores globales de gran poder se suman a los organismos multilaterales para tomar la iniciativa en plantear la agenda y los lineamientos de política educativa, y sus propuestas implican la mercantilización y privatización final de la educación y el desplazamiento de la investigación. Una prueba de ello es la “Cumbre Latinoamericana de Educación Básica” (entendida como primaria y secundaria), realizada en Miami, 7 – 8 de marzo de 2001 que, aunque no estaba directamente dirigida a encarar problemas de la educación superior, trató asuntos con importantes efectos sobre cualquier propuesta sobre ella. Con la participación de dirigentes empresariales, de gobiernos y de sistemas educativos, se reunieron para buscar formas de trabajar juntos con el fin de “acelerar el ritmo de mejoramiento” de la educación, en el entendido de que es “necesario y urgente acelerar la reforma educativa en América Latina”. En el comité organizador estaban, entre las empresas: IBM (Presidente), The Miami Herald, Citigroup, Bank of América, Master Card, AT&T, Discovery Communications, The Walt Disney Company, Phillips y otras. Entre otras cosas, declaraban que “ayudar a que los profesores asuman un liderazgo efectivo en un ambiente de aprendizaje basado en estándares requiere fortalecer la profesión docente estableciendo elevadas exigencias, sistemas de perfeccionamiento, entrenamiento permanente de alta calidad, evaluaciones de desempeño y salarios asociados al mérito y al rendimiento.” Y se proponían dar pasos inmediatos para crear conciencia acerca de la importancia de la reforma educativa, establecer estándares educativos exigentes y la difusión de información y rendición de cuentas. Aunque en esta ocasión se refieren a la educación básica, estas propuestas se extendieron a todos los niveles de la educación. Adviértase que ello implica, de hecho, que la acreditación y habilitación de los aprendizajes pasarían a ser definidos por empresas líderes que responden al lucro privado inmediato y no al desarrollo social sostenido.

Resulta inevitable y necesario, entonces, transparentar los procesos de gobierno universitario, para propiciar en los mismos desarrollos gestionales autónomos y endógenos de evolución positiva, aunque también resulta ineludible determinar hasta qué punto los métodos y medios utilizados para ello han sido diseñados por organismos extrauniversitarios con objetivos mercantilistas, o de lo contrario, lo han sido sólo como herramientas favorecedoras de aquellos procesos.

Así es que, para desacreditar las corrientes que tienden a echar un manto de sospecha hacia la gestión de las universidades nacionales, o para darles la razón, el diseño de un sistema coherente de indicadores como parte de un sistema de información para la toma de decisiones es condición necesaria. Se entiende aquí por “indicador” cierta información sintética que permitiría establecer prioridades de financiamiento entre las distintas universidades públicas del país y sus programas o actividades.

Por todo lo cual, en su acuerdo plenario N° 395/01 del 28 de mayo de 2001 el CIN expresa: “Para progresar en la definición del modelo, se realizarán los ejercicios de análisis de datos y auditorías correspondientes en el seno del CIN, comprometiéndose las UUNN a generar bases de información y diagnóstico sobre la aplicación de los programas SIU - Araucano, SIU – Pampa y SIU – Guaraní, en el caso de este último conforme avance su implementación. Este sistema de distribución será de aplicación para todas las UUNN”.

8.2.2. El programa SIU

María de Luján Gurmendi, afirma en 2004 que desde el año 1996, el Programa SIU (Sistema de Información Universitaria) ha desarrollado sistemas para la toma de decisiones, el análisis institucional y la gestión en el ámbito de las Universidades Nacionales. El objetivo buscado ha sido el de dotar al sistema de educación superior de elementos que permitan mejorar la confiabilidad, completitud, disponibilidad e integridad de la información. Los sistemas han sido diseñados, desarrollados e implementados con criterios homogéneos y consensuados, y constituyen soluciones para las distintas áreas (académica, económico-financiera, recursos humanos, bibliotecas, etc.) y su correspondiente visión gerencial. Estos desarrollos han tenido un alto impacto en los procesos y en la cultura organizacional.

Hasta la actualidad, agrega la funcionaria, se han llevado a cabo más de 320 implementaciones de los distintos sistemas en todo el país.

Finquelievich y Prince, amplían lo anterior indicando que el “Sistema de Información Universitaria - SIU”, organizado por la Secretaría de Políticas Universitarias como parte del Programa de Reforma de la Educación Superior (PRES), cumple un rol importante en la utilización de innovaciones tecnológicas en las universidades. Su objetivo es el de “crear un sistema universitario nacional provisto de información confiable; capaz de ser un instrumento eficaz al momento de implementar políticas y estrategias que lleven a la correcta asignación de los recursos del Estado”. Desde 1996 el Programa SIU representa un “espacio generador de soluciones para una mejor utilización del recurso de la información, actuando como facilitador para la incorporación de nuevas tecnologías. Al trabajar en forma directa con las universidades funciona como articulador comunicacional entre las distintas instituciones académicas y a su vez de éstas últimas con la Secretaría”.

La importancia del SIU como herramienta para la gestión y la toma de decisiones universitarias.

A partir de la sanción de la Ley de Educación Superior, se le otorga a las universidades nacionales una mayor autonomía y flexibilidad en la administración de los recursos financieros.

Estos cambios dan mayor responsabilidad a las instituciones universitarias, que deben dar cuenta de su desempeño y resultados académicos y financieros a la propia institución, al Gobierno y a la sociedad que cada día demanda más saber cómo se usan los fondos del Estado.

Para mejorar la gestión de las universidades es necesario poner énfasis en la necesidad de implementar medidas para la rendición de cuentas (*accountability*).

La evaluación en sí misma, sin un seguimiento, resulta insuficiente para que la Universidad cambie.

Macchi y Broto, Finquelievich y Gurmendi, nos indican que los productos desarrollados por el Programa Sistema de Información Universitaria (SIU) se pueden dividir en varias categorías:

1) Sistemas de gestión interna

Estos sistemas fueron desarrollados en conjunto con las universidades, donde se contemplaron las distintas necesidades en función de la diversificación de las instituciones y se unificaron criterios en el tratamiento de las diversas variables. De esa forma podemos obtener la información homogénea que alimenta los sistemas centralizados de información que administra la Secretaría de Políticas Universitarias.

Estos sistemas son:

SIPEFCO-COMECHINGONES: Sistema Presupuestario Financiero Económico y Contable. Realiza la gestión de contabilidad, presupuesto, tesorería y liquidaciones de forma integrada, efectuando las retenciones en los pagos. Controla el ingreso de recursos y tiene interfase con el sistema de liquidación de haberes. Este sistema proporciona información mensual de la ejecución presupuestaria en cada universidad, estando implementado en casi todas las universidades nacionales. Este sistema funciona prácticamente en el 100% de las universidades del país y está implementado en forma central o distribuida de acuerdo a la organización administrativa de la institución.

PAMPA: Sistema de gestión de personal y liquidación de sueldos. Administra la gestión del personal a través del “Legajo electrónico único”, y se complementa con la gestión de planta y licencias. Se obtiene como resultado del sistema la liquidación de los sueldos, las retenciones, etc.

Este sistema se ha implementado en casi todas las Universidades Nacionales y es requerido por otros organismos, como el Ministerio de Educación y el Ministerio del Interior.

GUARANÍ: Sistema de gestión académica. Realiza la gestión de alumnos, desde la matriculación hasta el egreso. Se complementa con la gestión de aulas, mesas de exámenes, jurados, etc. Existen más de 170 unidades académicas trabajando con este sistema.

PUELCHE: Sistema de administración de una base de datos bibliográfica distribuida (BDU), con más de 900000 registros de universidades nacionales y de otras instituciones. Es la base para la adopción de estándares internacionales, la catalogación cooperativa y el cambio cultural en el trabajo bibliotecario.

COMDOC II: Sistema de seguimiento de expedientes. Desarrollado con tecnología de software libre y cedido por el Ministerio de Economía para uso de las universidades nacionales.

2) *Sistemas de información*

Además de los sistemas de gestión se desarrollaron sistemas que permiten obtener información homogénea de todas las universidades. Estos son alimentados por los sistemas propios de las universidades; en aquellos casos que estén implementados los sistemas de gestión la salida es automática; ellos son:

ARAUCANO Sistema de Información Estadística Universitaria. Obtiene la información estadística de alumnos nuevos inscriptos, regulares y egresados de las universidades e institutos universitarios. Posee una interface con el Sistema Guaraní. Este sistema es utilizado por las universidades nacionales y privadas.

SIPUVER: Sistema de información estadística del personal que presta funciones en las universidades nacionales. Concebido como un sistema que brinda información cualitativa de los agentes universitarios y referida a las liquidaciones de sueldos de los mismos. Este sistema posee una interface con el Sistema PAMPA.

3) *Sistemas para la planificación y la toma de decisiones*

DataWarehouse: Análisis de información para niveles gerenciales (desgranamiento, seguimiento de docentes, evolución de matrícula por carrera, ejecución presupuestaria, servicios, evolución de liquidaciones de haberes, recursos humanos de planta, etc.).

