

# **Construcción social, gestión y política en procesos transformación institucional en la universidad pública**

**Autores:**

Gustavo Montenegro [gusmontenegro03@gmail.com](mailto:gusmontenegro03@gmail.com)

Ivana Schroeder [schroeder.ivana@gamil.com](mailto:schroeder.ivana@gamil.com)

Universidad Nacional de Córdoba

## **Resumen**

Es intención de este trabajo poner en diálogo aportes las perspectivas de la Modernización Reflexiva, el Discurso Crítico y el Neoinstitucionalismo en relación con algunas problemáticas que se presentan en los procesos de transformación institucional de la Universidad Pública.

A tal fin, pondremos en foco un conjunto de casos de transformación abarcados por nuestra investigación<sup>1</sup> que se desarrollan con el apoyo de un programa de asistencia técnica interno de la Universidad Nacional de Córdoba. Estos casos tienen la particularidad de que en ellos los responsables de gestión, junto con los responsables de asistencia técnica, plantean explícitamente en sus objetivos, el avance hacia modalidades institucionales de diálogo reflexivo como marco de abordaje de tales transformaciones.

Según expondremos posteriormente, estos casos por la particularidad aludida, se presentan como interesante experiencia en relación con los aportes teóricos mencionados. En virtud de estos aportes, caracterizaremos tales fenómenos empíricos en términos de tensiones entre orientaciones al diálogo reflexivo y a la disputa, y entre lógicas técnicas y políticas.

### **1. Contextos, desafíos y dificultades de transformación de la Universidad Pública**

En las últimas décadas el sistema de educación superior atraviesa momentos de profunda transformación que impactan en la institución universitaria generando cambios tanto en su rol social como en su dimensión organizacional. La gestión universitaria aparece en la agenda de cambio actual como un foco prioritario y estratégico para afrontar tales desafíos. A la universidad, como a toda organización social, le resulta difícil cambiar internamente. De hecho, los cambios no se dan sin grandes dificultades políticas, desacuerdos y tensiones internas (Obeide, 2004).

### ***La Universidad Nacional de Córdoba***

---

<sup>1</sup> Proyecto: El cambio y aprendizaje organizacional en dependencias participantes del Programa de Mejora Continua de la UNC. Con aval académico y subsidio de la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional de Córdoba 2010 – 2011.

Proyecto: Procesos de cambio y aprendizaje organizacional en la UNC: las condiciones personales situadas de la autoridad formal. Con aval académico y subsidio de la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional de Córdoba 2012 – 2013.

La Universidad Nacional de Córdoba (UNC), con casi 400 años de historia, es la más antigua del país y una de las primeras del continente americano. Actualmente se encuentra conformada por 13 facultades, 3 Centros de Estudios de Postgrado, 98 Centros e Institutos de Investigación, 20 Bibliotecas, 90 carreras de grado y 182 carreras de postgrado (86% acreditadas por CONEAU), 2 Hospitales Escuela, 2 Colegios Universitarios, el Observatorio Astronómico, el Laboratorio de Hemoderivados y Servicios de Radio y Televisión (SRT), distribuidos físicamente en un espacio amplio y diverso. Todo ello hace de la UNC una organización sumamente compleja y particular.

Tanto los sectores académicos, administrativos y de gestión atraviesan hoy procesos de cambio organizacionales e institucionales. Los sectores académicos, hasta no hace mucho tiempo orientados predominantemente a la enseñanza de grado, se ven actualmente dinamizados por estallidos de nuevas realidades de actividades y proyectos de extensión, investigación y enseñanza de grado y posgrado que afectan cuantitativa y cualitativamente toda la estructura institucional. A eso se le han sumado también en los últimos años procesos de acreditación, actualizaciones curriculares, avances en proyectos de mejora de la enseñanza, implementaciones de sistemas de evaluación de desempeño docente y cambios informáticos sustanciales. Por otra parte, muy diversas dependencias de servicio y transferencia, bibliotecas, museos y servicios hospitalarios entre otros, se ven obligados a adecuaciones y actualizaciones en relación con numerosas variaciones en recursos y demandas. Todo ello tracciona requerimientos de cambio en procesos y estructuras administrativas y de gestión a la vez que demanda nuevos saberes y procesos de coordinación entre sectores y ámbitos de funciones específicas.

