

# **“Atributos de la gobernabilidad en los procesos de gestión institucional universitaria”**

**VIII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur**

***Área temática 2: Gobernabilidad***

***Autor ponencia: Doctorando Mirtha Tancredi Olmos. (UNCuyo – Mendoza – Argentina)***

***[j\\_tancredi@speedy.com.ar](mailto:j_tancredi@speedy.com.ar)***

***Fac. Educ. Elemental y Especial. UNCuyo.***

***Mendoza. Argentina.***

***Octubre – Noviembre 2008***

## Indice:

RESÚMEN .....	3
ATRIBUTOS DE LA GOVERNABILIDAD EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL UNIVERSITARIA. ....	4
Construcción de un sistema político: .....	6
Lógicas de acción y gestión: .....	8
Colegialidad .....	9
Poderes compartidos: .....	11
Autonomía.....	12
Capacidad de debate .....	14
BIBLIOGRAFÍA .....	15

## **Resumen**

### **Atributos de la gobernabilidad en los procesos de gestión institucional universitaria.**

**Doctorando Mirtha Tancredi Olmos.**

Toda organización constituida como institución, construye y propone un sistema político que la organiza, determina e identifica para administrar y gestionar la interacción de los sujetos en ese ámbito mediante determinadas formas de gobierno. La problemática del gobierno universitario es comprendida a través de los atributos de la gobernabilidad. Es decir, 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 los modos de gobernabilidad 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 en el ámbito de dos unidades académicas de la UNCuyo. La idea fuerza de esta ponencia es 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.

## ***Texto – Ponencia***

### ***Atributos de la gobernabilidad en los procesos de gestión institucional universitaria.***

A lo largo de la historia de la educación universitaria argentina, sostenida por el pensamiento de la Reforma de 1918, y varias veces interrumpidas por gobiernos de facto, las características de la relación entre el Estado y la Universidad guardaron independencia de su actividad respecto de los poderes públicos. 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. 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.

A partir de la década de 1990, se establecieron nuevas relaciones con la intervención del Estado como entidad de evaluación y acreditación de la Educación Superior, es decir, instancias de rendir cuentas de los procesos de toma de decisiones y de gobierno.

La Universidad Argentina (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 las universidades estatales a producir cambios en sus normas, estructuras organizativas y ofertas académicas.

Las ofertas académicas 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. 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 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.

Así es como, gobernar o ser Rector o Decano en una universidad de gestión estatal, no significó ni significa sólo construir acuerdos entre el espacio organizacional

ejecutivo-directivo y el espacio resolutorio (Consejos Directivos), si no propiciar otros componentes para el logro más eficaz de la gestión.

El gobierno universitario, a partir del período mencionado, necesita pensar sus modos de gobernabilidad dado que ya no son simples, ni internos, ni directos sino complejos, flexibles y permeables.

En razón de esta 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. (Tancredi – Salmerón, 2006).

Los modos de gobernabilidad deben atender por un lado a reconstituir sus marcos normativos y sus antecedentes históricos, y a la vez atender a las circunstancias actuales del entorno próximo y global.

En general la universidad argentina, y en especial la Universidad Nacional de Cuyo, foco de estudio de nuestra investigación, revisa sus normas para la ampliación de funciones y servicios, pero poco cambia 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 amplía sus cualidades o atributos para resignificar el sentido de su identidad y responder a las evaluaciones del poder público para continuar con su funcionamiento.

Entendiendo el concepto de atributos de la gobernabilidad 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.

Se pueden mencionar algunos atributos como: 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 varios otros más. 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 la gobernabilidad están pensados desde la perspectiva de mejora y cambio institucional, por lo tanto su consecución se relaciona con la optimización en los procesos de gestión universitaria. 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 gobernabilidad en el ámbito universitario.

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

Los atributos de la gobernabilidad considerados en este estudio son los siguientes: Construcción de un sistema político, lógicas de acción y gestión, colegialidad, poderes compartidos, autonomía, capacidad de debate.

### **Construcción de un 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 y de sus instituciones, en relación con los procesos que el Estado realiza conformando un sistema político que toma decisiones soberanas para el colectivo social.

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.

Cabe acercarse a definir que el poder político institucional es el que configura las políticas de gestión conforme las toma de decisiones que realiza, colectivizadas o particulares, que según principios técnicos e ideológicos estructuran los procesos organizativos, mandatos, acciones racionales y coordinación de recursos en las instituciones.

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.

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 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”.

En los procesos organizativos los miembros actúan según sus intereses determinando una dinámica micropolítica que no siempre responden a las metas y objetivos predeterminados que la organización se ha fijado.

En las últimas décadas del proceso de modificación y cambio institucional en la UNCuyo, se implementaron distintas acciones sin olvidar los criterios y políticas fundantes de la organización universitaria.

La universidad tiene dos instancias para construir políticas de gestión. Por un lado desde sus representantes directos, que cumplen funciones resolutorias en el Consejo

Directivo y por otro desde los representantes electos en forma indirecta que cumplen funciones ejecutivas (Decano y Vicedecano).