SIU-Wichi: Herramientas para consultas en web. Ofrece consultas sobre información producida en la gestión (información contable y de personal). Asimismo, la plasticidad del sistema permite la incorporación de nuevas consultas en base a otra información de la institución (Gurmendi y Kaufman, 2005).

Además de los sistemas desarrollados por el Programa Sistema de Información Universitario, se implementó el Sistema SIRHU (Administrador de Recursos Humanos del Estado Nacional) para las universidades nacionales. Este sistema brinda información que surge de las liquidaciones de haberes de todos los agentes universitarios, ya sean de planta como contratados, mes a mes. Esta información es complementaria de la información académica que brinda el SIPUVER.

Toda la información descrita anteriormente se completa con datos de distintas bases que posee el estado nacional. Estos datos son aportados por el SINTyS (Sistema Integrado Nacional Tributario y Social).

Ahora la SPU puede almacenar y consolidar toda la información que envían las universidades en tres datawarehouse, el primero está referido a los datos del sistema Araucano, el segundo, del sistema SIPUVER, y el último, del SIPEFCO.

4) *Desarrollo de nuevas soluciones del SIU*

En octubre de 2007 se liberó la versión 1.1.0 de SIU-Toba.

El *SIU-Toba*, herramienta para la construcción de aplicaciones Web, fue declarado software libre, por medio de la Resolución 823/2007 publicada en el Boletín Oficial. La liberación representa un significativo aporte al desarrollo informático del país ya que este software producido por el Estado podrá ser aprovechado por toda la sociedad. El equipo de desarrollo tuvo la oportunidad de dictar cursos para universidades y otros organismos del Estado y de presentar el sistema en numerosos eventos de software libre.

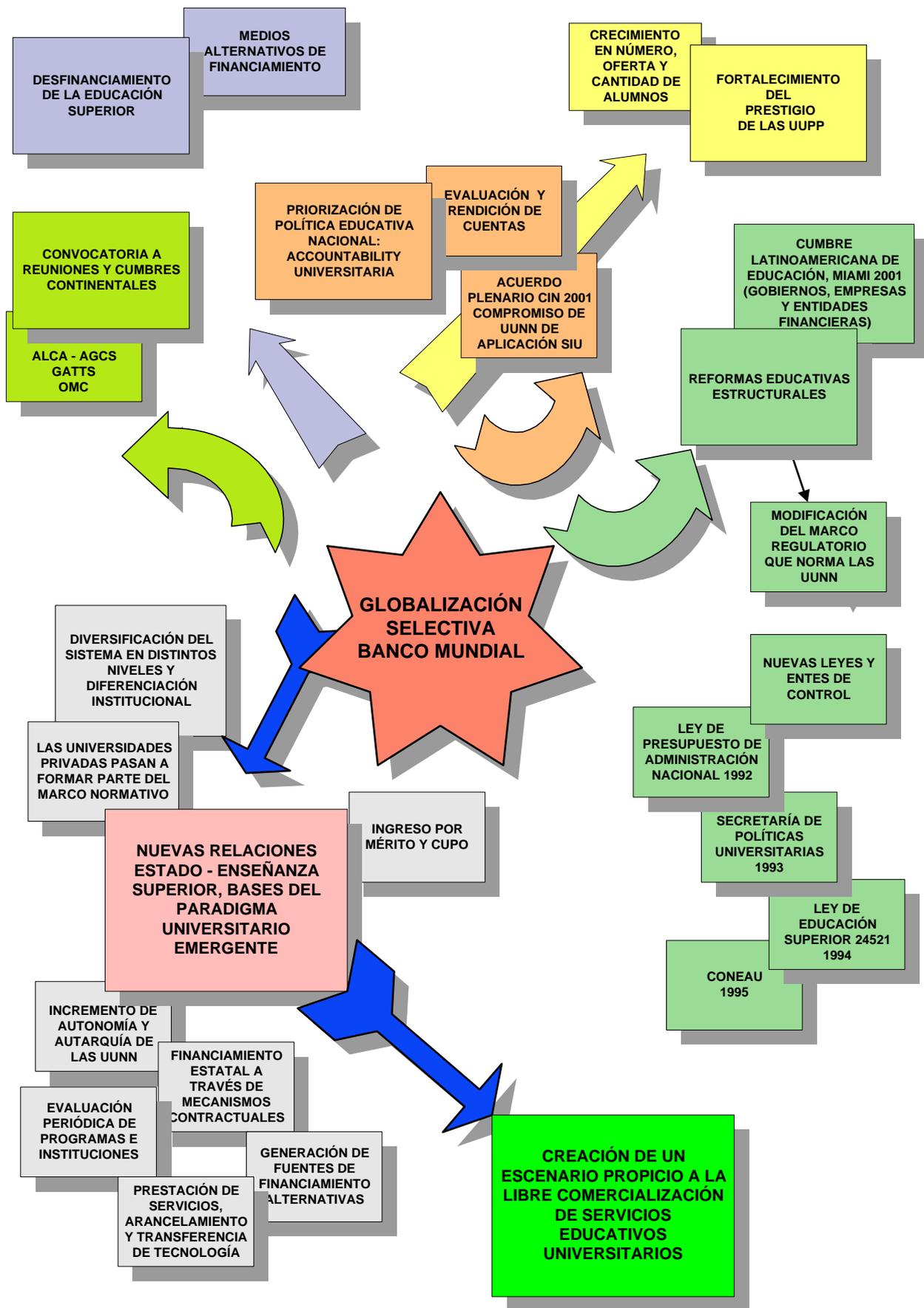
Entre otras mejoras se introduce el concepto de "asistentes", que permite aumentar la velocidad de desarrollo de operaciones comunes.

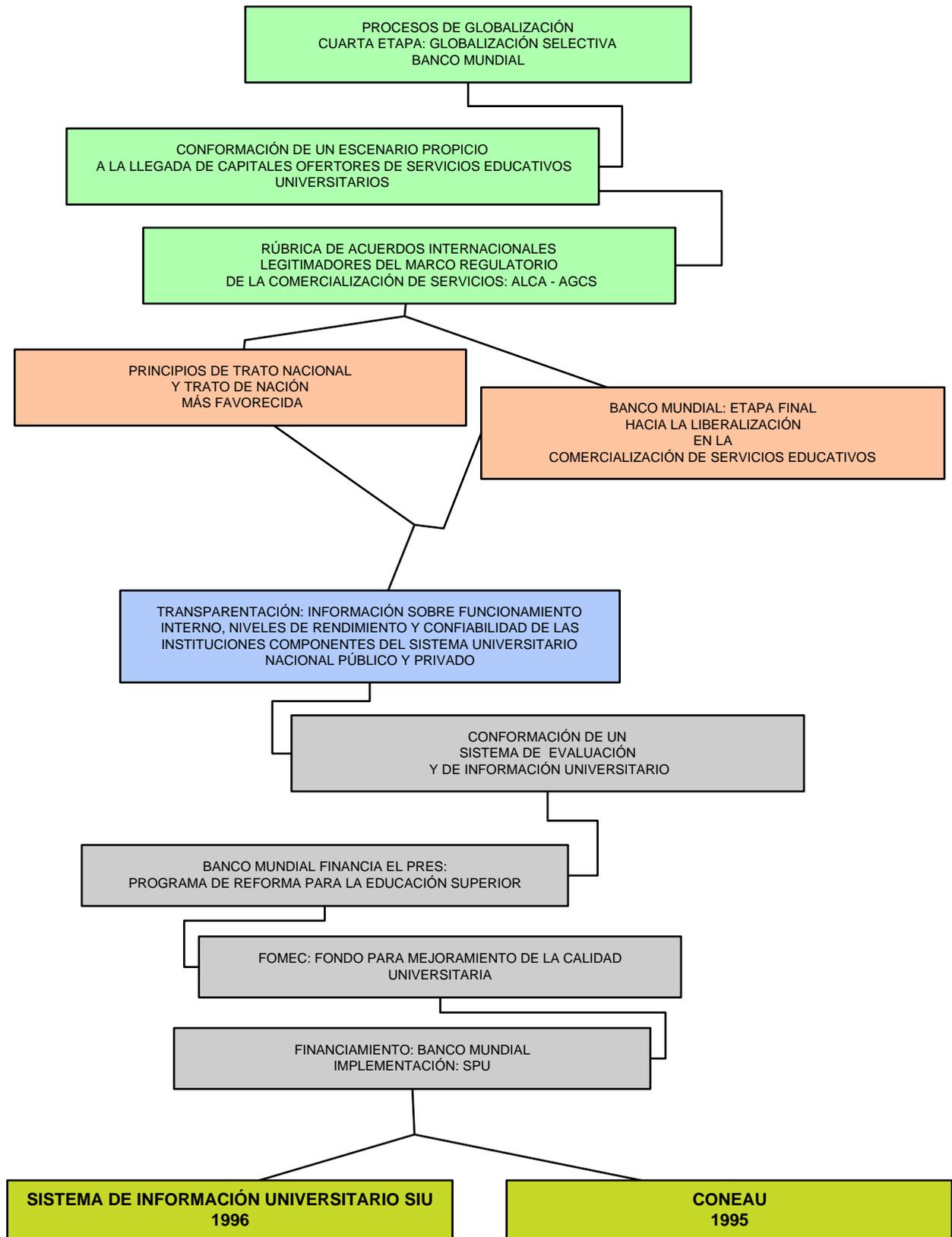
El SIU-Toba es la principal herramienta de desarrollo de las nuevas soluciones del SIU, entre las cuales se pueden mencionar el sistema SIU-Pilagá (gestión presupuestaria), SIU-Tehuelche (gestión de becas), SIU-Quilmes (sistema de cobros), SIU-Kolla (seguimiento de graduados) que utilizan las Universidades Nacionales. También es empleado en las soluciones que el SIU realiza para la Secretaría de Políticas Universitarias.