Ahora bien, las estructuras y procesos formales con las que cuenta la institución para la gestión y ejecución de todos estos cambios -muy lejos de presentar una racionalidad y funcionalidad homogénea- se encuentran coexistente y profundamente atravesadas por subgrupaldades políticas, pertenencias de claustro, internas políticas y gremiales, compromisos derivados de alianzas, redes ligadas a proyectos específicos o simplemente lealtades funcionales recíprocas que dan forma a las diversas realidades interaccionales de decisión y ejecución cotidiana y condicionan de manera particular los procesos de transición. En ese marco, las autoridades que encarnan los intentos de transformación se ven sumidas en procesos que transitan entre el reordenamiento organizacional y ciertas transiciones culturales, enmarcados en tradicionales juegos políticos de la institución y su contexto.

## **2. Disputa vs diálogo como eje de debate teórico**

Me propongo repasar algunos conceptos de la modernización reflexiva que resultan sumamente significativos en este marco planteado y algunos enfáticos cuestionamientos que de ellos se hace desde la teoría del discurso crítico.

## 2.1. *El diálogo y la confianza activa desde el enfoque de la modernización reflexiva. El planteo de Giddens*

En el marco de lo que se denomina una *política generativa* ligada a las preocupaciones de la política de vida, Giddens plantea el concepto de *democracia dialogante* como forma radical de democratización, y como vía de superar los fallos de la democracia liberal. “En función de ello, la democracia dialogante avanza a tal punto que las relaciones se ordenan a través del diálogo y no del poder incrustado” (Giddens, 1996: 25).

El autor argumenta que entre los numerosos aspectos y formas de la democracia que se debaten en la literatura actual, pueden distinguirse dos dimensiones en un orden democrático. Por un lado la democracia es un vehículo para la representación de intereses. Pero por otro, aunque menos atendido, es un modo de *crear un terreno público en el que –en principio- se puedan resolver o, al menos abordar cuestiones controvertidas a través del diálogo, y no mediante formas establecidas de poder* (Giddens, 1996). Asimismo, asocia esta extensión de la democracia dialogante a una mayor visibilidad de las relaciones sociales, a mayores niveles de transparencia en el gobierno, y de reflexividad social señalando que “cuando el nivel de reflexividad social se mantiene bajo, la legitimidad política sigue dependiendo en una parte esencial del simbolismo tradicional”.

A modo de fundamento, advierte también que si bien “la aparición de los procesos posfordistas en las empresas industriales suele analizarse como una transformación tecnológica de la información, el motivo básico de la extensión de la producción flexible y la toma de decisiones de abajo hacia arriba es que un universo de reflexividad elevada lleva a una mayor autonomía de acción que la empresa necesita reconocer y aprovechar. Sostiene en relación con ello, que las burocracias del estado de bienestar han tenido tendencia a mostrarse inflexibles e impersonales hacia conectar la autonomía con las responsabilidades personales y colectivas. Advierte que es condición de la concepción de la política generativa la construcción y manutención de la confianza activa, definida como “la confianza que hay que ganarse, que no precede del hecho de ocupar posiciones sociales preestablecidas ni cumplir funciones asignadas, y es una poderosa fuente de solidaridad social ya que se ejerce libremente y sin verse obligada por las restricciones tradicionales” (Giddens, 1996: 23).

En ese sentido, destaca que el concepto de *confianza activa* es más contingente y contextual que todas las otras anteriores relaciones de confianza y que con frecuencia los hábitos pueden ocultar el carácter contingente de la confianza activa, pero en situaciones de tensión o crisis, personal o colectiva, la confianza puede retirarse rápidamente y depositarse en otro lugar. Está sobre el tapete, en el contexto de incertidumbre fabricada, la necesidad de generar confianza activa, una fe en los demás o en las instituciones que debe producirse y *negociarse*.

La confianza activa exige una mayor visibilidad de las relaciones sociales y al mismo tiempo ayuda a incrementarla. Al respecto “los individuos que poseen buen conocimiento de su propia constitución emocional y que son capaces de tener una comunicación personal eficaz con los demás, tienen posibilidades de estar preparados para las tareas y responsabilidades mas amplias de la ciudadanía” (Giddens, 1996:26).