Los espacios políticos emergen de la legitimación de los claustros, para estos elegir sus representantes ante el Consejo Directivo y ellos como representantes son los que elijen 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 resolutivas del órgano colegiado.

Se acentúa, por parte del órgano colegiado, 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.

### **Lógicas de acción y gestión:**

La relación entre metas y medios que asumen los miembros de la organización, suponen una “lógica de acción”, muchas veces no expresada. A veces se evidencia por las decisiones de los miembros respecto a metas y medios para lograrlos.

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

Las fuentes de la lógica de acción del poder organizativo son diversas:

- La *autoridad formal*, o poder legitimado.
- El *control de recursos*, o habilidad para ejercer control sobre los recursos cuando éstos son escasos. Este poder será mayor cuanto menos dependencia tenga la organización de instancias externas.
- *Uso de las estructuras y reglamentos*: en la organización, las normas, reglamentos y procedimientos formales pueden emplearse como fuente de poder tanto por los superiores hacia los profesores y alumnos o viceversa. La habilidad de utilizar las normas en beneficio propio es una fuente de poder organizativo.
- *Control de conocimiento e información*: el acceso al conocimiento y a la información permiten definir la situación con más rigor y acomodarse a ella de forma más racional y oportuna.
- *Control de los procesos de toma de decisión*: la habilidad para influir en los procesos que conducen a la toma de decisiones, constituye una fuente de poder importante. Como señala Ball (1989) “... la toma de decisión no es un proceso racional abstracto que se pueda trazar en un organigrama; es un proceso político, es la esencia de la actividad micropolítica...”.

- *El control de la organización informal:* Ésta es una fuente de poder relacionada con las diversas relaciones y redes relacionales informales que se desarrollan en un centro y que ofrecen una información más rica que la proveniente por canales formales, sobre la realidad organizativa; Las redes relacionales informales que se desarrollan en una institución pueden ejercer influencia interpersonal, adquirir información básica para el desarrollo de los propios intereses y para preparar el camino de cara a lograr los propósitos que se pretenden, así como fraguar muchas alianzas y coaliciones. De este modo, quienes conocen y se mueven bien por los entramados de la organización informal, cuentan con una fuente de poder nada despreciable.
- *El simbolismo y dirección del pensamiento también constituye una fuente de poder:* Está relacionado con la capacidad de persuasión que tenga una persona respecto a lo que otros puedan hacer o pensar, la capacidad para definir la experiencia de otros: imágenes, símbolos, ceremonias, rituales y todos los atributos de la cultura corporativa pueden utilizarse en la dirección del pensamiento y, a partir de ahí, en la configuración de las relaciones de poder en la vida de la organización. Sin olvidar que las decisiones dependen de elementos subjetivos, de modos interpretativos e ideológicos que cada representante porta en el acto de representar, que tiene lógicas racionales e irracionales y que comprende ideologías particulares y grupales. Se supone que en las democracias representativas el grupo tendrá espacios de discusión, valoración y de negociación en los modos de construir decisiones. Cuando las decisiones se encuentran agrupadas en un mismo sector o grupos humanos, suelen tomar características monolíticas, en tanto que cuando la toma de decisiones está delegada en diferentes sectores o grupos de responsabilidad expresa pluralismos de representatividad y de gobierno.

### **Colegialidad**

La universidad se organiza como lo especifica la Ley de Educación Superior (Sección II. Art. 52 y 53), como órgano de gobierno en cuerpos colegiados con funciones normativas generales de definición de políticas y de control. Este órgano de gobierno se constituye 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 alinien 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 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.

### **Poderes compartidos:**

Las decisiones no se sitúan en un espacio único, sino que cubren un amplio “arco decisional” que va desde las decisiones normativas contenidas en los preceptos constitucionales, legales y reglamentarios y en la formulación de políticas generales para el sector universitario, hasta las que se adoptan en la misma institución,

incluyendo necesariamente las decisiones de gestión a nivel nacional, regional y local.

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.

Se pueden considerar que son decisiones colectivizadas para el interés común de la institución, y su característica esencial es que las mismas son decisiones interactivas, que implican la existencia de una variedad de procesos interactivos, tanto los que ocurren al nivel de las unidades (departamentos, escuelas, institutos, centros), en el interior de cada una de ellas o entre ellas, como los que acontecen en grupos formales (comisiones permanentes, comités, tribunales) y que involucran a diversas combinaciones de académicos y de administrativos.

En estas decisiones interactivas se debe reflexionar respecto a cómo se forman o establecen y qué roles se desempeñan.

En estos espacios de poder compartido se producen grandes resistencias manifestadas como vicios en las prácticas institucionales, tanto en el claustro docente como en el de no docentes, respecto a responsabilidad en la tarea, compromiso con el cumplimiento de horario, previsión en la consulta y aplicación de normativa e interpretaciones erróneas respecto a los textos de los marcos legales.

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.