El SIU Pilagá (gestión presupuestaria, económica, financiera y contable) inauguró el 2007 con su primera implementación del sistema, realizada por la Universidad Nacional de Misiones. Durante el año el sistema se consolidó en esta Universidad y la experiencia de uso está siendo tomada por el resto de las universidades a partir de las reuniones de usuarios. El equipo de desarrollo de sistema completó la cobertura de las funcionalidades que ofrecía su software antecesor, el SIU-Comechingones.

El nuevo aplicativo RHUN (Recursos Humanos de las Universidades Nacionales), se trata de una aplicación Web que permite a las Universidades Nacionales enviar datos de recursos humanos a la SPU, de manera ágil y transparente. El sistema comenzó a funcionar en enero y a la fecha cuenta con información de todas las instituciones, lo que demuestra la gran aceptación de esta herramienta.

A partir del lanzamiento del **SIU-Araucano Web**, las universidades informaron por primera vez vía Internet sus estadísticas anuales de alumnos y egresados correspondientes a 2006. Asimismo, mediante la aplicación **Aspirantes Web**, la SPU recabó los datos referidos a los aspirantes de las universidades del país del 2007.





8.3. Las TIC como instrumento de los procesos de gobernabilidad (Autor: Eduardo Salmerón).

Lo que caracteriza la revolución tecnológica actual no es la centralidad del conocimiento y la información, sino la aplicación de ese conocimiento e información a la generación de conocimiento y los dispositivos de procesamiento/ comunicación de la información, en un circuito de retroalimentación acumulativa que se da entre la innovación y los usos de la innovación.

Son estas nuevas tecnologías las que conducen a una reingeniería de las organizaciones, que abarca todo tipo de institución, y en este caso específico las instituciones educativas universitarias, incluyendo funciones de producción, de control y evaluación, que buscan adaptarse a la emergente sociedad de la organización.

Según Sartori (1984, p. 319), para explicar el pasado y el futuro, no sólo hay que remitirse a la historia, sino que también hay que comprender el futuro desde una explicación tecnológica y tecno-estructural, así es como enfatiza que las previsiones tecnológicas se apoyan en fundamentos económicos-sociológicos, y que la incertidumbre predictiva debe recurrir a elementos históricos-culturales. Afirma, que las causas del cambio residen en la tecnología y en el hábitat técnico.

El cambio tecnológico nos ha llevado a conformar este nuevo hábitat técnico. Estas transformaciones tecnológicas también han cambiado modos, procedimientos e intereses de las comunidades que no sólo inciden en el ámbito económico, sociológico, cultural y político.

El cambio tecnológico al transformar el hábitat técnico, entre los modos que ha cambiado es el modo relacional de configurar la política, por ello se hace necesario dirimir con mayor claridad el término política. Término que funda la concepción de gobernabilidad.

Los interrogantes iniciales para abordar el estudio de las TIC como soporte e instrumentos en los procesos de gobernabilidad, son los siguientes:

¿Qué inserción tienen las TIC como soporte de las políticas de gestión? ¿Cuáles son las políticas de gestión universitaria asociadas a las TIC? ¿Cómo viabilizan las TIC los procesos de gestión para optimizar la gobernabilidad?

El poder o capacidad de gobernabilidad integra las fuerzas que motivan la necesidad de información, las estructuras que la mediatizan y el régimen político o estructura responsable de la toma de decisiones. Ese poder es definido como la capacidad de establecer consenso además de la autoridad para hacer efectivas las medidas que se adopten en base a las informaciones.

Ello será posible en la medida en que se cuente con información válida y confiable generada a partir de datos que no significan nada en si mismos, sino solo en el proceso de informarse.

La obtención de información necesaria para la toma de decisiones políticas conlleva enormes dificultades vinculadas no solo a sus productores sino a sus usuarios. Negar

las dificultades para acceder a información válida, actualizada, pertinente y de calidad es una verdadera trampa. Por lo que es necesario identificar correctamente las fuentes de donde proviene la información y los intereses de los actores y usuarios.

Pero lo que en teoría se plantea no se apoya cabalmente en la práctica ya que la información que se obtiene puede no ser confiable, ni ser periódica, ni estar disponible por defectos de los datos debido a errores en los sistemas de obtención y sistematización de la información o porque independientemente de su cantidad, calidad y actualización, no se han convertido en instrumentos adecuados para servir de insumos en la adopción de decisiones, lo que corresponde a problemas conceptuales y metodológicos.

La creciente demanda social de información y de "rendición de cuentas", proporciona los indicadores indispensables para mostrar la transparencia de las acciones del gobierno o en nuestro caso considerados instrumentos de la gobernabilidad. Estas herramientas tecnológicas son las que asisten en los procesos decisionales en el denominado "Gobierno Electrónico".

En la investigación Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas. Parte II. (Código: 06/H092 - SECTyP) realizada en el período 2005-2007, se profundizó la conceptualización y antecedentes de Gobierno Electrónico el que se considera que se encuentra en un proceso de constante evolución, de prueba y error, de cambio y reinención.

Resulta fundamental recordar que el GE suele formar parte de un proceso más integral de reforma del Estado y de las instituciones. No es un fin *per se* sino una herramienta fundamental para el tratamiento de la información que el Estado administra y produce y en función de la cual toma decisiones de gobierno.

Una definición sugerida del concepto de GE, que intenta incluir la mayoría de los ámbitos y alcances anteriormente expuesto es, el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación por parte de las instituciones de gobierno, para mejorar cualitativamente los servicios e información ofrecidos a los ciudadanos, aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación ciudadana. (Kaufman, 2007).

Desde un punto de vista tecnológico el GE es la capacidad que ofrecen las TIC para desarrollar y ofrecer información y servicios públicos a través de medios telemáticos, habitualmente Internet.

Según Finkelievich, S., Prince A. (2005, 73), el Gobierno Electrónico:

"Es el conjunto de procesos o métodos de administración basados en sistemas electrónicos, fundamentalmente en Internet, para mejorar la manera en que un gobierno realiza sus operaciones a nivel interno, con otros niveles de gobierno, y para participar en diversos grados y maneras en decisiones que los atañen".

El Gobierno Electrónico también es definido desde la administración electrónica o digital como aquellos programas, acciones e iniciativas relacionadas con la aplicación

de las TIC a la organización y los procedimientos internos al gobierno y la administración en red e incluso a las relaciones entre ambos.

Más allá de las definiciones, podemos advertir en los planes de Gobierno Electrónico dos grandes visiones, aquellas que centran su mirada en las TIC como instrumento para la mejora de la eficiencia y otras que centran su mirada en las TIC como instrumento para introducir nuevas formas de participación de los actores. Para la primera visión, el problema es la organización de los recursos del sistema, o sea la mejora de la eficacia y eficiencia de los servicios actuales y para la segunda, el problema es la distribución de los recursos del sistema, incremento de la participación de los actores.

Así es como, las TIC son utilizadas en los procesos de gestión de información institucional hacia y desde el ciudadano, entre grupos de interés y sociedades civiles por medio principalmente de Internet y sus servicios tales como correos electrónicos, portales web, redes sociales (twitter, facebook, etc.). Como ejemplo la UNCuyo, como miembro activo de la Asociación de Redes de Interconexión Universitaria gestiona sus redes promoviendo el uso de estos servicios mencionados anteriormente tanto para la administración como para investigación y extensión.

Estas posibilidades nos sitúan más allá de la mera información y consulta, o gestión gubernamental por medio del gobierno electrónico, sino que acompaña las condiciones naturales de los procesos democráticos en cuanto a su representatividad y control por parte del ciudadano, adjudicándole de esta manera el término e-democracia que sugiere a las TICs como apoyo y sustento a estos procesos.

También corresponde agregar, además de los sistemas específicos de procesamiento de datos aquellos devenidos de los procesos de globalización que se transforman en selectivos cuando influyen a usos colectivos en el ámbito universitario, tales como: correo electrónico, acceso a páginas de Internet, motores de búsqueda, redes sociales (twitter, Facebook, Google + entre otros) y las herramientas ofimáticas (como procesadores de textos, hojas de cálculo, presentación de diapositivas, etc.).