Por otra parte, sostiene también la posibilidad de un avance similar fuera del terreno del estado, en el área de la vida personal –relaciones entre padres e hijos, relaciones sexuales, relaciones de amistad, en lo que denomina “democracia de las emociones”, que “presupone el desarrollo de relaciones personales en las que la confianza activa se pone en marcha y se sostiene a través de la discusión y el intercambio de opiniones, y no por el poder arbitrario de uno u otro tipo” (Giddens, 1996: 25).

La creación de contextos de diálogo y las condiciones de confianza activa, asociados al desarrollo de mayores capacidades sociales reflexivas, emocionales y comunicativas son entonces elementos vitales en la orientación de la acción hacia una política generativa. Ésta, de cara a superar las limitaciones del estado de bienestar y asumir las nuevas problemáticas derivadas de las políticas de vida, ha de atender a una mayor visibilización de las relaciones sociales, esforzándose por conectar la autonomía con las responsabilidades personales y colectivas.

## 2.2. *Los cuestionamientos (de Mouffe) a la Modernización Reflexiva desde el Discurso Critico*

Chantal Mouffe en su libro *Sobre lo político* en el marco de lo que denomina enfoque agonista, cuestiona profundamente la postura dialogal de Giddens en “Más allá de la izquierda y la derecha”, centrandó su crítica en lo que considera un soslayo de Giddens respecto al conflicto de poder y la lucha por la hegemonía política (Mouffe, 2010).

Resulta muy gráfica la crítica de Mouffe a Giddens cuando, citando a Perry Anderson enfatiza en que la política no es intercambio de opiniones sino lucha por el poder, advirtiendo que el peligro de concebir la política como diálogo es que podemos olvidar que su realidad principal sigue siendo la disputa (Mouffe, 2010:57). El enfoque dialógico para Mouffe, está lejos de ser radical porque ninguna política radical puede existir sin desafiar las relaciones de poder establecidas, y esto “requiere la definición de un adversario, que es precisamente lo que esta perspectiva evita” (Mouffe, 2010:57).

“Beck y Giddens –sostiene la autora- están convencidos de que las “fuerzas del progreso” prevalecerán y que se establecerá un orden cosmopolita, pero ¿cómo lo lograremos y que ocurrirá mientras tanto?, ¿cómo trataremos las profundas desigualdades que existen hoy en el mundo?. Es digno destacar que ni Beck ni Giddens tienen mucho que decir acerca de las relaciones de poder y la manera en que ellas estructuran nuestras sociedades. Ellos resaltan la fluidez social, e ignoran completamente el modo en que la

modernización reflexiva ha asistido al *surgimiento de una nueva clase, cuyo poder debe ser desafiado* si es que las instituciones básicas de la sociedad “postradicional” van a ser democratizadas” (Mouffe, 2010). Como ejemplo de la necesidad de disputar la hegemonía, señala que el movimiento contra la burocratización “que no tendrá lugar sin lucha contra los directores empresariales” y los problemas medioambientales que derivan de la priorización neoliberal de la ganancia y los mecanismos del mercado. Para Mouffe, al contrario que el enfoque dialógico, el debate es entendido como una confrontación real (Mouffe, 2010: 58). Los adversarios luchan –incluso ferozmente pero de acuerdo a un conjunto compartido de reglas.

Plantea que el terrorismo y los nacionalismos de derecha son consecuencia de la eliminación del lugar del adversario y que eso explica la forma antagónica que han tomado las luchas políticas actuales. En tal sentido, Mouffe sostiene que desde la distinción por ella propuesta entre enemigo y adversario, el fundamentalista o tradicionalista no es para los teóricos de la modernización reflexiva, adversario sino enemigo, alguien cuyas demandas no son reconocidas como legítimas, y por su propio rechazo al curso de la historia y a los progresos de la modernización reflexiva, no se le puede permitir la participación en el debate democrático.

Desde un nivel más epistémico, sostiene la necesidad de elaborar el proyecto democrático en base a una antropología que reconozca el carácter ambivalente y el hecho de que reciprocidad y hostilidad no pueden ser disociadas, a la vez que enfatiza en que “la tarea de los teóricos y políticos democráticos debería consistir en promover una esfera pública vibrante de lucha agonista donde puedan confrontarse diferentes proyectos políticos antagónicos” y en que “en todas las áreas decisivas en las que están en juego estructuras de poder, el enfoque no conflictual no es capaz de plantear las preguntas adecuadas” (Mouffe, 2010).