### **Autonomía**

Un tema en debate y discusión en el ámbito universitario es la comprensión del concepto de autonomía. La universidad argentina se constituye como autónoma en relación a la determinación que el Estado propone como modelo universitario, el cual regula, financia y evalúa. Diferenciando el ámbito de la docencia al cual predetermina en sus estamentos y el de investigación que diferencia entre docentes investigadores y no investigadores, regulando y financiando el desarrollo y ejecución de sus propuestas. La autonomía está pautada, no para un libre albedrío, ni para una libre ejecución, sino para espacios de cogobierno en donde sus claustros gestionen y

construyan sus propias políticas. Alcances y límites son los que el Estado define para la autonomía universitaria.

La identidad de la universidad, desde sus orígenes, se asoció de manera indisoluble al término autonomía. 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.

El principio de autonomía expresa que la universidad debe ser autónoma y auto-gobernada. La autonomía en relación a la toma de decisiones es la característica central en la concepción de los procesos organizativos en el ámbito universitario.

La autonomía emerge desde una concepción genérica en relación a los marcos legales que la regulan. Cada institución aplica e interpreta estos marcos legales configurando los procesos de toma de decisiones y de gestión. Así es como, 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.

La autonomía importa, entonces, varios aspectos: la autonomía de gobierno como la capacidad para darse sus propias políticas, dictarse sus normas y determinar su forma de gobernabilidad; la autonomía normativa entendida como la facultad de las universidades de regirse por las normas vigentes como amparo a sus espacios autónomos, la autonomía constitutiva entendida como la facultad acordada a los miembros mismos de la universidad de participar en las diversas funciones directivas de la institución.

Es innegable que el co-gobierno y la elegibilidad de los órganos de decisión en la universidad por el método de la votación democrática por claustros, es una condición que favorece la autonomía, en la medida en que es precisamente allí donde ésta empieza: en el reconocimiento de los actores universitarios como agentes de decisión política en la vida institucional universitaria, pero el marco actual pone en el tapete la insuficiencia de reconocer sólo a actores universitarios y no abrir el espacio a actores externos, que si bien externos, tienen o deberían tener amplia ingerencia en el interior de la misma para clarificar y precisar los requerimientos de sus demandas.

En consecuencia a todo lo expuesto, la autonomía se nutre del co-gobierno, pero no se reduce a este último. La participación no explícita del Estado al interior de las Universidades, a partir del financiamiento y el mecanismo de control y rendición de cuentas, la necesidad de una real apertura de la Universidad al contexto y adecuación

a la nueva realidad social en la que está inmersa, 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.

### **Capacidad de debate**

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 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.

## **Bibliografía**

- Allard, Raúl (1987): *Gestión educativa para la calidad de la educación. Desafíos, problemas y áreas de acción*. Revista de Tecnología Educativa, Vol. X – Nº 2 y Nº 3. OEA, Santiago Chile.
- Altbach, Philip (2001): *Educación superior comparada. El conocimiento, la universidad y el desarrollo*. Cátedra UNESCO. Universidad de Palermo. Bs. As. Argentina.
- Ball, S. (1989): *La micropolítica de la escuela*. Barcelona. Paidós/MEC.
- Brunner, José Joaquín (1996): *Investigación social y decisiones políticas*, Nueva Sociedad, Nº 146. Santiago de Chile.
- Clark, Burton (1997): *Las universidades modernas, espacios de investigación y docencia*, UNAM, México.
- Colombo, Paolo (2003): *Gobierno – Léxico de política*. Ed. Nueva Visión. Buenos Aires, Argentina.
- Kliksberg, Bernardo (1995): *El pensamiento organizativo*. Ed. Tesis-Norma. Buenos Aires, Argentina.
- Ley de Educación Superior Nº 24.521. República Argentina.
- Pasquino, Gianfranco (2004): *Sistemas políticos comparados*. Prometeo. Bs. As.
- Pedró, Francesc y Puig, Irene (1999): *Las reformas educativas. Una perspectiva política y comparada*. Ed. Paidós. Barcelona, España.
- Portinaro, Pier Paolo (2003): *Estado – Léxico de política*. Ed. Nueva Visión. Buenos Aires, Argentina.
- Roig, Arturo A. (1998): *La universidad hacia la democracia*. Ed. Ediunc. Mendoza. Argentina.
- Sartori, Giovanni (1992): *Elementos de teoría política*. Ed. Alianza. Madrid. España.
- Schwartzman, Simón (2000): *América Latina: las respuestas nacionales a los desafíos mundiales* en Altbach, Philip y Peterson, Patti *Educación Superior en el siglo XXI. Desafío global y respuesta nacional*. Biblos, Buenos Aires.
- Tancredi Olmos, Mirtha y Salmerón, Eduardo, (2007): *Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas*. Proyecto de investigación (SECTyP UNCuyo 06/H092). Mendoza, Uncuyo. URL del informe: <http://bdigital.uncu.edu.ar/bdigital/fichas.php?idobjeto=1926>.