De manera especial la UNCuyo en donde su gobierno está constituido por cuerpos colegiados como el Consejo Superior y los Consejos Directivos de cada unidad académica, recién han iniciado un proceso de gestión gubernamental sustentada en el uso de las tecnologías.

Focalizando en los procesos de gestión de toma de decisiones se consideran las tecnologías como instrumentos para el ejercicio del gobierno electrónico (e-government) en estos cuerpos colegiados en la denominada e-universidad.

Por e-universidad entendemos a la aplicación intensiva, extensiva y estratégica de las nuevas tecnologías de la información, las telecomunicaciones e Internet (TICs) a todas las actividades de una universidad. Esto no se refiere sólo a la actividad organizativa y administrativa, la universidad en relación con sus alumnos, empleados, docentes y otros proveedores y públicos, sino también al uso de las TICs como herramienta y soporte para la transmisión de contenidos educativos (e-

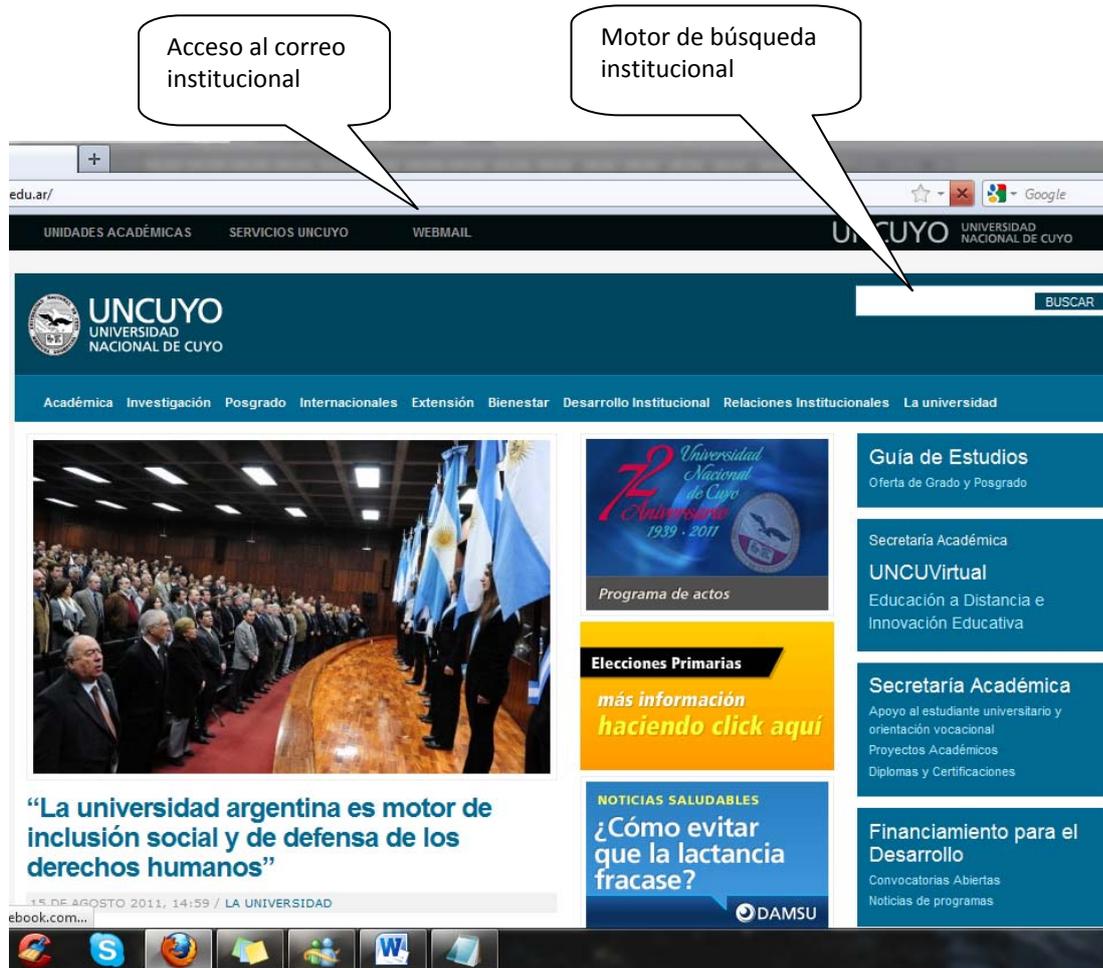
learning y otras modalidades), así como auxiliar de la enseñanza tradicional o presencial. (Finquelievich, S., Prince A., 2005)

De una manera más específica de las TICs se describe como instrumentos:

- *los sistemas de información:* que manipulan y procesan los datos a fin de ser significativos para la toma de decisiones.
- *la accesibilidad de la información:* la posibilidad, facilidad y seguridad en el acceso.
- *la comunicación:* son las formas de acceso a la información para su consulta. Pudiendo ser esta, presencial, remota, asincrónica, sincrónica o en línea.
- *la competencia:* es la capacidad, idoneidad o conocimiento, en el manejo de la comunicación para acceder a los sistemas de información y su interpretación.
- *la interoperabilidad:* como condición mediante la cual sistemas heterogéneos pueden intercambiar procesos o datos, en un sentido más amplio, se extiende además a quienes utilizan la información para la toma de decisiones, su interacción con las distintas fuentes de información en distintos formatos y su relación entre los cuerpos colegiados, los órganos ejecutivos y la comunidad universitaria.

Como instrumento de accesibilidad y comunicación, son de uso colectivo en el ámbito universitario el correo electrónico, el acceso a páginas de Internet y los motores de búsqueda. No sólo se hacen referencias a estos instrumentos de uso global sino también a los propios de la UNCuyo, tales como el correo oficial @uncu.edu.ar, las páginas institucionales www.uncu.edu.ar, repositorios de información y motores de búsqueda también propios.

Sitio institucional www.uncu.edu.ar:



Es el caso de una de las unidades académicas estudiadas cuentan con su propio servicio de correo y sus páginas institucionales:

Sitio institucional www.feeye.uncu.edu.ar:

The screenshot shows a web browser window with the address bar containing "ion.uncu.edu.ar/". The page header includes "UNIDADES ACADÉMICAS" and "SERVICIOS UNCUYO" on the left, and the "UNCUYO" logo with "UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO" on the right. Below the header is a dark blue banner for the "Facultad de Educación Elemental y Especial" with the "Feeye" logo. A navigation menu contains "Institucional", "Secretarías", "Oferta Educativa", "Alumnos y Docentes", and "Institutos y Centros".

The main content area features a post titled "Preinscripción a carreras para el ciclo lectivo 2012" dated "12 DE AGOSTO 2011, 13:04 / ALUMNOS". The text states that starting August 17, 2011, the "inscripción al preuniversitario para el ciclo lectivo 2012" will be open. It instructs aspirants to register as users and fill out a form, which must be printed and presented to the "Dirección de Alumnos" with specific documentation:

- > DNI (fotocopia de las primeras páginas).
- > **Certificado analítico de secundario o constancia de cursar el último año.**
- > Certificado de aptitud psicofísica expedido por entidad estatal (CONI) o bien el turno solicitado.
- > Fotocopia partida de nacimiento.
- > Dos fotos tipo carnet.

On the right side, there is a "Enlaces" (Links) section with the following items:

- Consejo Directivo
- Sist. de Gestión SIU-GUARANÍ
- Instructivos GUARANÍ por Web y Telefonía Móvil
- Asuntos Estudiantiles y Graduados
- Biblioteca
- Editorial
- Webmail de la Feeye
- directorio de correos electrónicos
- directorio de teléfonos

The bottom of the browser window shows a taskbar with icons for Internet Explorer, Skype, Firefox, a folder, a globe, a document, and a printer.

Sitio institucional www.fcpys.uncu.edu.ar:

Correo FEEyE institucional

u.edu.ar/

UNIDADES ACADÉMICAS SERVICIOS UNCUYO UNCUYO UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
Universidad Nacional de Cuyo

Oferta Educativa Alumnos Secretarías Investigación Cátedras Virtuales SIU-Guaraní Institucional Biblioteca Ingreso 2012 Concursos

Charla debate:
09 DE AGOSTO 2011, 10:55 / GENERAL VER MÁS →

La Problemática Adictiva
29 DE JULIO 2011, 11:10 / GENERAL VER MÁS →

Resaltá en tu vida lo que te hace bien
Informate, conocete, cuidate
Consejería Itinerante de Salud Sexual y Procreación Responsable

CONVOCATORIA
para la presentación de trabajos
MILICAVAC

UNIVERSOS
Galería de Fotos
Repercusiones
Escuchar en vivo
Calendario de

Un ejemplo de la utilización de los recursos tecnológicos como instrumento de comunicación e interoperabilidad se presenta cuando se utiliza el correo electrónico para la difusión de las actas producidas en el Consejo Directivo como una forma de información más rápida personalizada y colectiva. Este soporte informático podría mejorar la comunicación entre los diferentes miembros de los claustros y dinamizaría las tomas de decisiones.

Como ejemplo, en la FEEyE es utilizado el correo electrónico para el envío de las actas de consejo a los profesores que así lo desean:

Imagen n°: Correo electrónico recibido desde la cuenta de decanato enviando actas del CD.