### **3. Diálogo y disputa, saber técnico y saber político en los procesos de transformación institucional de la Universidad Pública**

En función de la relación con los aportes y debates teóricos expuestos anteriormente, y según lo adelantamos, queremos referirnos brevemente a algunos casos de transformación institucional abarcados por la investigación con particular interés en casos en que la autoridad de la dependencia, en asociación de esfuerzos con el Programa de Mejora Continua (PMC)<sup>2</sup> plantea explícitamente orientar el modelo institucional hacia racionalidades y rutinas de reflexión abierta. En aras a la brevedad de este escrito, baste decir que los postulados del Aprendizaje Organizacional, desde los cuales se enfoca el PMC, presentan una estrecha analogía con los postulados de Giddens anteriormente expuestos, tendiendo al fortalecimiento

---

<sup>2</sup> El Programa de Mejora Continua dependiente de la Secretaría de Planificación y Gestión de la Universidad Nacional de Córdoba funciona como programa de asistencia técnica desde el año 2004.

de espacios de diálogo generativo, confianza, reflexión y conciencia emocional en relación con quiebres emergentes.

En estos casos se verifican dos fenómenos que a nuestro entender resultan interesantes. Por un lado, que en tales procesos de transformación que buscan explícitamente orientar el modelo institucional hacia racionalidades de reflexión abierta, se verifica la coexistencia tanto de estrategias y acciones de reflexión abierta como estrategias de carácter defensivo unilateral y disputa. Estas últimas, en cierto sentido contradictorias con la racionalidad de diálogo y reflexión abierta son significadas por los actores de gestión de maneras diversas, con interpretaciones que varían entre el pragmatismo, el cinismo, la militancia ética, la lúdica política, la no distinción, y la negación (no admisión y/o no conciencia de estrategias defensivas o de disputa).

Un segundo fenómeno que consideramos aquí, refiere a situaciones en las que emergen tensiones entre perspectivas de funcionarios de perfil técnico respecto a las perspectivas de la autoridad política en torno a las decisiones de estrategia en el proceso de cambio. En ocasiones tanto funcionarios con “perfil técnico” como profesionales de asistencia técnica resultan depositarios de la orientación hacia estrategias de diálogo reflexivo y herramientas de clarificación organizacional, en situaciones en que la autoridad política opta por acciones de informalidad institucional defensiva.

Los actores de perfil técnico en tales casos se tornan portavoces de valores, racionalidades y herramientas de diálogo reflexivo, defendiendo lineamientos tales como clarificación de agendas, estructuras, avances en visión compartida, potenciamiento de espacios de diálogo, reformulación generativa de problemas, movilización de posiciones anímico defensivas, registro de definiciones de diseño de procesos, políticas, mejoras y acuerdos respecto a procesos de tratamiento de problemas, explicitación de roles y funciones y criterios racionales de evaluación y promoción. .

Las tensiones surgen cuando la misma autoridad política comprometida en tales lineamientos, alterna dichas opciones con acciones de disputa o defensa, tales como “mesas chicas”, preservación de espacios, evitamiento de temas, coaliciones explícitas y no explícitas, apelación a estructura informal, pujas en torno a nombramientos, concesiones por compromiso, y otras acciones que encuentran en el consultor o el funcionario técnico diversos niveles de resistencia, oposición o ignorancia.

En este punto, nos es necesario exponer algunos elementos conceptuales de nuestra investigación por los cuales relacionamos estas últimas acciones en el marco del debate diálogo –disputa. Desde una importante tradición de investigación-acción del Aprendizaje Organizacional, Cris Argyris abrió la mirada hacia el papel de las rutinas defensivas que -no siempre concientemente- rodean las situaciones de conflicto, y operan como obstáculo mayor del aprendizaje y cambio en la organización. Las rutinas defensivas tienden al cuidado de las apariencias, la evitación de confrontación, ocultamiento de sentimientos adversos, y acciones de control unilateral.