Carpeta actual: ENTRADA

[Componer](#) [Direcciones](#) [Carpetas](#) [Opciones](#) [Buscar](#) [Ayuda](#) [Calendario](#)

[Resultado de la búsqueda](#) [Borrar](#)

Asunto: Actas Consejo Directivo FEEyE
De: "decana" <decana@feeye.uncu.edu.ar>
Fecha: Lun, 28 de Marzo de 2011, 18:18
Para: destinatarios-no-revelados;
Prioridad: Normal
Confirmación de lectura: solicitada [[Emitir confirmación de lectura](#)]
Opciones: [Ver encabezado completo](#) | [Vista preliminar](#) | [Bajar este mensaje como un archivo](#)

Estimados:
Envío, para conocimiento, las actas de Consejo Directivo aprobadas en la sesión del día 22 de marzo de 2011.
Atentamente.
Lidia - Secretaria de Consejo Directivo

Ficheros adjuntos:

acta n° 01-11.doc	384 k	[application/msword]
acta n° 02-11.doc	317 k	[application/msword]
acta n° 03-11.doc	310 k	[application/msword]

Además en su sitio de Internet de la FEEyE se encuentran publicados tanto las actas de las sesiones del CD como los órdenes del día previos a las sesiones.

Sitio web del CD: <http://www.educacion.uncu.edu.ar/paginas/index/consejo-directivo>.

En tanto que la FCPyS, si bien las actas se encuentran digitalizadas como resguardo en la Secretaría General Administrativa, no son distribuidas por medios electrónicos a los miembros de la institución, encontrándose en formato papel en la sala de profesores.

Las categorías analizadas de los instrumentos consignados cuentan con un incipiente tratamiento, como tema de debate, en las sesiones de los CD. La información en el ámbito de estas unidades académicas, sean normativas, expedientes o informes específicos de cada secretaría fueron redactados de modo recurrente en formato papel. La información siempre se valorizó, consignó y se consideró fiable desde el formato antes mencionado.

Sin embargo, es destacable el tratamiento y el debate realizado en el CD de la FEEyE en relación a considerar al proceso de la información en formato digital como un instrumento necesario y fiable de la documentación de la facultad. Así es como, en el acta n° 13 del 2011, a partir del cambio de gestión de autoridades y de integrantes del CD se centra el debate en la información digitalizada:

Nota N° 9552/2011 C, E. E/CD con documentos de Secretaría Académica pertenecientes al período 2008/2011.

Se da lectura al despacho de comisión que sugiere tomar conocimiento de lo obrado. El Consejo Directivo debe emitir una normativa acerca de cómo se debe compilar la información digitalizada que es propiedad de la Universidad.

Puesto a consideración resulta aprobado por unanimidad.

Luego de aprobarse el despacho de comisión se abre el debate en relación al tema, surgiendo las siguientes opiniones, dejadas en minutas:

La consejera A. R., Vicedecana de la Facultad, sugiere que no es el espíritu de la actual gestión profundizar en el tema porque atenta contra la intención de construir una comunidad educativa proactiva y propone adoptar medidas que sean preventivas respecto a la información digitalizada al futuro.

La consejera M. J. A. expresa en su minuta: Debido a la preocupación existente en las autoridades acerca de la inexistencia de información digital en las máquinas de las Secretarías de Investigación, de Posgrado, de Vicedecanato, de Extensión y de Académica al momento de traspaso de la gestión de gobierno, posibilitar a las personas a cargo de dichas funciones que presenten un informe al Consejo Directivo sobre esta situación si así lo desean.

Adhieren a esta minuta los siguientes consejeros: Dr. D. I., Prof. S. M., Prof. M. F. M., Prof. G. B., Prof. A. Olguín, Prof. F. E., alumna G. F., alumna A. C., Lic. I. I. y Prof. F. A.

En este ejemplo la nueva gestión prioriza la información digital, su tratamiento y resguardo valorizándola como instrumento en la toma de decisiones.

El Consejo Directivo resuelve solicitar al Director de Informática eleve a este Consejo una normativa que establezca cómo deberá hacerse por parte de los funcionarios el manejo de la información digital propiedad de la Universidad.

Al revalorizar la información y las tecnologías asociadas para la gestión se han planteado acuerdos para mejorar la accesibilidad, de manera segura, además se plantea la necesidad de contar con los conocimientos y competencias para su manejo.

Si bien, como se ha planteado, se identifican situaciones en las cuales las tecnologías son consideradas como instrumentos para la construcción de procesos de gobernabilidad, del análisis de las actas se observa recurrentemente que no siempre son aprovechados dichos recursos tecnológicos, tal es el caso del acta n° 2 del 2010:

Nota N° 281/G-10 GÓMEZ, Lourdes. (Directora del Dpto. de Expresión). E/nota de la Prof. Gigena.

“El Consejo Directivo resuelve solicitar el informe económico financiero para otorgar a la Prof. A G un cargo de Profesor Adjunto con dedicación Simple, carácter interino, para una de las asignaturas que dicta por extensión... Por ello,

el Consejo Directivo ha resuelto solicitar un informe económico financiero para ver la posibilidad de otorgarle un cargo de Profesor Adjunto Simple en otra de las asignaturas que dicta, para reconocer económicamente y darle la posibilidad de tener parte de las horas que le dedica que son más de las que debe cumplir con un cargo semiexclusivo”.

Como se ha planteado, los sistemas de gestión SIU procesan y proveen información actualizada respecto del personal (SIU-Pampa) y de gestión presupuestaria (SIU-Pilagá) la que podría estar a disposición en línea en las sesiones de CD en forma digital, agilizando de esta manera el proceso decisorio. Se agrega además el hecho de existir un sistema que determina por medio de indicadores la necesidad de cubrir cargos en determinadas asignaturas (Mapa docendi).

Se plantea una situación similar en el acta n° 4 del 2010 pero en lo referente a la información del SIU-Guaraní (gestión de alumnos):

Nota N° 1012/M-10 M., M. S/4ta. readmisión en la carrera de Profesorado Terapéutico de Grado Universitario en Discapacitados Mentales y Motores.

El Consejo Directivo resuelve que las presentes actuaciones vuelvan a la Dirección de Carrera por ser contradictorio lo solicitado por la alumna y lo informado por esa Dirección y por lo tanto el Consejo no cuenta con la información suficiente para tomar una decisión al respecto.

Las órdenes del día y actas resultantes de las deliberaciones de los cuerpos colegiados, resoluciones y ordenanzas, llamados a concurso, inversiones y gastos entre otros, son parte de la información que comprende los recursos o los resultados para la toma de decisiones en representación y con incidencia directa sobre los distintos claustros. Sin embargo, si bien estos instrumentos son facilitadores para los procesos de gobernabilidad no son concluyentes en sí mismos ya que, aun contando con la información digitalizada en tiempo real en el seno del CD, la misma debe ser acompañada de un criterio fundado para la toma de decisiones. Así se plantea en Sesión n° 4 del 2010:

El Consejo Directivo resuelve solicitar a las Directoras de Carreras que en adelante, habiendo realizado un análisis de la documentación pertinente de los alumnos que solicitan readmisiones, extensiones de carrera, etc., eleven en cada caso una sugerencia fundada de aceptación o no de la petición por la particularidad del caso.

Como una categoría emergente de instrumento se plantea el tiempo como un recurso relevante para la toma de decisiones. La información tiene un valor variable en el tiempo y en el espacio. Pareciera que la temporalidad es inversamente proporcional a los consensos, destacando que el núcleo organizativo más sustantivo del modelo universitario son los cuerpos colegiados. Estos espacios de deliberación y consenso entre claustros requieren un tiempo mayor en el ejercicio de sus derechos democráticos (Tancredi y Salmerón, 2007). Tal es el caso, entre otros recurrentes, de

lo expresado en Acta n° 1 del 2009 (FEEyE) en donde el CD se expresa en relación a una decisión institucional:

... Señala que como el proyecto recién fue presentado el día 2 de marzo de 2009, ese es el motivo por el que no se emitió resolución.

Luego de un amplio debate sobre el tema en cuanto a las fechas en que se reciben las respuestas a lo solicitado por este cuerpo y las explicaciones que la Sra. Decana hace sobre el trámite administrativo de la nota, se realiza la votación del despacho de comisión.

Realizada la votación, por unanimidad, no se aprueba el despacho de comisión.

A continuación se presentan la siguiente moción:

Se solicita que en un plazo no mayor de 10 días hábiles a partir de la notificación, se presente ampliación del proyecto completando con metas y cronograma. Así mismo solicita al Departamento la fecha desde que la Prof. M. realiza las actividades de asesoría a la Regencia con el objeto de reconocer las tareas realizadas. Se aprueba por unanimidad...

En el debate del acta mencionada se observa que no ha existido acuerdo con la propuesta respecto al tema, solicitando mayor tiempo para ampliación de la información a fin de poder tomar una decisión para el tratamiento consensuado del mismo.

8.4. Las TIC como instrumento para dinamizar las democracias participativas institucionales. (Autor: Eduardo Salmerón).

Al permitir las TIC la viabilidad de una democracia directa en las instituciones y en las sociedades actuales, permite una comunicación de un gran número de sujetos sin límites de espacio o de tiempo. Desde los anteriores planteamientos encontramos las estrategias que buscan una nueva manera de hacer política de forma más participada y colectiva con sujetos activos, primando los elementos relacionales de las TIC (Subirats, 2002).

Construir una política democrática más participativa y colectiva requiere de una plena capacidad de debate que legitime el acto de los representados pero a su vez que explique y tenga como eje el proceso de deliberación, sustentado en la norma, en los intereses de sus representados, en la escucha de los otros que representan a integrantes de claustros diferentes y a la argumentación como modo de proceso de debate y no de confrontación. Debatir es deliberar, para comprender, interpretar y representar a los otros y entre los otros para el logro de un consenso colegiado. Son las TIC los instrumentos que facilitarían en un tiempo más reducido y espacio más extendido el logro de esta capacidad de debate internamente en cada claustro e interactivamente entre todos los integrantes de todos los claustros. De este modo se constituiría en un instrumento de los procesos de toma de decisiones.

Estas nuevas formas de e-democracia suponen un cambio en la construcción de la ciudadanía y en la manera de entender las responsabilidades colectivas, superando la

democracia representativa y avanzando hacia una democracia participativa inclusiva del colectivo social, amplificando el proceso en el que los sujetos se involucren en la democracia en un cambio de paradigma implicado en la evolución hacia la sociedad de la información y el conocimiento.

Siendo los cuerpos colegiados los órganos de máxima conducción en el contexto universitario, son sus miembros los representantes de los distintos claustros, teniendo la responsabilidad como individuos de hacer valer los criterios y decisiones del conjunto de representados, quienes geográfica y temporalmente no se encuentran presentes a la hora de tomar decisiones institucionales y particulares de sus intereses. La comunicación en red con distintos niveles de interactividad que ofrecen las TIC favorecería enormemente esta representación.

El uso de la Red facilitaría una mayor transparencia puesto que permitiría recoger, publicar y hacer accesibles las intervenciones de los representantes de los distintos claustros, contando con las respuestas que se puedan dar por parte tanto de la conducción ejecutiva como de la representativa en los cuerpos colegiados y en el cuerpo ejecutivo. Esta transparencia confiere a los procesos participativos mayor legitimidad, a la vez que es muy beneficiosa para el funcionamiento de las administraciones y gobiernos permitiendo que la comunidad universitaria conozca la gestión pública.

8.5. Conclusión

Entendiendo a las TIC sólo como instrumentos de los procesos participativos y componentes que viabilizan los procesos de gestión. De las evidencias relevadas de la base empírica, el uso de las TICs no se utiliza como un instrumento de la gobernabilidad a modo de red integrada en el procesamiento de información, tal es el caso de las actas analizadas en las cuales no se evidencian consultas en línea ni la utilización en forma directa de la información provista por los distintos sistemas, Es decir, se pierde el potencial que ofrece las TICs para la integración.

Es de destacar que si bien se plantea la utilización de la información como un instrumento que provea información en forma inmediata como recurso para el proceso de decisión, la información en papel que llega al seno del CD cuenta con intervenciones de distintas áreas en las cuales se evidencia el uso de los distintos sistemas de información para realizar sus informes al CD (áreas de recursos humanos, económico financieras, académicas).

Las TIC en el contexto de la gestión universitaria pueden considerarse para ser utilizadas en dos sentidos fundamentales, por un lado la creación de una forma de participación colectiva y por otro la mejora del sistema democrático, con la posibilidad de nuevos procesos y nuevas formas de accesibilidad, mejor información y comunicación. En los distintos recursos tecnológicos, encontramos elementos de horizontalidad en las relaciones y en la estructura funcional, de transversalidad y de la descentralización del poder comunicacional que queda repartido en múltiples centros difusores.

La UNCuyo con sus procesos de gestión, de toma de decisiones, de interacción entre sus miembros, sus representantes y representados, en este contexto socio técnico pueden conformar una nueva forma de democracia colectiva y colaborativa “en línea” profundizando los contenidos sustanciales de las decisiones, sobre una visión más amplia de las alternativas, certezas e incertidumbres del contexto y del pensamiento de cada integrantes de los distintos claustros que conforman esta comunidad universitaria.

En la base de todo proceso de toma de decisiones debe existir información, la que debe acompañar la voluntad de los tomadores de decisiones para administrar sus recursos de manera proactiva, en lugar de reaccionar, tardíamente o inadecuadamente, a los eventos que se presentan. Pero obtenerla no es fácil por cuanto en este proceso se enfrentan factores facilitadores y restrictivos.

El poder o capacidad de gobernabilidad integra las fuerzas que motivan la necesidad de información, las estructuras que la mediatizan y el régimen político o estructura responsable de la toma de decisiones. Ese poder es definido como la capacidad de establecer consenso además de la autoridad para hacer efectiva las medidas que se adopten en base a las informaciones.

Desde las perspectivas de las decisiones, la información sirve para fijar los parámetros de las políticas correspondientes y tomar cursos de acción sobre su continuidad, rectificación o supresión. Así mismo, ante la creciente demanda social de información y de "rendición de cuentas", proporciona los indicadores indispensables para mostrar la transparencia de las acciones del gobierno.

Por lo que es necesario identificar correctamente las fuentes de donde proviene la información y los intereses de los actores y usuarios. Es indudable que la información provee a su portador, un marco teórico conceptual que le permite obtener mayores beneficios en los procesos de concertación, de identificación de prioridades y de asignación de recursos.

La información podrá ser efectiva en el proceso de toma de decisiones, siempre que se reconozca la flexibilidad para utilizar una determinada información respecto de una política específica en un evento específico.

La información tiene un valor variable en el tiempo y en el espacio y su utilidad relativa está en gran parte determinada por el decidir de la política.

Existen una serie de trampas sobre el uso de los resultados de la obtención de información con fines académicos, políticos y sociales. A veces se considera que la información obtenida es neutral, en virtud de ello se toman decisiones que afectan los procesos políticos, convirtiéndolos en inestables.

La inestabilidad está referida no solo a cambios bruscos de los sistemas políticos, sino que se refiere a la falta de continuidad de una cierta estructura política responsable de la información. En tal sentido, es posible que los actores de turno les

impriman una orientación tan propia y peculiar que para los efectos del suministro de información, se provoque su detención o sufra una transformación de importancia.

La información representa un ingrediente para la elaboración y el seguimiento de las políticas educativas universitarias y su gobernabilidad.

Las decisiones son algo más que proposiciones de hecho, poseen además, una cualidad imperativa: seleccionan un estado futuro de cosas con preferencia a otro y dirigen el comportamiento hacia la alternativa elegida.

Los recursos humanos, en las instituciones universitarias objeto de estudio, está conformado por tres sectores básicos: el sector administrativo y el sector de conducción (cuerpo ejecutivo) y el sector de resolución (cuerpo colegiado).

El sector administrativo es el personal de apoyo que realiza las transacciones diarias, ya sea manualmente o con ayuda de la tecnología. En general son sectores quietos, con escasa capacitación, poco motivados, y que en general tienen visiones muy fragmentadas de los procesos y de sus áreas de trabajo. En más de una oportunidad, trabajan con datos que difieren sintácticamente y semánticamente entre una y otra área.

El sector técnico es el personal especializado en tecnologías de la información. Generalmente hay poco personal técnico, la mayoría de las veces no calificado, y desde la institución existe la expectativa de que la misma persona cumpla muchos roles (analista de sistema, atender la mesa de ayuda, diseñador, programador, administrador de bases de datos, administrador de sistema operativo, etc.).

En el sector de conducción se ubican aquellos que cumplen roles de ejecución, Decanos y Secretarios y en el sector resolutivo se ubican los cuerpos colegiados. En general los distintos sectores, tienen poca cultura en el uso de la información para el análisis institucional o toma de decisiones, pero que cada vez más asumen la necesidad de contar con datos completos y confiables.

Con la combinación de estas características de roles y procesos, obviamente, los datos que se producen en la gestión carecen de calidad, disponibilidad y confiabilidad.

En esas condiciones, los niveles de conducción ni siquiera consideran la posibilidad de tener información para la toma de decisiones, porque no confían en los datos que se producen. Esto crea una cultura de desconfianza para los sectores de conducción. La transformación consiste en producir cambios para que se construya otra cultura, que se empiece a confiar en los datos, a colaborar en la toma de decisiones de la institución en función de los datos que la propia institución produce.

Los sistemas de información cuentan con distintos componentes, tanto tecnológicos como administrativos los que interrelacionados producen la mejora institucional. Estos procesos de realimentación puede ser positivos o negativos, y puede describirse como un círculo virtuoso o un círculo vicioso.

En un círculo vicioso, donde la retroalimentación es negativa: la tecnología es considerada como un gasto y un sustituto que soluciona problemas de algunas áreas y que ensambla soluciones dispersas y diversas.