Nuestra investigación aborda estos fenómenos en términos de patrones de interacción auto reforzantes en los que, a la vez que se generan y sostienen rutinas de aislamiento cognitivo, se impiden los entendimientos y logros funcionales, y se degrada el capital social de confianza del conjunto institucional. Las barreras defensivas operan de modo que se instituye un “otro cognitivo” que “queda fuera” del propio ámbito de inferencias, razones e inclusive emocionalidades significativas. Surgen subgrupales de clausura cognitiva en las cuales el objetivo máximo es preservar la identidad y el cierre. Estas clausuras cognitivas se complementan retroalimentatoriamente con decisiones y acciones de racionalidad unilateral, que preservan el descontento mutuo y las actitudes de defensa y desconfianza.

En relación con ello, problematizamos el sentido del concepto de disputa y proponemos una ampliación del mismo, destinada a abarcar los escenarios en que “el otro” es vivido como amenaza de manera tal que se le aísla de los campos de intercambio que hacen a la cohesión y cooperación cognitiva y funcional. En este sentido, lo opuesto al diálogo no es sólo la disputa abierta sino los múltiples resquicios en que el diálogo no se consustancia o se empobrece por la emergencia de estructuras de aislamiento cognitivo personal o sub-grupal. En ello emergen diversos modos de “artimaña política” que sustituyen -no siempre concientemente- la lógica de diálogo abierto, naturalizándose como modalidades interaccionales que no se problematizan ni discuten.

Según hemos sostenido, nos resulta interesante focalizar en estos casos en los que el PMC participa por cuanto en ellos podemos ver que -en el marco de objetivos explícitos de avance hacia racionalidades de diálogo reflexivo-, se produce un particular encuentro de tensiones entre diálogo y disputa y tensiones entre racionalidades técnicas y racionalidades políticas, encarnadas polarizadamente, en sujetos de perfil técnico y actores de gestión política.

En torno a este punto de encuentro nos resulta oportuno relacionar esta cuestión con algunos planteos que, desde una perspectiva Neoinstitucionalista, aporta Jean Prats Catalá.

### 3.1. *La perspectiva neoinstitucional en relación con el saber político y el saber técnico*

Como lo hemos señalado, encontramos en torno a las observaciones de casos de transformación institucional, cierta relación entre la discusión planteada por la teoría crítica a la democracia dialogante de la modernización reflexiva y los planteos que desde un enfoque neoinstitucionalista desarrolla J. P. Catalá (1999).

Al respecto, nos interesa rescatar los elementos teóricos, proposiciones y argumentos que realiza el autor en relación con la racionalidad técnico-instrumental y el saber político en el marco de su propuesta de recuperación de significado y reorientación de los procesos de transformación estatal.

Prats asocia las deudas de desarrollo humano con los desafíos pendientes de la reformas del estado en Latinoamérica y desarrolla un análisis crítico, tanto de los resultados como de la orientación de los

procesos de reformas de las décadas anteriores. Atribuye gran parte de la debilidad de estos resultados a la concepción intelectual entonces adoptada y entre otros aspectos, al supuesto de que la transformación estatal es una tarea de expertos, no política, cuyo fundamento es la “racionalidad intelectual”, facilitada por disciplinas del planeamiento y de la “ordenación científica del trabajo”, asociado a la elevación de las capacidades gerenciales como vía para superar las inequidades sociales (Catalá, 1999).

El autor plantea la necesidad de nuevos enfoques más potentes y modestos ante el riesgo de repetir la ingenuidad y el oportunismo propios del fallido proceso anterior, aseverando que “el carácter técnico y científico que se postulaba de la reforma administrativa suponía que la misma y sus beneficios de desarrollo económico y social eran pertinentes arraigar tanto en el primero como en el segundo y tercer mundos, con independencia del régimen político vigente en cada país (Catalá, 1999).

Sostiene que “la nueva riqueza de las naciones se ve hoy en función de la calidad de sus instituciones y capacidades de acción colectiva” e incluye conceptos como cultura cívica y política y capital social para el desarrollo sostenible a largo plazo. Reformar el estado, para el desarrollo humano es en este planteo, elevar sensiblemente el nivel de las reglas y capacidades colectivas.