Una transformación de ese círculo, o sea una retroalimentación positiva entre tecnología, procesos decisionales y recursos humanos, implica que la institución comienza a disponer de información de calidad. Al incorporar las tecnologías de la información en las instituciones, obliga a revisar procesos, definiciones de datos y circuitos de la información. Estos datos, a su vez, pueden ser transformados y convertidos en información. Esta información puede ser utilizada por los equipos de conducción para la toma de decisiones.

Los equipos de conducción y de toma de decisiones colegiadas empezarían a confiar en estos datos y por lo tanto a incorporar la cultura de la toma de decisiones basada en información.

Esto impulsaría una jerarquización del trabajo del día a día del personal administrativo, motivando asimismo el trabajo diario. La tecnología empezaría a ser concebida como herramienta al servicio de la institución que colabora en la mejora de las transacciones, en la mejor definición de los procesos y como promotora de reglas más precisas. Las excepciones empezarían a disminuir y las responsabilidades de los actores se definirían con mayor claridad.

Las tecnologías revelan y sistematizan por un lado datos institucionales facilitando y acelerando la respuesta a las demandas de información, pudiendo optimizar los procesos de toma de decisiones a fin de lograr consensos más racionales y precisos en los espacios de los cuerpos colegiados y en las instancias de debate de las sesiones de los mismos.

Referencias bibliográficas

Altbach, Philip, (2001): *Educación superior comparada. El conocimiento, la universidad y el desarrollo*. Cátedra UNESCO. Universidad de Palermo, Bs. As. Argentina

Altbach, P y Peterson, P (2000) *Educación superior en el siglo XXI. Desafío global y respuesta nacional*. Ed Biblos. Bs As Argentina.

Apaza Sembinelli, M.F. "Las configuraciones actuales de la toma de decisiones como consolidación de un modelo de gestión universitaria" Informe final de Beca Graduados 2008- 2009. SECTyP- UNCuyo. <http://bdigital.uncu.edu.ar>.

Arendt, H. (2003): *La condición humana*, Buenos Aires: Paidós.

Arfuch, L. (2005): *Identidades, sujetos y subjetividades*, Bs.As.: Prometeo.

Arfuch, L. (2002): *Términos críticos de la sociología de la cultura*. Ed. Paidós. Bs As. Argentina.

Aznar, L., De Luca, M., (2006): *Política, cuestiones y problemas*, Bs. As: Emecé.

Banco Mundial. (1995): *La enseñanza superior: Las lecciones derivadas de la experiencia*.

Bauman, Z. (1999) *En busca de la política*, Buenos Aires: FCE

Benveniste, E: (2004) *Problemas de Lingüística General*. México. Ed. Siglo Veintiuno

Berruecos, V. (2000): *Las dos caras de la ciencia: representaciones sociales en el discurso*. *Revista discurso y sociedad*. Barcelona. Ed. Gedisa.

Bianco, I L. *Las prácticas colegiadas en la universidad. Posibilidad y condicionamiento de los actores que la desempeñan*. Facultad de Filosofía y Letras. Universidad Nacional de Tucumán. Argentina. Extraído el 26 de enero de 2007 de http://77rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/IV%20Encuentro%20-%20Oct-2004/eje1/21.htm.

Bierberach, Rebeca (2000): *Información y decisiones políticas: Factores facilitadores y limitantes*. Universidad de Panamá. ICASE [<http://www.reduc.cl/homereduc.nsf/?Open>] (consultado 25/11/06)

Blancafort y Tusson Vall: (2004): *Las cosas del decir*. Barcelona. Ed. Ariel.

Boaventura Dos Santos (2001): *¿Cuáles son los límites y posibilidades de la ciudadanía planetaria?*, Texto de la Conferencia ofrecida en Fórum Social Mundial. <http://www.fórumsocialmundial>

Bobbio, N. (reimp. 2001): *Estado, Gobierno y Sociedad*, Buenos Aires: FCE

- Boladeras Cucurella, M. *La opinión pública* en Habermas. Disponible en <http://www.portalcomunicacion.com/esp/pdf/dest/habermas/0211217526051.pdf>
- Borón, A. (2002): *El ALCA. Del relato oficial a la realidad. NoALCA*. Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba. La Habana. Cuba.
- Botana, N. (1986): *El Orden Conservador*, Bs. As.: Hyspamérica.
- Boudon, R – Bourricaud, F(1993): *Diccionario crítico de la sociología*. Ed. Edicial. Bs As. Argentina.
- Brunner, J. J. (2003): *Conferencia inaugural del Congreso Latinoamericano de Educación Superior en Siglo XXI 18, 19 y 20 de Septiembre de 2003*. San Luís, Argentina. Recuperado el 19 de Julio de 2006.
- Brunner, J. J. (1993): *Evaluación y financiamiento de la educación superior en América Latina: bases para un nuevo contrato*, en Balán, J. y otros *Políticas comparadas de educación superior en América Latina*, Chile: FLACSO.
- Cano, D. (1985): *La educación superior en la Argentina*, FLACSO-CRESALC / UNESCO, Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.
- Castells, M. (2000): *La era de la Información. Vol. I: La sociedad red*. Alianza Editorial, Madrid.
- Cisneros Espinosa, J. (2003): *La privatización del espacio público*, Revista Latina de Comunicación Social La Laguna, año 6º - número 56, disponible en <http://www.ull.es/publicaciones/latina/20035631cisneros.htm>
- Colombo, C. (2006): *Innovación democrática y TIC, ¿hacia una democracia participativa?* Revista de Internet, derecho y política. ISSN 1699-8154. pag. 28 a 40, Cataluña – España.
- Colombo, Paolo, (2003): *Gobierno – Léxico de política*. Nueva Visión, Bs As, Argentina.
- Constitución de la Nación Argentina (1853).
- Coraggio, J. L. Vispo, A. (2001): *Contribución al estudio del sistema universitario argentino*. Consejo Interuniversitario Nacional. CIN. Buenos Aires. Miño y Dávila.
- Coraggio, J. L., Torres, R. M. (1997): *La Educación según el Banco Mundial. Un análisis de sus propuestas y métodos*. Buenos Aires. Miño y Dávila Editores.
- De Piero, S (2003): *Pensando el Espacio Público en la globalización: cuatro reflexiones*, Revista On-line de la Univ. Bolivariana de Chile Vol.1, # 4Revista On-line de la Universidad Bolivariana de Chile Volumen 1 Número 4 2003
- Del Mazo, G. (1942): *Reforma universitaria y cultura nacional*. Buenos Aires: Raigal.
- Estatuto Universitario (1995). Mendoza. UNCuyo.
- Feldfeber, M.; Saforcada, F. (2005): *La Educación en las Cumbres de las Américas*. Laboratorio de Políticas Públicas. Buenos Aires. Miño y Dávila.

- Ferry, J; Wolton, D. y otros. (1998): *El nuevo espacio público*. Barcelona: Gedisa.
- Finqueliévich, S., Prince A. (2005): *Las universidades argentinas en la sociedad del conocimiento*. Trabajo de investigación realizado con la colaboración de Telefónica de Argentina.
- Foucault, M. (1990): *Un diálogo sobre el poder*. Bs. As. Ed. Alianza.
- Foucault, M. (1970): *El orden del discurso*. Barcelona. Ed. Tusquets.
- Freire, P: (1973): *Extensión ó comunicación*. Buenos Aires. Ed. Siglo Veintiuno.
- García Pelayo, M. (1971): *Las funciones de los modernos parlamentos bicamerales*.
- Gentili, P. Levy, B (2005): *Espacio público y privatización del conocimiento*. Argentina, Buenos Aires: CLACSO -Prometeo libros
- Gines Mora, J (2006): *El gobierno de las universidades: en búsqueda de una adecuada combinación de autonomía y eficiencia (en línea)*. Disponible en www.universia.pr/pdf/unescogestion/AutonomiaEspana.pdf -
- Gines Mora, J (2006): *La necesidad del cambio educativo para la sociedad del conocimiento (en línea)* Disponible en www.rieoei.org/rie35a01.pdf Caracas: Congreso de la República.
- Glaser, B y Strauss, A. (1967): *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago. Ed Aldine Publishing Compan.
- Griffouliere, G. (2009): Proyecto de investigación “*La implicancia de la autonomía en los procesos de gobernabilidad en el ámbito universitario*”. Mendoza. SeCTyP, U.N.Cuyo.
- Gurmendi, M. L. (2004): *Desarrollo de capacidades para mejorar los procesos de gestión y toma de decisiones a través de sistemas de información: experiencias en el ámbito del personal jerárquico, administrativo y técnico de las Universidades Nacionales argentinas*. En IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España,
- Habermas, J. (1981): *Historia y crítica de la opinión pública. La transformación estructural de la vida pública*. Barcelona: GG editorial.
- Kandel, V. (2005): *Formas de gobierno en la universidad pública: reflexiones sobre la colegiación y la democracia*. En Gentili, P. “Espacio público y privatización del conocimiento. Estudios sobre políticas universitarias en América Latina”. Buenos Aires: CLACSO.
- Karlberg, M. (2004): *Beyond the Culture of Contest – From Adversarialismo to Mutualism in an Age of Interdependence*. Oxford: George Ronald Publisher. Disponible en <http://newtonevans.blogspot.com/2006/01>.
- Kliksberg, Bernardo, (1995): *El pensamiento organizativo*. Tesis-Norma, Bs. As. Argentina.

Koontz M. Y O'Donell C.(1983): *Elementos de Administración*. México: McGraw Hill, Inc.

Krotsch, P. (organizador) (2002): *La universidad cautiva. Legados, marcas y horizontes*, La Plata, Pcia. de Buenos Aires: Ediciones Al Margen.

Krotsch, P. (2001): *Educación Superior y reformas comparadas*. Bs. As.. Universidad Nacional de Quilmes.

Lanz, R, Fergusson, A, Marcuzzi, A (2006): *Procesos de reforma de la Educación Superior en América Latina*. En Informe sobre la educación superior en América Latina y El Caribe. 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior. ISEALC, Venezuela: Metrópolis.

Ley de Educación Nacional N° 26.206. República Argentina.

Ley de Educación Superior N° 24.521. Republica Argentina.

Marco legal y Normativo Nacional, Facultad de Educación Elemental y Especial y Facultad de Ciencias Políticas y Sociales referidas a estructura organizativa y funciones administrativas y académicas. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina.

Marafioti, R (2001): *Recorridos Semiológicos*. Buenos Aires. Ed. EUDEBA.

Mayz Vallenilla, E. (1984). *El Ocaso de las, Universidades*. Caracas Monte Avila Editores.

Mollis M. (2003): *Las universidades en América Latina - ¿Reformadas o alteradas? La cosmética del poder financiero*. Buenos Aires, Argentina, CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales

Mollis, M. (2001): *La universidad argentina en tránsito*. Buenos Aires: FCE

Mollis, M. (1990): *Universidades y Estado nacional. 1885-1930*, Bs. As.: Editorial Biblos.

Moyano, M: (2008): *Análisis del discurso oral del docente universitario de Química*. Tesis doctoral Facultad de Ciencias Humanas. Universidad Nacional de San Luis.

Moyano, M: (2003): *Análisis del discurso oral del docente en el aula*. Tesis de Maestría en Didáctica. Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires.-

Norris, P. (2004): *Building knowledge societies: the renewal of democratic practices in knowledge societies*. World Report, UNESCO.

Obeide, S. (1999): *Innovación en la asignación de recursos a las universidades Nacionales*. En Sánchez Martínez, Eduardo (Ed). *La Educación Superior en Argentina. Transformaciones, debates, desafíos*. Buenos Aires. Ministerio de Cultura y Educación.

O'Donnell, G. (1982): *El Estado Burocrático Autoritario*, Bs. As., Belgrano: Sudamericana

- Oszlak, O. (1985): *La formación del Estado Argentino*, Bs. As.: Planeta.
- Ottaviani, J. A. (2008): *Políticas de Gestión Universitarias y su relación con las NTIC's*. SECTyP. Mendoza Argentina. FEEyE. UNCuyo.
- Pasquino, G. (2004): *Sistemas políticos comparados*. Bs. As., Argentina: Prometeo Libros.
- Pérez Lindo, A. (2003): *Política y gestión universitaria en tiempos de crisis*. Área de Estudios de la Educación Superior. N° 108. Bs. As., Argentina: Universidad de Belgrano.
- Pérez Lindo, A. (1985): *Universidad, política y sociedad*, Buenos Aires: EUDEBA
- Pérez Terán, J. (2007): *Lenguaje y poder en el discurso*. Revista ensayo y error. Universidad Simón Rodríguez. Caracas.
- Pugliese, J. (2004): *Problemas administrativos de la autonomía universitaria*. Conferencia especial en Seminario Internacional de Derecho Administrativo. Buenos Aires: Facultad de Derecho UBA.
- Rabotnikof, N (2005): *En busca de un lugar común. El espacio público en la teoría política contemporánea*, México, Instituto de Investigaciones Filosóficas-UNAM
- Rabotnikof, N (1997): *El espacio público en la democracia moderna*, México: Ensayos IFE
- Rama, C. (2006): *La tercera reforma de la educación superior en América Latina*, Buenos Aires: FCE. UBA.
- Retamozo, M. (2006): *Notas en torno a la dicotomía público - privado: una perspectiva política*. Colombia, Revista Reflexión Política, Universidad Autónoma de Bucaramanga, año/vol. 8, número 16
- Rinesi, E, Soprano, G y Suasnábar C. (2005): *Universidad: Reformas y desafíos. Dilemas de la educación superior en Argentina y el Brasil*. Bs. As., Argentina: Prometeo libros.
- Riveros de Jornet, L. (2006): *La incidencia del pensamiento neoliberal (Banco Mundial) en las universidades nacionales de la República Argentina* En publicación: Escenarios mundiales de la educación superior. Análisis global y estudios de casos López Segrera, Francisco. ISBN 978-987-1183-61-6
- Roig, A (1998): *La universidad hacia la democracia*, Mendoza: EDIUNC.
- Ruiz, E: (1995): *Enunciación y polifonía*. Cuadernos de lectura N° 2. Editorial ARS: Argentina.
- San Fabián Maroto, J L. (1996): *La toma de decisiones en las organizaciones educativas: eficacia o dominación*. España. Ed. Escuela Española.
- Saguier, E. (2006): *Persistencias, sumisiones y rupturas en la estratificación geopolítica del conocimiento. El caso de la cultura, la investigación y la docencia*

rioplatenses (1930-1990) (en línea). Disponible en www.er-saguiet.org/pdfs/Tomo_01/0-CUL-08.pdf

Sartori, G (2009): *La democracia en 30 lecciones*. Madrid: Taurus.

Sartori, Giovanni (1992): *Elementos de teoría política*. Ed. Alianza. Madrid. España.

Sartori, G. (1992): *Política y Democracia* en "Elementos de teoría política", Argentina: Ed. Alianza.

Sautu, R. y otros (2005): *Manual de metodología*. Buenos Aires: CLACSO Libros

Sautu, R. (2003): *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires: Lumière.

Schugurensky, D. (2000): *Autonomía, heteronomía, y los dilemas de la educación superior en la transición la siglo XXI: el caso de Canadá*. <http://www.unam.mx/roberto/canada.htm,junio>.

Sennett, R. (1978): *El declive del hombre público*. Barcelona. Ediciones Península

Strauss, A. y Corbin J. (2002): *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.

Strauss, A. L. y Corbin J. (1991): *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory. Procedures and Techniques*. Newbury. Park London. New Delhi. Sage Publicacions. The international Publishers.

Subirats, J. (2002): *Los dilemas de una relación inevitable. Innovación democrática y tecnologías de la información y de la comunicación*. En: Cairo Carou, H. (comp.) (2002). *Democracia digital. Límites y oportunidades*. Trotta, Barcelona, España.

Tancredi Olmos, M. y Salmerón, E. (2007-2009): *Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas. Parte II: Proyecto de investigación* (SECyT UNCuyo 06/H092). Mendoza, publicado en <http://bdigital.uncu.edu.ar/fichas.php?idobjeto=1926>.

Tancredi Olmos, M. y Salmerón, E. (2009): *Atributos e instrumentos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria*. Proyecto de Investigación 06/H113, SeCTyP- UNCuyo.

Tancredi Olmos, M. y Salmerón, E. (2009-2011): Proyecto de investigación *Atributos e instrumentos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria* Mendoza: SeCyTP, UNC.

Tancredi Olmos, M. y Salmerón, E. (2008): *Atributos de la gobernabilidad en los procesos de gestión institucional universitaria*. Recuperado el 2 de diciembre de 2008, de: <http://bdigital.uncu.edu.ar/bdigital/fichas.php?idobjeto=2569>

Tancredi Olmos, M. y Salmerón, E. (2007): *Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas*. Proyecto de investigación

(SECTyP UNCuyo 06/H092). Recuperado el 25 de octubre de 2008, de: <http://bdigital.uncu.edu.ar/bdighal/fichas.php?idobjeto=1926>.

Thompson, J. (1996): *La teoría de la esfera pública*. Barcelona Revista Voces y culturas N° 10

Toro, J (2001): *La construcción de lo público desde la sociedad civil (en línea)*, disponible en http://www.colombiaincluyente.org/documentos/791_toro.pdf

Van Dijk, T. (2000): *El discurso como estructura y proceso*. Barcelona. Editorial Gedisa.-

Van Dijk, T. (1999): *Ideología*. Barcelona. Ed. Gedisa.

Van Dijk, T. (1996): *Análisis del discurso ideológico*. México. UNAM.

Van Dijk, T. (1989): *La ciencia del texto*. Barcelona. Paidós.

Van Dijk, T. (1980): *Estructuras y funciones del discurso*. Mé

Weber, M. (1977): *Estructuras de poder*. Buenos Aires: La Pleyades.

Weiler, H. (1996): *Enfoques comparados en descentralización educativa*, España, Ed. Pomares Corredor.

.