En cierta convergencia con los planteos de Giddens anteriormente expuestos, el autor sostiene que la transformación tendría que hallarse fundada sólidamente en su contribución al desarrollo humano (respeto a quién, qué y cómo), aportando no solo crecimiento sino participación tanto en los frutos como en la toma de decisiones que afectan la vida en relación con el género, la etnia, las minorías, el medioambiente, las relaciones intergeneracionales, etc. En relación con ello la visibilidad y sostenibilidad exigen que tanto la elaboración como la implementación cuenten con la suficiente transparencia y con la participación de todos los actores concernidos. (Catalá, 1999).

Ahora bien, una proposición central para Catalá es que toda reforma del estado debe ser organizativa e institucional y que, en relación con ello, la reforma del estado es imposible sin líderes y emprendedores políticos y sociales que cambien las percepciones dominantes y construyan las coaliciones necesarias, para establecer y mantener de forma duradera las nuevas reglas, modelos mentales y capacidades de gobierno.

Catalá centra su planteo en que comienza a comprenderse la distinción entre el Estado como sistema institucional y el Estado como sistema de organizaciones públicas. La clave de esta distinción se encuentra en la diferenciación conceptual que señala el neoinstitucionalismo, entre instituciones y organizaciones, así como la naturaleza sobredeterminante que este atribuye a la institucionalidad pública sobre el potencial rendimiento de las organizaciones estatales. Desde este marco, los roles y el rendimiento se encuentran *ampliamente sobredeterminados* por el tipo de institucionalidad pública existente, es decir por las reglas *formales e informales* que establecen los fines, límites, actores, procedimientos y formas de participación en la acción colectiva, así como por los correspondientes modelos mentales, actitudinales y valorativos que prestan legitimidad, permiten la vigencia y dificultan el cambio de tales reglas y normas.

Encontramos profunda relación de este punto con lo que tomamos como tercera proposición clave en el planteo de Catalá, referida al reconocimiento de la inevitabilidad de la política en la reforma estatal, como aspecto fundamental de superación de la falacia tecnocrática. Equivale a reconocer que, aunque todos los actores pueden influir, ninguno es capaz de controlar ni la velocidad, ni la dirección ni los resultados precisos de la reforma del Estado. “La reforma del Estado no procede sólo de indagar de dónde venimos sino de plantear hacia dónde vamos”, y fijar sentido de dirección es otra responsabilidad de los liderazgos. Prats también resalta el carácter de hacedores y contadores de historias, propias de líderes y emprendedores políticos y sociales; “...pasado, presente y futuro; política y técnica se entremezclan en el relato o retórica del cambio, necesarios para ganar la legitimidad y apoyo necesario para hacer historia. Catalá cita a Berlín para referir a que un buen programa de desarrollo requiere buen juicio político, y postula que la capacidad gerencial es compañera necesaria del cambio institucional, pero no contiene el impulso necesario para el mismo. Fundamenta esta idea en el “conocimiento en y para la acción” y en la naturaleza repartida de las fuentes del conocimiento válido.

### 3.2. *Un análisis posible*

En la medida que la extensión de este trabajo lo permite, expondremos algunas ideas que se nos presentan significativas a partir de considerar las tres perspectivas teóricas en su relación con los fenómenos de cambio institucional que son objeto de nuestra investigación.

Cabe explicitar que en ello alegamos un posicionamiento epistemológico en el que no estamos abordando la ontología de lo político ni mucho menos su deber ser, sino ponderando los elementos teóricos en función de potenciales aportes en el *mapeo operativo* de los fenómenos considerados en nuestra investigación.

En ese marco, nos detendremos en Giddens por dos razones. En primer lugar, por cuanto nuestra investigación tiene en la Teoría de la Estructuración Social de Giddens un inicial punto de diálogo conceptual. En segundo lugar por la profunda analogía que presenta su perspectiva de la Democracia Dialogante con los postulados del Aprendizaje Organizacional, siendo dichos postulados configurantes del objeto de nuestra investigación.

En su mirada de la Modernización reflexiva Giddens nos aporta desde la perspectiva sociológica una refinada y profunda caracterización de la racionalidad emergente, que según hemos sostenido, observa una marcada convergencia con el enfoque del Aprendizaje Organizacional, punto de partida de nuestra investigación. Los elementos de composición de la democracia dialogante previamente expuestos, en tanto remarcan el lugar de la reflexividad social, la conciencia emocional, la conversación conciente, la visibilización de las relaciones y el papel de la confianza en el sostén de espacios para el abordaje de cuestiones controvertidas y solidaridades dañadas y “políticas de vida”, resultan en dimensiones altamente

significativas en el fundamento y observación de nuestro objeto. Nos centraremos brevemente en algunos aspectos del planteo de Giddens, en los que un marcado supuesto de *sustitución* de las viejas reglas por las nuevas, y de la disputa política por la lógica dialogal, debilita a nuestro entender la posibilidad de dar cuenta de algunos aspectos cruciales de los procesos de transición institucional por nosotros focalizados. Creemos con ello también aportar una orientación alternativa a la mirada, -a nuestro entender profundamente dicotómica y reduccionista- que desarrolla Mouffe en contraposición a Giddens, respecto al lugar de la disputa y a la hegemonía .en lo político.

En tal sentido, si bien muy lejos de aceptar el planteo reduccionista de Mouffe en torno a que “la política no es diálogo sino disputa”, nos resulta plausible entender que Giddens, en sus obras anteriores resalta el lugar de la dimensión de dominación en los procesos de estructuración social, pareciera - en *Mas allá de la izquierda y la derecha*”- no problematizar las estrategias de disputa como aspectos significativos en la constitución de la democracia dialogante. Pareciera que la confianza activa y el diálogo reflexivo tuvieran un rol de *sustitución* respecto a lo que por momentos el autor llama el poder tradicional o poder incrustado. Giddens dice “la democracia dialogante avanza a tal punto que las relaciones se ordenan a través del diálogo y *no* del poder incrustado” (la cursiva es nuestra) (Giddens, 1996: 25). En relación con ello, encontramos manifestaciones de lo que nosotros denominaríamos postura *sustitucionista* en Giddens cuando plantea frases como “en una sociedad que elimina las tradiciones” (Giddens, 1996: 16); así como se aventura equívocamente a nuestro parecer, cuando asocia la reflexividad elevada de la producción flexible a un enfoque generalizador de “la toma de decisiones de abajo hacia arriba” (Giddens, 1996: 17), sin aludir al poder que sostiene, administra y disputa en las organizaciones esa lógica decisional. Otro tanto aventurado nos resulta cuando sostiene “los viejos sistemas burocráticos empiezan a desaparecer” pareciéndonos mas adecuada la idea de que los sistemas organizacionales no han tirado por la ventana el soporte burocrático (ni mucho menos el político), para enriquecerlos en todo caso, (no sustituirlos) con las reglas de juego del diálogo reflexivo, emergentes en torno a los modelos de organización pos-burocrática. En relación con ello nos preguntamos qué alcance da el autor al concepto de “orden social destradicionalizador” cuando a la vez plantea “...postradicional no quiere decir que la tradición desaparezca sino que cambia de categoría” afirma (contradictoriamente a nuestro entender) junto con Bauman y otros que “con el desprendimiento de la tradición, la sociedad moderna tiene que fundamentarse en si misma” (Giddens, Bauman, y otros, 1996: 10).

En otra manifestación ambigua respecto a la sustitución de un orden por otro, en *Mas allá de la izquierda y la derecha* dice “...la política no puede reducirse a conocimiento técnico. Este no puede sostener afirmaciones de legitimidad que son posibles en sistemas de autoridad más tradicionales”... Sin embargo, en otra instancia sostiene -junto con Beck- que en el nuevo orden se da una equiparación del subsistema funcional político con los otros subsistemas “...así la economía tiene el primado de la esfera económica, la

política tiene el primado de la esfera política. De esta forma ganan autonomía los sistemas funcionales sobre sus propios ámbitos” (Giddens, Bauman y otros, 1996: 11). Luego sostiene que en el nuevo orden “Los sistemas funcionales y los ordenes de vida diferenciados actúan bajo la autoridad de su propia lógica”

En síntesis, a la vez que nos preguntamos por el alcance que al concepto de “lo político” y de lo “tradicional” en las obras analizadas da Giddens, nos preguntamos por el lugar que da al fenómeno político -y a la disputa por la hegemonía- en tanto estructurante social de los posibles avances hacia una sociedad dialogante.

En función de lo expuesto y del interés en una mirada abarcativa de los procesos de transformación institucional, nos planteamos como alternativo a la crítica de Mouffe, la complementación del planteo de Democracia Dialogante en orden a un marco conceptual que contemple la coexistencia y relación de los aspectos de diálogo reflexivo y disputa, observados en los procesos de transición institucional. A nuestro entender, estos aspectos -presentes en toda dinámica interaccional, están contemplados en la propia Teoría de la Estructuración de Giddens aludiendo a dimensiones cognitivas, axiológicas y de dominación.

En otro plano y tal como señalamos en torno a los problemas de nuestra investigación, encontramos cierta relación de esta línea de avance con los planteos anteriormente expuestos que desde el enfoque neoinstitucionalista desarrolla Catalá (1999). En ello nos resultan de profundo interés sus proposiciones y argumentos en torno a la articulación entre racionalidad técnico-instrumental y saber político en los procesos de elevación del nivel de las capacidades de acción colectiva y de las reglas y la calidad institucional.

#### **4. Aperturas y conclusiones**

Según hemos señalado, es intención de este trabajo poner en diálogo aportes las perspectivas de la Modernización Reflexiva, el Discurso Crítico y el Neoinstitucionalismo en relación con algunas problemáticas que se presentan en los procesos de transformación institucional de la Universidad Pública. Dichas problemáticas refieren particularmente a fenómenos que, en consideración de los aportes teóricos mencionados, focalizamos en términos de tensiones entre diálogo reflexivo y disputa a la vez que entre lógicas técnicas y políticas.

El foco empírico refiere a procesos de transformación en los que, planteándose como objetivo explícito la intención de orientar el modelo institucional hacia racionalidades de reflexión abierta, se verifica en su avance la emergencia de fuertes dificultades relacionales y ejecutivas en torno a la coexistencia de estrategias y acciones de reflexión abierta con estrategias de defensa y disputa. Estas dificultades se manifiestan en repetitivas situaciones de polarización y conflicto entre actores que encarnan perfiles técnicos con y otros que asumen criterios del juego político. También se manifiestan en dificultades de

coordinación, riesgos de ruptura en el seno de los conjuntos de gestión, e íntimas tensiones personales en las figuras de autoridad,

El análisis de los aportes teóricos referidos, tensionados desde nuestros casos de investigación, nos remiten –mas que a tomar partido por uno u otro enfoque- a preguntarnos por las relaciones entre estrategias de defensa y disputa y recursos de avance hacia racionalidades, valores, saberes y rutinas de diálogo reflexivo en los procesos de transformación institucional. Postulamos, según emerge de los casos, la convergencia de esta búsqueda con preguntas referidas a la buena articulación entre capacidades técnicas y capacidades políticas en el marco de transformación de la universidad pública.

### **Bibliografía**

Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción*. Buenos Aires: Granica.

Bruner, J. (2009). La Universidad Pública: Desafío para el Siglo XXI. Ponencia presentada en el Encuentro de Universidades Estatales realizado en la Universidad de Chile. Disponible en: [http://mt.educarchile.cl/MT/jjbrunner/archives/Jos%C3%A9JoaquinBrunner%5B1\\_jjb%5D.pdf](http://mt.educarchile.cl/MT/jjbrunner/archives/Jos%C3%A9JoaquinBrunner%5B1_jjb%5D.pdf)

Catalá, J. P. (1999). Reforma del Estado y cooperación para la reforma del Estado en América Latina. *Nueva Sociedad*, (1999a), (160).

Mouffe, C. (2010). En torno a lo político. *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, 9(26), 431-436.

Giddens, A. (1996). *Más allá de la izquierda y la derecha: el futuro de las políticas radicales*. (2ªed.). Madrid: Cátedra.

Giddens, A., Bauman, Z. y otros (1996). *Las Consecuencias Perversas de la Modernidad: modernidad, contingencia y riesgo*. J. Beriain (Ed.). Ed. Anthropos.

Giddens, A. (2011). *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*. Buenos Aires: Amorrortu

Obeide, S. *Gestión universitaria*. Trabajo presentado en el IV Encuentro Nacional La universidad como objeto de investigación. Universidad Nacional de Tucumán. 2004.

Obeide, S. (2001). Organización: Propuesta de un concepto descriptivo, enmarcador y de máxima jerarquía. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba.