



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO SECRETARIA DE CIENCIA TECNICA Y POSGRADO

PROYECTOS BIENALES 2007 - 2009

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

Denominación del Proyecto
Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa
universitaria y las tecnologías asociadas. Parte II.

DIRECTOR: **Tancredi Olmos, Mirtha Delia Jorgelina**

Código: 06/H092

Equipo: DIRECTOR	Tancredi, Mirtha
CODIRECTOR	Salmerón, Eduardo
INTEGRANTES	Arenas, Norma
	Grifouliere, Ma Gabriela
	Apaza, Ma Fernanda
	Fernandez, Javier
	Ottaviani, Juan Alberto

Breve descripción del proyecto:

El trabajo presenta los resultados de un proceso de investigación cualitativa (2007-2009), desde un análisis interpretativo centrado en la temática de la gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas. El marco teórico destaca la problemática de los diferentes cuerpos colegiados y asesores en el ámbito de la universidad explicando y definiendo los conceptos de gobernabilidad, políticas de gestión-administración, toma de decisiones y TICs asociadas a los procesos de gestión.

Las dimensiones analíticas para comprender la base empírica son las siguientes: plano de análisis: gobierno y gobernabilidad/políticas de gestión y TICs asociadas, las dimensiones de análisis: 1) atributos de gobernabilidad: categorías emergentes: Sistema político, lógicas de acción y gestión, autonomía, representatividad, configuración de modelo universitario; 2) instrumentos de gobernabilidad: categorías emergentes: Globalización, recursos, sistemas de información, marcos normativos, competencias, interoperabilidad. Estas dimensiones de análisis son analizadas desde la perspectiva micropolítica en los procesos de toma de decisiones configurados entre los consejos directivos y el equipo de conducción.

El marco del 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 Straus.

Estas dimensiones analíticas orientan el trabajo de campo para la observación directa, la recopilación de fuentes documentales legales y documentos informativos, se realizaron entrevistas y cuestionarios a informantes claves. Sistematizadas las fuentes, en el trabajo colaborativo del equipo, se analizaron, describieron e interpretaron, mediante producciones escritas como informes parciales.

Encuadre General del Informe Final 2007-2009

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO.....	8
1.1. INTRODUCCIÓN.	8
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.2.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.2.2. EQUIPO DE TRABAJO.	11
CAPÍTULO 2. OBJETIVOS DE CONOCIMIENTO Y DE ACCIÓN.....	12
2.1. OBJETIVO GENERAL.	12
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	12
2.3. OBJETIVOS DE TRANSFERENCIA.	12
2.4. RESULTADO DEL PROYECTO. TRANSFERENCIAS.....	12
2.4.1. TRABAJOS PUBLICADOS.	12
2.4.2. PARTICIPACIÓN EN EVENTOS.....	14
2.4.3. PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN EN EL MARCO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.	18
2.4.4. BECAS DE INVESTIGACIÓN: GRADUADOS Y DOCTORADO	18
2.4.5. TESISISTAS.	19
2.4.6. FORMACIÓN DE POSGRADO	20
CAPÍTULO 3. ENCUADRE METODOLÓGICO.....	22
3.1. SUPUESTO O ANTICIPACIÓN DE SENTIDO.	22
3.2. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA	22
<i>Cuadro N° 1.: Proceso de construcción del modelo de análisis metodológico para el estudio de la gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las TICs asociadas.</i>	<i>24</i>
3.3. MÉTODO DE TEORÍA BASADA EN LOS DATOS (GROUNDED THEORY).....	24
<i>Diagrama N° 1: Modelo conceptual de la gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las TICs asociadas.....</i>	<i>28</i>
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	29
3.5. VARIABLES Y CONTROL DE LAS MISMAS.....	30
3.6. INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE DATOS.....	32
3.7. PROCEDIMIENTO.....	32
<i>Diagrama N° 2: Consideraciones básicas de minimizar y maximizar las diferencias en grupos de comparación para generar teoría</i>	<i>35</i>
3.8. LÓGICA OPERATIVA EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN:	36
CAPÍTULO 4. DESARROLLO:	39
4.1. PERSPECTIVA DE LA TEORÍA SUSTANTIVA Y SU RELACIÓN CON LA BASE EMPÍRICA: ANTECEDENTES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR COMO OBJETO DE INVESTIGACIÓN E INSTITUCIONALIZACIÓN.....	39
4.2. UNIVERSIDAD, CONTEXTO, SITUACIÓN Y PROBLEMAS.	40
4.3. IMPLICANCIAS DEL CONCEPTO DE POLÍTICA EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO	46
4.4. APORTES PARA REFLEXIONAR ACERCA DE LA LEGITIMACIÓN SOCIAL Y POLÍTICA.....	49
4.5. IMPLICANCIAS DEL CONCEPTO DE GOBIERNO EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO.....	51
4.5.1. GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA COMO CONCEPTO SIGNIFICATIVO DE LAS PROBLEMÁTICAS EN LAS RELACIONES EDUCACIÓN-SOCIEDAD-ESTADO EN AMÉRICA LATINA.....	53
4.6. PERSPECTIVA POLÍTICA DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LA ADMINISTRACIÓN-GESTIÓN ..	58

4.7. ENFOQUES DE LA TOMA DE DECISIONES PARA COMPRENDER LA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA	61
CAPÍTULO 5. ATRIBUTOS DE LA GOBERNABILIDAD	64
5.1. CONSTRUCCIÓN DE UN SISTEMA POLÍTICO:.....	66
5.2. LÓGICAS DE ACCIÓN Y GESTIÓN:	67
5.3. COLEGIALIDAD	68
5.4. PODERES COMPARTIDOS:	70
5.5. CAPACIDAD DE DEBATE.....	71
5.6. LA IMPLICANCIA DE LA AUTONOMÍA EN LOS PROCESOS DE GOBERNABILIDAD EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO	72
5.6.1. EL CONCEPTO DE AUTONOMÍA.....	75
5.6.2. UN POCO DE HISTORIA	77
5.6.3. LA DIMENSIÓN NORMATIVA DE LA AUTONOMÍA.....	79
5.6.5. LA DIMENSIÓN CONSTITUTIVA DE LA AUTONOMÍA	85
5.6.4. LA AUTONOMÍA DE GOBIERNO	88
5.6.5. LA AUTONOMÍA EN RELACIÓN AL CONTROL DEL ESTADO	92
5.6.6. UNIVERSIDAD Y MERCADO: HUELLAS EN LA AUTONOMÍA.....	95
5.6.7. CONCLUSIONES PARCIALES DE LA IMPLICANCIA DE LA AUTONOMÍA EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO.....	96
5.7. REPRESENTACIÓN POLÍTICA EN LOS CONSEJOS DIRECTIVOS EN EL ÁMBITO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.	100
5.7.1. UNIVERSIDAD: BREVE CONTEXTO Y RUMBO DE LA INSTITUCIÓN.....	100
5.7.2. ORÍGENES DE LA REPRESENTACIÓN POLÍTICA	104
5.7.2. HACIA EL CONCEPTO DE REPRESENTACIÓN	104
5.7.3. REPRESENTACIÓN POLÍTICA PROPIAMENTE DICHA.....	106
5.7.4. MANDATO IMPERATIVO Y MANDATO REPRESENTATIVO.....	107
5.7.5. NATURALEZA JURÍDICA DE LA REPRESENTACIÓN POLÍTICA.....	108
5.7.6. EL SUFRAGIO COMO FORMA DE DESIGNACIÓN DE REPRESENTANTES	108
5.7.7. LA TOMA DE DECISIONES EN EL ÁMBITO ORGANIZATIVO DEL CONSEJO DIRECTIVO	109
5.7.7.1 DECISIÓN POR CONSENSO EN EL SENO DEL CONSEJO DIRECTIVO	111
5.7.8. LEALTAD DE GRUPO COMO IDENTIFICACIÓN	112
5.7.9. ANÁLISIS DE MARCO LEGAL.....	113
5.7.9.1. LEY 24.521 DE EDUCACIÓN SUPERIOR.....	113
5.7.9.2. ESTATUTO UNIVERSITARIO	113
5.7.10. GOBIERNO DE LAS FACULTADES: CONSEJO DIRECTIVO.....	114
<i>Cuadro N° 1: Integrantes del Consejo Directivo.....</i>	<i>114</i>
5.7.10.1. FUNCIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO	115
<i>Cuadro N° 2: Órganos del gobierno universitario.....</i>	<i>116</i>
5.7.10.2. ELECCIÓN DE CONSEJEROS	116
ELECCIÓN DE CONSEJEROS PROFESORES.....	116
ELECCIÓN DE CONSEJEROS EGRESADOS.....	117
ELECCIÓN DE CONSEJEROS ALUMNOS	117
ELECCIÓN DE CONSEJEROS NO DOCENTES	118

OBSERVACIÓN DE SESIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO.....	119
<i>Diagrama N° 1: Resolución de problemas.</i>	<i>119</i>
<i>Diagrama N° 2: Deliberación en el CD.</i>	<i>120</i>
INFORMANTES CLAVES.....	121
SESIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO	122
COMISIONES DE TRABAJO	122
<i>Diagrama N° 3: Funcionamiento Consejo Directivo.</i>	<i>123</i>
DE LAS ACTAS DE SESIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO	125
<i>Gráfico N° 1: Asuntos tratados en el CD.</i>	<i>126</i>
MEMORANDUM DE ACTAS DE SESIONES:	127
SÍNTESIS DE ACTAS DE SESIONES DEL CONSEJO: FCPYS.....	127
SÍNTESIS DE ACTAS DE SESIONES DEL CONSEJO: FEEYE	129
DE LA OBSERVACIÓN DE SESIONES, DE LAS ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVES Y EL ANÁLISIS DE ACTAS.....	129
5.7.11. CONCLUSIONES PARCIALES DE LA REPRESENTACIÓN POLÍTICA EN LOS CONSEJOS DIRECTIVOS.	133
5.8. LAS CONFIGURACIONES ACTUALES DE LA TOMA DE DECISIONES COMO CONSOLIDACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA	136
5.8.1. LOS MODELOS UNIVERSITARIOS TRADICIONALES	137
5.8.2. LAS REFORMAS EN LA UNIVERSIDAD ARGENTINA.....	144
5.8.3. LAS DIMENSIONES DE ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE UNA UNIDAD ACADÉMICA	146
<i>Diagrama N° 1: Diagrama conceptual de investigación.....</i>	<i>146</i>
<i>Diagrama N° 1: Modelo conceptual de la gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las TICs asociadas.</i>	<i>147</i>
<i>Esquema conceptual N° 2:.....</i>	<i>149</i>
5.8.3.2. LAS NUEVAS CONCEPTUALIZACIONES DE LO “PÚBLICO- PRIVADO”	149
APROXIMACIÓN DESDE EL OBJETO DE ESTUDIO	152
5.8.3.3. LA RELACIONES CON EL ESTADO	158
APROXIMACIÓN DESDE EL OBJETO DE ESTUDIO.....	161
5.8.3.4. LAS NOCIONES DEL ESPACIO.....	164
APROXIMACIÓN DESDE EL OBJETO DE ESTUDIO.....	167
APROXIMACIÓN DESDE EL OBJETO DE ESTUDIO.....	169
APROXIMACIÓN DESDE EL OBJETO DE ESTUDIO.....	173
5.8.4. APROXIMACIONES FINALES.....	176
CAPÍTULO 6. ANTECEDENTES Y ESTADO DE SITUACIÓN DE TICS-UNIVERSIDAD-GESTIÓN	179
6.1. SITUACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN ARGENTINA.....	180
6.2. NUEVAS TECNOLOGÍAS COMO PROCESO SINERGÉTICO INSTITUCIONAL	182
6.3. LAS PROBLEMÁTICAS DEL CONTEXTO Y TECNOLOGÍAS	185
CAPÍTULO 7. INSTRUMENTOS DE LA GOBERNABILIDAD	188
7.1. LA UNIVERSIDAD COMO CAMPO DE APLICACIÓN DE LAS TICS.....	195
7.2. PERSPECTIVA POLÍTICA Y MODOS DE GOBERNABILIDAD	196
7.3. RELACIÓN DE E-GOBIERNO CON LA NOCIÓN DE POLÍTICA	197
7.4. GOBIERNO ELECTRÓNICO.....	199
7.5. VISIÓN DE LA E-UNIVERSIDAD DESDE LA VISIÓN DEL E-GOBIERNO.....	200

CAPÍTULO 8. POLÍTICAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIAS Y SU RELACIÓN CON LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN	202
8.1. CATEGORÍAS TEÓRICAS. CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS TÉRMINOS QUE CONFORMAN LOS SUPUESTOS O ANTICIPACIONES DE SENTIDO.....	202
8.1.1. TOMA DE DECISIONES.....	202
8.1.2. NTIC'S: ¿COMPONENTE DINAMIZADOR O FUENTE DE ALIMENTACIÓN DE FUERZAS CONSERVATIVAS? EL USO DE LAS NTIC'S EN ÁMBITOS UNIVERSITARIOS. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE E-GOBIERNO Y A LOS PRINCIPIOS BÁSICOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN UNIVERSITARIOS.	202
8.1.2.1. ¿CÍRCULO VIRTUOSO O VICIOSO?	206
8.1.2.2. COMPETENCIAS Y CAPACITACIÓN PARA UN CÍRCULO VIRTUOSO.	208
<i>Diagrama 2: Competencias y capacitación para un círculo virtuoso.....</i>	<i>209</i>
8.2. LAS CONDICIONES FAVORABLES PARA EL SURGIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNOS UNIVERSITARIOS ELECTRÓNICOS.	210
8.3. PILARES FUNDAMENTALES PARA LA GENERACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN. .	212
<i>Diagrama 3: Pilares fundamentales para la generación de sistemas de información.....</i>	<i>214</i>
8.4. EL PROGRAMA SIU.....	214
8.5. ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA SIU.....	215
8.6. LA IMPORTANCIA DEL SIU COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES UNIVERSITARIAS.....	216
8.7. LA EVALUACIÓN.....	219
8.8. NUEVAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS. EL GOBIERNO DE LA FEEYE Y SU NIVEL DE VINCULACIÓN Y AVANCE CON ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DE GOBIERNO ELECTRÓNICO. ESQUEMA CONCEPTUAL.....	222
<i>Diagrama N° 4: El gobierno de la FEEyE y su vinculación con las TICs</i>	<i>222</i>
<i>Diagrama N° 5: Manejo de la calidad y confiabilidad de la información</i>	<i>223</i>
8.9. CONCLUSIONES PARCIALES: RESPECTO AL NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN Y MODOS DE APLICACIÓN DEL SIU EN LA FEEYE.....	224
8.9.1 SISTEMAS CENTRALIZADOS Y DESCENTRALIZADOS.....	224
<i>Diagrama N° 6: Centralización de información.....</i>	<i>224</i>
8.9.2. RESPECTO AL NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN Y MODOS DE APLICACIÓN DE SISTEMAS INFORMÁTICOS ALTERNATIVOS EN LA FEEYE.....	226
8.9.3 EL ANÁLISIS Y LA INTERPRETACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DETECTADA.....	226
8.10. CONCLUSIONES RESPECTO AL NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN Y MODOS DE APLICACIÓN DEL SIU EN LA FEEYE. SISTEMAS CENTRALIZADOS Y DESCENTRALIZADOS.....	250
<i>Diagrama N° 7: Sistemas centralizados y descentralizados.....</i>	<i>250</i>
8.10.1. RESPECTO AL NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN Y MODOS DE APLICACIÓN DE SISTEMAS INFORMÁTICOS ALTERNATIVOS EN LA FEEYE.....	253
8.10.2. PERCEPCIÓN DEL PERSONAL DE LA FEEYE RESPECTO AL NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN Y A LOS MODOS DE APLICACIÓN DE SISTEMAS INFORMÁTICOS EN LA MISMA.	253
8.10.3. TRIANGULACIÓN: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DETECTADA.	255
9. CONCLUSIONES.....	256
10. BIBLIOGRAFÍA.....	262
11. ANEXOS.....	267
11.1. COPIA DE TRABAJOS PUBLICADOS Y DE INVESTIGACIÓN DE INTEGRANTES BECARIOS DEL EQUIPO.....	267

11.2. PROBANZAS: CERTIFICACIONES, ESTUDIOS DE POSGRADO, CURSOS, PARTICIPACIONES EN EVENTOS, RESOLUCIONES DE BECAS Y CERTIFICACIONES PERTINENTES.267

Capítulo 1. Introducción y planteamiento del problema de estudio.

1.1. Introducción.

El trabajo presenta los resultados de un proceso de investigación cualitativa iniciado en abril del 2007, desde un análisis interpretativo centrado en la temática de la gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas. El marco teórico comprende la teoría construida y los nuevos conocimientos en el anterior proyecto de investigación sobre la misma temática (Parte I, Código 06/H076) desarrollado en el período 2005-2007. Destacando la problemática de los diferentes cuerpos colegiados y asesores en el ámbito de la universidad, como así también, explicando y definiendo los conceptos de gobernabilidad, políticas de gestión-administración, toma de decisiones y TICs asociadas a los procesos de gestión. El enfoque de toma de decisiones para comprender e interpretar la gobernabilidad de las políticas de gestión universitaria es desde una perspectiva micropolítica.

Se hizo necesario, conforme al avance del desarrollo de la investigación revisar las hipótesis o anticipaciones de sentido inicialmente planteadas optando por la ampliación explicativa y precisión de la segunda, en el marco del método utilizado en el desarrollo de la investigación, que es la teoría basada en datos o método de comparación constante de análisis cualitativo, “grounded theory” de Corbin, Glaser y Strauss.

Las dimensiones analíticas para comprender la base empírica son las siguientes: plano de análisis: gobierno y gobernabilidad/políticas de gestión y TICs asociadas, las dimensiones de análisis: 1) atributos de gobernabilidad: categorías emergentes: Sistema político, lógicas de acción y gestión, autonomía, representatividad, configuración de modelo universitario; 2) instrumentos de gobernabilidad: categorías emergentes: Globalización, recursos, sistemas de información, marcos normativos, competencias, interoperabilidad. Estas dimensiones de análisis son analizadas desde la perspectiva micropolítica en los procesos de toma de decisiones configurados entre los consejos directivos y el equipo de conducción.

Estas dimensiones analíticas orientan el trabajo de campo para la observación directa, la recopilación de fuentes documentales legales (leyes, disposiciones, reglamentos, ordenanzas, resoluciones) y documentos informativos. Sistematizadas las fuentes, en el trabajo colaborativo del equipo, se analizaron, describieron e interpretaron, mediante producciones escritas como informes parciales. Se realizaron entrevistas a informantes claves y diferentes cuestionarios en relación a las distintas dimensiones y categorías.

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 2007-2009.

1.2. Planteamiento del problema.

✓ *Revisión del problema y justificación.*

El problema presentado en el proyecto de investigación para el período 2007-2009, fué revisado, formulado y discutido a fin de darle mayor claridad, formulándose de la siguiente manera:

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 fundante. Esta organización pasó de ser una organización estructuralmente estable en el tiempo, descentralizada en razón de sus postulados de autonomía y con procedimientos internos formalizados, a una organización estructuralmente variable según la relación con la demanda y con criterios de descentralización ajustados y en respuesta a los lineamientos requeridos por la política universitaria nacional, y con diversificación de procedimientos en relación a las diversas ofertas académicas y de servicio.

Esta problemática que emerge en la mayoría de las universidades latinoamericanas, también es a partir de la década del noventa, una dificultad en la organización y funcionamiento del la Universidad Nacional de Cuyo.

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 tiene alternativas de aplicación, por un lado las directivas correspondientes a la Secretaría de Políticas Universitarias nacional, por otro lado, la aplicación directa de aquellas que emergen del Consejo Superior de la Universidad, y por último, las que se configuran según las tomas de decisiones y los modos de interacción en los Consejos Directivos de cada Facultad, brindando características propias a las políticas de gestión que diferencian los criterios y modos de gobernabilidad para organizar sus actividades endógenas y exógenas.

La gobernabilidad no está necesariamente asociada al modo formal en que se desempeñan las funciones de gobierno a través del Consejo Superior o de los Consejos Directivos, sino que es resultado de la naturaleza de los procesos decisorios, de su visión orientadora, de la calidad de información utilizada, de la participación alcanzada, de acuerdos logrados, de los recursos técnicos y tecnológicos que se movilizan en cada institución y de los niveles involucrados en las decisiones y en su ejecución.

Así es como, focalizamos como objeto de estudio la problemática del gobierno y de la gobernabilidad institucional universitaria y las tecnologías asociadas, en el ámbito de tres unidades académicas de la Universidad Nacional de Cuyo.

Comprender la problemática de gobierno y de gobernabilidad institucional es hacer referencia a la capacidad de sus órganos de gobierno para preservar un sentido de unidad y de misión institucional, de configurar políticas y de transmitirlo a las acciones

emprendidas para motivar, promover y articular comportamientos de los miembros de la institución, logrando efectividad y consolidación de la legitimidad.

Justificación del problema:

En la investigación realizada en el período 2005-2007 referida a la misma temática se analizaron y compararon las estructuras organizativas y funcionales, las decisiones adoptadas en los Consejos Directivos, el criterio para el registro de las mismas, las características de los debates, modos de intervención, de responsabilidades, identificación del tratamiento de temas urgentes, trascendentes u operacionales, búsqueda de consensos, modos de instrumentarlos, acuerdos monolíticos o ad referendum, procesos decisorios, sentido decisional, encuadres normativos, relación de las decisiones con el proyecto institucional y la relación de los integrantes de los cuerpos colegiados y equipos de conducción utilizando tecnologías de información y de comunicaciones como soporte de los procesos de toma de decisiones.

El conocimiento que emergió de esta investigación además de estar referido a las temáticas antes especificadas, también incluyó el fundamento teórico referido a: universidad y contexto, implicancia de los conceptos de política, gobierno, gobernabilidad, organización y administración-gestión y enfoque de tomas de decisiones.

A modo de integración, se propuso un modelo conceptual y un esquema de construcción de análisis metodológico para el estudio de la gobernabilidad de las políticas de gestión universitaria, el cual orientó y orienta actualmente al proceso investigativo.

La intencionalidad de nuestro propósito investigativo es abarcar en un tiempo extenso, mayor al período bianual que abarcan los proyectos de investigación, las diferentes unidades académicas de la Universidad Nacional de Cuyo.

En la primera etapa (2005-2007) se inicia con la selección de la Facultad de Educación Elemental y Especial y de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales en razón de la procedencia de los recursos humanos. Dado que la mayor parte de los miembros del equipo de investigación pertenecían a ambas facultades, y algunos de sus miembros han formado parte activa en los cargos de gestión y conducción, consideraron necesario y urgente un aporte sistemático y profundo sobre el tema con el objeto de realizar transferencias para el cambio organizacional.

Además, las dos facultades tienen por un lado, ofertas académicas fundantes y por otro nuevas ofertas articuladas con la demanda del Sistema Educativo Provincial. La Facultad de Educación Elemental y Especial ofrece un ciclo de diversas licenciaturas aranceladas, en tanto que la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales ofrece un ciclo de Profesorado de Grado Universitario en el área disciplinar gratuito.

En razón de las transferencias realizadas en la anterior investigación en jornadas, congresos y publicaciones, distintos docentes investigadores de la Universidad Nacional de Cuyo se interesaron en la problemática de investigación y propusieron sus unidades académicas para ampliar el campo de estudio, desarrollando tesis de licenciatura sobre la temática.

1.2.1. Preguntas de investigación.

Surge entonces la necesidad de indagar acerca de:

- ✓ ¿Cuáles son las políticas de gestión en los procesos de toma de decisiones en los Consejos Directivos y los equipos de conducción y Consejos Asesores?
- ✓ ¿Quiénes ejercen, cómo ejercen y en qué niveles se construyen las políticas de gestión según los modos de gobernabilidad institucional?
- ✓ ¿Cómo se relacionan las políticas de gestión en los procesos de toma de decisiones en los Consejos Directivos y los equipos de conducción y Consejos Asesores?

1.2.2. Equipo de trabajo.

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

Se aumentaron las horas semanales de dedicación al proyecto de algunos integrantes del equipo en razón de dedicaciones exclusivas y de haber obtenido becas de promoción a la investigación como alumnos y como graduados.

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

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

Capítulo 2. Objetivos de conocimiento y de acción.

2.1. 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 en virtud de que tuvo como propósito el trabajo completo en el período bianual.

2.2. Objetivos específicos.

- *Describir las políticas de gestión según niveles y procesos de toma de decisiones en los Consejos Directivos, Consejos Asesores y Equipos de Conducción.*

Este objetivo se cumplió en un 100 %, (ver apartado resultados de cada integrante)

- *Comprender y explicar las relaciones de gobernabilidad de las políticas de gestión conforme los procesos de toma de decisiones en los Consejos Directivos, Consejos Asesores y Equipos de Conducción de tres unidades académicas de la UNCuyo.*

Este objetivo se cumplió en un 100 %, (ver apartado resultados de cada integrante)

2.3. Objetivos de transferencia.

- *Aportar nuevos conocimientos a las problemáticas de las políticas de gestión en cada unidad académica como estrategia de mejora en los procesos de toma de decisiones en la dinámica institucional.*

Este objetivo se cumplió en un 100 %, (ver apartado resultados de cada integrante)

2.4. Resultado del proyecto. Transferencias.

(*) (Tener en cuenta: trabajos publicados, en prensa, presentados en reuniones científicas, aceptados para su publicación y toda otra forma de difusión de los resultados).

Ver Anexo Probanzas, los siguientes ítems que a continuación se especifican, se encuentran en este apartado

2.4.1. Trabajos publicados.

Tancredi, Mirtha y Salmerón, Eduardo:

- Tancredi, Mirtha, Salmerón, Eduardo y otros (2008) *Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas. Parte II*. Formato Digital en <http://bdigital.uncu.edu.ar/bdigital/fichas.php?idobjeto=1926>
- Tancredi, Mirtha y Salmerón, Eduardo (2008) Aportes para las memorias de la FEEyE UNCuyo – Febrero 2008. Revista: Documento Gestión 2002-2008. Editorial efe.
- Tancredi, Mirtha y Salmerón, Eduardo (2007) *Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas*. En “Las perspectivas, los sujetos y los contextos en Investigación Educativa”. I Jornadas Nacionales de Investigación Educativa II Jornadas Regionales de Investigación Educativa VI

Jornadas Institucionales de Investigación. Publicados en CD, en prensa. ISBN: 978-987-575-053-1.

Tancredi, Mirtha:

- Tancredi, Mirtha (2008) *La gobernabilidad de las políticas de gestión en el espacio organizacional universitario*. Formato Digital en <http://bdigital.uncu.edu.ar/bdigital/fichas.php?idobjeto=2004>.
- Tancredi, Mirtha (2008) *Atributos de la gobernabilidad en los procesos de gestión institucional universitaria*. Formato Digital en <http://bdigital.uncu.edu.ar/bdigital/fichas.php?idobjeto=2569>. Formato Digital en CD del VIII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur “La gestión de la Educación Superior Universitaria como Derecho Humano y Bien Público Social”. Asunción. Paraguay
- Tancredi, Mirtha (2007) *Configuraciones Institucionales de Gobernabilidad: Perspectiva comparada de la toma de decisiones en cuerpos colegiados universitarios*. Con referato. Formato Digital en CD del VII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

Salmerón, Eduardo:

- Salmerón Eduardo (2008) *Instrumentos de la gobernabilidad y su relación con las toma de decisiones en los procesos de gestión institucional universitaria*. Formato Digital en <http://bdigital.uncu.edu.ar/bdigital/fichas.php?idobjeto=2568>.
- Salmerón Eduardo (2008) *Construcción de la gobernabilidad en la gestión universitaria asociada al uso de las TICs*. Formato Digital en <http://bdigital.uncu.edu.ar/bdigital/fichas.php?idobjeto=2002>.
- Salmerón Eduardo (2008) *Gobernabilidad de las Políticas de Gestión Educativa Universitaria y las Tecnologías Asociadas. Instrumentos de la Gobernabilidad*. Con referato. Formato Digital en CD de Resúmenes XXI Jornadas de Investigación y III de Posgrado de la Universidad Nacional de Cuyo. Tomo I. P. 434-435.
- Salmerón Eduardo (2008) *Instrumentos de la gobernabilidad y su relación con las toma de decisiones en los procesos de gestión institucional universitaria*. Con referato. Formato Digital en CD del VIII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur “La gestión de la Educación Superior Universitaria como Derecho Humano y Bien Público Social”. Asunción. Paraguay.
- Salmerón Eduardo (2007) *Uso de las TIC para las condiciones de Gobernabilidad, con énfasis en el ámbito de la gestión universitaria*. Formato Digital en CD del VII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. Mar del Plata. Argentina. UNDMP.

Griffouliere, María Gabriela:

- Griffouliere, María Gabriela (2008) *Sentido del concepto de autonomía y significado actual en el ámbito universitario*. Formato: digital, en el SID <http://bdigital.uncu.edu.ar/bdigital/fichas.php?idobjeto=2310>.

- Griffouliere, María Gabriela (2008) *La implicancia de la autonomía en relación a la toma de decisiones en el ámbito universitario*. En “Las perspectivas, los sujetos y los contextos en Investigación Educativa”. I Jornadas Nacionales de Investigación Educativa II Jornadas Regionales de Investigación Educativa VI Jornadas Institucionales de Investigación. Publicados en CD, en prensa. ISBN: 978-987-575-053-1.

Apaza Sembinelli, María. Fernanda

- Apaza Sembinelli, María. Fernanda (2009) *Tendencias y el legado histórico de la gestión universitaria. Cuestiones de la gestión universitaria en debate, relación con modelos históricos tradicionales*. . Formato Digital en <http://bdigital.uncu.edu.ar/bdigital/fichas.php>
- Apaza Sembinelli, María. Fernanda (2008) *Configuraciones y características actuales de la universidad en relación a los modelos tradicionales*. En “Las perspectivas, los sujetos y los contextos en Investigación Educativa”. I Jornadas Nacionales de Investigación Educativa II Jornadas Regionales de Investigación Educativa VI Jornadas Institucionales de Investigación. Publicados en CD, en prensa. ISBN: 978-987-575-053-1.

Fernández, Javier Alejandro:

- Fernández, Javier Alejandro (2007) *Cultura organizacional de un centro de estudiantes de educación universitaria*. En “Las perspectivas, los sujetos y los contextos en Investigación Educativa”. I Jornadas Nacionales de Investigación Educativa II Jornadas Regionales de Investigación Educativa VI Jornadas Institucionales de Investigación. Publicados en CD, en prensa. ISBN: 978-987-575-053-1 y en formato digital en <http://bdigital.uncu.edu.ar/bdigital/fichas.php?idobjeto=2003>

Ottaviani, Juan:

- Ottaviani, Juan (2007) *Políticas de gestión universitarias y su relación con las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación*. En “Las perspectivas, los sujetos y los contextos en Investigación Educativa”. I Jornadas Nacionales de Investigación Educativa II Jornadas Regionales de Investigación Educativa VI Jornadas Institucionales de Investigación. Publicados en CD, en prensa. ISBN: 978-987-575-053-1 y en formato digital en <http://bdigital.uncu.edu.ar/bdigital/fichas.php?idobjeto=2322>

2.4.2. Participación en eventos.

Tancredi, Mirtha

- Denominación del evento: VIII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur.

Lugar de celebración y año: Asunción, Paraguay, Octubre-Noviembre 2008.

Entidad/grupo organizador: Asociación de Especialistas en Gestión de la Educación Superior de América del Sur. Universidad Tecnológica Intercontinental. Paraguay. Universidad de Mar del Plata. Argentina. Universidad Federal de Santa Catarina. Brasil.

Calidad de participación: Autor, expositor y participante del trabajo “Atributos de la gobernabilidad en los procesos de gestión institucional universitaria”.

- Denominación del evento: II Jornadas Internas de Investigación de Nivel Superior.

Lugar de celebración y año: Mendoza, Octubre de 2008.

Entidad/grupo organizador: Escuela Normal Superior Tomás Godoy Cruz – DGE.

Calidad de participación: Coordinadora de Comisión.

- Denominación del evento: II Jornadas Internas de Investigación de Nivel Superior.

Lugar de celebración y año: Mendoza, Octubre de 2008.

Entidad/grupo organizador: Escuela Normal Superior Tomás Godoy Cruz – DGE.

Calidad de participación: Expositor del trabajo “La formación docente superior en el discurso pedagógico oficial y los discursos teóricos: ¿Relaciones basadas en la modalidad disciplinar o la modalidad emancipatoria?”.

- Denominación del evento: II Jornadas Internas de Investigación de Nivel Superior.

Lugar de celebración y año: Mendoza, Octubre de 2008.

Entidad/grupo organizador: Escuela Normal Superior Tomás Godoy Cruz – DGE.

Calidad de participación: Expositor del trabajo “Políticas de gestión educativa en el ámbito de la formación docente en un Instituto de Educación Superior no universitaria”.

- Denominación del evento: XXI Jornadas de Investigación y III Jornadas de Posgrado de la Universidad Nacional de Cuyo 2008.

Lugar de celebración y año: Mendoza, Octubre 2008.

Entidad/grupo organizador: SECTyP. UNCuyo.

Calidad de participación: Expositor del trabajo “Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas. (Parte II. Atributos de la gobernabilidad)”.

- Denominación del evento: XXI Jornadas de Investigación y III Jornadas de Posgrado de la Universidad Nacional de Cuyo 2008.

Lugar de celebración y año: Mendoza, Octubre 2008.

Entidad/grupo organizador: SECTyP. UNCuyo.

Calidad de participación: Coordinador comisión Educación V.

- Denominación del evento: VII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

Lugar de celebración y año: Mar del Plata. Noviembre 2007

Entidad/grupo organizador: Universidad de Mar del Plata.

Calidad de participación: Expositor del trabajo “Configuraciones institucionales de Gobernabilidad: Perspectiva comparada de la toma de decisiones en cuerpos colegiados universitarios”.

- Denominación del evento: Curso Taller “Metodología de la Investigación Científica”

Lugar de celebración y año: Mendoza, setiembre-octubre de 2007.

Entidad/grupo organizador: SECTyP – UNCuyo.

Calidad de participación: Participante. Curso Aprobado.

- Denominación del evento: I Jornadas Nacionales de Investigación Educativa. Las perspectivas, los sujetos y los contextos en la Investigación Educativa.

Lugar de celebración y año: Mendoza, Mayo de 2007.

Entidad/grupo organizador: FEEyE – UNCuyo.

Calidad de participación: Coordinadora de Comisión en el Area: “Sociedad, Estado y Política Educativa”.

- Denominación del evento: I Jornadas Nacionales de Investigación Educativa. Las perspectivas, los sujetos y los contextos en la Investigación Educativa.

Lugar de celebración y año: Mendoza, Mayo de 2007.

Entidad/grupo organizador: FEEyE – UNCuyo.

Calidad de participación: Expositora del trabajo “Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y tecnologías asociadas”.

- Denominación del evento: III Jornadas Provinciales de Evaluación de Proyectos e Informes de Investigación de los Institutos de Educación Superior No Universitarios de la Provincia de Mendoza.

Lugar de celebración y año: Mendoza, Junio 2007.

Entidad/grupo organizador: Gobierno de Mendoza. Dirección General de Escuelas.

Calidad de participación: Miembro de Comisión Evaluadora.

- Denominación del evento: I Jornadas Internas de Investigación de Nivel Superior.

Lugar de celebración y año: Mendoza, Noviembre de 2007.

Entidad/grupo organizador: Escuela Normal Superior Tomás Godoy Cruz – DGE.

Calidad de participación: Coordinadora de Comisión.

- Denominación del evento: I Jornadas Internas de Investigación de Nivel Superior.

Lugar de celebración y año: Mendoza, Noviembre de 2007.

Entidad/grupo organizador: Escuela Normal Superior Tomás Godoy Cruz – DGE.

Calidad de participación: Expositora del trabajo “La formación docente superior en el discurso pedagógico oficial y los discursos teóricos: ¿Relaciones basadas en la modalidad disciplinar o la modalidad emancipatoria?”.

Gabriela Griffouliere:

- Denominación del evento: I Congreso Latinoamericano de Educación. “Educación, Conocimiento y Cultura. Miradas en Latinoamérica”. Lugar de celebración y año: Centro de Congreso y Exposiciones, Mendoza, 2.008. Entidad/grupo organizador: Sindicato Unido Trabajadores de la Educación SUTE. Calidad de participación: Expositora. Título del trabajo: “La implicancia de la autonomía en relación a la toma de decisiones en el ámbito universitario”.

- Denominación del evento: I Congreso Latinoamericano de Educación. “Educación, Conocimiento y Cultura. Miradas en Latinoamérica”. Lugar de celebración y año: Centro de Congreso y Exposiciones, Mendoza, 2.008. Entidad/grupo organizador: Sindicato Unido Trabajadores de la Educación SUTE. Calidad de participación: Asistente.

- Denominación del evento: I Jornadas Nacionales de Investigación Educativa “Las perspectivas, los sujetos y los contextos en Investigación Educativa”. Lugar de celebración y año: FEEyE, UNCuyo, 2.007. Entidad/grupo organizador: FEEyE,

UNCuyo, Calidad de participación: Coordinadora de Comisión. Area: "Sociedad, Estado y Política Educativa".

- Denominación del evento: I Jornadas Nacionales de Investigación Educativa "Las perspectivas, los sujetos y los contextos en Investigación Educativa". Lugar de celebración y año: FEEyE, UNCuyo, 2.007. Entidad/grupo organizador: FEEyE, UNCuyo, Calidad de participación: Expositora. Título del trabajo: "La implicancia de la autonomía en relación a la toma de decisiones en el ámbito universitario"
- Denominación del evento: I Jornadas Nacionales de Investigación Educativa "Las perspectivas, los sujetos y los contextos en Investigación Educativa". Lugar de celebración y año: FEEyE, UNCuyo, 2.007. Entidad/grupo organizador: FEEyE, UNCuyo, Calidad de participación: Coautora. Título del trabajo: "Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas".
- Denominación del evento: XX jornadas de investigación y II jornadas de posgrado. Lugar de celebración y año: Facultad de Derecho. UNCuyo. Entidad/grupo organizador: Secretaría Ciencia Técnica y Posgrado. Calidad de participación: Expositor de la ponencia: "Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas."

Apaza Sembinelli, María Fernanda

- Denominación del evento: "XXI Jornadas de Investigación y III de Posgrado de la UNCuyo" " Lugar de celebración y año: 1, 2 y 3 de octubre de 2008. Organizador: SeCTyP – UNCuyo. Calidad de participación: expositora. Título del trabajo: *configuraciones y características actuales de la universidad en relación a los modelos tradicionales.*
- Denominación del evento: "I Jornadas Nacionales de Investigación Educativa: Las perspectivas, los sujetos y los contextos en Investigación Educativa". Lugar de celebración y año: Mayo 2007. Organizador: FEEyE – UNCuyo. Calidad de participación: expositora, coautora y asistente. Título del trabajo: *configuraciones y características actuales de la universidad en relación a los modelos tradicionales.*
- Denominación del evento: XX jornadas de investigación y II jornadas de posgrado. Lugar de celebración y año: Facultad de Derecho. UNCuyo. Entidad/grupo organizador: Secretaría Ciencia Técnica y Posgrado. Calidad de participación: Expositor de la ponencia: "Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas."

Fernandez, Javier Alejandro:

- Denominación del evento: "XXI jornadas de investigación y III jornadas de Posgrado de la Universidad Nacional de Cuyo". Lugar de celebración y año: Centro de Congresos y Exposiciones. 2008. Entidad/grupo organizador: Secretaría de Ciencia Técnica y Posgrado. Calidad de Participación: Expositor de la Ponencia: Cultura organizacional de un centro de estudiantes de educación universitaria.
- Denominación del evento: "I Jornadas Nacionales de Investigación Educativa". Las perspectivas, los sujetos y los contextos en Investigación Educativa. Lugar de celebración y año: F.E.E.yE. U.N.Cuyo., 2.007. Entidad/grupo organizador: F.E.E.yE. U.N.Cuyo. Calidad de participación: Coautor de la ponencia "Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas."

- Denominación del evento: “I Jornadas Nacionales de Investigación Educativa”. Las perspectivas, los sujetos y los contextos en Investigación Educativa. Lugar de celebración y año: F.E.E.yE. U.N.Cuyo., 2.007. Entidad/grupo organizador: F.E.E.yE. U.N.Cuyo. Calidad de participación: Expositor de la ponencia: “Cultura organizacional de un centro de estudiantes de educación superior”
- Denominación del evento: XX jornadas de investigación y II jornadas de posgrado. Lugar de celebración y año: Facultad de Derecho. UNCuyo. Entidad/grupo organizador: Secretaría Ciencia Técnica y Posgrado. Calidad de participación: Expositor de la ponencia: “Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas.

Ottaviani. Juan

Denominación del evento: XXI JORNADAS DE INVESTIGACIÓN Y III JORNADAS DE POSGRADO DE LA UNCUYO: SECRETARÍA DE CIENCIA, TÉCNICA Y POSGRADO. Realizadas en Sala de Congresos y Exposiciones de la Ciudad de Mendoza los días 01 y 02 de octubre de 2008; participando en calidad de expositor.

Denominación del evento: I JORNADAS NACIONALES DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA: Las perspectivas, los sujetos y los contextos en Investigación Educativa. Realizadas en la Facultad de Educación Elemental y Especial de la Universidad Nacional de Cuyo durante los días 3 y 4 de mayo de 2007; participando en calidad de expositor, asistente y coautor.

- Denominación del evento: XX jornadas de investigación y II jornadas de posgrado. Lugar de celebración y año: Facultad de Derecho. UNCuyo. Entidad/grupo organizador: Secretaría Ciencia Técnica y Posgrado. Calidad de participación: Expositor de la ponencia: “Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas.

2.4.3. Proyectos de investigación en el marco de la educación superior.

- “Doctorado en Gestión y Planificación para la Calidad Educativa en la Sociedad del Siglo XXI”: Aprobación de Carrera: Tancredi, Mirtha y Salmerón Eduardo. UNCuyo – U. Jaén – España.
- Diseño de tesis doctoral: Tancredi, Mirtha. “Políticas de Gestión Educativa Universitaria”. Aprobado. UNCuyo – U. Jaén – España.
- Diseño de tesis doctoral: Salmerón, Eduardo. “Gestión Administrativa y Tecnologías Asociadas en la Educación Superior”. Aprobado. UNCuyo – U. Jaén – España.
- Proyecto de investigación 2006/2007: La Formación Docente Superior en el discurso pedagógico oficial y los discursos teóricos: ¿Relaciones basadas en la modalidad disciplinar o la modalidad emancipatoria? Res. 4369/06-DGE. Escuela Normal Superior “Tomás Godoy Cruz”. 9-002. DGE. Gobierno de Mendoza.

2.4.4. Becas de investigación: graduados y doctorado

Becario de doctorado. Tancredi, Mirtha. Resolución N° 523/06/CS. Secretaría de Ciencia, Técnica y Posgrado. Diciembre 2006 - 2007.

Becario de doctorado. Tancredi, Mirtha. Resolución N° 633/05/CS. Secretaría de Ciencia, Técnica y Posgrado. Diciembre 2005 - 2006.

Becario Egresado de investigación. Griffouliere, María Gabriela, *La implicancia de la autonomía en los procesos de gobernabilidad en el ámbito universitario*. Director: Tancredi, Mirtha. Codirector: Salmerón, Eduardo. Resolución: 469/08-CS. Secretaría de Ciencia, Técnica y Postrado. UNCuyo. 2008 - 2009.

Becario Egresado de investigación. Apaza Sembinelli, María Fernanda, *Las configuraciones Actuales de La toma de decisiones como consolidación de un modelo de gestión universitaria*. Director: Tancredi, Mirtha. Codirector: Salmerón, Eduardo. Resolución: 469/08-CS. Secretaría de Ciencia, Técnica y Postrado. UNCuyo. 2008 - 2009.

Becario Egresado de investigación. Ottaviani, Juan. *Globalización, Universidad y NTIC's. Los embates de los procesos de globalización y sus efectos sobre Latinoamérica y Argentina. Relación con los procesos hegemónicos históricos*. Director: Tancredi, Mirtha. Codirector: Salmerón, Eduardo. Resolución: 469/08-CS. Secretaría de Ciencia, Técnica y Postrado. UNCuyo. 2008 - 2009.

Becario Egresado de investigación. Fernández, Javier Alejandro. *Representación Política del Consejo Directivo en el ámbito de la Educación Superior*. Director: Tancredi, Mirtha. Codirector: Salmerón, Eduardo. Resolución: 469/08-CS. Secretaría de Ciencia, Técnica y Postrado. UNCuyo. 2008 - 2009.

Becario Egresado de investigación. Fernández, Javier Alejandro. *Cultura organizacional de un centro de estudiantes de educación universitaria* Director: Tancredi, Mirtha. Codirector: Salmerón, Eduardo. Resolución: 498/06-CS. Secretaría de Ciencia, Técnica y Postrado. UNCuyo. 2006 - 2007.

Becario alumno. Ottaviani, Juan. *Políticas de gestión universitaria y su relación con las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación*. Director: Tancredi, Mirtha. Codirector: Salmerón, Eduardo. Resolución: 498/06-CS. Secretaría de Ciencia, Técnica y Postrado. UNCuyo. 2006 - 2007.

2.4.5. Tesistas.

- **Título del Proyecto:** "Procesos y criterios de la toma de decisiones como construcción política-institucional"

Entidad u Organismo otorgante: FEEyE. Tesis Licenciatura en Gestión Institucional y Curricular. 2008/2009.

Calidad de Participación: Director de Tesis en proceso de Mónica Carbajal, Carina Tunineti, Adriana Báez.

- **Título del Proyecto:** "Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa en una facultad de la UNCuyo". Facultad de Ciencias Agrarias.

Entidad u Organismo otorgante: FEEyE. Tesis Licenciatura en Gestión Institucional y Curricular. 2008/2009.

Calidad de Participación: Director de Tesis en proceso de Zulma García y Susana Echavarría.

2.4.6. Formación de posgrado

Tancredi, Mirtha.

- Diploma en Estudios Avanzados (DEA) (Prerrequisito para acceder al Doctorado en Gestión y Planificación para la Calidad Educativa en la Sociedad del siglo XXI. Tutor: Miguel Ángel Pérez Ferra) – Universidad de Jaén, España. 2008.
- “Metodología de la Investigación Científica”. SECTyP. UNCuyo. Mendoza. 30 hs. 2007.
- Curso de capacitación “Metodologías e indicadores para las evaluaciones previas e intermedias de proyectos de ciencia, tecnología e innovación tecnológica como herramientas para elevar la eficacia en la obtención de sus resultados”. Lugar de celebración y año: Mendoza, Noviembre de 2008. Entidad/grupo organizador: SECTyP – CYTED – Red RESIRDES. Calidad de participación: Participante.

Salmerón, Eduardo.

- Especialización en Docencia Universitaria (Seminario de integración aprobado – 9 (nueve) – Tutor: Doctor Juan Carlos Pugliese. En trámite) - UTN Fac. Ref. Mendoza. 2008.
- Postgrado en Formulación de Estrategias de Gobierno Electrónico - Departamento de Desarrollo Humano. Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral (DHD) Secretaría General. OEA. Washington, USA. 2007.
- “Metodología de la Investigación Científica”. SECTyP. UNCuyo. Mendoza. 30 hs. 2007.
- Posgrado en Gobernabilidad, Gobernanza y Gobierno Digital (RIF-GE_01.v4). Colegio de las Américas – COLAM. Organización Universitaria Interamericana – OUI. La Secretaría General de la OUI se ubica en la ciudad de Quebec, Canadá. En cursado virtual actual.

Griffouliere, Gabriela

- Maestría en docencia universitaria. Escuela de 4to Nivel. UTN. FRM. Curso completo aprobado. 2.004. Tesis en proceso.
- Curso de Postítulo en Aplicaciones Informáticas en Educación - Lugar de celebración y año: Universidad del Aconcagua, Mendoza, 2.007
Entidad/grupo organizador: Universidad Blas Pascal – Universidad del Aconcagua.
Duración: 204 horas reloj. Con evaluación

Apaza Sembinelli, Maria Fernanda

- Maestría en docencia universitaria. Escuela de 4to Nivel. UTN. FRM. Curso completo aprobado. 2.004. Tesis en proceso.
- Especialización en docencia universitaria. Escuela de 4to Nivel. UTN. FRM. Curso completo y trabajo integrador final aprobado. 2.009. Titulación en trámite,
- Curso “Análisis de datos cualitativos asistido por computadoras: el Software Atlas.ti. 2008 FCPyS. UNCuyo. 2008.

Fernández, Javier Alejandro.

- Licenciatura en gestión institucional y curricular. FEEyE. UNCuyo. En curso.
- Inglés I. Instituto de formación laboral. Mendoza, Argentina. 2009.
- Curso “Análisis de datos cualitativos asistido por computadoras: el Software Atlas.ti. 2008 FCPyS. UNCuyo. 2008.

Ottaviani, Juan Alberto.

- Licenciatura en gestión institucional y curricular. FEEyE. UNCuyo. 2007.
- Curso: Análisis de datos cuantitativos con SPSS para Windows 2008. FCPyS. UNCuyo. 2008.

Capítulo 3. Encuadre metodológico.

3.1. Supuesto o anticipación de sentido.

- Las políticas de gestión, no siempre serían tomas de decisiones sustentables que aglutinen las formas de representatividad en relación y al servicio del interés de la institución, y en el caso de que emergieran de decisiones unipersonales o sectoriales, representarían intereses subjetivos individuales, produciendo quiebres y conflictos en el ámbito institucional universitario.

- Las políticas de gestión universitaria de tres unidades académicas seleccionadas, aplicarían las mismas normativas que emergen de rectorado, configurando estructuras organizativas diferentes y contradictorias según racionalidades institucionales y gubernamentales propias del período de gestión.

Esta última anticipación de sentido se clarificó con mayor precisión en el informe de avance de este proyecto, dado que inicialmente se había consignado del siguiente modo:

“Las políticas de gestión en educación universitaria aplicarían normativas y configurarían estructuras organizativas diferentes y contradictorias según racionalidades institucionales y gubernamentales propias de su período de gestión”

3.2. Fundamentación metodológica

El abordaje del estudio investigativo focalizado en la gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas, es comprendido desde diversas disciplinas, tales como la ciencia política, sociología, ciencias de la educación, ciencias de la administración y tecnologías de la información y de las comunicaciones.

Su supuesto ontológico busca la naturaleza de los fenómenos en la realidad institucional para comprenderla e interpretarla, previendo la subjetividad de los investigadores que involucrados en sus procesos, como así también desde múltiples perspectivas de la ciencia para ser analizada.

El supuesto epistemológico se explicó, desde las teorías sustantivas planteadas en el marco teórico. Se previó un estudio del conjunto del colectivo institucional para conocer su funcionamiento, explicar sus procesos, desde donde se generaron, cómo se interpretaron y concretaron las interacciones entre los actores institucionales y cómo se construyeron significados en sus contextos respecto al sentido de la toma de decisiones.

El supuesto metodológico seleccionado tuvo como propósito construir inductivamente teoría a través del análisis cualitativo de datos, aún cuando fue necesario para un estudio mas profundo del fenómeno relevar datos cuantitativos, mediante cuestionarios y bases de datos institucionales, como fuentes de información para ser interpretados desde el análisis cualitativo.

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 microsocia. En base al marco teórico y a la focalización del objeto de estudio, como eje organizador del núcleo temático se elaboró un modelo de análisis metodológico. (Ver Cuadro 1)

La focalización del objeto de estudio, se abordó desde una visión micropolítica de las unidades académicas de la Universidad Nacional de Cuyo y de la dinámica organizativa centrada en los procesos de gestión.

Se consideró a la organización de educación superior como una creación social, producto de la interacción de personas que se movilizan de acuerdo con sus concepciones, presupuestos personales, intereses particulares y grupales, acciones predeterminadas por normas, reglas y decisiones colegiadas.

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 consejos directivos y de los equipos de conducción referentes a diferentes atributos e instrumentos de la gobernabilidad.

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, historias y conducta de las personas, pero también sobre funcionamiento organizacional, movimientos sociales, ó relaciones de interacción.

Las habilidades requeridas para hacer investigación cualitativa son las siguientes: examinar cuidadosamente y analizar críticamente las situaciones, reconocer y evitar sesgos, obtener datos válidos y confiables y pensar abstractamente. Para hacer eso los investigadores cualitativos requieren sensibilidad teórica y social, habilidad para mantener distancia analítica, mientras al mismo tiempo, recurriendo a sus experiencias pasadas y conocimiento teórico interpretar lo que se ve, poderes de astucia en la observación y buenas habilidades en la interacción.

Diversas son las razones por medio de las cuales se opta por una investigación cualitativa. Una de ellas, es que el objeto de estudio de esta investigación es considerado desde una perspectiva fenomenológica.

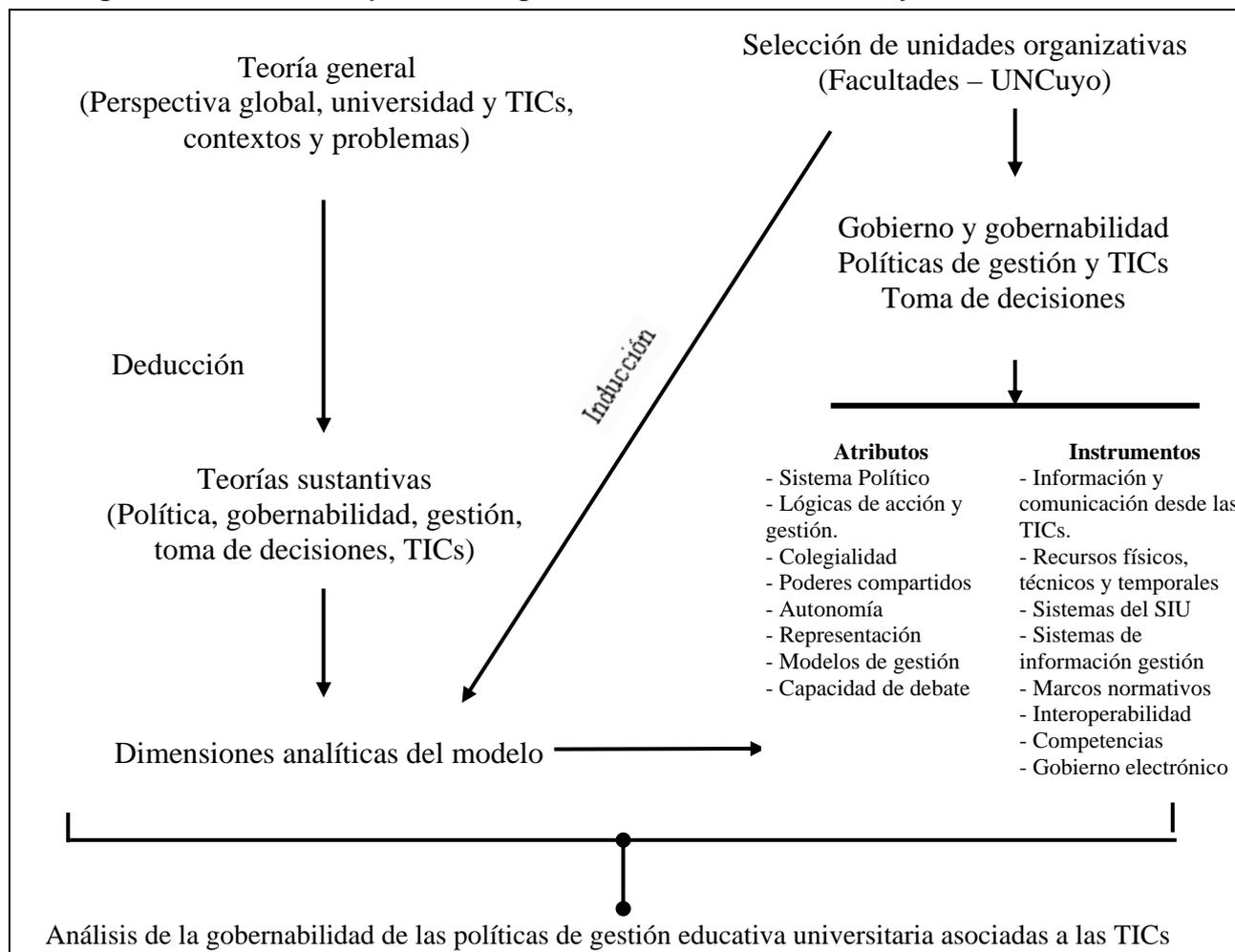
Otra razón es la naturaleza del problema de investigación, es decir, interpretar y comprender la naturaleza de las experiencias de las personas en relación con el funcionamiento organizacional y los procesos de toma de decisiones.

Seleccionar un método cualitativo tiene también la intencionalidad de ser usado para interpretar y comprender las problemáticas que se ocultan detrás del fenómeno objeto de estudio.

Introducirse en el campo de la investigación cualitativa requiere de una profunda y previa reflexión respecto a partir desde qué método se va a estudiar el fenómeno seleccionado. Pueden ser estudios etnográficos, teoría desde los datos, historias de

vida, análisis conversacional, análisis situacional, estudios de caso, investigación acción.

Cuadro Nº 1.: Proceso de construcción del modelo de análisis metodológico para el estudio de la gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las TICs asociadas.



Elaboración propia: Doctorando Mirtha Tancredi y Doctoranda Eduardo Salmerón. (Guía de orientación de la lógica operatoria investigativa) ¹

3.3. Método de teoría basada en los datos (Grounded Theory)²

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

¹ 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.

² - 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.

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.

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 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, en razón que este trabajo es continuidad del proyecto desarrollado en el período 2005 – 2007, en el cual se realizó un análisis descriptivo de la normativa y de las estructuras organizativas, se focalizaron en dos unidades académicas (FEEyE y FCPyS), y además se partió de las dimensiones analíticas, administrativa, académica, investigativa y tecnológica que a partir del estudio e interpretación de la base empírica (normativa, actas de consejo directivo, entrevistas, cuestionario), emergieron las siguientes categorías: tomas de decisiones por juicio profesional, tomas de decisiones pro mandato administrativo, tomas de decisiones por preferencias colectivas, tomas de decisiones por arco decisional, toma de decisiones por articulación de consensos y temporalidad decisional.

En razón de este antecedente del equipo de investigación, se desarrollaron instancias de revisión y formulación del problema de la actual investigación a la luz de lo ya producido y de una nueva búsqueda de antecedentes de esta problemática que emergió en la mayoría de las universidades latinoamericanas.

La producción de conocimiento que llevó a definir diferentes conceptos claves del trabajo anterior y de este trabajo en su inicio, fue analizado, reinterpretado y formulados de manera mas consolidada los conceptos relevantes de la temática en cuestión, tales como 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 distinto al anteriormente trabajado y 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. Cuatro integrantes dedicados al análisis y producción de conocimiento referente a la dimensión atributos de la gobernabilidad y dos 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 y modos de 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 las siguientes temáticas:

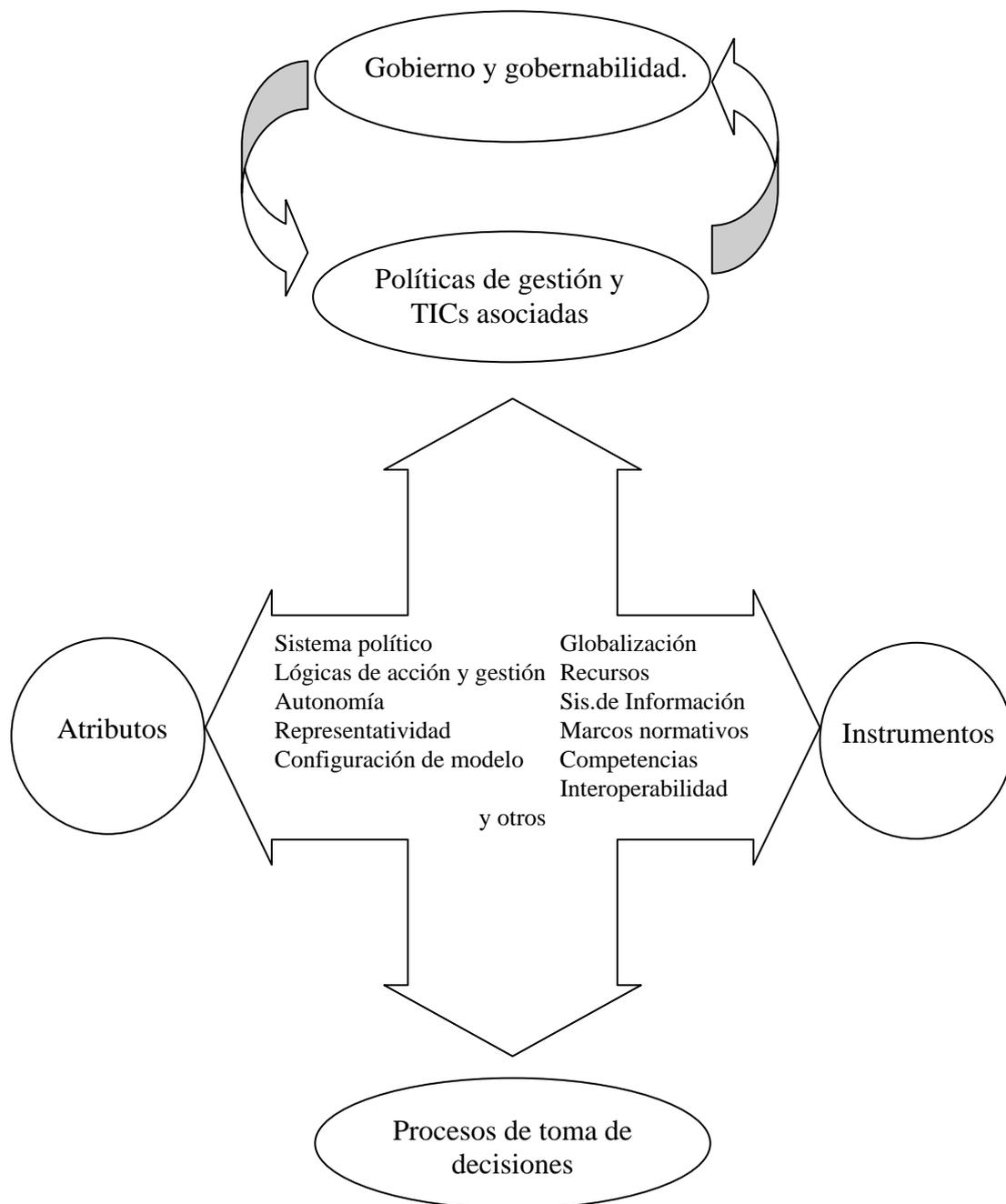
- Grupo focalizado en la dimensión atributos de la gobernabilidad:
 - Integración de los distintos componentes y configuraciones de atributos de la gobernabilidad (Tancredi, Mirtha)
 - Características y configuración de un modelo de educación universitaria y su relación con la gobernabilidad (Apaza, M. Fernanda).
 - Las implicancias de la autonomía en los procesos de gobernabilidad (Griffouliere, M. Gabriela).
 - Problemáticas de la cultura organizacional de los centros de estudiantes (2006-2007, 2007- 2008) y la Representación política en los Consejos Directivos (2008-2009) (Fernández, Javier)
- Grupo focalizado en la dimensión instrumentos de la gobernabilidad:

- Integración de las condiciones de gobernabilidad asociadas al uso de las TICs (Salmerón, Eduardo).
- Políticas de gestión universitaria, procesos de globalización y su relación con las TICs (Ottaviani, Juan Alberto). Falta especificar el otro trabajo

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 Mgster. Norma Arenas.

Se construyó un modelo conceptual como orientador temático para el estudio de la gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las TICs asociadas.

Diagrama N° 1: Modelo conceptual de la gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las TICs asociadas



Elaboración propia: Doctorando M. Tancredi – E. Salmerón

3.4. Población y muestra

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, y se inicia un análisis preliminar de una tercera unidad académica (FCA) en razón del interés de algunos integrantes de la institución para incluirlos en el abordaje de la temática de esta investigación.

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 tres 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 conforme lo dispuesto en 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.

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 tres instituciones la población de estos equipos es entre 8 a 10 integrantes.

El período temporal de la propuesta investigativa es sincrónica (2007-2009) en razón de que se analizarán un período de gestión, con mayor profundidad en dos instituciones, y se iniciará a partir de una tesis de licenciatura un análisis preliminar en una tercera institución. Por lo mencionado y de la conformación de los diferentes Consejos Directivos, la población seleccionada es de aproximadamente 40 integrantes de la muestra.

Una información adicional que es relevante en la selección de la muestra objeto de estudio de las unidades académicas, aunque no ha tenido tratamiento en profundidad la dinámica de construcción de la gobernabilidad en el Consejo Superior y Rectorado, sólo el trabajo de un alumno becario analizó en un solo año la comparación entre las tomas de decisiones que emergieron del Consejo Superior de Rectorado y del Consejo Directivo de la Facultad de Educación Elemental y Especial. Se destaca la procedencia durante la década del noventa y el período entre el 2000 y 2009, de rectores y secretarios a cargo de la gestión del órgano máximo de la universidad que emergieron de las unidades académicas objeto de estudio conforme la siguiente descripción de forma consecutiva a partir de 1990: FCPyS (Dr. Treviño), FCA (Dr. Bertranou dos períodos), FCPyS (Dr. Martín), FEEyE (Dra. Gómez de Erice dos períodos) y actualmente FCA (Dr. Zomoza). Estos datos evidencian un interés político en la gestión universitaria de los integrantes de estas unidades académicas para participar en la gobernabilidad institucional. Así es como las unidades académicas en estudio son pertinentes para el estudio de la temática por los criterios internos de construcción de políticas de gestión universitaria.

3.5. 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:

1. La teoría usa conceptos. Los datos similares son agrupados y les son otorgados etiquetas conceptuales. Esto significa colocar interpretaciones de los datos.
2. 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. Fue necesario agrupar categorías tales como autonomía, representación, modelo universitario, capacidad de debate, lógica de acción y gestión en un concepto unificante como el de atributos de la gobernabilidad en razón de la recurrencia que emergían como datos en las actas de las sesiones del Consejo Directivo, en entrevistas, cuestionarios y marcos normativos.

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 60 % de las actas analizadas que emergieron de las sesiones de los consejos directivos en las tres unidades académicas.

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 (2007 - 2009).
- 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.

3.6. 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 2007-2009 y algunas relevantes de 2005-2006. FEEyE 40 actas, FCPyS 42 actas y FCA: Se inicia un análisis preliminar a través del trabajo de investigación de dos tesis. El que se encuentra en proceso y a continuidad en el período siguiente de la próxima investigación.
- 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.

3.7. 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 el proyecto 2005 – 2007, 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 2007-2009, 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.

3.8. 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)³, 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. Reclasificación 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.

³ Sautu, Ruth (2003) *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Bs. As. Argentina. Lumière.

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.

Es importante contrastar el muestreo teórico basado en la saturación de categorías con un muestreo (al azar estadístico), como proceso final de todo el trabajo investigativo.

El muestreo estadístico se hace para obtener una evidencia exacta sobre la distribución de la población entre las categorías a ser usadas en las descripciones o verificaciones. La muestra estadística adecuada es juzgada sobre la base de técnicas al azar y muestreo estratificado usado en relación a la estructura social de un grupo o grupos muestreados. Aunque este muestreo no es considerado necesario para ser combinado con el muestreo teórico, sí a veces se realizó como sistematización, testeo y control del trabajo científico.

Capítulo 4. Desarrollo:

4.1. Perspectiva de la teoría sustantiva y su relación con la base empírica: Antecedentes de la educación superior como objeto de investigación e institucionalización

Históricamente la educación universitaria se vio signada por la influencia de un modelo, en el período medieval, organizado en torno a la construcción de los estado-nación, cuya instrucción era el latín. Esto tuvo influencia en las raíces europeas.

Las universidades italianas, son las que se organizan a partir de los alumnos y en torno a los docentes, en especial la Universidad de Bologna.

En cambio el modelo de París, cuya concepción medieval puso énfasis en la universidad de los maestros, es la que tuvo más influencia en el mundo occidental.

En tanto que, en el siglo XIX la universidad alemana, Humboldtiana, dedicada a la investigación, es donde prevalece y domina el claustro docente.

Altbach, Philip (2001)⁴ plantea que en las universidades modernas surgen tres ideas básicas, una el sistema inglés de organización en colegios, otra el ideal alemán de investigación universitaria del siglo XIX, y una tercera el concepto norteamericano del servicio a la sociedad.

Tanto el modelo de París como el modelo Humboldtiano impactaron en las formas y modos organizativos de las universidades latinoamericanas, en especial en Argentina. Estos modelos tenían por propósito constituir de modo interno sus ofertas educativas delineadas a partir de los intereses y significados de las corporaciones docentes y gubernamentales, como entidades consolidadas, perennes, y de formación profesional e investigativa. El ámbito universitario representaba el ámbito de poder del claustro docente, muchas veces enfrentado a los intereses de los gobiernos nacionales.

En general este modelo no se pensaba a sí mismo, tenía una organización consolidada, estable y poco capaz de ser discutida, por lo que las investigaciones sobre su propia vida, fueron muy limitadas y de escaso interés para el ámbito de las corporaciones universitarias.

Dos componentes servían de elemento de defensa al modelo académico tradicional, la autonomía de sus cátedras y de sus cuerpos colegiados para la toma de decisiones y la profesionalidad, supuestamente avalada, por la entidad productora de máximo saber en una comunidad.

La educación superior como objeto de investigación representa un campo de estudio que se ha ido desarrollando paulatinamente desde hace tres décadas. Si bien emerge a partir de la gran expansión de este nivel educativo en la década de los sesenta, no en todos los países ha tenido el mismo grado de desarrollo. Pero incluso en los países en los cuales las bases institucionales se han constituido más firmemente,

⁴ Altbach, Philips (2001), *Educación superior comparada. El conocimiento, la universidad y el desarrollo*. Bs. As. Cátedra UNESCO. Universidad de Palermo.

existe preocupación por su carácter disperso y por la poca articulación entre los distintos espacios de producción, uso del conocimiento, formación académica e investigación.

La institucionalización y las relaciones entre investigación y toma de decisiones han sido temas de debate en reuniones internacionales recientes. Algunos de los resultados de estos eventos pusieron en evidencia que han sido fundamentalmente Estados Unidos y los países de Europa, los que cuentan con mayores niveles de institucionalización de la educación superior como campo de estudio. Estados Unidos presenta sus avances en el desarrollo de Programas de Postgrado en sus universidades; en tanto que, los países europeos han desarrollado Centros de Estudios sobre la educación superior, dentro y fuera del espacio académico.

Actualmente la educación superior como campo de estudio cuenta con asociaciones internacionales, revistas especializadas, centros de información e investigación, programas de postgrado, bases de datos. Todos estos avances han permitido el desarrollo de un espacio básico de discusión teórica que contribuye a enriquecer el nivel de interpretación y conceptualización indispensable para el avance de la educación superior como objeto de investigación.

En el caso de América Latina, las bases institucionales de la investigación sobre educación superior están menos desarrolladas en comparación con las de la mayoría de los países más avanzados. Sin embargo, el desfase en el que se encuentran los distintos países es muy desigual, y refleja la heterogeneidad que caracteriza también otros aspectos de los sistemas de educación superior.

Las investigaciones en educación superior en América Latina han introducido el análisis de la relación entre investigación y toma de decisiones por presentar niveles de fragmentación y ruptura con los anteriores modelos organizativos de universidad, y el papel que en nuestros países tienen actualmente los organismos internacionales en los procesos de institucionalización de la educación superior como campo de estudio.

La investigación en educación superior en América Latina tiene sus propios rasgos específicos, en relación con sus antecedentes históricos coloniales con las características de las relaciones de estado – sociedad, con los constructos culturales y con los modos de regulación y financiamiento en cada comunidad. En la región existe la presencia de organismos regionales e internacionales que si bien facilitan el desarrollo de las bases institucionales de la investigación en educación superior, no necesariamente contribuyen a una vinculación más efectiva entre las esferas de investigación, toma de decisiones y cambio organizacional.

4.2. Universidad, contexto, situación y problemas.

La sociedad ha cambiado significativamente en el transcurso de los últimos decenios, nuevos escenarios se han configurado en diversos sectores del quehacer humano. La ciencia y la tecnología en su acelerado avance atraviesan cada espacio individual y social, la mayoría de las veces de manera intangible y, exigen de las personas y las instituciones respuestas cada vez más apropiadas, no ya vinculadas con esquemas

predefinidos y perdurables en el tiempo, sino atendiendo al contexto cambiante de la realidad. Por eso, la demanda histórica por el conocimiento referido a la gobernabilidad de las políticas de gestión en el ámbito universitario es de gran envergadura, porque ha cambiado la estructura de la sociedad y se requieren nuevos modos organizativos. En la región de América Latina existe una amplia presión histórico-social concreta por lograr resultados organizacionales, por desarrollar una mayor capacidad administrativa, investigativa, académica y de formación de posgrado.

Los nuevos desafíos y demandas de la Educación Superior de acuerdo a Brunner (2003)⁵: *“...Latinoamérica ha ingresado a una zona de turbulencia. Después de una intensa fase de expansión de la matrícula, ahora enfrenta nuevos desafíos y demandas provenientes de un entorno económico, tecnológico, político y cultural que se halla en rápida transformación...”*.

Esta demanda se ha intensificado a partir de la década del noventa, porque se trata en realidad más que de una demanda de una real exigencia para las sociedades latinoamericanas que están formulando la aplicabilidad de las ciencias administrativas y de las tecnologías a su contexto. Esta exigencia no deriva de un problema de coyuntura sino de una situación estructural con perspectiva de extenderse a largo plazo e intensificarse claramente si es que no se adoptan las políticas indicadas para posibilitar un óptimo proceso de gobernabilidad.

Pensar en demandar una administración eficiente significa comprender los modos en que se configuran la gobernabilidad de las políticas de gestión asociadas a las TICs. Por ello, los procesos de tomas de decisiones en los cuerpos resolutivos deberán tener una apertura para realizar transferencias de sus servicios al sistema educativo en su totalidad.

La globalización encierra en sí misma una contradicción porque ella no implica que las riquezas se compartan globalmente ni que el poder económico y tecnológico quede cada vez más sujeto al control democrático de las naciones y de los pueblos. O sea que mientras se mundializa el espacio económico de las fuerzas dominantes, no se globalizan en contrapartida las estructuras políticas y sociales capaces de asegurar la participación de la humanidad en los beneficios del crecimiento. Con ello se produce un vaciamiento de las instituciones democráticas y de las autonomías locales o nacionales.

Frente a las problemáticas de este contexto, cabe preguntarse si las universidades tienen algo que decir o que hacer. En principio los centros de investigación y de educación superior comparten las ideas de universalización del conocimiento. La búsqueda desinteresada de la verdad se encuentra en el corazón mismo de la vida académica. Pero las comunidades científicas y universitarias forman redes intersubjetivas donde la producción y la transmisión de conocimientos pasan por

⁵ Conferencia inaugural del Congreso Latinoamericano de Educación Superior en Siglo XXI 18, 19 y 20 de Septiembre de 2003 - San Luis - Argentina - Recuperado el 19/07/2006

mediaciones corporativas, políticas y sociales complejas que impiden concebir las instituciones como sujetos pensantes frente al mundo.

Es desde este punto de convergencia donde observamos, desde los hechos cotidianos y en la práctica administrativa y académica en el ámbito universitario concepciones dicotómicas entre los modos de construir tomas de decisiones aferradas a las formas tradicionales de administración y otras organizadas a formas de administración flexible a las demandas competitivas en la sociedad. De este modo, se produce un quiebre entre los supuestos políticos y los procesos de gestión y la toma de decisiones respecto a la formación de recursos humanos y al comportamiento organizacional en el ámbito universitario.

Ante la reciente y acelerada expansión de la sociedad del conocimiento y los procesos de globalización y cambio, cabe analizar la situación actual de la Educación Superior en el marco de estos acontecimientos y reflexionar sobre las adaptaciones e innovaciones que se le reclama implementar a la universidad y las respuestas que se vienen dando o no frente a estas circunstancias.

Pérez Lindo, A.⁶, considera que, el proceso de globalización determinó una enorme brecha respecto a la obtención de riquezas, que marcó una gran concentración de la misma en unos pocos países y en los ciudadanos más ricos de ellos. Estos no compartieron globalmente el poder económico y tecnológico y no se globalizaron las estructuras políticas y sociales que asegurarían la participación de la población en los beneficios del crecimiento. Ello, implica un sistema perverso de la globalización que margina de los beneficios del crecimiento a grandes sectores de la población.

Emerge de esta situación una posible paradoja al realizar un análisis comparativo entre el comportamiento de las universidades y el de corporaciones transnacionales: mientras las universidades se manejan de manera particularista, aún cuando deberían regirse por fines universales, las corporaciones transnacionales, que tienen intereses particulares expandidos para consolidarlos como universales en relación a la constitución de monopolios y al proceso de globalización. Se hace necesario encontrar en la cultura universitaria y científica de cada sociedad las condiciones bajo las cuales las instituciones académicas pueden devenir en sujetos universales.

Todas estas situaciones han marcado un cambio en las instituciones de Educación Superior y ha renovado la atención del Estado y la sociedad hacia las Universidades, cuyas credenciales son percibidas por la población, como un modo de mejorar las opciones de empleo. El enorme aumento de la demanda hacia las mismas también viene dado por la concentración de las poblaciones en grandes ciudades, la expansión gradual de la educación básica y polimodal, las nuevas competencias requeridas por los sectores industriales y empresariales de distinto tipo.

Los procesos relacionados con la gestión en el ámbito universitario deberían dirigirse hacia una mirada introspectiva y una mirada a las condiciones en que la humanidad se va constituyendo a través del conocimiento.

⁶ Pérez Lindo, Augusto (2000) "Prólogo" en Altbach, Philip y Peterson, Patti "Educación Superior en el siglo XXI. Desafío global y respuesta nacional". Biblos, Buenos Aires.

Por todo esto, los autores mencionados, entienden que resulta de vital importancia revisar el funcionamiento de las universidades, sobre todo en lo que respecta a sus nuevos modos de gobernabilidad y las políticas de gestión universitaria. 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, que permitan superar rutinas burocráticas, lo que implica modos de recolectar, almacenar, procesar y transmitir información para modificar los procesos de toma de decisiones haciendo la gestión más eficiente y productiva.

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.

Las nuevas demandas sociales de conocimiento avanzado obligan a las universidades a redefinir sus objetivos. Actualmente, para ser competitivas, es necesario conocer cómo producir con métodos modernos, cómo vender adaptando los productos a los mercados, cómo prever los cambios de escenario y, fundamentalmente, cómo acceder al conocimiento de todo eso. Si bien este conocimiento está al alcance de la mano con el acceso a Internet, se hacen necesarios criterios que orienten las búsquedas y operacionalicen los procedimientos de selección.

La Universidad, en este panorama, se encuentra condicionada por la configuración de gobernabilidad según las tomas de decisiones para construir una cultura académica que optimice la relación Universidad - Sociedad.

*“Pero el desafío central sigue siendo el devenir sujeto, con el pensamiento y con la acción, en la sociedad-mundo. O sea, convertirse en intérprete lúcido de la evolución de las ciencias, de las tecnologías y de las sociedades para brindar a los actores sociales alternativas para un desarrollo inteligente y solidario”.*⁷

La Educación Superior hoy está postergada en la agenda de los gobiernos latinoamericanos. Un claro espejo de esto son los conflictos entre el gobierno educativo y los docentes universitarios (en Argentina y América Latina) que se ha traducido en continuos conflictos que han devenido en paros, descontento y reclamos de diversos tipos. Al mismo tiempo, estas instituciones enfrentan presiones ante un crecimiento de la matrícula de los alumnos debido a un crecimiento demográfico de la población, que requiere y demanda a la Educación Superior nuevas formaciones configuradas por el proceso de globalización.

Altbach y Davis⁸ plantean los siguientes problemas de la educación universitaria a nivel mundial:

- *Educación y trabajo, como actividades que deberían alimentarse mutuamente. No se evidencia una discusión entre educadores y empresarios sobre habilidades y*

⁷ Pérez Lindo, Augusto. *Op. Cit.*

⁸ Altbach, Philip y Davis, Todd (2000) “Desafío global y respuesta nacional” en Altbach, Philip y Peterson, Patti “Educación Superior en el siglo XXI. Desafío global y respuesta nacional”. Biblos, Buenos Aires.

competencias necesarias para la adquisición del empleo. Las estructuras formales por las cuales los sistemas educativos preparan el alumno para el mañana, tampoco están debidamente desarrolladas.

- *La demanda de educación permanente se ha vuelto innegable y se ha visto acrecentada por los constantes cambios tecnológicos y la creación de nuevas categorías de empleo. Ha evolucionado la naturaleza del trabajo y, del mismo modo, quienes trabajan necesitan capacitarse continuamente. Esto ha llevado a una gran variedad de formas educativas.*
- *Los desarrollos tecnológicos han dejado como consecuencia grandes cambios. Esta tecnología está en estrecha relación con la acreditación académica, los modos de enseñar y aprender, la comunicación, el almacenamiento y la recuperación del conocimiento y también con los sistemas administrativos. La tecnología, por tanto, posee un gran potencial para transformar la Educación Superior.*
- *Existe una tendencia también de aumento de estudiantes internacionales, esta situación alienta por un lado y genera serias consecuencias por el otro. Crece el mercado para individuos con competencias transnacionales y crece también las oportunidades para individuos con habilidades valoradas en los mercados de otros países. La fuga o transferencia de talentos se ha venido dando desde los países en desarrollo hacia los desarrollados. Las naciones en vías de desarrollo deberían indagar y encontrar los medios para que los talentos que forman en las mismas, den sus frutos en ellas.*
- *La educación de grado ofrece posibilidades para los vínculos y la cooperación internacional, utilizando como enlace las nuevas tecnologías.*
- *La privatización de la enseñanza superior es un fenómeno mundial de considerable importancia. Sumado a esto, las universidades públicas están siendo “privatizadas” en el sentido que cada vez son más responsables en la búsqueda de las posibilidades del incremento de sus fondos. Esto ha marcado una tendencia a visualizar al estudiantado como “clientes” y a la creación, casi descontrolada, de carreras de posgrado que permitan el cobro de aranceles. Por otro lado, la expansión del sector privado ha implicado cuestionarse los temas de control de calidad y acreditación.*
- *La profesión académica está en crisis entre otras cosas por los salarios, la proporción alumno-docente, el ánimo deteriorado, los pocos recursos en relación a la exigencia de adaptación a nuevas circunstancias.*

En razón de los aportes realizados por los investigadores anteriormente citados, uno de los desafíos que le impone el actual panorama de globalización a las universidades, es la de facilitar los procesos de recuperación y promoción de las especificidades regionales y los valores locales. A esto se le agrega el giro que está tomando la Educación Superior en el ámbito mundial, que cada vez más tiene la forma de un servicio transable en el mercado.

Respecto a las demandas actuales que están asediando a las universidades, Brunner, J. J. (1999) prioriza las siguientes⁹:

✓ *“...la creciente diversificación—y no sólo del rápido y masivo incremento—de las personas que legítimamente esperan acceder a la universidad. Ya no sólo los jóvenes recién egresados de la enseñanza secundaria aspiran a recibir una educación de nivel superior. Además hay una serie de otros grupos que por necesidad o preferencia reclaman ese derecho. Son profesionales que buscan ampliar o mejorar sus conocimientos y destrezas; personas que desean o deben cambiar de ocupación; funcionarios y trabajadores que buscan acreditar y certificar su experiencia laboral; adultos mayores dispuestos a cultivar una disciplina o a adquirir competencias para una actividad, y organizaciones interesadas en obtener servicios docentes en función de sus propios programas de capacitación. En suma, las denominadas clientelas de la Educación Superior se están multiplicando y diversificando y eso crea una demanda cualitativamente distinta que presiona sobre el sistema y las instituciones.”*

Esta demanda justifica la gran diversificación de carreras de grado y la proliferación, casi desmedida, de carreras de posgrado que, además, por su condición de aranceladas, colaboran con el aporte de recursos que las universidades necesitan para dar respuesta a demandas y desafíos.

✓ *“En segundo lugar, diversas actividades de la economía y la sociedad demandan, a su turno, nuevas calificaciones profesionales y técnicas. Las especializaciones laborales requeridas se multiplican. Nacen actividades que antes no se conocían, como variadas profesiones y técnicas ligadas al manejo y la protección del medio ambiente, o cuyo perfil se ha visto alterado drásticamente en corto tiempo, como en el caso de las actividades relacionadas con la industria de las comunicaciones. Por tanto, la Educación Superior se ve forzada a acomodar, ella también, un número creciente de especialidades y sub-especialidades.”*

Esta demanda, sumamente relacionada con la anterior, y que marca, como ya se mencionó, la amplia diversificación de carreras, requiere de una institución que se piense a sí misma y piense a la sociedad, indagando sobre los requerimientos que ella le realiza y las posibilidades de adaptarse a los mismos en un marco de oportunidad y calidad.

✓ *“En tercer lugar, han aumentado y se han diversificado las demandas provenientes de los gobiernos, la industria, los empleadores, los medios de comunicación y la opinión pública en general. Los gobiernos reclaman calidad, eficiencia y relevancia de la Educación Superior para el desarrollo nacional, aún cuando ya no están en condiciones de sustentar con generosidad dichas demandas...” “...Los empleadores exigen graduados que se adapten a sus múltiples y cambiantes necesidades...” “...En tales circunstancias, la presión sobre las instituciones aumenta constantemente y la variedad de agentes que deben satisfacer amenaza con sobrepasar sus capacidades de respuesta...”*

⁹ Brunner, José Joaquín (1999) *“Educación Superior y desarrollo en el nuevo contexto latinoamericano”*.

Es pues, como plantea el autor, la capacidad de respuesta que dé la universidad la que hará que se adapte a estas demandas o no. Por otro lado, los conocimientos nuevos resultarán de la interacción entre disciplinas e instituciones. Serán relevantes las redes entre universidades y empresas para que actúen también en la generación de conocimiento básico.

✓ *“En cuarto lugar, vivimos un momento histórico en que el propio material con que trabajan las universidades —el conocimiento— parece expandirse hasta el infinito, mientras los recursos disponibles apenas alcanzan para informarse sobre esa verdadera explosión. En suma, la generación de conocimientos a nivel global se ha vuelto incontrolable. Ninguna universidad, y ningún sistema nacional de Educación Superior, pueden por sí solos abarcar el material con que trabajan. Y éste, en vez de agotarse por su uso, crece, se reproduce, se multiplica, fragmenta, especializa y combina, dando lugar a una infinidad de nuevas aplicaciones.”*

Frente a esta demanda que realiza la sociedad del conocimiento a las instituciones de Educación Superior, las mismas deben abordar cualquier posición meramente contemplativa y aplicar estrategias adaptativas que, sin renegar de todas las prácticas del pasado, incorporen nuevas herramientas, modelos pedagógicos y prácticas asociativas con la sociedad.

Brunner considera que, frente a estas demandas, *“la Educación Superior corre el serio riesgo de verse sobrepasada por la profunda y rápida transformación de las circunstancias en que debe operar.”*

4.3. Implicancias del concepto de política en el contexto universitario

Conceptos claves para entender políticas de gestión educativa.

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 políticos¹⁰.

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 continúa Hannah Arendt (1997), 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.

Los prejuicios nos remiten al pasado, juzgan aspectos individuales pero no su criterio ni su adecuación a lo que mide. En toda crisis histórica los prejuicios se tambalean, porque se construyen nuevos modos de juzgar el mundo y la vida.

¹⁰ Arendt, Hannah, (1997) *Qué es política*. Madrid, España. Paidós.

Así es, como podemos preguntarnos: ¿porque albergamos prejuicios sobre la política?

Quizás sea porque consideramos que la política se refiere a otros, sean estos objetos, personas o entidades lejanas.

El hombre es a-político. La política nace en el *entre-los hombres*, por lo tanto, completamente fuera del hombre. La política surge en el *entre* y se establece como relación desde la acción humana. La política es acción e interacción que los sujetos ciudadanos construimos, ejecutamos, realizamos en el espacio de la convivencia social dentro del interjuego del sentido de la libertad. La interacción política es dada porque existe un sentido de comprensión de libertad, un dirimir y luchar para llegar a ella.

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.

Para Aristóteles el hombre era un *zoon politikón*, definiendo al hombre y no a la política. Es sólo porque el hombre vive en la *polis* y porque, viceversa, la *polis* vive en él, por lo que el hombre se realiza completamente como tal. Al decir “animal político” Aristóteles expresaba, pues, la concepción griega de la vida. Una concepción que hacía de la *polis* la unidad constitutiva y la dimensión completa de la existencia. Por lo tanto, en el vivir “político”, y en lo “político” el griego no veía una parte, o un aspecto, de la vida: veía el todo y la esencia. 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”. Los términos “lo político y lo social” constituían un solo término, pero se debe aclarar que la palabra social no es griega, sino latina.

Donde los griegos decían *polítes*, los romanos decían *civis*, *polis* se traduce en latín como *civitas*. La *civitas* se configura como una *civiles societas*, organizada jurídicamente. Lo que permite sustituir lo “político” por lo jurídico.

Este concepto sustantivo a través del tiempo fue cambiando de sentido hasta llegar a Maquiavelo, quien plantea la política diferenciándola y separándola del concepto social. Para este la política tiene sus leyes, leyes que el político debe aplicar.

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.

Según Sartori (1992) ¹¹ *“...las decisiones políticas abarcan materias muy diversas: pueden ser de política económica, de política de derecho, de política social, de política religiosa, de política educativa, de política tecnológica, etc... si todas estas decisiones son a priori políticas es por el hecho de ser decisiones colectivizadas soberanas tomadas por personal situado en niveles políticos. Esta es su naturaleza política...”*

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.

Así es como hoy, algunas tesis reducen la política subordinándola en distintas formas al sistema social y a las fuerzas económicas; otras en extremo negándola. O bien tesis inversas, que afirman que el mundo nunca ha estado tan “politizado” como hoy, reivindicando su autonomía.

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 inicialmente a definir, en esta instancia de trabajo a las políticas de gestión como toma de decisiones de gobierno por el poder político institucional, colectivizadas o particulares, que según principios técnicos e ideológicos estructuran

¹¹ Sartori, Giovanni (1992) *Elementos de teoría política*. Bs. As. Argentina. Ed. Alianza Singular.

los procesos organizativos, mandatos, acciones racionales y coordinación de recursos en las instituciones¹².

4.4. Aportes para reflexionar acerca de la legitimación social y política

En el debate contemporáneo viene examinándose el proyecto civilizacional de la modernidad y, como parte de este, de la razón moderna – logocéntrica – que, como “pensamiento totalizador del logo-ser” (Derrida, 2000), pretendió fundamentar, legitimar y garantizar la autoridad del saber y de las estructuras y prácticas institucionales en la univocidad y universalidad de la Verdad, del Código, de la Norma. Es este modelo el que está en debate en cuya razón confluyen:

- el supuesto epistemológico referido a la Verdad como nexo entre la coherencia lógica del discurso y su adecuación a la realidad entendida como sistema unitario y ordenado de causas y efectos y,
- el supuesto axiológico que conforme al cual las acciones humanas y las sociedades pueden y deben ser racionalmente fundados en orden a su finalidad última de emancipación por la razón.

La universidad como institución en la cúspide del conocimiento es quien elabora, produce, valida y legitima el saber, aunque este no sea ni legitimado ni necesario para la sociedad. (Morin, 1994)¹³.

Estos conceptos fundamentaron y legitimaron como ámbito privilegiado la progresiva realización del ideal de emancipación de individuos y sociedades. Desde esta perspectiva parece indisociable el concepto moderno de universidad y el concepto moderno de razón; es en este punto, donde la universidad actual replantea su sentido y la disolución de estos conceptos con un sentido diferente de espacio de legitimación, teniendo en cuenta diversos criterios de necesidades sociales y acciones de productividad.

La sociedad sin la relación bidireccional con la universidad es la que construirá el conocimiento y será legitimado entre razón y necesidades. Así se entiende que la universidad no es una entidad para ser observada unidimensionalmente, sino que la diversidad como toda institución es un ámbito complejo cuya legitimación deberá entrelazarse entre los procesos sociales y políticos, de gobierno de la universidad.

Como centro de legitimación del saber y del conocimiento con pretensiones de científicidad, dado que la universidad encarnará la autoridad tanto del saber trascendental como de la ciencia devenida, modelo de conocimiento y garantía última de su validez, a la universidad como encarnación de tal autoridad, se vinculará el poder incuestionado de las comunidades científicas, cuyo reconocimiento social estaría influido por el prestigio de sus afiliaciones institucionales, más que por el criterio de productividad. A ello se vinculará, igualmente, la autoridad del intelectual como figura que asociada a las ideas de “sujeto libre” y de “conciencia universal”, se asumía “portador de significaciones y de valores en los que todos pueden reconocerse” (Foucault).¹⁴

¹² Tancredi Olmos, Mirtha (2006) *Políticas de gestión educativa universitaria*. Propuesta de Tesis Doctoral. DEA Universidad de Jaén. España.

¹³ Morin, Edgar (1994) *El método. El conocimiento del conocimiento*. Madrid. Cátedra.

¹⁴ Foucault, Michel (2001) *Vigilar y castigar*. Bs. As. Siglo Veintiuno.

Darle sentido a los nuevos conceptos desde donde puede legitimarse la producción en la universidad, significa que los discursos que la legitimaron resultan agotados en su capacidad heurística para la comprensión de lo que actualmente acontece en el espacio universitario.

En *La condición posmoderna*, Jean- Francois Lyotard¹⁵ afirma que los vínculos y los grandes discursos emancipadores sociales se han deteriorado, que el saber instrumental se impone, que el relato de la legitimación del saber ya no puede sustentarse, que la idea de la verdad ha sido desplazada en el mundo del conocimiento por los juegos de lenguajes diferentes.

En el contexto de la deslegitimación las universidades e instituciones de enseñanza superior son de ahora en adelante 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, su capacidad de auto organizarse, autodefinirse, integrando y conociendo la demanda para configurar su oferta.

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

Partiendo de un escenario globalizado con la contradicción¹⁶ 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.

Cabe preguntarse si las universidades tienen algo que decir o que hacer frente a este contexto. En principio, los centros de investigación y de Educación Superior comparten las ideas de universalización del conocimiento. La búsqueda desinteresada de la verdad se encuentra en el corazón de la vida académica. Pero las comunidades científicas y universitarias forman redes intersubjetivas donde la producción y la transmisión de conocimientos pasa por mediaciones corporativas, políticas y sociales complejas que impiden concebir las instituciones como sujetos pensantes frente al mundo, por lo que parece difícil pedirles a las universidades que se conviertan en sujetos colectivos de pensamiento capaces de formular estrategias frente a los cambios del mundo.

La fabricación de diplomados para un supuesto mercado profesional en crisis debería reorientarse hacia la producción de conocimientos para la construcción de una nueva sociedad. Faltan criterios articuladores e integradores para la creación de carrera que a veces responden a temáticas de formaciones menores al grado, a problemáticas del sistema educativo, o posgrado más cerca de servicios de producción económica. Como ciclos de carreras a término que no se consolidan como fuente permanente de producción de conocimiento, en el área o disciplina en la que se postularon.

¹⁵ Jean-Francois Lyotard, (1984) *.La condición posmoderna*. Madrid, Cátedra.

¹⁶ Pérez Lindo, Augusto (2000) *Educación Superior en el siglo XXI. Desafío global y respuesta nacional*. Bs. As. Biblos.

La Argentina tiene varias ventajas para diseñar políticas de conocimiento que aseguren su porvenir¹⁷. Sin embargo no podemos, aun invirtiendo mucho más en ciencia y educación, revertir el subdesarrollo si no tenemos objetivos claros, si no tenemos organizaciones eficientes. Pero, por sobre todo, parece evidente que necesitamos conocer adecuadamente las posibles interacciones entre la ciencia, la educación, las tecnologías y la sociedad.

La política universitaria supone tener en cuenta las siguientes consideraciones: que la sociedad se produce y se reproduce por medio del conocimiento; que no existen paradigmas definitivos que orienten este proceso; que es necesario conocer los mecanismos de interacción entre el conocimiento y la sociedad para poder ejercer un control sobre los mismos a fin de organizar políticas de ofertas educativas frente al requerimiento de la demanda; que sólo el consenso intersubjetivo entre los actores involucrados y las tomas de decisiones colegiadas y representativas, puede generar un paradigma cultural susceptible de orientar las transformaciones en curso, y que el conocimiento tiene que asociarse con la voluntad política para asegurar que la mutación actual desemboque en un orden humano y no en la catástrofe.

Configuración de espacios integrados de docencia-investigación-demandas sociales-proyecciones políticas..Es decir, pensar una universidad no solo para universalizar el conocimiento sino una universidad para pensar, producir y construirse como superadora en y en el entre con el colectivo social y global. Universidad que no se construya para la solución de saberes en la coyuntura, sino sea proyectiva de legitimaciones de una nueva visión de vida política para la emancipación ciudadana.

4.5. Implicancias del concepto de gobierno en el contexto universitario

Colombo, Paolo (2003) nos fundamenta la etimología del concepto "Gobierno", el que tomó desde su origen la voz del griego (*kubernao*) y la raíz sánscrita (*kabarna. Timón*), este término en lo esencial indica el instrumento con el que se orienta la embarcación y se le impone la ruta, es decir, el timón y, por extensión, el acto de manejarlo y guiar la nave. De esta raíz griega se ha conservado hasta hoy usos del verbo gobernar, cuando se lo refiere a la capacidad de controlar y maniobrar una maquinaria o un medio de locomoción. De este modo, gobierno es entonces lo que orienta algo hacia su fin.

Desde el campo lexical en torno a gobierno, se encuentra la transición fundamental que, en clave metafórica, desplaza el objeto del plano puramente lingüístico al político: De hecho, gobernar se transformará en trasladar a los súbditos hacia el objetivo debido. Este concepto significa combinar las acciones de dirigir, administrar, mandar, decidir, organizar, moderar, que son las que precisamente dan cuerpo a la acepción actual de gobierno.

Algunos interrogantes sobre el concepto de gobierno 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

¹⁷ Pérez Lindo, Augusto (1998) *Políticas del conocimiento, Educación Superior y desarrollo*. Bs. As. Biblos.

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?

Uno de las causas de su ambigüedad se encuentra en la preposición entre gobierno y forma de gobierno.

Gobernar: Es la actividad de guiar y organizar hombres asociados entre sí dentro de una síntesis política (Colombo, P. 2003) ¹⁸

Gobierno: Es el sujeto, o el conjunto de sujetos, que cumplen tal acción; gobierno se convierte entonces en el marco dentro del que se sistematiza el ejercicio del poder y, la estructura, sobre todo institucional, que sostiene el cuerpo político, vale decir, la forma de gobierno o de régimen ó, por extensión, el propio régimen (Colombo, P. 2003) ¹⁹ .

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 (dos factores que la historia nos aconseja no juntar), y el tercer elemento es la actividad de gobernar (que requiere la descripción tanto de los sujetos llamados a desarrollarla como de las modalidades con las que se manifiesta o de la estructura institucional, o de la forma de gobierno latamente entendida, o de los mecanismos de reclutamiento y legitimación de los poseedores del poder).

La ausencia de un término preciso y unívoco en la antigüedad para lo que llamamos gobierno, revela un sentido profundo y explicativo de aquella dispersión moderna del tema gubernativo. 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.

Maquiavelo, especifica en su obra "El Príncipe", que gobernar indica el ejercicio de las supremas funciones políticas y administrativas de un estado. 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.

¹⁸ Paolo Colombo (2003). *Gobierno. Léxico de Política*. Editorial Nueva Bs. As.

¹⁹ Paolo Colombo (2003). *Op. Cit.*

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 una perspectiva polisémica de los términos gobierno y gobernar, está referido: a ejercicio de los supremos poderes públicos, estructura constitucional del estado, administración, mando militar, reglas de comportamiento, dirección de un proceso, sujeto encargado de las decisiones, cargo o empleo o disposición administrativa. Todo es gobierno, todo es gobernar.

En la mitad de la década del cincuenta, Georges Burdeau²⁰ recurre al concepto de gobierno para distinguir entre democracia gobernada y gobernante, a fin de demostrar la insuficiencia lógica interpretativa fundada en la relación entre organismos institucionales. Señala las ideas que gravitan en torno a gobierno cuando se quiere medir la distancia que existe entre las prácticas codificadas de la administración del sistema y las efectivas necesidades, expectativas y demandas que surgen del propio sistema. Es decir, cuando a los gobernantes se los impulsa a afrontar las contingencias y desafíos del campo político.

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 predispuestas 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.

En el lenguaje moderno el concepto de gobierno se equipara en inglés al de “governing”, para referirse al proceso de gobierno en una perspectiva de estudio complementaria con respecto a aquella más estrictamente institucional.

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.

Entendiendo el concepto de gobierno como el conjunto de toma de decisiones sustentables, que en un tiempo y espacio preciso, que aglutina las formas de representatividad en relación y al servicio del interés común de la institución.²¹

4.5.1. Gobernabilidad democrática como concepto significativo de las problemáticas en las relaciones educación-sociedad-estado en América Latina.

²⁰ Bordeau, Georges (1983) *El Liberalismo Político*. Buenos Aires; Eudeba.

²¹ Tancredi, M y Salmerón, E (2005 - 2007) *Governabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas. (Parte I)* Código: 06/H076. SECTyP. UNCuyo.

Diversos son los organismos nacionales e internacionales que han puesto en la mesa de debate las problemáticas de la gobernabilidad en las instituciones políticas y sociales. La UNESCO, OEA, IESALC, FLACSO, CLACSO, AUGM, OEI, AEGES, son instituciones de promoción, desarrollo y difusión científica que de modo sistemático en la última década convergen en el tratamiento y discusión del tema de la gobernabilidad.

En realidad la gobernabilidad no es un concepto que se ha instalado como un uso sin sentido, sino que la gobernabilidad incorpora en el discurso educativo la dimensión de la confianza, la participación y el consenso.

Esta temática ha tomado relevancia en América Latina en razón de las problemáticas de cambio organizacional de las instituciones universitarias, así es como este equipo de investigación participa de modo activo en la Asociación de Especialistas en Gestión de la Educación Superior (AEGES), la cual anualmente realiza encuentros anuales en distintos países de América Latina, incluyendo entre sus temáticas centrales el de la gobernabilidad.

Es a partir de la mitad de la década de 1990 que se constituye un evento relevante y destacado sobre el tema en cuestión en Iberoamérica, y puntualiza dos ideas centrales postuladas en la Declaración de Concepción, emanada de la VI Conferencia Iberoamericana de Educación, convocada por el Ministerio de Educación de Chile y la OEI, debate que tuvo lugar durante la Consulta de Expertos sobre Gobernabilidad Democrática y Educación, en Talca, Chile, del 9 al 11 de mayo de 1996²².

Incorporar la categoría gobernabilidad en el espacio de debate del sistema educativo, propone una visión disciplinadora-socializadora de la educación para transitar hacia la función político-ética, donde el valor de justicia adquiere un papel fundacional.

Tal es así, que si la gobernabilidad de los sistemas educativos se analiza simultáneamente con la gobernabilidad de la democracia, se crea una relación de continuidad entre educación, sociedad y Estado. La gobernabilidad remite a la revisión del orden corriente y a la creación de un orden nuevo.

En esta mesa de debate conformada en Talca participaron expertos y ministros de educación de la mayor parte de países iberoamericanos,

El uso del concepto de gobernabilidad puede llegar a caer en pensarlo desde una perspectiva de términos administrativos o problemas administrativos, asociándolos con la eficacia y la eficiencia, es decir, si bien se administra equivaldría a una institución con gobernabilidad. Pero no es este significativo que se pretende dar al concepto de gobernabilidad institucional, sino comprender como el espacio de democracia participativa en donde ciudadanos capaces de juicio político construyen capacidades de consenso y representatividad.

La concepción de ciudadanía universitaria siempre estuvo centrada en el claustro docente. Claustro que supuestamente representaba al sector de mayoría soberana y ciudadana del ámbito institucional y con mayor poder. En tanto que el claustro

²² Síntesis de concepto de gobernabilidad: Revista Iberoamericana de Educación. Número 12. Monográfico: Educación y Gobernabilidad. OEI 1996. Las conversaciones de Talca: gobernabilidad democrática y educación.

alumnos, no docentes y egresados no era significativo para el logro de mayoría de votos o para sustentar ser Decano o Rector. En realidad conforme al estatuto los distintos claustros universitarios están legitimados, pero la mayoría del claustro docente siempre marcó los modos de gobernabilidad institucional minimizando la representatividad de los otros claustros. En este proceso representativo, no fue el consenso ni la política ética el eje de la construcción de la gobernabilidad, sino un proceso de corrupción institucional.

Construir la gobernabilidad democrática en las instituciones universitarias es un problema político ya que deberían reestructurarse los actores sociales de esa ciudadanía universitaria, redefiniendo su papel entre todos los claustros de la institución, configurando un régimen democrático, no tan corporativo y con poderes fácticos distributivos entre todos los integrantes de la comunidad universitaria.

Es decir, la soberanía universitaria no es sinónimo de claustro docente, sino es sinónimo de diversos claustros como lo establecen sus estatutos, y además incorporando a representantes sociales que son los demandantes de las necesidades de formación que reflejan las mutaciones de la organización social en la que vivimos.

La universidad hoy se muestra como una sociedad atomizada, que sólo realiza acciones electorales pero no consigue una participación democrática construyendo juicios políticos como un ámbito de saber, superadores de las problemáticas de gobernabilidad que la sociedad tiene. Se supone que la universidad es la entidad máxima de producción de conocimiento, y que su comportamiento no debe ser el simple acto de reproducción de saberes cotidianos no reflexivos, en busca solo de un puesto o espacio de poder y no de un modelo de construcción ciudadana universitaria para una transferencia de una concepción democrática participativa a la sociedad y su contexto.

En esta Declaración de Concepción se destacan tres puntos en relación al tema de la gobernabilidad: a) la democracia es un proceso a construir en la práctica social; en este sentido no se logra por decreto, ya que las personas conservan sus conductas autoritarias; b) se observa una ausencia de políticas sociales y la limitación de los derechos políticos, económicos o ambos; la liberalización se confunde con la ausencia de políticas sociales; c) se observa un cierto recelo a los modelos de Estado y sociedad.

De la VI Conferencia Iberoamericana de Educación emana que es importante diferenciar dos concepciones de gobernabilidad: a) la gobernabilidad positiva, que implica crear un nuevo orden para la dignidad de todos; un orden autofundado que conlleva un proyecto ético; b) la gobernabilidad negativa, que supone resolver demandas sin fracturas. Es importante recordar que los derechos políticos para el esquema liberal se reducían al derecho al voto; sin embargo, los ciudadanos tienen la capacidad de crear el orden en que están dispuestos a vivir, así como a cumplir el acuerdo y proteger el orden para la dignidad de todos; éste es un proyecto ético, que supera la propuesta liberal; en síntesis: ¿qué tenemos que construir? La respuesta es: un orden autofundado. Se estima que la democracia hay que «inventarla»; ¿cómo se realiza esta invención?: construyendo gobernabilidad.

Si se asume la gobernabilidad como aspiración estamos regresando al concepto más antiguo de gobernabilidad; la gobernabilidad es, antes que nada, gobernabilidad en democracia y educación para la democracia.

La gobernabilidad es un acto político, y, sin embargo, la gobernabilidad no es «de los políticos». Interesa destacar tres puntos: a) la crisis de representatividad que afecta a las organizaciones políticas; b) las demandas y las normas protegen de las fracturas; gobernabilidad es saber vivir y gobernar con los problemas antes que resolverlos o anularlos; c) ante la privatización de los valores, se postula el respeto a la diversidad y la construcción de espacios comunes; es necesario un mínimo de valores compartidos, si no, no hay gobernabilidad posible; en educación es importante definir cuáles son los espacios comunes y los diferentes. La gobernabilidad supone el respeto a la heterogeneidad.

La gobernabilidad democrática se construye sobre la base de la participación y legitimando la coexistencia de orden y diversidad; mientras el liberalismo «privatizó» las diferencias, lo que se propone es resolver las contradicciones asumiendo como eje la participación.

Idea relevante en esta declaración de Talca es considerar que hoy la gobernabilidad equivale a buen gobierno y a participación. Además, educación y gobernabilidad están muy vinculadas. Las políticas públicas son el punto de encuentro entre el ciudadano y el Estado y constituyen el «corazón de la gobernabilidad»; en ese lugar se juega la gobernabilidad. Son necesarias políticas públicas de buena calidad, representativas, participativas y sometidas a mecanismos de evaluación ciudadana. Aún más, se requiere de la consolidación de políticas de Estado antes que de participación. Participación no se reduce a activismo; participación es entender el conocimiento de otra manera, como proceso de creación colectiva.

Manuel de Puelles (1996), quien sintetiza y presenta las ideas centrales de este encuentro destaca la importancia de un enfoque político de la educación, y considera que existe una ausencia de literatura sobre gobernabilidad y educación, no existiendo una preocupación de los académicos por las políticas públicas en educación, enfatizando que el estudio de las políticas sociales ha sido sobre salud, urbanismo y no sobre educación, y que la ciencia política ignora la educación desde el punto de vista de la política, aunque se han escrito ríos de tinta sobre educación y democracia. Tal es así que es pertinente elaborar políticas públicas que den cuenta de la relación gobernabilidad y educación, en razón de pensar la función pública, la autonomía de los sistemas educativos, la conformación de los claustros universitarios, la construcción de formas democráticas institucionales y de la transversalidad de la democracia como un valor de lo público

Gobernabilidad tiene que ver con la conciencia social acerca de lo que se sabe, con una sociedad autoconsciente de cómo se construye su conocimiento; esto incluye que la sociedad observe su propio conocimiento; también implica una definición social de los docentes como educadores y no como docentes restringidos a la función de dar clases o hacer docencia.

La gobernabilidad de los sistemas educativos incluye dos dimensiones: a) la capacidad para resolver problemas internos y b) la capacidad para evitar problemas a los gobiernos; En la gobernabilidad se incluyen tres grandes conceptos; legitimidad, eficiencia y participación. Legitimidad se asocia al crédito, a la confianza social que tienen las instituciones educativas. El consenso hace referencia a los grandes temas de la educación, lo que plantea las relaciones entre consenso y disenso: en asuntos nucleares, consenso; disenso en temas importantes pero secundarios; el disenso en temas nucleares es conflicto abierto; de ahí que la educación sea un asunto de Estado; considerando que la rentabilidad de la acción educativa requiere grandes espacios, tiempos largos, dos generaciones, continuidad de estrategias y políticas, se requiere consenso para todo ello; eso no supone minusvalorar el disenso, que es importante; el disenso opera en las instituciones según el margen de disenso del sistema educativo en su conjunto.

La eficiencia se considera aquí como una categoría política; no se desprecia lo administrativo, simplemente no se agota en eso; la eficiencia alude a la capacidad de los poderes públicos para resolver demandas, necesidades materiales, éticas y simbólicas de la sociedad; si la logra, el Estado es eficiente (existen necesidades de educación tanto individuales como sociales). Los dos campos de la eficiencia: la gestión de los recursos internos y la competencia con otras políticas sociales.

La participación ¿Qué es participación, un trámite formal o el espacio donde se ventilan los temas críticos, se consulta a los actores y se recibe feed back, esto es, realimentación?; la participación es un concepto político, unido a la democracia participativa; el ciudadano, perdido en la democracia, cada vez es menos consultado; han aparecido en las últimas décadas, cada vez más, movimientos de participación, de consumidores, de estudiantes, de ecologistas, de mujeres;

Bernardo Toro (1996)²³ bien considera, que los problemas de la gobernabilidad no son los docentes ni el salario sino cómo se conduce el conocimiento; existe una tendencia a cautelar el aparato administrativo y no el sentido de la administración; el énfasis se pone en la *tekné* (la acción de cosas para producir cosas) antes que en la política (que es la acción sobre acciones para producir acciones). Es importante destacar que, desde la colonia, la educación ha estado separada de un proyecto de desarrollo; consecuentemente, la educación no puede manejar la gobernabilidad. Además, el sistema educativo no sólo carece de un discurso frente al desarrollo sino que tampoco cuenta con sistemas de comunicación interna y de sistemas de comunicación con la opinión pública.

Se destaca como gran tema para la gobernabilidad la dimensión humana en la educación, la relación con el conocimiento (conocimiento no limitado a lo racional sino incluyendo el cuerpo, los afectos, la ética y la estética) y, desde allí, la relación con el otro; cómo crear condiciones para una relación con el otro de apertura y creatividad (en los estudiantes y en los profesores); desde aquí podrán pensarse los proyectos institucionales, los proyectos de formación en centros, los profesores como colectivo y

²³ Síntesis de concepto de gobernabilidad: Revista Iberoamericana de Educación. Número 12. Monográfico: Educación y Gobernabilidad. OEI 1996. Las conversaciones de Talca: gobernabilidad democrática y educación

el aprendizaje entre pares, el trabajo con los sindicatos docentes en el marco de proyectos político-culturales y proyectos regionales para producir conocimientos y crear condiciones para la concertación.

Por “governabilidad”, este equipo de investigación postula que es, la capacidad de sus órganos de gobierno para preservar un sentido de unidad y de misión institucional, traducida en políticas y transmitido en acciones emprendidas para motivar, promover, proyectar y articular democráticamente comportamientos, logrando a la vez la efectividad y la consolidación de su legitimidad.

4.6. Perspectiva política de la organización y de la administración-gestión

Francesco Pedró e Irene Puig²⁴ (1999) definen a la política educativa como “... *una política educativa es el resultado de la actividad de una autoridad pública (invertida de poder público y de legitimidad gubernamental) en el sector educativo...*”

La política educativa comprende 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.

Así es como, la gestión interna o administrativa, es ejercida por una autoridad educativa con competencias administrativas, y por tanto, gestiona internamente los recursos propios de que dispone a fin de producir resultados concretos. La gestión interna es la actividad propia no de las autoridades educativas, sino de las administraciones educativas. Los medios que disponen la administración educativa son: recursos económicos y financieros, recursos de personal y recursos tecnológicos.

Sin embargo, las razones políticas propias de la autoridad, se pueden considerar, como gestión externa o política, es decir, administra y desarrolla una política concreta de la educación que prioriza la satisfacción de unas necesidades en lugar de otras.

La autoridad educativa no tiene como horizonte final la administración de recursos “*persé*”, sino la satisfacción de las necesidades de unos sujetos, el público (los alumnos) y los agentes profesionales, sociales y económicos implicados directa o indirectamente en la educación.

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

²⁴ Pedró, Francesc y Puig, Irene (1999) *Las reformas educativas. Una perspectiva política y comparada*. Barcelona, España. Ed. Paidós.

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.

Comprender 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. Bacharach²⁵ expresa con claridad lo siguiente: “...las organizaciones deberían ser vistas como sistemas políticos, internamente y en sus relaciones externas; los miembros de las organizaciones deberían ser concebidos como actores políticos, con sus propias necesidades, objetivos y estrategias para lograr esos objetivos. En las organizaciones surgen coaliciones de actores que identifican objetivos comunes e idean estrategias para lograrlos, y sus acciones están constreñidas por las estructuras, tecnologías e ideologías...”.

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 Salancik²⁶ 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.

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. Según Morgan²⁷ la estructura organizativa se utiliza con frecuencia como un instrumento político. Los planes de diferenciación e integración organizativa, los diseños de centralización y descentralización y las tensiones que pueden surgir al diseñar la organización conllevan, con frecuencia, agendas ocultas relacionadas con el poder, la autonomía o la interdependencia de individuos y departamentos.

Otro elemento importante de la concepción política de la organización sería considerar al conflicto como algo natural, incluso necesario, de la vida organizativa

²⁵ Bacharach, S. B. (1998) *Notes on a Political Theory of Educational Organizations*. En A. Bestoby (De.): *Culture and Power in Educational organizations*. Milton Keynes. Open University. Press, 1988, p.p. 277-288.

²⁶ Pfeffer, J. y Salancik. (1978) *The Exteernal Control of Organizations*. New York. Harper & Row.

²⁷ Morgan, G (1986) *Imágenes de la organización*. Barcelona. Rama.

más que como un aspecto negativo, como un componente de la realidad institucional que demanda cambios.

En FCPyS el conflicto es un espacio de deliberación en tanto que en la FEEyE se resume a un acto de tensión entre la mayoría y la minoría como juego de poder.

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 se trabajó en profundidad 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.

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”.

Los intereses de los que hablan unos como contenidos de la micropolítica se convierten, para otros (Bacharach y Mundell,²⁸ en “lógica de acción”, un constructo que designa *forma de coherencia entre objetivos ...*) (*metas*) que luego convierten en *criterios que se pueden utilizar para evaluar las decisiones, los procedimientos individuales y las prácticas organizativas (medios)*. *En lugar de que cada medio y cada meta ambigua se someta separadamente a negociación, medios y metas están interconectadas conjuntamente por una trama o lógica subyacente (...)* *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 (p. 427).*

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.

También señalan, los autores citados en el párrafo anterior, que: *“En el mejor de los mundos, la lógica de acción dominante en la organización sería seleccionada a través de un proceso de decisión racional. Pero en el mundo de la racionalidad limitada y de los intereses en ellos inmersos, con frecuencia, la lógica de acción organizativa emergente será el resultado de una lucha de poder entre grupos de poder”.*

²⁸ Bacharach, S. B. y Mundell, B. L. (1993) *Organizational politics in Schools: Micro, macro and Logic of Action*.

4.7. Enfoques de la toma de decisiones para comprender la organización universitaria

Si bien la teoría de las organizaciones nace a comienzo del siglo XX, a partir del pensamiento e ideas de algunos empresarios para sistematizar los principios de administración y de dirección del trabajo, se desarrolla y crece en diversos aportes durante todo el siglo veinte hasta la actualidad, constituyéndose como disciplina científica, teniendo como valor el reagrupar investigadores de diversas ramas de las ciencias humanas.

La teoría de la organización engloba, en un cuerpo único, los conocimientos adquiridos sobre el funcionamiento de las organizaciones, la forma con tendencia óptima para dirigirla, el comportamiento de los diferentes miembros que la componen, motivaciones, procesos que regulan la comunicación entre ellos, toma de decisiones y el poder político como eje dinamizador u obstaculizador.

Las teorías de la organización han tenido como objetivo principal la adaptación de los actores a los objetivos y a la estructura organizacional, así como, la adaptación de la organización a las variaciones de su ambiente. Cada teoría considera relevante, pero a la vez desde su propia perspectiva conceptual, el sentido del espacio y el tiempo en la organización. Esta distinción, espacio-tiempo, nos remite a comprender las acciones de la comunicación organizacional.

Para el desarrollo del objeto de estudio, su límite es el análisis de la gobernabilidad de las políticas de gestión 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.

El objeto central del conocimiento de este enfoque, lo constituyen las decisiones humanas de los miembros de los consejos directivos y de los integrantes del equipo de conducción. Los procesos deliberativos y la construcción de la gobernabilidad es entendida como los elementos o componentes que configuran los atributos e instrumentos para optimizar u obstaculizar los procesos de gestión 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.

Cabe entonces, definir desde los aportes de Sartori, Giovanni²⁹ los conceptos claves para entender “tomas de decisiones”:

“Un individuo que decide por sí mismo, él mismo, toma una decisión individual. Pero muchas decisiones no son de este tipo: pueden ser de grupo, colectivas o colectivizadas...Una decisión de grupo presupone un grupo concreto de individuos que interactúan cara a cara y que son significativamente partícipes de las decisiones que van a tomar. Dos personas no forma todavía un grupo, y las interacciones en cuestión deben ser, como mínimo, triádicas”

²⁹ Sartori, Giovanni (1992) *Elementos de teoría política*. Bs. As. Argentina. Alianza.

Las decisiones colectivas se refieren a conjuntos más extensos del grupo, son decisiones de muchos que a veces impide actuar como grupo concreto. Decisiones colectivas son las decisiones tomadas por los cuerpos colegiados, cuya naturaleza es la colegialidad como colectivo institucional. Es la decisión sustraída a la competencia de cada individuo en el sentido de quien decide, decide por otros y, en el límite por todos.

Si una decisión es tomada por una persona pero, emerge en representación de un cuerpo colectivo y decide por el bien común de todos, esta decisión, se puede considerar decisión colectivizada. Las decisiones políticas, en general se suponen colectivizadas, y si así lo son propenden a construir procesos de gobernabilidad democrática.

Para que una decisión de naturaleza política sea colectivizada, requiere que sea soberana, que tenga valor para toda la comunidad y que tenga fuerza de obligatoriedad. No significa que el voto de los representantes según intereses individuales, sea una decisión colectivizada, sino el voto de los representantes según procesos democráticos llevados a votar decisiones que representen al colectivo por el cual representan.

Sartori señala que *“...En un hipotético estado de naturaleza, todas las decisiones son individuales (cada uno decide por sí mismo), desde el momento que no existen relaciones ni mecanismos capaces de dar lugar a decisiones colectivas. Pero la realidad está constituida por agregados humanos que constituyen una colectividad en tanto que se apoyan en reglas de colectivización. Incluso el progreso tecnológico lleva, por naturaleza, consigo mismo una ampliación de la colectivización desde el momento en que comporta servicios públicos y bienes colectivos...”*

Se hace necesario preguntarnos ¿cuál es el criterio para considerar que una decisión es colectiva?

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, a veces este bien común se observa sectorizado por lo que requiere de relaciones entre los individuos de intercambio recíproco y de negociaciones, negociaciones políticas. Deberá pensarse que estas concepciones políticas tendrán riesgos y beneficios diferenciales para cada sector por lo que la toma de decisiones colectivizadas deberá tener en cuenta la reducción de riesgos para abarcar el mayor beneficio común de un modo equilibrado para el colectivo social que representan. Expresado en estos términos pareciera tan simple como poner las decisiones en una balanza y lograr su equilibrio, así es como la toma de decisiones está impregnada de profundos intereses políticos que muchas veces llevan a grandes dificultades en los procesos de gobernabilidad.

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

Las decisiones no se sitúan en un espacio único, sino que cubren un amplio “arco decisional” (Allard, Raúl - 1987)³⁰ 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.

³⁰ Allard, Raúl (1987) *Gestión educativa para la calidad de la educación. Desafíos, problemas y áreas de acción*. En Revista de Tecnología Educativa, Vol. X – N° 2 y N° 3. OEA. Santiago, Chile

Capítulo 5. Atributos de la gobernabilidad

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 resolutivo (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 desde la perspectiva del acto de gobernar también puede ser 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 estabúsqueda 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 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 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, representación política, configuración de modelo universitario.

5.1. 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 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.

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.

5.2. 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.

5.3. 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 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.

5.4. Poderes compartidos:

Las decisiones no se sitúan en un espacio único, sino que cubren un amplio “arco decisonal” 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. Compartido entre quienes o sesgado o uni direccional

5.5. 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 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.

5.6. La implicancia de la autonomía en los procesos de gobernabilidad en el ámbito universitario

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 comprende, 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.

El presente trabajo se enmarca en el proyecto de investigación

“Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas” (parte 2)

Producción Investigativa: Prof. María Gabriela Griffouliere

La discusión sobre autonomía universitaria, en nuestro país, es absolutamente necesaria pero, a la vez escasa. Existen muy pocos antecedentes en el estudio de esta temática. Cabe destacar el trabajo de Victoria Kandel, docente del Ciclo Básico Común (UBA) y becaria doctoral del CONICET. Su investigación acerca de **“Formas de gobierno en la universidad pública: reflexiones sobre la colegiación y la democracia”** realizado entre los años 2002 y 2003 en tres universidades públicas argentinas: la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS), la Universidad de Buenos Aires (UBA) y la Universidad de Luján (UNLU); es un interesante antecedente para el imprescindible debate respecto a esta temática.

La identidad de la universidad, desde sus orígenes, se asoció de manera indisoluble al término autonomía. La reforma argentina de 1.918 tuvo como antecedente a seguir a la Universidad de Bolonia nacida en el siglo XII. Esta universidad surgió como una iniciativa de organización de los profesores para preservar su actividad libre de la dependencia del poder imperial y de la iglesia; aun cuando es el poder público quien otorga ciertos privilegios a la institución. Según Mollis *“así es como las universidades comenzaron a desarrollar una “autonomía constitutiva” con respecto a algunos poderes y gozaron de un conjunto de privilegios corporativos, y a su vez dependieron con exclusividad del poder público que les otorgó esos mismos privilegios. (...) Por lo tanto, la autonomía como concepto histórico, no significa independencia total de todo poder, sino que implica una relación de búsqueda de legitimidad entre sujetos-actores con una determinada “vocación” (...), los maestros o estudiantes, y un poder público”*. (Mollis, 1996: 103)

El movimiento de los estudiantes cordobeses de 1.918, que surgió a partir de la publicación del “Manifiesto” de Deodoro Roca y la conformación del Congreso Estudiantil, significó un cambio importante porque implicó un primer movimiento de apertura y democratización de la Universidad argentina. Este movimiento 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.

En 1994 tuvo lugar una reforma de nuestra Constitución que agregó una norma de gran trascendencia respecto a la Educación Superior ya que garantiza la mencionada autonomía y autarquía de las universidades nacionales. Es, en efecto, el artículo 75, inciso 19 de la Constitución que establece que corresponde al Congreso: *“sancionar leyes de organización y de base de la educación, que consoliden la unidad nacional respetando las particularidades provinciales y locales ; que aseguren la responsabilidad indelegable del Estado, la participación de la familia y la sociedad, la promoción de los valores democráticos y la igualdad de oportunidades y posibilidades sin discriminación alguna; y que garanticen los principios de gratuidad y equidad de la educación pública estatal y la autonomía y autarquía de las universidades nacionales”*.

Los conceptos de autonomía y autarquía expresados en este artículo han generado diversas interpretaciones y debates que tuvieron gran incidencia en la ley que terminó de ordenar y transformar el sistema de Educación Superior, la Ley de Educación Superior 24.521, sancionada en el año 1.995 y vigente en la actualidad.

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. Los modos de actuación y gestión de estos actores, 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.

Entre las consecuencias queridas o no de la situación anteriormente planteada se destaca el hecho de que el modelo universitario argentino actual ha dejado el poder y manejo absoluto de la autonomía al interior de las universidades y, más aún, de las distintas unidades académicas. Esta situación ha implicado que este concepto haya sido adaptado según las necesidades e intereses de dichas unidades académicas y lleva a preguntarse el verdadero significado del término y si realmente se da este proceso al interior de las mismas y cómo se da.

Retomando la afirmación de Mollis, expuesta al inicio, que expresa: *“así es como las universidades comenzaron a desarrollar una “autonomía constitutiva” con respecto a algunos poderes y gozaron de un conjunto de privilegios corporativos, y a su vez dependieron con exclusividad del poder público que les otorgó esos mismos privilegios. (...) Por lo tanto, la autonomía como concepto histórico, no significa independencia total de todo poder, sino que implica una relación de búsqueda de legitimidad entre sujetos-actores con una determinada “vocación” (...), los maestros o estudiantes, y un poder público”*; la misma manifiesta la necesidad de preguntarse cómo se viene dando esa búsqueda de legitimidad en las distintas unidades académicas de cada universidad, lo que implica revisar qué sujetos- actores son los que tienen participación en la toma de decisiones para finalmente replantarse si existe, en función de ese análisis, una real autonomía y cómo se da la misma en el interior de cada unidad académica.

Las dimensiones analíticas para comprender la base empírica de la misma son variadas. Para los intereses de este trabajo se consideran tres dimensiones iniciales de análisis: constitutiva, normativa y de gobierno. Estas dimensiones surgen del marco normativo y teórico que sustenta este trabajo y los resultados de la investigación que se forja como antecedente.

Desde estas dimensiones de análisis y, a partir de los resultados obtenidos en el trabajo previo relacionado en las dos facultades que fueron objeto de estudio de la investigación que le da marco a esta temática, se comenzaron a delinear, dentro de la línea de investigación, nuevos interrogantes que le dieron sustento a la presente investigación:

- ¿Cómo ejercen la autonomía y qué características tiene dicha autonomía en cada una de las facultades objeto de estudio?
- ¿De dónde emergen las toma de decisiones en el proceso de construcción de autonomía en las mismas?
- ¿Cuáles son las causas por las que, a pesar de las diferencias en los procesos de toma de decisiones, ambas facultades no abren el espacio desde la dimensión constitutiva a grupos representativos de la comunidad local?

Sumado a estos interrogantes que sustentaron la presente investigación, no podía quedar fuera de la necesidad de indagación el tema de la autonomía universitaria frente al control del Estado. Es el Estado quien financia a las Universidades, por lo tanto se reserva cierto poder sobre las mismas. Una forma de supervisión de la autonomía y la calidad que realiza el Estado, es la incorporación de la CONEAU como medio que tiene como funciones principales: acreditar carreras y programas académicos de grado y posgrado y evaluar a las instituciones universitarias en funcionamiento y a los proyectos institucionales de creación de nuevas universidades estatales y privadas.

Es dentro de este marco de control y supervisión que las Universidades van delineando una nueva forma de ejercer su espacio autónomo, inmersas en un contexto absolutamente diferente al que le dio base a este concepto, el contexto de la Reforma Argentina de 1.918. Pues, son estas condiciones actuales respecto a autonomía, las que invitaron a indagar sobre esta rica temática.

5.6.1. El concepto de autonomía

La pregunta que cabe hacerse, al iniciarse en el abordaje de esta problemática, es sobre el sentido y significado que adquiere el término autonomía en función de lo expresado en las distintas legislaciones y lo que surge de la realidad del ámbito universitario. 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 autorregularse y autogobernarse, caracterizando los modos de gobernabilidad institucional.

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 del ente.

Los conceptos de autonomía y autarquía expresados en la Constitución Nacional, ya expuestos en la introducción este artículo, han generado diversas interpretaciones y debates que sustentaron la base de la Ley de Educación Superior 24.521, sancionada en el año 1.995 y que *“...aparece como el marco normativo específico que impulsa el cambio cuyo propósito es avanzar hacia la conformación de un sistema con creciente capacidad de autorregulación, integrado por instituciones autónomas y autárquicas con capacidad de gestionar su propio desarrollo, que aceptaran como contrapartida incorporarse a procesos de evaluación externa y acreditación destinados a estimular su preocupación por la calidad y dar cuenta de los resultados de su accionar”*³¹.

Respecto a autonomía, 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)³²

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 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*

³¹ Tancredi, M y Salmerón, E, (2005-2007). Proyecto de investigación *“Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las políticas asociadas”*. SeCyT, U.N.Cuyo. Mendoza.

³² Villamil, C. (2005) *Alcance de la autonomía universitaria*. Colombia. En Espacio público y privatización del conocimiento. Gentilly P. y Otros. Bs. As. Clacso.

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”³³.

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”³⁴.*

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.

5.6.2. Un poco de historia

La Reforma de 1918, marcó el discurso de los actores universitarios, en referencia a autonomía y se ha transformado en la bandera de reclamo de los distintos sectores.

“El Primer Congreso de Estudiantes, celebrado en julio de 1918, postula los siguientes puntos que serán colocados como bandera de la lucha: autonomía universitaria frente al poder político en materia de decisiones académicas: elección de los cuerpos directivos y de las autoridades de la universidad por la propia comunidad con participación de los profesores, los graduados y los estudiantes en la composición de los órganos de gobierno; apertura de la universidad a los más amplios sectores de alumnos, facilitada por la asistencia libre, gratuidad en la enseñanza y asistencia social; modernización de la enseñanza, apertura de nuevas cátedras, concursos para proveer los cargos en las cátedras y periodicidad en las mismas”³⁵.

Esta reforma significó una denuncia a los métodos autoritarios y dogmáticos de enseñanza que excluían la discusión y la crítica de los contenidos. Estas

³³ Mayz Vallenilla, E. (1984) *“El Ocaso de las, Universidades”*. Caracas Monte Avila Editores.

³⁴ Del Mazo, G. (1942) *“Reforma universitaria y cultura nacional”*. Buenos Aires, Raigal.

³⁵ 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.

características resultaban absolutamente antagónicas al ánimo de una Universidad moderna inserta en una sociedad democrática. El cambio reclamado era un cambio en la visión de la Universidad, en los actores políticos intervinientes, en las relaciones de poder.

Este proceso de reforma generó, además, un “demos” universitario, una “República de Hombres Libres”, como los mismos estudiantes le dieron nombre. Sumado a todo esto, no se puede dudar respecto a la influencia que tuvo este movimiento reformista como precedente de un movimiento continental de organización de los estudiantes, principales protagonistas de reformas universitarias, convirtiéndose así en nuevos actores políticos y sociales.

Todos estos planteos y sus acciones significaron la expansión de un modelo educativo universitario público, gratuito, democrático y de cogobierno.

Pero como “las universidades argentinas no han estado exentas de la inestabilidad, ni tampoco de los movimientos políticos a lo largo de su historia; muy por el contrario, han estado permanentemente atravesadas por las contingencias políticas, económicas y sociales del Estado nacional. La llegada al gobierno del presidente radical electo Marcelo T. de Alvear (1922) puso freno a la tendencia reformista y los sectores conservadores se consolidaron nuevamente en el gobierno. Es entonces cuando comienza un repliegue del fervor reformista desde lo que se ha dado en llamar “el período de contra reforma”, el que se verá, aunque brevemente, amenazado por la vuelta de Yrigoyen al poder en 1928. Sin embargo, dos años más tarde, el golpe militar de 1930 encabezado por el Gral. Uriburu comenzó a erosionar las bases de la Reforma, sobre todo en lo que atañe a la paridad de la representación en el gobierno universitario”.³⁶

Los procesos militares de esta época y las acciones llevadas adelante por el gobierno del Gral. Juan D. Perón que consistieron en la eliminación, a partir de una ley, de la participación del claustro de estudiantes en el cogobierno universitario y el fuerte intervencionismo estatal, marcaron un embate a los logros del movimiento reformista y, como contrapartida, la resistencia de los jóvenes universitarios.

La autonomía vuelve a garantizarse a partir del Decreto Ley 477, promulgado en el año 1955. Así, se restablece el gobierno tripartito: docentes, estudiantes y graduados conforman los claustros representativos de la Universidad.

Los siguientes períodos históricos, denotan una turbulencia que se marcó en restricciones y garantías, a partir de diferentes legislaciones. Se puede destacar la Ley Taiana de 1974 que le da representación mayoritaria a los docentes, un porcentaje representativo mucho menor a estudiantes e incorpora a los no docentes en el gobierno tripartito. Cabe aclarar que, a pesar de esta incorporación del claustro no docente, el gobierno sería tripartito ya que desaparecería del mismo la figura del graduado.

Ningún argentino desconoce los acontecimientos históricos nefastos que continuaron a esta etapa. La Universidad no estuvo ajena a las acciones demoledoras del

³⁶ Kandel, V. (2005) óp. Cit.

autoproclamado Proceso de Reorganización Nacional sino, por el contrario, fue una de las principales miras marcadas por este gobierno. La Ley 22.207 promulgada en 1980 vuelve a marcar posición respecto al gobierno universitario, demarcando sólo la participación de rector, decanos y profesores en sus consejos.

“Este período de la historia nacional y universitaria fue especialmente dramático. La universidad fue silenciada, docentes y alumnos fueron perseguidos, muertos y desaparecidos, y el espacio universitario estuvo absolutamente controlado por el gobierno militar, lo cual anuló la tan defendida autonomía universitaria”³⁷.

El advenimiento de la democracia en nuestro país se reflejó también al interior de las universidades. Estas instituciones comenzaron un proceso interno de reordenamiento y una vuelta a la participación en el gobierno colegiado de los cuatro claustros que, en mayor o menor medida, habían tenido alguna vez representatividad: docentes, no docentes, estudiantes y egresados. Esta situación se mantiene hasta la actualidad.

5.6.3. La dimensión normativa de la autonomía

Se entiende la autonomía normativa de las universidades como la facultad de las mismas de regirse por las normas vigentes como amparo a sus espacios autónomos.

La norma, como puntapié inicial garante de la autonomía, delimita y regula su accionar y está necesariamente presente en los distintos procesos de tomas de decisiones. La lectura de las diferentes actas de ambas facultades y de las entrevistas, marca a esta dimensión como la gran condicionante base para la toma de decisiones. Por lo tanto, se convierte en una categoría recurrente que debe ser analizada en función del problema planteado en el presente trabajo.

El régimen jurídico de la Educación Superior está integrado por normas de distinta jerarquía, es imprescindible comenzar el análisis por la norma constitucional de 1853 y la reforma que incorpora el concepto de autonomía en 1994.

La Constitución argentina sancionada el 1 de mayo de 1853 no hace referencia al tema de la autonomía universitaria. Esto no ha de extrañar si retomamos los conceptos vertidos respecto al recorrido histórico del término, ya que se marcó el origen del mismo en la Reforma Universitaria de 1918.

Es, entonces, en 1994 que tuvo lugar una reforma de la Constitución, que incorporó un artículo de gran trascendencia referido a las Universidades nacionales. El artículo 75 inciso 19 de la Constitución reformada ese año establece, en efecto, que corresponde al Congreso *“sancionar leyes de organización y de base de la educación, que consoliden la unidad nacional respetando las particularidades provinciales y locales; que aseguren la responsabilidad indelegable del Estado, la participación de la familia y la sociedad, la promoción de los valores democráticos y la igualdad de oportunidades y posibilidades sin discriminación alguna; y que garanticen los principios de gratuidad y equidad de la educación pública estatal y la autonomía y autarquía de las universidades nacionales”*.

³⁷ Kandel, V. (2005) óp. Cit.

Los conceptos de autonomía y autarquía mencionados en este artículo, han generado diversas controversias y debates que incidieron, en mayor o menor medida, en la sanción y posterior aplicación de la ley que terminó de ordenar y transformar el sistema de Educación Superior, la Ley de Educación Superior 24.521, sancionada en el año 1.995 y todavía vigente, a pesar de los vientos de reforma que hay en la actualidad.

El marco legal vigente que regula la Educación Superior está básicamente conformado por esta ley y por una serie de normas reglamentarias que se fueron dictando desde su promulgación para hacer posible la aplicación de la misma.

Como su nombre lo indica, la Ley de Educación Superior se trata de una norma que, por primera vez en la historia del país, regula el conjunto de la educación superior y no solamente las universidades nacionales. *“Es además una ley que, no obstante ser bastante extensa, se limita a sentar las reglas básicas para el ordenamiento y transformación del sistema de educación superior, dejando la definición de los aspectos particulares a los estatutos y resoluciones de cada institución. Esta ley, que complementa la Ley Federal de Educación 24.195, surge en un contexto sociopolítico típico de los años '90, que propició cambios organizacionales en la sociedad y en las instituciones”*.³⁸

En el título IV, capítulo 2 denominado “De la autonomía, su alcance y sus garantías”, se expresan las atribuciones de la autonomía académica e institucional de las instituciones universitarias. Entre ellas: : *“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 presente ley; c) Administrar sus bienes y recursos, conforme a sus estatutos y las leyes que regulan la materia; d) Crear carreras universitarias de grado y de posgrado; 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”*.

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”*..

Otra importante característica de esta ley, muy cuestionada por considerarse una ley reglamentarista y por abrir las puertas al arancelamiento de los estudios de grado, es 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. Este cambio tiene que ver con la posibilidad de conformación de un sistema con creciente capacidad de autorregulación, integrado por instituciones autónomas y

³⁸ Tancredi, M y Salmerón, E, (2005-2007) óp. Cit.

autárquicas con capacidad de gestionar su propio desarrollo, que acepten como contrapartida incorporarse a procesos de evaluación externa y acreditación destinados a estimular su preocupación por la calidad y dar cuenta de los resultados de su accionar.

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.

Se remite al análisis de esta representación ya que, para el logro de la autonomía universitaria reclamada a partir de 1918, la gran empresa de aquellos estudiantes fue poder ser parte de un cogobierno resolutorio, que tuvo distintos alcances, ya analizados, hasta llegar a la realidad actual.

Es necesario aclarar que cada unidad académica cuenta con un Reglamento de Consejo Directivo, según lo estipula el Estatuto Universitario en el Título III: Gobierno de las facultades, capítulo uno: “Consejo Directivo”, Artículo 34.

Respecto al tratamiento específico del concepto de autonomía, el Estatuto Universitario establece, en su artículo 3: *“La Universidad desarrolla su acción dentro del régimen de autonomía y autarquía que le concede la legislación vigente. En tales condiciones dicta y modifica su Estatuto, dispone de su patrimonio y lo administra, confecciona su presupuesto, tiene el pleno gobierno de los estudios que en ella se cursan, elige sus autoridades y nombra y remueve a sus profesores y personal de*

todos los órdenes y jerarquías y fija el régimen de convivencia con arreglo al presente Estatuto y sus reglamentaciones.” Estas disposiciones acuerdan, en su totalidad a los puntos que establece la Ley de Educación Superior garantizando la autonomía de la universidad.

Se focalizará, a continuación en otro artículo muy importante, en relación al concepto de autonomía de la Ley de Educación Superior, el artículo 52 que establece: *“Los órganos colegiados tendrán básicamente funciones normativas generales, de definición de políticas y de control en sus respectivos ámbitos, en tanto los unipersonales tendrán funciones ejecutivas”*.

¿Qué significación tiene este artículo en materia de autonomía universitaria? Pues queda claro, según lo estipulado por el mismo, que el órgano colegiado de cada facultad, o sea, el Consejo Directivo, reviste un carácter resolutivo, mientras que el órgano unipersonal, el decano o vicedecano en ausencia del primero, cumple una función ejecutiva. Es decir, y tomando el artículo 40 del estatuto de la U.N.Cuyo, que el decano tiene como atribuciones y deberes, entre otros, *“b) Asumir la representación y gestión de la facultad, sin perjuicio de las atribuciones conferidas al Consejo Directivo, f) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de las autoridades que le sean superiores y del Consejo Directivo, g) Todas las demás que le asigne el Consejo Directivo y que no signifiquen delegación de atribuciones propias de ese cuerpo”*

Analizando las actas del período 2008 y los primeros meses del 2009 de ambas facultades, se han podido observar claras diferenciaciones respecto a este punto. En la FEEyE se evidencian problemas relacionados con la necesidad del Consejo Directivo de marcar que es un órgano resolutivo ya que en muchas de las mismas se le solicita a la decana dar cuenta de la ejecución de las acciones referidas a las resoluciones emanadas de dicho órgano. Por ejemplo, en el acta nº 9CI, de fecha 19 de junio de 2008, se vislumbra esto en la marca que hacen algunas consejeras directivas expresando *“entiende la dificultad que se plantea... se supone que el órgano de gobierno que resuelve y aprueba es el Consejo Directivo”*, sumado a otra expresión similar: *“nosotros somos el Consejo Directivo”*. En el acta nº 13CI de fecha 30 de julio de 2008, también se observa con claridad esta situación ya que son las mismas consejeras directivas las que reclaman a la decana que ajuste sus acciones a las resoluciones del Consejo. Y en el acta nº 14CI de fecha 31 de julio de 2008, se vuelve a evidenciar esta situación haciéndose explícita por parte de Consejeras Directivas quienes delimitan sus incumbencias y las del órgano unipersonal.

Para completar este punto, se transcribe un fragmento del acta nº 28CI de fecha 15 de diciembre de 2008 donde una consejera expone: *“que considera una falta importante y a la vez molesta que, a siete meses de haber asumido, la Sra. Decana 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. Decana manifestara que estábamos*

todos aprendiendo, pero es inadmisibile que a fin de año la Sra. desconozca o no cumpla lo expresado...”

En la revisión y análisis de las actas correspondiente al mismo período de la FCPS, no se evidencia esta confusión respecto a las funciones de los órganos colegiados y el unipersonal (ver actas FCPS). De la lectura de las entrevistas a protagonistas del órgano unipersonal (decano y vicedecana) se evidencian marcas democratizadoras en sus discursos y queda claro que el rol que ellos asumen es ejecutivo. Se transcribe aquí a efectos de esta aclaración un fragmento de la entrevista a la vicedecana: *“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”*.

Este rol ejecutivo es también asumido en el discurso del decano quien afirma esta característica de su función, aún cuando plantea la necesidad de rever determinados aspectos en cuanto al tipo de toma de decisiones y acciones de cada órgano.

Se transcriben algunos fragmentos de la entrevista que clarifican lo expuesto: *“Hay un nivel de decisión que tiene el decano que es un ejecutivo trunco, mochado, porque tenés un nivel de decisiones en gestión del tipo por ahí administrativa edilicia, Ese es un nivel de decisión más directo(...) Pero después hay otro nivel de decisiones en el que en el fondo no es el decanato el que toma la decisión sino el Consejo Directivo. Entonces, vos podés hacer una propuesta o plantear una línea de trabajo pero tenés que ir a trabajarlo al Consejo Directivo.(...) Y lo que yo quiero es gestionar, es decir bueno mañana, en la reunión de Consejo, salga esto. Entonces a mi me parece que hay varios planos. En realidad el decano no es el poder ejecutivo. El decanato no es al poder ejecutivo lo que el Consejo Directivo es al legislativo. Me parece que existe esta ficción de suponer que los legislativos ejecutan. Yo no estoy planteando un retroceso en el espacio democrático que me parece muy bueno que tiene la universidad, pero que sí es que a efectos de la gestión, toma de decisiones y acciones esta tensión que hay entre el ejecutivo y legislativo y legislativo y ejecutivo que no termina de serlo, sobre todo en los aspectos académicos y en el tema de personal donde todo tiene que pasar por el legislativo, yo estoy de acuerdo que un concurso no lo puede definir un decano o un rector tiene que ser discutido de un grupo de personas, se debe llevar al legislativo, hay un montón de otras decisiones que vos la tenés que llevar al legislativo pero que son índole de gestión. Hay un enorme desgaste de tiempo cuando la discusión se lleva al legislativo. Se pierde demasiado tiempo en la concreción de las acciones.”*

Sin embargo, analizando el discurso del decanato de la otra facultad, se denota un discurso más unipersonal, donde se arguye una serie de toma de decisiones como propias, casi sin referencias al órgano resolutorio por excelencia que es el Consejo Directivo. Se puede analizar que se considera a este órgano más del tipo consultivo, aún cuando la normativa es muy clara al respecto.

Otra pregunta que surge desde el desarrollo de este trabajo es ¿cómo se da la relación directa de la autonomía (reflejada en las acciones de los órganos de gobierno) con el dimensión normativa de la misma. En este punto, se hace interesante comparar el ajuste a los marcos regulatorios que se hacen visibles en ambas facultades.

Continuando con el análisis de la entrevista realizada al decano y vicedecana de la FCPS y de la lectura de las distintas actas correspondientes a sesiones del consejo directivo de dicha facultad, se observa un 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 la vicedecana 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”*.

Respecto a este punto, en la FEEyE, se evidencia, en algunas instancias, la falta de conocimiento o acceso inmediato de la normativa por algunos integrantes del consejo y tampoco se aprovechan las TICs para contar con ellas en los momentos que se hace necesario. Para ejemplificar esto, se remite al Acta N° 12CI de fecha 29 de julio de 2008, en la que una consejera pregunta en relación de si es posible solicitar fotocopias de expedientes previo a su tratamiento, inquietud que surge al tomar conocimiento de que otro consejero posee fotocopia de una nota. Ante esta situación, otra consejera mociona: *“que se trate la temática en la reunión extraordinaria en la que se tratará el Reglamento de funcionamiento del Consejo Directivo y en ese momento se decida cómo se actuará al respecto”*.

En el Acta N° 13CI ya mencionada, se observan otras marcas oportunas para el análisis de esta categoría, a normativa. 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. Vicedecana 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 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”.

Si la dimensión normativa de la autonomía, por un lado ampara los espacios autónomos, se puede considerar, también que puede limitarlos. Así lo consideran algunos de los informantes claves en los discursos analizados.

De todos modos, no cabe duda, que la norma es la que obliga pero también garantiza y, en este último aspecto, es que se basa el logro de aquellos que pugnan por una universidad cada vez más autónoma.

5.6.5. La dimensión constitutiva de la autonomía

La autonomía constitutiva es entendida como la facultad acordada a los miembros mismos de la universidad o a otros vinculados a ella, de participar en las diversas funciones directivas del ente.

En la reseña histórica de la evolución de la autonomía universitaria, ya se expuso sobre los avances y retrocesos sufrido por la Universidades Nacionales en cuanto al cogobierno universitario y el estado actual, en base a la legislación vigente del mismo. Por lo tanto, se remitirá al análisis de esta situación en la actualidad de nuestras universidades, especificando a las facultades objeto de estudio del presente trabajo.

Es la autonomía constitutiva la que marca la democratización o no de nuestras universidades. Cuando los estudiantes reformistas 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”*³⁹. Es en el marco de esta situación en que docentes, graduados, no docentes y estudiantes confían en sus representantes su voluntad.

Es, entonces, desde esta dimensión constitutiva, que se pretende indagar sobre la constitución de los órganos de gobierno en las dos facultades seleccionadas y su relación directa con los procesos de toma de decisiones.

La Ley de Educación Superior permite que *“...cada universidad organice las proporciones en la representación de sus cuerpos colegiados como desee, siempre que en la composición estén contenidos los sectores descriptos por la Ley”* Estos

³⁹ Del Mazo, G. (1942). Óp. Cit.

sectores de representantes refieren a claustro de docentes, claustro de alumnos, claustro no docente y claustro graduados. Queda a criterio de cada universidad incorporar a otros actores o excluirlos de la participación en los espacios autónomos de toma de decisiones.

Es la propia Ley de Educación Superior en su Sección dos, Órganos de Gobierno, artículo 56, la que establece: *“... 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 observó, en la investigación llevada a cabo que no se da el espacio que corresponde en la colegialidad para brindar una participación mayor a la comunidad en las dos facultades objeto de estudio.

Según una investigación ya de las universidades argentinas en general, llevada a cabo por un equipo dirigido por Victoria Kandel⁴⁰ denota que algunas pocas universidades tienen como rasgo distintivo *“...la incorporación de la figura de “lo local”*. Claramente las nuevas universidades, y las de menor tamaño, encuentran menos dificultades y mayor interés en incorporar la voz de “lo local” con el propósito de establecer lazos y alianzas para elaborar estrategias de desarrollo que sean de interés para la región”.

Desde la dimensión constitutiva de la autonomía y, realizando un análisis de la realidad de las dos facultades que son objeto de estudio de la investigación que le da marco a esta temática, se pudo observar que en el proceso de toma de decisiones se da la presencia y participación de los actores propiamente institucionales (grupos endógenos): consejos formados por representantes del grupo de docentes, alumnos, egresados y no docentes.

Esto está claramente marcado en el reglamento del Consejo Directivo de la FEEyE que, en su artículo 1, dispone la conformidad con lo dispuesto en el Estatuto Universitario en sus artículos 28 y 29 (ya expuestos en este trabajo) respecto a cómo se conformará el Consejo Directivo, o sea, 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 y en la conformación, en las mismas condiciones, del Consejo Directivo de la FCPS.

Es entonces que, en función de lo visto, y tomando en cuenta las posibilidades que ofrece la dimensión normativa de abrir esos espacios a grupos exógenos (por ejemplo un Cuerpo Social con representantes de la comunidad local), se puede formular una apreciación con visión prospectiva al respecto: los factores endógenos sumados a los

⁴⁰ Kandel, V. (2005) óp. cit.

exógenos permitirían reconceptualizar el término autonomía para darle fuerza, credibilidad y adecuación a las políticas de gestión universitaria y crear así una real identidad a cada institución, quitándole el funcionamiento “de enquistado” y dándole la oportunidad de relacionarse a su contexto y conformarse en base a los pilares sobre los que debería sustentarse: racionalidad, permeabilidad, flexibilidad y colegialidad:

- *Racionalidad* entendida como la base científica desde la que se sostiene una universidad.
- *Permeabilidad* como la apertura al entorno, la posibilidad de darle participación y tener influencia de él.
- *Flexibilidad* como la capacidad de adaptación de la universidad a los cambios, nuevas necesidades y posibles transformaciones.
- *Colegialidad* entendida como toma de decisiones corporativa, con la participación de distintos cuerpos.

Uno de los objetivos específicos de la presente investigación es indagar y analizar cuáles son los obstáculos o impedimentos que provoca la configuración, entre otras formas, de la autonomía constitutiva en estas facultades. Pues, atendiendo a este objetivo, se vuelve imperiosa la necesidad de descubrir e interpretar esos obstáculos que hacen que las facultades se replieguen sobre sí mismas evitando o, simplemente por falta de iniciativa, obviando la participación de agentes externos que, si bien externos, de alguna manera tienen vinculación directa o indirecta con la universidad: comunidad local, instituciones con objetivos ligados a las unidades académicas, empresas y el propio Estado.

Para empezar a delimitar este punto, en referencia a la necesidad de incorporar a factores exógenos al gobierno universitario, primero cabe un análisis de lo que pasa en estas facultades con el claustro de graduados ya que es interesante marcar la diferenciación que se da entre ambas instituciones. Mientras que en la FCPS resulta absolutamente significativa y relevante la participación de este claustro, dado que seiscientos de ellos respondieron a la convocatoria para las elecciones de sus representantes y participan de modo activo en la construcción de políticas de gestión; en la FEEyE resulta casi invisibilizada esta figura, siendo escasos los graduados que se postulan para el consejo y una mínima proporción la que vota. Los egresados de la FEEyE se muestran desinteresados de un espacio de representación en la institución que los formó y tampoco desde la institución se estimula dicha participación.

Esa diferenciación invita a pensar que, tomando en cuenta las posibilidades que ofrece la dimensión normativa de abrir esos espacios a grupos exógenos (por ejemplo un Cuerpo Social con representantes de la comunidad local), resulta muy lejano verlo como posibilidad si aún no se ha logrado una efectiva incorporación del grupo de egresados en este último ámbito mencionado

Por la necesidad de análisis, se recurre a una indagación de cómo evalúan los miembros de los cuerpos colegiados la composición de los mismos. Ante esta consulta, los miembros del consejo de la FCPS consideran satisfactoria la

composición representativa de dicho cuerpo. Sí se evidencia, en los planteos realizados en la entrevista al decano de dicha unidad, que siente esta necesidad de repreguntarse por la participación en el consejo de grupos que no sean sólo los endógenos. Él lo analiza en función de otras realidades a nivel internacional. Pero queda más en una pregunta que se hace que en una real intención de ponerlo a discusión en el seno del órgano resolutorio.

En cuanto a la FEEyE, un grupo de consejeras, quienes crearon un blog para hacer más democrática y participativa la toma de decisiones, acercándose al grupo a quienes representan y consultando las decisiones, incorporaron una nota dirigida a la decana de la facultad, a partir de las inquietudes presentadas por un grupo de docentes que asistieron a una primera reunión de informe de Consejo Directivo; en la que se expusieron algunas intenciones. A continuación se incluye un fragmento de dicha nota que tiene una riqueza necesaria para el análisis de esta categoría: *“Nos parece oportuno poner en su conocimiento que nuestro objetivo fue informar acerca del funcionamiento del Consejo Directivo y recibir sugerencias para fortalecer la representatividad y el cogobierno universitarios.*

Las inquietudes de los colegas que solicitamos sean tratadas son:

- 1. Solicitar al CD se envié a todos los docentes de la Facultad el temario a desarrollar en cada reunión a los efectos de que los docentes que quieran participar como observadores puedan hacerlo y para que los consejeros suplentes puedan estar informados al momento de ser convocados.*
- 2. Prever la incorporación de otros docentes en las comisiones que se organicen en el CD para distintas temáticas.*
- 3. Promover en el CD la organización de un Consejo Social en la Facultad de carácter resolutorio para poder relacionar la FEEyE con el medio.”*

El punto 3 esbozado en las inquietudes de los docentes de esta facultad, marca un primer paso hacia la incorporación de la figura de la comunidad con la idea de que esa comunidad, por tener una mirada diferente, desde afuera pero con aporte de las necesidades e intereses que permitirían fortalecer la apertura y flexibilidad de cada unidad académica; podría ser un aporte muy enriquecedor.

Analizando el punto 2 sobre las inquietudes docentes trasladadas al decanato, en la FEEyE en lo relativo a constitución de las comisiones asesoras para el tratamiento previo de las temáticas según su competencia, se prevé en los artículos 48, 49 y 50 la posibilidad de participación de personas externas a las comisiones y al Consejo Directivo para realizar aportes sobre temas de su incumbencia. En la FCPyS se consignan las competencias de las comisiones asesoras solamente para los miembros del Consejo Directivo, excepto en lo referido a la Comisión de Administración y Finanzas (Artículo 50), en la que podrá participar el contador en sus reuniones para intervenir en asuntos relativos a cuestiones de orden financiero.

5.6.4. La autonomía de gobierno

La gobernabilidad es la cualidad propia de una comunidad política según la cual sus instituciones actúan eficazmente dentro de su espacio de un modo considerado

legítimo por la comunidad que engloba, permitiendo así el libre ejercicio de las acciones de sus cuerpos de gobierno.

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 produce 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, mecanismos de gobernabilidad, diferencia una unidad académica de otra en esta dimensión de gobierno respecto a autonomía universitaria.

En términos de autonomía de gobierno, las entrevistas realizadas estuvieron dirigidas a funcionarios de los equipos de conducción de ambas facultades con el objeto de comprender la implicancia de la autonomía en los procesos de gobernabilidad.

En este proceso investigativo se realizaron entrevistas abiertas a los informantes claves, considerando la riqueza del pensamiento de los mismos para clarificar los datos encontrados en la normativa y su aplicación y en las actas de las sesiones del Consejo Directivo y en los procesos reales de gestión del equipo de conducción. Para esto se previó una guía de preguntas como ordenadoras de la focalización del tema objeto de estudio, guía que no limitara el desarrollo de la entrevista.

De las entrevistas realizadas a informantes de la FCPS, emergen reflexiones con una postura política crítica, en relación a la posibilidad de toma de decisiones por parte del órgano ejecutivo, limitada por la función legislativa-resolutiva del Consejo Directivo. Quien lleva adelante el órgano unipersonal de esta facultad manifiesta el apoyo a la democracia universitaria, pero entiende dichas limitaciones.

El Consejo Directivo de dicha facultad 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 no surgen de previas alianzas con el ejecutivo. El claustro de estudiantes y de no graduados, que se renuevan anualmente, son los que apoyan al equipo de conducción.

Quiénes integran los órganos de gobierno de esta institución, ven a la participación como acción convocante, representativa y responsable de los argumentos a diferencia de que esta participación se transforme en una intervención en los debates de intereses personales. Si se leen con precisión las actas correspondientes a dicha unidad académica, se percatará de estos planteos.

A diferencia de este criterio, de la lectura de entrevistas y actas de la FEEyE, la relación entre el Consejo Directivo como cuerpo resolutorio y el equipo de conducción con funciones ejecutivas, no se explica con claridad en las entrevistas, pero sí quedan absolutamente transparentadas en la lectura de actas, las referentes al año 2008, muestran claras situaciones de fragmentación en las relaciones institucionales. Es así que surgen, de las mismas actas, expresiones del órgano unipersonal tales como la sensación de un no acompañamiento y, por tanto, la sensación de un trabajo en soledad.

Dicha fragmentación se evidencian en las actas expresadas en posturas disímiles, contradictorias, de criterios y toma de decisiones diferentes conforme los distintos claustros que la integran y a grupos dentro de un mismo claustro. Si se analizan las votaciones ante diferentes mociones presentadas, se ve con claridad esta división recurrente.

Suele suceder que en el interior de los cuerpos colegiados, tal como se vislumbró anteriormente, se advierta con mucho ímpetu una suerte de “enfrentamiento” entre los claustros y, a veces, en el seno de un mismo claustro. Es aquí donde se hace la idea de democracia representativa, ya que todos o gran parte de los sectores hallan representación. Pero también ocurre que las identidades corporativas y las lealtades partidarias entorpecen la capacidad de generar consensos, como se puede ver con claridad en un alto porcentaje de las actas de la FEEyE. 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.

En la FCPS, el órgano ejecutivo define las funciones que debe llevar adelante como “...Una gestión política entendida como la gestión de articulación, hablar con los distintos sectores, tratar de generar consensos(...) (...) receptor las demandas del claustro estudiantil y de graduados...” También surge de la entrevista con este informante que las deliberaciones y debates entre diferentes claustros y sectores de la institución, más allá de lo especificado en las normativas, son el fundamento del desarrollo de la política de gestión institucional. Aunque considera la lentitud en las acciones debido a este procedimiento, resalta que los logros son consensuados. En definitiva, el proceso de construcción de consensos en cada uno de los claustros, dificulta la toma de decisiones en un tiempo óptimo, pero este proceso de autonomía de gobierno es el que logra la construcción de un verdadero proyecto democrático.

En relación al punto anterior, de la lectura de entrevistas a informantes clave de la FEEyE, también se observa una consideración de que la toma decisiones consensuadas requiere de procesos extendidos en el tiempo, pero se considera que los mismos no se corresponden con demandas de gestión más efectivas. Las respuestas manifiestan un planteo de una situación paradójica que se daría 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.

Existen planteos comunes entre ambas instituciones en referencia a que la gobernabilidad y posibilidad de realización de las acciones devenidas de la misma, a veces está predeterminada por la dependencia con Rectorado para lograr obtener financiamiento, apoyo y aprobación de estas propuestas de tomas de decisiones y concretar las mismas.

En cuanto a la representatividad, se analizan las respuestas de los informantes claves respecto al comportamiento de los cuerpos colegiados, para diferenciar si el accionar responde a factores de subjetividad, después de haber sido electos o si realmente hay un proceso de continuidad en la representación, es decir, si sus acciones responden a la voz real de sus representados en consultas previas o prima la subjetividad individual.

A lo largo de las entrevistas, se puede observar que el vínculo entre representantes y representados es desperejo. 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 la FCPS se plantea 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.

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 que asumió en el año 2008. El claustro docente se han evidenciados indicios, conforme las deliberaciones consignadas en las actas, de querer ser representativos de la voz de sus representados. Esto se observa en las acciones llevadas adelante por este claustro en las que se han realizado convocatorias consultivas, se ha abierto la información sobre los tratamientos dentro del consejo a cada docente haciendo envíos por correo y se ha creado un sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente las actas de las sesiones del Consejo Directivo permitiéndose en dicho sitio la participación por medio de foros virtuales de debate y de las demandas de la comunidad universitaria como grupo de interés. Este acto participativo mediante el uso de las TICs como instrumento de participación fue considerado por integrantes del equipo de conducción y algunos miembros del consejo como improcedente e ilícito, no entendiendo que las deliberaciones para el proceso de toma de decisiones son interacciones públicas de la institución y de la comunidad y no de una corporación cerrada.

En referencia al claustro de egresados, la casi nula participación de los mismos, 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.

5.6.5. La autonomía en relación al control del Estado

El modelo neoliberal impuesto en los 90 reservó al Estado dos claros roles: el de regulación y el de legitimación. Regulación a través de distintas normas y legitimación como la existencia en una parte relevante de la población de un grado de consenso tal que asegure la obediencia, para ello el Estado legitima a través de su poder legislativo, elegido por esa población que le da legitimidad.

En materia de políticas educativas universitarias, el Estado estableció un mecanismo de control y utilizó como principal instrumento para ello la creación de la CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria).

“A principios de los noventa, las cuestiones de evaluación, financiamiento e implementación de nuevas formas de gestión no estaban presentes en el conjunto de las agendas universitarias, aunque sí lo estaban en la del gobierno nacional. Dicha agenda es en realidad receptora de los temas que circulaban en la “agenda de modernización internacional” impulsada por la UNESCO, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM)”⁴¹.

La CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria) es un órgano creado por la LES, y está conformado por 12 miembros: tres elegidos por la Cámara de Diputados, tres elegidos por la Cámara de Senadores, uno elegido por el Ministerio de Educación, uno por el Consejo de Universidades Privadas, uno por la Academia Nacional de Educación, y tres miembros elegidos por las universidades públicas (Consejo Interuniversitario Nacional). Su función es evaluar y acreditar las distintas carreras de grado y posgrados, para los organismos que requieran esta acreditación. La ley lo establece, en su artículo 44, de la siguiente manera: *“...las carreras estarán sujetas a evaluaciones externas, que estarán a cargo de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria o de entidades privadas constituidas con ese fin...”*

Es así como la Ley de Educación Superior regula la autonomía y autarquía de las instituciones e institucionaliza la evaluación interna y externa así como la evaluación de las carreras de grado que afectan al interés público y

las carreras de posgrado al crear dicha comisión.

Estos puntos incluidos en la ley, como otros relacionados con el arancelamiento y el financiamiento, han generado largos y controvertidos debates, como así también la oposición de una gran masa de actores universitarios. ¿Por qué esta fuerte postura

⁴¹ Kandel, V. (2005) óp. cit.

contra estos puntos de la ley? ¿Cómo influye la aplicación de normas que emanan del Ministerio de Educación de la Nación y de la CONEAU, en la autonomía universitaria?

La política neoliberal de los 90 ajustada a los dictámenes del Banco Mundial, quien define acciones que tuvieron respuesta inmediata en los políticos de esa época, quedan explicitadas en la siguiente afirmación: *“Organismos independientes de fiscalización, pequeños pero capaces, pueden formular y supervisar las políticas de la educación superior, orientar las asignaciones presupuestarias y evaluar y dar a conocer el desempeño de las instituciones”*⁴²

La CONEAU encubre una función política, que no está directamente relacionada con el objetivo explícito de mejorar el nivel académico de las instituciones. La conformación de sus miembros, expuestas en párrafos anteriores, refleja dicha función, poniendo en evidencia el control político de los gobiernos de turno que tienen su mayoría de representantes allí, ocho de los doce representantes responden a cargos políticos y no salen del seno de las propias universidades, quienes tienen una mínima representación.

Volviendo a la pregunta que nace de los intereses del presente trabajo y que le fueron formuladas a los informantes clave de las dos facultades objeto de estudio: ¿Cómo influye la aplicación de normas que emanan del Ministerio de Educación de la Nación y de la CONEAU, en la autonomía universitaria?, se hace necesario realizar un análisis de las respuestas y de las acciones relacionadas con las directrices impuestas por este organismo.

Respecto a este tema, la autoridad máxima de la FEEyE considera que existe un impacto al que no considera fuerte sino que lo ve como en pequeñas capas y agrega un término que resulta rico de analizar, expresa como que llega en forma de *“cachetones”* y concluye planteando que *“Los rectores son los que reciben estos impactos o estos cachetones y ellos son los que pelean digamos y sirven de soporte para bajar las medidas y empezarlas a hacer”*.

Resulta interesante acá tomar dos expresiones para analizar en profundidad: *“los rectores reciben estos impactos o estos cachetones”*, por un lado y la de *“sirven de soporte para bajar las medidas y empezarlas a hacer”*. Si las normas emanadas tanto por el Ministerio como por la CONEAU se visualizan como *“cachetones”*, clarifica que en realidad no son aportes productivos, desde esa mirada y que, por tanto, son más imposiciones que hieren el funcionamiento autónomo de las universidades, ¿no es acaso un cachetazo una agresión que, seguramente, provoca un daño?

Si, además, los rectores son soportes y su función es bajar medidas para llevarlas a la acción, ¿qué función le cabe aquí a los distintos cuerpos colegiados? ¿Dónde está el mecanismo democrático de discusión y consenso?

No obstante ello, del análisis de la entrevista realizada a decano de la FCPS, surgen otras apreciaciones como la de que las disposiciones del Ministerio afectan más que

⁴² Banco Mundial. (1995) "La enseñanza superior: Las lecciones derivadas de la experiencia"

al proceso de toma de decisiones, al clima institucional, sobre todo en lo que atañe a salarios.

Al respecto la vicedecana no siente que la CONEAU afecte el proceso de toma de decisiones, sí lo ha sentido en el ámbito específico de la acreditación de las carreras de posgrado de esa facultad.

La realidad de estas afirmaciones es que si bien la CONEAU no obliga a implementar sus recomendaciones en forma expresa, éstas deben ser aplicadas por la facultad que, en el posterior periodo de evaluación, pretenda acreditar. Y... ¿por qué las facultades pretenderían acreditar? Entre otras cosas, por ubicarse en un lugar de privilegio ante la gran competencia que se está dando en materia universitaria. Competencia que se ha ido acrecentando con la creación de una gran cantidad de universidades privadas.

Terminada una evaluación, este organismo determina si se cumplen los requisitos mínimos e indispensables para proceder a la acreditación de la carrera. De este modo se entraría en una suerte de aprobación (o desaprobación) de la evaluación. Es así, que quienes pasen dicho examen serán acreditados, esto implica el establecimiento de una especie de ranking de carreras, en el cual aquellas que más se acercan a los estándares establecidos por la CONEAU, ocuparán un lugar privilegiado. Esto generaría una especie de competencia equiparable a la que ocurre en el mercado de bienes y servicios.

De la prestigiosa ubicación que ofrece una buena evaluación de este organismo, depende la asignación presupuestaria del Estado. Esto se enmarca en el artículo 58 de la Ley de Educación Superior en el que se establece: *“Corresponde al Estado Nacional asegurar el aporte financiero para el sostenimiento de las instituciones universitarias nacionales, que garanticen su normal funcionamiento, desarrollo y cumplimiento de sus fines. Para la distribución de este aporte entre las mismas se tendrá especialmente en cuenta indicadores de eficiencia y equidad. En ningún caso podrá disminuirse el aporte del Tesoro Nacional como contrapartida de la generación de recursos complementarios por parte de las instituciones universitarias nacionales.”*

Un detalle más que relevante, imposible de obviar, es que el aporte tendrá en cuenta la eficiencia de las instituciones. ¿Cómo es medible esa eficiencia si no es por el mecanismo de control y evaluación?

De esto se deduce que, si bien no es explícita la intervención de la CONEAU en la toma de decisiones de cada unidad académica, su existencia significa una profunda modificación en la gestión del sistema universitario. Las decisiones que toma este ente tienen consecuencias directas sobre la vida de las instituciones universitarias y, por lo tanto, tiene relación directa con los procesos de toma de decisiones al interior de la misma.

Por otro lado, como ya se expuso, el Estado no sólo controla, sino que financia a las universidades. Resulta impensable una universidad sin financiamiento. Imperiosamente, cada universidad necesita del presupuesto asignado por el Estado.

Y si es el propio Estado el que financia, es posible creer que no tiene injerencia en la toma de decisiones de estas instituciones.

Las nuevas tecnologías también son usadas como una forma de contralor del Estado. El Estado modeliza con el uso de las TICs (a partir de políticas emanadas de la Secretaría de Políticas Universitarias) y controla con la incorporación de determinados software y con la CONEAU; las acciones de las universidades.

Esta comisión predetermina un modelo, un formato a los que debe ajustarse una carrera y, en mayor o menor medida, la propia universidad.

Como ya se expuso, de alguna manera, hay una intervención implícita en estos procesos. Sería deseable preguntarse si, en realidad, para que la autonomía universitaria se de en términos reales, no habría que blanquear esas decisiones incluyendo representatividad en los órganos de gobierno universitario. En este punto, se incluye un planteo realizado por la autoridad máxima de la FCPS quien contó a modo de anécdota: *"la decana de una facultad de una universidad de New México pública americana me pregunta si el gobierno está representado en el consejo, yo le digo que no y me dice si yo hago lo que quiero con la plata que me mandan y yo le digo sí. Es una discusión, una visión que también está en Francia y en otros lugares...que también hay espacios donde vos permitís que los otros actores sociales..."*

Esto marca la existencia de algunas posturas que plantean la necesidad de incorporar a otros agentes al ámbito del cogobierno universitario.

5.6.6. Universidad y mercado: huellas en la autonomía

La gran marca que dejó el modelo neoliberal fueron sus políticas tendientes a estrechar vínculos entre universidad y empresa.

En 1969 Varsavsky advertía que el espíritu empresarial se ha contagiado también a las Universidades, en parte porque deben pedir ayuda a fundaciones y empresas por insuficiencia de fondos propios. Las consecuencias son la aparente *"selección natural de temas , ya establecidos como una nueva empresa frente a las corporaciones gigantes"*.

Para Marcela Mollis (2003) ⁴³, por ejemplo, el presente de las universidades argentinas -afectadas por las políticas de corte neoliberal, por las restricciones presupuestarias, por el ajuste fiscal y la transformación del contrato social entre el Estado y la sociedad civil- ha desnaturalizado los *"saberes universitarios"* para convertirlos en *"conocimientos mercantilizados"*. Se aplican las normas de las finanzas para medir el saber, se calcula a través de indicadores de rendimiento y de certificados y diplomas entregados en tiempo y forma con mayor valor de mercado; se representa en la formación de recursos humanos cuando, al mismo tiempo, las humanidades van perdiendo gradualmente sus recursos. *"Así, las universidades tienen alterada su identidad como instituciones de los saberes hacia la construcción"*

⁴³ Mollis, M. (2003): "Un breve diagnóstico de las universidades argentinas: identidades alteradas". En: Mollis, M. (Comp.) (2003): Las universidades en América Latina: ¿Reformadas o alteradas? . CLACSO, ediciones Buenos Aires.

de una nueva identidad que las asemeja al "supermercado", donde el estudiante es cliente, los saberes una mercancía, y el profesor un asalariado enseñante".

Esto genera en la universidad una verdadera tensión entre lo que le demanda la sociedad actual, las exigencias y el control del Estado, las reglas del mercado y su rol de creadora de conocimiento y enseñanza del mismo.

Donde mayormente se observa esta intrincada relación entre Universidad y mercado es en la pronunciada mercantilización de las carreras de posgrado.

La magnitud de los fondos que el Estado asigna para el funcionamiento de las universidades hace que las mismas vean, en la proliferación de carreras de posgrado, la oportunidad de completar dicho financiamiento con otros aportes que devendrían de estas carreras aranceladas.

Cierto es que los enormes gastos de estas instituciones desbordan en ocasiones los limitados presupuesto pero, como en tantos otros aspectos de la vida social, la tendencia es dejarlas a merced del mercado, de modo que cada universidad se autofinancie, cosa que sólo puede hacer en la medida en que la enseñanza sea pagada por los alumnos (usuarios del servicio) y que las empresas u otros organismos financieros se interesen por los productos que generan

En definitiva, todo esto ha generado universidades sujetas al control externo público y privado y a la subordinación, casi sin notarlo, a los objetivos fijados entre los gobiernos de turno y las empresas financiadoras. La autonomía universitaria pasa a ser un concepto a repensar ya que se diluye en el terreno de los objetivos académicos y, por tanto, en muchos de los procesos de tomas de decisiones.

Hoy la discusión es si las actuales transformaciones suponen el desplazamiento de la universidad como referente cultural básico de la sociedad, para obtener la categoría de una simple empresa que presta un servicio a la sociedad. En este caso, la universidad dejaría de ser "institución" de la sociedad para devenir tan sólo en "organización" del mercado. (Ibarra, 2001). Es en este caso, que se debate sobre si realmente, en un contexto como el actual, se dan los procesos de autonomía universitaria soñados por los jóvenes reformistas cordobeses.

No es errado entender que ese concepto fundante se ha ido limitando por las políticas de evaluación y control y por la creciente intervención del mercado al interior de las universidades.

5.6.7. Conclusiones parciales de la implicancia de la autonomía en el ámbito universitario.

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito analizar los procesos de construcción de toma de decisiones y la implicancia de la autonomía en dichos procesos 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 se ha ido

cercenando el alcance, límite y dinámica de la autonomía para la gobernabilidad institucional en relación a los nuevos marcos normativos que la regulan, mandatos nacionales, el proceso de mercantilización, los requisitos de evaluación y las necesidades de articulación con la demanda social.

La autonomía en relación a la toma de decisiones, como quedó claramente expuesto a lo largo del trabajo, 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.

Una situación paradójica se ha dado en el modelo universitario argentino actual, por un lado éste ha dejado el poder y manejo absoluto de la autonomía al interior de las universidades y, más aún, de las distintas unidades académicas. Esta situación ha implicado que este concepto haya sido adaptado según las necesidades e intereses de dichas unidades académicas y lleva a preguntarse el verdadero significado del término y si realmente se da este proceso al interior de las mismas y cómo se da. Por otro lado, ese manejo que puede verse como absoluto, tiene marcas claras de no serlo; aquellas marcas que ponen de manifiesto la intervención de los marcos regulatorios nacionales nuevos que han limitado el concepto, y las políticas neoliberales relacionadas con el mercantilismo y la necesidad impuesta a las facultades de acreditarse para competir en términos de prestigio y por un mayor financiamiento.

La autonomía emerge, desde una concepción genérica, en relación a los marcos legales que la regulan. Cada institución analizada 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.

Desde la dimensión constitutiva de la autonomía y, luego de un minucioso análisis de los instrumentos de recolección de datos que muestran una buena porción de la realidad de las dos facultades que son objeto de estudio de la investigación, se pudo observar que en el proceso de toma de decisiones se da la presencia y participación de los actores propiamente institucionales (grupos endógenos): consejos formados por representantes del grupo de docentes, alumnos, egresados y no docentes. .

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.

El gobierno universitario debe basarse en una auténtica representación de todos los sectores, y ante la realidad social y las necesidades de adecuación al contexto físico, histórico, político y educativo, esa representación debería verse plasmada en los Consejos de carácter resolutorios, la necesidad es de repensar las estructuras y organigrama de gobierno y los mecanismos de representación de los diferentes sectores en los órganos de gobierno, en tanto son ámbitos imprescindibles de análisis, discusión, diseño de políticas y toma de decisiones de acuerdo a sus facultades estatutarias.

A pesar de esta necesidad de mostrarse permeable y flexible, la universidad en general y las facultades en particular, subsisten como islas aferrándose a la tradición fundante que afianza sus supuestos, se niegan a perder sus privilegios, a darse la posibilidad de reformarse o simplemente adecuarse a las nuevas demandas o a las exigencias de la época (aún cuando las normas les ofrece esa oportunidad).

Esta necesidad de abrir las facultades a actores externos, con intereses asociados a las mismas, ha empezado a traslucirse en el discurso de algunos actores protagonistas del cogobierno de estas instituciones, aunque, estos discursos, aún no se plasman en toma de decisiones concretas sustentables.

Es desde la dimensión normativa que se puede encontrar un criterio común, ya que las normas que las regulan son las mismas. Sin embargo, cada institución aplica e interpreta estos marcos legales configurando distintos procesos de toma de decisiones y de gestión connotando, la autonomía universitaria, en cada institución según las relaciones e interacciones de los actores universitarios y el sentido y alcance que dan a las tomas de decisiones con propósitos colectivos.

.Respecto a la autonomía de gobierno se trabajó en el análisis de cada instrumento con el objetivo de caracterizar e interpretar, en las facultades objeto de estudio, las características comunes y no comunes en el desarrollo de los procesos de autonomía de gobierno. 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, mecanismos de gobernabilidad, diferencia una unidad académica de otra en esta dimensión de gobierno respecto a autonomía universitaria.

Sumado a esta situación, y entendiendo que la autonomía universitaria no puede verse desvinculada a quien la sostiene financieramente y normativamente; es que no podía quedar fuera de la necesidad de indagación el tema de la autonomía universitaria frente al control del Estado. Es el Estado quien financia a las Universidades, por lo tanto se reserva cierto poder sobre las mismas. Una forma de supervisión de la autonomía y la calidad que realiza el Estado, es la incorporación de la Comisión de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) como medio que tiene como funciones principales: acreditar carreras y programas académicos de

grado y posgrado y evaluar a las instituciones universitarias en funcionamiento y a los proyectos institucionales de creación de nuevas universidades estatales y privadas.

A partir de la fuerte expansión de las universidades privadas, proceso que comienza a observarse con fuerza a partir de 1.990 (como resultado de este proceso, actualmente estas instituciones superan en número a las del sector público), es que el Estado empieza a atender una serie de nuevos problemas relacionados con el sistema en su conjunto: acceso, equidad, calidad, financiamiento, acreditación, coordinación, evaluación y control. A lo que se suma la mercantilización de las universidades argentinas, en un proceso corto y muy acelerado.

Esta necesidad, entendida por el Estado, de evaluación, acreditación y control, da como resultado la creación de este organismo público descentralizado, la CONEAU, que funciona bajo la jurisdicción del Ministerio de Educación. Su existencia significa una profunda modificación en la gestión del sistema universitario, aún cuando los diferentes actores que conforman los órganos de gobierno y que se constituyeron como informantes claves lo noten sólo en la configuración de sus carreras de posgrado. Las decisiones que toma la CONEAU tienen consecuencias directas sobre la vida de las instituciones universitarias y, por lo tanto, tiene relación directa con los procesos de toma de decisiones al interior de la misma.

En consecuencia a todo lo expuesto, la autonomía se nutre del cogobierno, 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, de una separación de la influencia del mercado en sus acciones 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.

Aún en los distintos criterios y alcance de los procesos autónomos al interior de cada unidad académica, existe esta posibilidad de repensarse para abrir las facultades en particular y la universidad en general a los cambios sociales, nuevas demandas y configuraciones de las distintas comunidades que las integran.

5.7. Representación política en los consejos directivos en el ámbito de la educación superior.

El presente trabajo se enmarca en el proyecto de investigación

“Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas” (parte 2)

Producción Investigativa: Prof. Javier Alejandro Fernández

5.7.1. Universidad: Breve contexto y rumbo de la institución

La Universidad en 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.

La investigación es una parte fundamental de la misión de las Universidades, ya que permiten generar conocimiento y difundirlo mediante diferentes procedimientos; de los cuales el sistema informático es el mecanismo más utilizado en los últimos tiempos por su gran velocidad y capacidad para llegar a los más alejados rincones del planeta.

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)⁴⁴: 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.

Por lo anteriormente esbozado se plantea la siguiente pregunta: ¿surge la necesidad de darle otro rumbo a la Universidad?

La respuesta sería obvia y estaría conformada según las políticas de gestión para atender las necesidades y los problemas que afronta la Universidad actual.

⁴⁴ Altbach, P y Peterson, P (2000) Educación superior en el siglo XXI. *Desafío global y respuesta nacional*. Ed Biblos. Bs As Argentina.

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. 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.

La presente investigación al encontrarse situada en el marco de la investigación “Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas” dirigida por la Doctorando Mirtha Tancredi, se adopta que Las políticas de gestión definen las características o criterios de gobernabilidad en las dos unidades académicas objeto de estudio.

Dichas políticas de gestión 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 que 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. También incluye su capacidad de entender como un cambio en una parte de la organización puede afectarla.

Esto da lugar a la pregunta: ¿esa satisfacción de necesidades será igual para todos?

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 modificado para dar respuesta a la complejidad de los sistemas organizativos adaptándose, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre la institución universitaria.

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.

En el plano de elaboración y fijación de las políticas de gestión en la Universidad se debe tener en cuenta las siguientes características

- Consideración de los recursos humanos y financieros

- El manejo de la información
- Las modalidades de enseñanza
- El valor otorgado a los saberes
- Los criterios de evaluación
- Las teorías de la enseñanza
- Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional.
- La planificación de las estrategias.

Algunas políticas de gestión generadas en el Consejo Directivo:

- Aprobación de programas y planes de estudio.
- Contribuir al desarrollo del conocimiento y la tecnología para bien de la sociedad.
- Mejoramiento de la infraestructura, en coherencia con los procesos de modernización de la docencia.
- Mejoramiento de la docencia a partir de la resolución de puntos críticos, como altas tasas de permanencia de los estudiantes. Altas tasas de reprobación en asignaturas específicas.
- Financiamiento: Perfeccionamiento – contratación de profesores – infraestructura.
- Desarrollo de posgrados.
- Desarrollo en investigación.
- Diseño de los sistemas de evaluación de estudiantes y profesores.
- La política de innovación, entendida no como un afán de cambio que se satisface por su sola introducción, más allá de sus resultados, sino como un esfuerzo persistente, continuo para hacer que el trabajo docente sea más eficaz.
- Perfeccionamiento docente. Considera: perfeccionamiento en el ámbito de las nuevas tecnologías de información y comunicación y sus implicaciones en el trabajo docente; perfeccionamiento en nuevas tendencias curriculares; perfeccionamiento en la mejora de la gestión y el liderazgo de la docencia.
- Diseño de evaluación del funcionamiento de la Unidad Académica.

Es de tener en cuenta que se presenta una situación donde es difícil generalizar, porque se trata de dos instituciones con trayectorias políticas bien diferenciadas.

En la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 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.

El caso de La Facultad de Educación Elemental y Especial 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.

Para explicar en profundidad, se va a responder a las siguientes preguntas ¿Cuál es el origen y en qué consiste la representación?

5.7.2. Orígenes de la Representación política

La representación tiene sus orígenes en los antiguos teatros griegos, donde los actores y actrices utilizaban mascarar aparentando ser un personaje diferente con cada una de ellos al escenificar las obras. Si lo que ellos personificaban era un ente público, se hablaba de órganos o instituciones, aun más si se refería a un todo, era por consecuencia la representación del estado como órgano público.

La idea de representación o personificación surge en el momento mismo de que alguien o algunos que necesitan realizar una acción o estar presentes y se encuentran imposibilitados de hacerlo por si mismos, nombran a otra persona para que decidan en nombre de ellos.

Desde la antigüedad, los ciudadanos de las polis griegas, convirtieron en ley la costumbre de reunirse a deliberar sobre los asuntos de interés público o de las ciudades. Las leyes se discutían y se votaban de acuerdo a lo que les convenía. El reducido número de habitantes permitía entonces la discusión directa de dichos asuntos, pero con el paso del tiempo y el crecimiento de la población, se establecieron órganos deliberativos con un número determinado de personas elegidos estos por sus provincias para estar presentes y de esta manera fue como nació el concepto de representación popular.

El término Representación aparece en Argentina, enunciada en la Constitución Nacional sancionada en el 1853 en su artículo 22, el cual establece que: el pueblo no gobierna ni delibera sino por medio de sus representantes y autoridades creadas por esta constitución. Toda fuerza armada o reunión de personas que se atribuya los derechos del pueblo y peticiones a nombre de éste, comete delito de sedición.

5.7.2. 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)⁴⁵, 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

⁴⁵ Sartori G (1992)*Elementos de teoría política*.Ed. Alianza. Madrid. España.

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 Artuch, L (2002) ⁴⁶, 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.

5.7.3. 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 o subjetiva. La expresada 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.

⁴⁶ Artuch, L.(2002) *Términos críticos de la sociología de la cultura*. Ed. Paidós. Bs As. Argentina.

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.

5.7.4. 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 resistencia⁴⁷. 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

⁴⁷ Boudon, R – Bourricaud, F.(1993)*Diccionario crítico de la sociología* .Ed. Edicial. Bs As. Argentina.

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.

5.7.5. 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.

5.7.6. 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 esta 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 publico.

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.

Las instituciones universitarias no se gobiernan a sí mismas, son gobernadas. 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 un elector ni transmiten 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.

5.7.7. La toma de decisiones en el ámbito organizativo del Consejo Directivo

Las decisiones son algo más que proposiciones de hecho, seleccionan un estado futuro de cosas con preferencia a otro y dirigen el comportamiento hacia la alternativa elegida.

Las alternativas difieren en las consecuencias que de ellas se derivan, y el análisis de la toma de decisiones se referirá, en sus aspectos objetivos, antes que nada, a estas concesiones variables de la elección.

La mejor manera de lograr una visión intensa del funcionamiento de una organización es analizar la manera en que las decisiones y el comportamiento de esos miembros se ven influidos de y por la organización.

Se toma aquí a cada representante como hombre racional, reconociendo que los miembros de la organización tienen necesidades, motivos e inclinaciones y son limitados en sus conocimientos y en sus capacidades para solucionar problemas que la Facultad afronta. Hablando en términos generales, la racionalidad se ocupa de la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas.

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 mas 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 cuales 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 .

5.7.7.1 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, se construyen tomas de decisiones por consenso en grupos donde los participantes tienen diferentes áreas de conocimiento, y diferentes roles dentro de cada 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.

5.7.8. Lealtad de grupo como identificación

Este fenómeno de identificación o lealtad a la organización desempeña una función muy importante.

Una característica dominante del comportamiento humano es que los miembros de un grupo organizado tienden a identificarse con ese grupo, o con algún miembro del grupo y otros representantes se identifican con otro miembro, distinto del anterior; Conformándose de esta manera dos grupos diferenciados, de acuerdo a los intereses que persiguen. Así que se va formando como una especie de líder de grupo dentro del consejo, al cual Sartori (1992) denomina "jefe representativo".

El jefe representativo, del cual explica el autor, utiliza el liderazgo como capacidad de ejercer influencia en los demás⁴⁸, se ejerce por ejemplo en el dominio que pueden tener unos representantes sobre otros, a fin de que voten a favor de un tema determinado o para que alguna resolución sea aprobada o rechazada, de acuerdo a como la situación lo amerite.

El líder, 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.

Al tomar decisiones, la lealtad organizativa les induce a valorar las vías alternativas de acción, en relación con las consecuencias que esta tendrá para el grupo.

La función de líder en el Consejo, es que puede llevar a una situación donde un relativo número pequeño de personas (miembros del consejo) pueda bloquear la acción que es deseable por la mayoría.

Los líderes 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.

El liderazgo, 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.

⁴⁸ Boudon, R – Bourricaud, F.(1993)*Diccionario crítico de la sociología* .Ed. Edicial. Bs As. Argentina.

El Cuerpo colegiado 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.

También hay quienes influyen sobre los demás miembros para lograr lo que se han propuesto, denotando grandeza y 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. Genera el cambio de conducta en el otro o los otros.

Lo grave de este acto en el Consejo es si se produce competencia. Si la actividad es competidora, puede haber cierta inestabilidad, porque cada individuo reajustara su comportamiento cuando “descubra” las intenciones de su adversario, e incluso lo hará como táctica defensiva con el fin de impedir que el adversario descubra las suyas.

5.7.9. Análisis de Marco Legal

5.7.9.1. 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.

5.7.9.2. 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.

Conforme al Estatuto Universitario, se estipula que es el Consejo Directivo, quien realizará las tomas de decisiones institucionales legitimado.

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 con un cuerpo de representaciones sectoriales, lo que se analizará luego y resultará relevante a la hora de la articulación y combinación de intereses.

5.7.10. Gobierno de las Facultades: Consejo Directivo

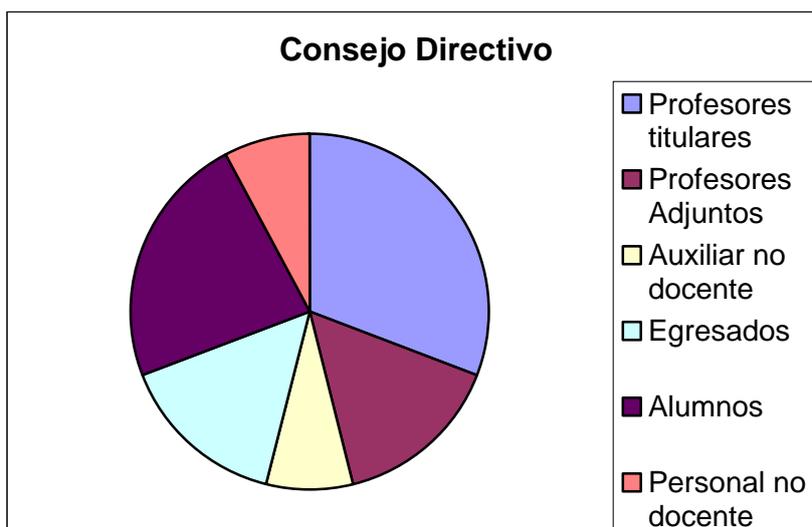
El consejo directivo, es el espacio destinado a las decisiones colegiadas, en los que se ponen en práctica la participación y la representatividad, la cual es renovada periódicamente.

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.

Los integrantes del Consejo Directivo representan a los diferentes claustros.

Cuadro Nº 1: Integrantes del Consejo Directivo

Decano	1
Profesores titulares	4
Profesores Adjuntos	2
Auxiliar docente	1
Egresados	2
Alumnos	3
Personal no docente	1



Elaboración propia: Javier Fernández (Septiembre 2008)

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.

5.7.10.1. 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 maestranza, 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.

El siguiente esquema representa la estructura piramidal de la Organización en la Universidad, en donde se visualiza dónde se encuentra el mayor peso a la hora de la toma de decisiones:

Cuadro Nº 2: Órganos del gobierno universitario.



5.7.10.2. 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 un 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.

Incompatibilidades:

El Rector no puede a la vez ser decano ni miembro del Consejo Directivo.

Los miembros de Consejos no pueden tener cargos administrativos rentados en la Universidad, con excepción de los consejeros no docentes.

Ni los miembros de consejos ni el personal de la Universidad pueden percibir remuneración por servicios profesionales especiales que presten a la misma durante el ejercicio de sus funciones.

El régimen de incompatibilidades para todo el personal docente y de investigación, así como para el resto del personal y alumnos de la Universidad, se establece por el Consejo Superior.

Ninguna persona puede tener cargos electivos en más de un establecimiento.

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.

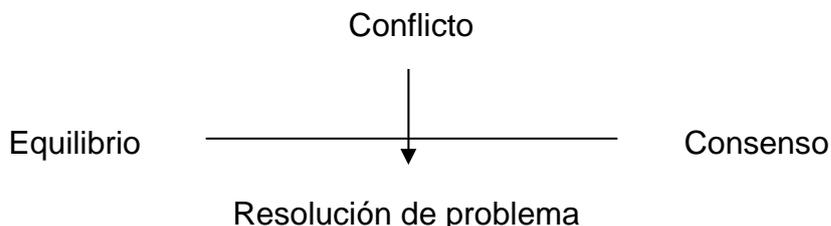
Observación de Sesión de Consejo Directivo

Se propone, entonces, una indagación sobre el gobierno del Consejo Directivo y sus actores, para preguntar lo siguiente: ¿cómo son los gobiernos del Consejo Directivo en las Facultades analizadas?

La respuesta es que el gobierno del cuerpo colegiado es central para organizar la estructura de autoridad en la Universidad, aunque, en sus funciones de gobierno se advierten dificultades a la hora de representar, por el hecho de que es una tarea compleja de realizar debido a las diferentes posturas ideológicas y políticas.

Ya inmerso en la deliberación de la sesión, en el proceso de representación, el núcleo de la de interacción es el consenso, es decir, que es el equilibrio entre el conflicto presentado y la resolución del problema.

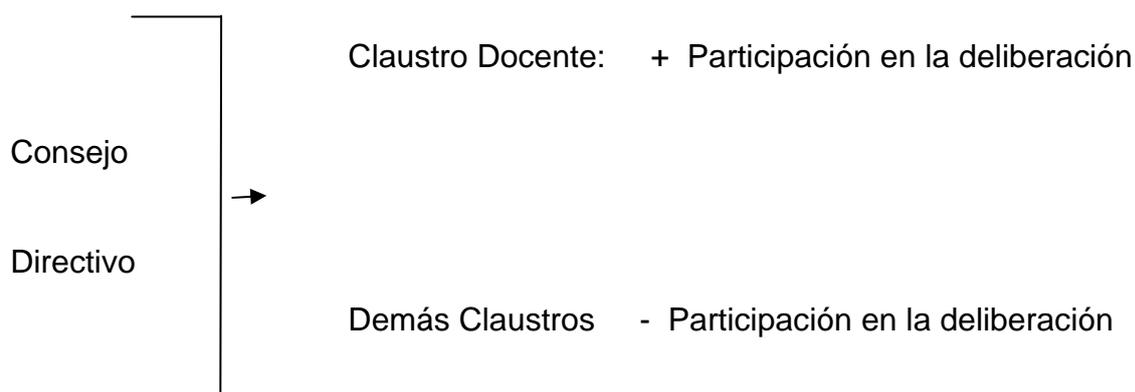
Diagrama Nº 1: Resolución de problemas.



Tal como se esboza en el esquema, el consenso, es el instrumento fundamental en el proceso de comunicación para la toma de decisiones en el quehacer de la función, en pos de desarrollar políticas de gestión universitaria, adecuadas a esta época moderna llena de cambios e incertidumbres, por lo que atraviesan ambas Facultades.

Se evidencia que es el claustro docente es el que guía el proceso de debate y la toma de decisiones, conduciendo la deliberación. En el siguiente esquema se muestra los ítems más destacados durante la observación.

Diagrama N° 2: Deliberación en el CD.



Se evidencia una clara toma de decisiones, que responden a un mandato representativo, en el cual, cada representante de su claustro, propone atender a las necesidades de su claustro. Sin embargo son pocos los temas que se abordan, en el donde están inmiscuidos tales representantes.

Las problemáticas docentes (designación de profesores, evaluaciones docentes y llamado a concurso de cargos) son el eje de las temáticas del Consejo Directivo, en un mecanismo centralizado de toma de decisiones

En la FCPyS el núcleo de la comunicación es la deliberación y la negociación. En cuanto al rol del Decano, es él el que va guiando el tratamiento del tema, identifica los acuerdos y propone llevar la discusión a la profundidad total de los temas tratados.

El clima durante las sesiones es distendido, colaborativo, en donde se evidencia una satisfacción por el trabajo e equipo.

Las toma de decisiones se realizan en su mayoría por consenso, pero además según los puntos a trabajar, se presentan tomas de decisiones que involucran la responsabilidad jurídica y la responsabilidad política.

En la FEEyE también se produce un proceso de deliberación y negociación, pero surgen nudos conflictivos entre miembros representantes. Sí se evidencia en este Consejo una separación en dos bandos opuestos; situación por la cual son sesiones trabadas y que conducen a dichos entre miembros y permanentes peleas.

El rol del Decano está basado en la capacidad y en la competencia para llevar a cabo la tarea. Fomenta un funcionamiento formalizado, en donde todo se registra en actas formales para que no haya problemas. Si es de puntualizar que es recurrente el pedido de los representantes que brinden toda la información, y no sólo fragmentos al igual que le solicitan que comente las políticas de gestión que tiene pensado llevar a cabo para tener en claro los lineamientos y para poder acompañar o realizar los cambios pertinentes en caso de que haga falta corregir algunas acciones.

Según lo observado, se desarrolla un clima de trabajo de tensión y presión en las asambleas. Cada acción debe estar respaldada, con constancia escrita e informe de todos los pasos a seguir.

Se evidencia en la FCPyS que los miembros del Consejo dado el área disciplinar de formación que poseen, presentan un mayor conocimiento de las atribuciones legales y en los procesos de toma de decisión que en la FEEyE, debido a la experiencia, conocimiento y práctica permanente en sus funciones respectivas.

En ambos Consejos se evidencia que el claustro de alumnos y egresados apoyan al equipo de conducción.

En ambas Unidades académicas son muy pocos los temas que proponen los diferentes claustros confortantes de la organización.

Se evidencia mediante el procedimiento de observación, lo que se ha denominado privilegio de status, situación que se desarrolla en la práctica en los procesos de interacción, en los temas tratados y en el poder para tomar las decisiones.

Informantes claves

¿Cómo funciona el Consejo Directivo?

Las entrevistas tuvieron por objetivo indagar en las dos Unidades Académicas de la UNCuyo las experiencias sobre el proceso de representación de los diferentes claustros respecto de la construcción de las Políticas de Gestión.

La idea fue reconstruir la compleja tarea que el entrevistado ha vivido personalmente o por su entorno debido a su inserción específica.

Por medio de las entrevistas se permitió obtener una descripción completa y detallada de los mecanismos de representación, acciones, funciones, toma de decisiones y elaboración de políticas de gobierno.

Las entrevistas han tenido un estilo muy abierto. La modalidad que se llevó a cabo fue dejar que el entrevistado hable y exprese libremente sobre el tema, retomando algunas cuestiones que el propio entrevistado relata e intercala preguntas específicas en función de los objetivos de la investigación.

Se indago sobre las experiencias en la representación el cuerpo colegiado en distintos momento, adoptando preguntar por algunos datos básicos del entrevistado, al inicio, para ubicar el contexto y así orientar la entrevista.

En un primer momento se analizará de qué manera se formulan las demandas de los temas en el Consejo Directivo.

Dichas demandas ingresan al consejo por medio de notas, peticiones, entrevistas, con representantes, secretarios u otros funcionarios. Estos representantes aceptan las demandas y según su viabilidad le dan o no curso a través de los canales apropiados o las incorporan como ideas que luego pueden influir en las distintas políticas.

Sin embargo, la mayor parte de los temas que se discuten son los que introduce el Decano. Es él, asumiendo un acentuado rol de liderazgo, quien ingresa la mayor parte de los temas.

Además, como el orden del día lo estructura el decano, esta decisión también incide en el tiempo que se destinará a cada tema. Los consejeros reconocen que los temas

tratados al inicio de una sesión son considerados con más detenimiento y atención que los últimos.

Por lo tanto, si el decano desea que se priorice un tema sobre otro, o, a la inversa, si desean no profundizar en algún tema, cuentan con esta estrategia para influir sobre el cuerpo colegiado.

Sesiones del Consejo Directivo

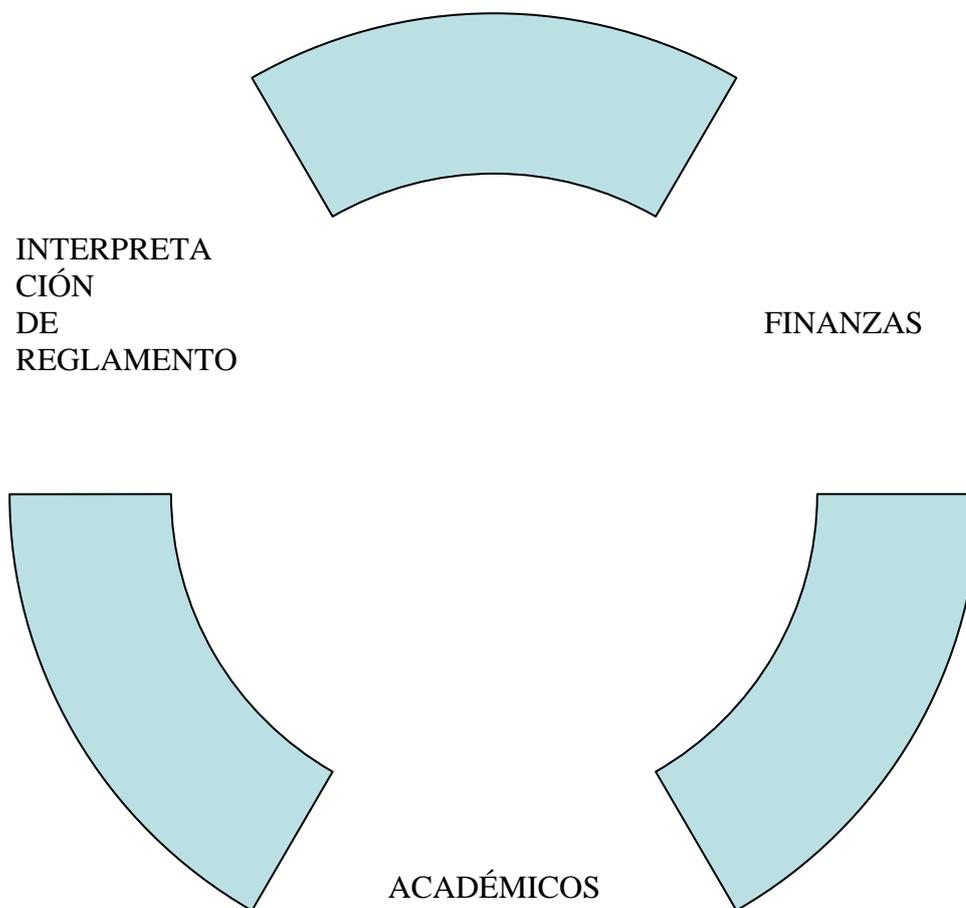
De lo expuesto por los entrevistados, que ente caso serían consejeros, se desprende que las sesiones comienzan con la orden del día, es decir, los temas a tratar durante la sesión, tal como lo establece el Estatuto Universitario, la orden del día, queda establecida y confirmada con 48 horas de anticipación a la asamblea del Consejo.

También se puede se pueden introducir temas que no se encuentran en el orden del día, a esa situación se la denomina sobre tablas. Dicha situación sucede cuando a uno de los consejeros se le solicita que aborden un tema en particular; este consejero lo presenta en asamblea y se vota levantando la mano si es pertinente y urgente o si puede ser tratado en otra reunión del Consejo Directivo.

Comisiones de trabajo

Los temas más frecuentes se encuentran inscriptos en tres ejes, los cuales son tratados por las distintas comisiones tal como lo establece el capítulo 8 del reglamento interno del Consejo Directivo, de las dos Facultades analizadas:

Diagrama N° 3: Funcionamiento Consejo Directivo.



En la FEEyE se sigue con los tres ejes para tratar los temas en comisiones, mientras que en la FCPyS se han incorporado otras comisiones como: Docencia y concurso – Asuntos estudiantiles y Personal de apoyo académico. También en esta Unidad académica, la comisión de Política académica, presenta una comisión asesora Ad. Hoc, según lo establece art: 8 de la ordenanza n° 95/05 C.D. para la elección de Directores de carrera.

El Consejo Directivo cuenta por lo menos con 3 Comisiones Asesoras. Cada una de estas estarán conformadas por tres miembros (como mínimo) designados por el cuerpo colegiado.

Los miembros de las comisiones conservan durante toda la sesión anual sus funciones, salvo relevación por medio de resolución del consejo.

Si dentro de los 10 días hábiles no se logra dictamen, por parte de la comisión, el Decano informará al consejo para que se le de resolución. En caso de que los

miembros de una comisión presenten diferentes opiniones, la mayoría y la minoría, presentarán sus dictámenes por separado.

Compete a los Asuntos Académicos, dictaminar en las ternas de candidatos para la designación o contrato de profesores titulares, reválida de títulos, nombramiento de personal de enseñanza, planes de estudio, creación de departamentos, bases para promociones, exámenes y en todo asunto de orden docente, de investigación, extensión y servicio.

Compete a la Interpretación y Reglamento, dictaminar en los asuntos sobre interpretación o aplicación de los estatutos, ordenanzas y reglamentos generales. En la presente comisión se analiza si las demandas están contempladas o no en la normativa. Cuando se encuentran bajo la normativa, se aplican las reglas; cuando no lo están se inicia la deliberación y la toma de decisiones para generar la normativa, ya sea ordenanza o resolución. En síntesis, aborda cómo se aplica y cómo se interpreta dicha normativa para cada caso determinado.

Compete a la Administración y Finanzas, dictaminar en el presupuesto de la Facultad.

Los representantes expresaron cuando se les preguntó acerca de la función del cuerpo colegiado, en tanto, instancia apropiada para la toma de decisiones, los entrevistados explican la lentitud y los inconvenientes que resultan de un proceso que requiere resoluciones conjuntas y acordadas.

Por otro lado, explican la importancia de que las decisiones se tomen de esta manera, ya que así se garantiza su legitimidad en mucha mayor medida que si las disposiciones se derivaran de una autoridad unipersonal.

Además explican que es en el seno de las comisiones de trabajo donde se resuelven verdaderamente los problemas y donde se produce la verdadera discusión. Una vez que se ha tratado el tema en la comisión, los dictámenes tratados en este ámbito es aprobado inmediatamente.

Se puede evidenciar (a partir de las observaciones y de las entrevistas) que el vínculo entre representantes y representados es desparejo. Algunos consejeros afirman mantener lazos estrechos de permanente consulta e información con sus "representados". Otros, manifiestan poseer un elevado grado de autonomía que les permite tomar sus decisiones, una decisión individual.

A la autonomía que les confiere el cargo, agregan razones prácticas como la imposibilidad de reunir a los graduados, alumnos o al claustro de los no docentes. Habiendo realizado convocatorias para reuniones que jamás han asistido. En algunos casos, los representantes sienten que su actividad carece de interés para los representados. Esto ocurre sobre todo en el claustro de estudiantes.

En cuanto a la representación de los claustros, los consejeros llevan un mandato, el cual es un "acuerdo" que surge dentro del mismo claustro.

A su vez se preguntó a quién representaban al claustro o representaban a la Facultad, siendo la respuesta que se tendría que representar a la Facultad, no obstante siempre existe un interés.

La representación de los distintos claustros que integran el Consejo Directivo propician el predominio de los intereses parciales sobre el interés general, de la Facultad. Tanto en los distintos grupos que influyen en el gobierno de ésta – docentes, egresados, estudiantes, no docentes y auxiliares docentes.

En este marco de representación, la toma de decisiones llega como producto de la negociación entre los distintos grupos, los que hacen efectiva la negociación con el fin de hacer prevalecer su interés sectorial. Se forman así nuevas alianzas, con el fin de obtener beneficios, lo cual quita la posibilidad de llegar al bien común de la Facultad.

Es una recurrencia en las respuestas y expresiones de los entrevistados en donde surgen las negociaciones entre los distintos consejeros o representantes de los diferentes claustros, con el objetivo de hacer prevalecer sus objetivos, sus intereses sectoriales. Situación que se realiza por fuera de las sesiones del Consejo. Se cumple aquí la condición que recibe el nombre de negociación extrasistémica.

Además se produce una situación que en el presente trabajo se ha denominado transgresión legislativa, en la cual la meta es la obtención de ventajas, como cargos o designación de directores de carrera.

De las actas de sesiones del Consejo Directivo

El proceso de análisis e interpretación de las actas de sesiones se realiza de acuerdo a las dimensiones de análisis estudiadas anteriormente y en cuanto a las formas de representatividad en los Consejos Directivos de ambas unidades académicas.

En la FCPyS el Secretario General Administrativo de la facultad es el que cumple la función de secretario de actas en las sesiones del Consejo Directivo. En tanto que en la FEEyE la secretaria privada de Decanato cumple las funciones de secretario de actas ante el consejo directivo. Denotando en una de estas facultades la relevancia en relación a las acciones en el cuerpo colegiado.

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.

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.

Durante el tiempo de sesión, se identifica en los argumentos que exponen los miembros del consejo asumiendo la responsabilidad jurídica que le compete en la toma de decisiones.

En la Facultad de Ciencias Políticas y sociales se analizaron las actas desde el 26 de febrero al 17 de diciembre del 2007 y del 25 de febrero al 25 de agosto del 2008.

En la Facultad de Educación Elemental y Especial, se analizaron desde el 22 de febrero al 13 de diciembre del 2007 y del 26 de febrero al 31 de julio del 2008.

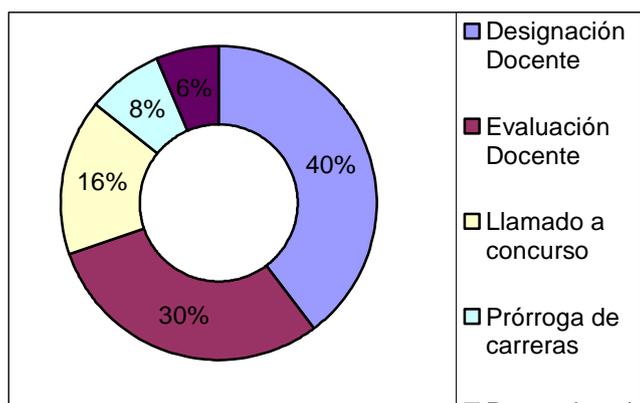
En la FCPyS, se ratifican nuevamente para el período 2007 – 2009 el Decano y Vicedecano; mientras que en la FEEyE, en abril del 2008 se produce renovación de Decano y Vicedecano.

En uno de los Consejos Directivos la mayoría de sus miembros son reelectos para el ejercicio en un nuevo período, en tanto que en el otro consejo la mayor parte de sus miembros son renovados excepto los consejeros alumnos.

Las actas en general abordan los siguientes temas en su desarrollo: designación y concurso de docentes, evaluaciones docentes, prórroga de presentación de certificados y de extensión de carrera, renuncia de consejeros al consejo y a las comisiones de trabajo y actividades de postgrado.

En la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales se presenta una particularidad en donde se evidencia que hay una recurrencia en los temas tratados, demostrándose que el órgano máximo se ocupa de contenidos referidos a cuestiones docentes y muy pocos temas tratados en asuntos que involucra a los demás claustros confortantes del Consejo. Los datos quedan esbozados en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 1: Asuntos tratados en el CD.



Elaboración Propia: Javier Fernández (abril 2009)

En la Facultad de Educación Elemental y Especial, se presenta una regularidad en cuanto a los asuntos tratados, respecto de los claustros.

Una particularidad del Consejo Directivo de la FEEyE es que no se explican ni se expresan con claridad en el texto del acta los asuntos tratados. Ante esta situación existen varios pedidos.

También en el acta n° 5 del 9 de mayo de 2008 se han expresado que existen situaciones de quiebre en las relaciones entre los sectores que conforman el cuerpo colegiado. Aquí una consejera pide que se retire otra consejera para poder hablar sobre su situación en el consejo, aduciendo que ha cometido un acto de ilegitimidad, ya que pertenecía a un grupo al cual iba a representar, y sin embargo dicha consejera decidió en forma unipersonal representar a otro grupo postulado sin comunicárselo al grupo originario por el cual llegó a ser representante; acción que fue considerada una traición a los que la habían votado. Es de destacar que por la diferencia de ese voto resultó elegido otro equipo de conducción institucional, lo que ha recurrente marca en

las tomas de decisiones del Consejo Directivo la imposición de mayoría sólo por este voto, desdibujando la representatividad del claustro docente respecto a la configuración de políticas de gestión.

El acta nº 5 del 9 de mayo de 2008, expresa que es necesario acordar pautas para el funcionamiento del Consejo Directivo y plantea que sería conveniente que cada consejero tenga una base de datos de los demás miembros con el objeto de mantener una comunicación más fluida para que pueda consultar a sus pares acerca de algún expediente o actuación en los que haya despacho de mayoría o minoría para tomar la decisión correcta. De esta manera se evidencia que no existe un instrumento para lograr el proceso de comunicación necesaria en el organismo para trabajar de manera uniforme.

Aparecen en las actas de la FEEyE las reiteradas relaciones contradictorias entre los dos grupos antagónicos: los que apoyan a la conducción y los que no.

Es de fundamental importancia distinguir que en la FEEyE se ha incorporado el claustro de egresados, el cual está estipulado por el Estatuto Universitario, pero dicha situación no se llevaba a cabo en el período de la gestión anterior, por lo tanto los egresados ahora cuentan con representantes.

Las dificultades por las que atraviesa el Consejo Directivo de la FEEyE por la inestabilidad como grupo es el resultado de diversos factores como:

La elevación del nivel educativo, que confiere un mayor criterio e induce a pedir más protagonismo en las decisiones.

La creciente complejidad del funcionamiento del Consejo; esta complejidad exige una estrecha coordinación de esfuerzos entre los miembros, que ha de asentarse mas sobre la colaboración que sobre la imposición.

El desarrollo de una más clara conciencia grupal y social, que lleva a pedir más participación.

Memorandum de actas de sesiones:

La información fue volcada en memorandum individuales de cada acta. Posteriormente se procedió a sistematizarla de acuerdo a las dimensiones y categorías de análisis desarrolladas.

Síntesis de Actas de sesiones del Consejo: FCPyS

- Mandato representativo

Acta nº 1: reunión extraordinaria del 30 de abril de 2007: el consejero del claustro de los estudiantes solicita prórroga de las fechas del turno especial del mes de mayo.

Es de considerar en las actas, que el claustro de estudiantes siempre emplea el mandato representativo en temas referidos a la condicionalidad y a la prórroga de fechas de examen y de entrega de certificados.

- Responsabilidad política

Acta nº 2: reunión ordinaria del 12 de marzo de 2007: en donde se produce una eventualidad, en la cual se debe tomar una decisión sobre la designación de docentes investigadores para participar como miembros de la Comisión evaluadora de Becas.

Acta nº 1: reunión extraordinaria del 30 de abril de 2007: se destaca que dos consejeros se abstienen de emitir su voto, por entender que falta de claridad con respecto a lo que se plantea: (Centros de Estudio). En el acta se observa que fue una toma de decisión en la cual tuvieron que obrar de esa manera por la situación imprevista en la que se presentó.

Acta nº 4: reunión ordinaria del 16 de abril de 2007: respecto de una solicitud de prórroga de las fechas del turno especial del mes de mayo, una consejera se abstiene de votar por considerar que dicha prórroga beneficiaba a un sector de alumnos y no a todos los alumnos en general.

- Responsabilidad jurídica

Acta nº 1: reunión ordinaria: 26 de febrero de 2007: Llamado a concurso de JTP. Los consejeros haciendo uso de su responsabilidad jurídica aprueban el llamado de concurso.

Se destaca que los llamados a concurso y las evaluaciones docentes se aprueban por consenso y se evidencia en los consejeros la responsabilidad jurídica.

Acta nº 1: reunión extraordinaria del 30 de abril de 2007: creación de Centro de Estudios: Los consejeros toman la decisión de aprobar la creación del Centro de Estudios, ya que dicho acto está contemplado en la normativa vigente, ord 03/02-CD.

Acta nº 5: reunión extraordinaria del 10 de septiembre de 2007: En dicha acta la Comisión de Docencia y concurso, expresa solicitar al Director de carrera de Comunicación Social informe valorativo del plan de labor presentado por una profesor, tal como lo estipula el art 10 de la ord nº 50/94.

- Símbolo de claustro: relatividad

Acta nº 3: reunión extraordinaria del 25 de junio de 2007: Consejeros directivos graduados solicitan se exprese institucionalmente la Facultad sobre la emisora de TV en el departamento de San Rafael. Aquí se presenta una práctica histórica, en la que la ECPyS se solidariza con temas extra universitarios y se compromete con asuntos de la sociedad.

- Acto: acto intencional

Acta nº 1: reunión ordinaria del 26 de febrero de 2007: En donde se sugiere al consejo auspiciar la contratación de un profesor ante la rectora de la Universidad.

Acta nº 3: reunión ordinaria del 26 de marzo de 2007: consejera que solicita que se tenga en cuenta las dificultades que observa en los profesores de Análisis Cuantitativo para llegar a los alumnos y con una gran cuota de trabajos prácticos.

Síntesis de Actas de sesiones del Consejo: FEEyE

- Mandato representativo

Acta n° 12: reunión ordinaria del 29 de julio de 2008: una consejera alude a que se le de la autorización correspondiente a una profesora sobre una adscripción a una asignatura, por más que le falte un requerimiento administrativo, el cual lo puede llenar en otro momento.

- Responsabilidad política

Acta n° 1: reunión extraordinaria del 26 de febrero de 2008: Designación interina de profesor, en un cargo de profesor adjunto.

Acta n° 2: reunión ordinaria del 6 de marzo de 2008: en donde dos consejeras no aceptan el dictamen de la mayoría, en la cual una profesora se suma a la comisión asesora. Dichas consejeras aluden a que recién en ese momento se habían enterado de esa maniobra y que debían contar con la información correspondiente.

- Responsabilidad jurídica

Acta n° 14: reunión ordinaria del 31 de julio de 2008: Tres consejeras expresan a la Vicedecana que el desconocimiento a una norma no exime de no cumplirla.

- Símbolo de claustro: relatividad

Acta n° 2: reunión ordinaria del 6 de marzo de 2008: condicioanlidad para el cursado del profesorado y la licenciatura.

- Acto: acto intencional

Acta n° 11: reunión ordinaria: 2 de julio de 2008: Respecto del encuentro sobre un curso de formación docente, se da lectura al despacho de la comisión, el cual es aprobado por unanimidad.

De la Observación de sesiones, de las Entrevistas a informantes claves y el análisis de actas.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Concepción de los entrevistados sobre el Consejo Directivo:

- Organización como una construcción social, que refleja los intereses e ideologías y en donde se da un permanente conflicto entre los diferentes grupos.
- Núcleo operativo de la Facultad, constituido por representantes de cada claustro.

- Generadores de Políticas Universitarias.
- Representantes con autonomía en la toma de decisiones.
- Admisión de control por parte de sus pares y representados.
- Se comparten múltiples puntos de vista.
- La discusión implica el compartir información.
- Las diferencias se resuelven por deliberación.
- Atención a las necesidades y requerimientos de la comunidad universitaria.
- Se concibe al Consejo Directivo como un espacio de poder, por lo tanto, en él producen enfrentamientos entre grupos antagónicos, para obtener beneficios como estar al frente de una Secretaría, de un Departamento o como Director de Carrera.
- Debe ser entendido como una asamblea deliberante con un único objetivo el del conjunto de la Comunidad de la Facultad, en donde no deberían existir preferencias y prejuicios individuales, sino el bien general.
- Los representantes no son mandatarios, representan al claustro al que pertenecen, y no a los que mandan sobre ellos. Se requiere de los miembros gran capacidad de escucha para atender las necesidades e intereses de los representados.
- Estos miembros del consejo son delegados que siguen instrucciones. Se requiere actitud de responsabilidad y compromiso.
- Los representados eligen libre y periódicamente a sus representantes, aunque luego no estén de acuerdo con sus tomas de decisiones.

En el marco de las deliberaciones llevadas a cabo por los Consejos Directivos de la Universidad, la comunicación genera procesos y estructuras que permiten aumentar el nivel de motivación y participación en la toma de decisiones, además facilita la solución de conflictos como estrategia de gestión para generar innovación y cambio en las actividades. Sin embargo, este mecanismo muchas veces se ve impedido por las diferencias que se presentan entre los grupos y entre los representantes.

Se permite de esta manera consolidar un estilo de gobierno en el que convergen poder y liderazgo, potenciando un clima de trabajo armónico y de colaboración, tanto a nivel individual como colectivo.

En el consejo el Decano es el presidente nato en consejo, tiene voz y voto en las deliberaciones y toma de decisiones. Posee voto de desempate y es el único miembro del cuerpo que puede hablar en nombre del Consejo Directivo. En caso de vacancia su reemplazo estará determinado en el Capítulo 1: Consejo Directivo artículo nº 33 del Estatuto Universitario. En caso de ausencia o imposibilidad de éste, presidirá la reunión quien haya sido designado para sustituir al Decano y por imposibilidad de éste, lo hará el consejero de mayor edad.

Los consejeros están obligados a asistir a todas las sesiones desde que fueron nombrados. Serán citados con 48 horas de anticipación, se envía citación por escrito

y la orden del día correspondiente. Cuando un miembro posee 3 faltas sucesivas y 5 alternadas sin aviso, el Consejo adoptará las medidas disciplinarias que consideren necesarias.

Los consejeros suplentes podrán ser incorporados automáticamente, previo acuerdo del cuerpo.

El Cuerpo Colegiado funcionará en sesiones ordinarias desde el 1º de marzo al 15 de diciembre, y no pueden ser menos de una por mes. Para iniciar la sesión se debe contar con quórum, el cual será de la mitad más uno, (Pasados los 30 minutos se fija un nuevo día de reunión).

De acuerdo al voto de mayoría simple, las sesiones pueden ser declaradas secretas para cada caso. Los miembros no están obligados a guardar secreto respecto de sus deliberaciones, sino cuando así se resuelva por votación especial. Serán sancionados aquellos que no respeten la norma.

También el consejo se reúne en sesiones extraordinarias, toda vez que sea convocada por el Decano o por petición de 3 o más miembros del cuerpo. Se aclara que las asistencias quedan inscriptas en el libro especial de asistencia.

Al inicio de la reunión, el secretario lee el acta de la sesión anterior, la cual si no es fuera observada ni corregida, quedará aprobada. Posteriormente se leen los asuntos entrados e inmediatamente se destina a las comisiones correspondientes. Así mismo, por mayoría simple se puede incluir algún asunto que no se encuentre en el orden del día.

Respecto de la Discusión, ningún consejero puede hacer uso de la palabra sin previo permiso del Decano. El debate es libre, salvo que el cuerpo decida hacerlo ordenado. Para este caso, cada miembro puede hacer uso de la palabra hasta 2 veces en la discusión general y en particular de cada asunto. (la discusión en particular es muy minuciosa, artículo por artículo y aspecto por aspecto, votándose cada uno de ellos).

En cuanto a la votación, se realiza por signos de negativa o afirmativa, salvo que los miembros decidan votación nominal.

Poseen forma de “ordenanza” las normas que se adopten con carácter general y de “resolución” las que decidan casos particulares.

Las sesiones no poseen una duración determinada y sólo puede ser levantada por indicación del Decano o por resolución del consejo.

Respecto a los miembros que conforman el Consejo, el hecho de ser iguales en su condición de representantes los colocaba en un plano de igualdad en términos políticos. Pero ¿existe dicha igualdad a la hora de tomar ciertas decisiones?

La observación de campo realizada en las sesiones del Consejo evidencia que no todos los miembros están a la altura de las circunstancias, por varias razones: una de ellas es la falta del entrenamiento en el ejercicio de argumentar a favor o en contra de algún tema. También se debe a la propia personalidad de cada miembro. Otra de las causas es el conocimiento del tema que se trata y finalmente también se puede decir que algunos consejeros desempeñan un rol pasivo en el proceso de comunicación,

con aportes que dejan que desear y mostrando la falta de compromiso. Acción que perjudica al claustro al que representan.

Si se evidencia, por su propia función, una diferenciación de jerarquías en el órgano máximo de la Facultad. Si bien se acepta el principio de la representación, la democracia es imposible porque el peso del voto de los profesores será siempre mayor al del resto, sumado también porque el claustro de los no docentes no tiene la posibilidad de tomar decisiones en ciertos temas tal como lo establece el Estatuto de la Universidad.

Es de considerar que se encuentran representados otros tipos de intereses, que también influyen en la toma de decisiones del cuerpo colegiado: disciplinas científicas, profesiones, establecimientos (facultades, departamentos e institutos), lealtades personales, sectoriales, partidarias; intereses gremiales y de la comunidad en general.

Estas características del gobierno universitario, repercuten en el modo en que los participantes de este conciben tanto su rol como las capacidades de los cuerpos colegiados para generar cambios en la universidad.

En cuanto a la realización de las asambleas, se observa impuntualidad por parte de los miembros consejeros para iniciar la sesión, ante esta situación, se ve retrasada el inicio de la misma. Además se presenta un gran porcentaje de inasistencia de los consejeros. Una vez completo el quórum comienza la sesión con el orden del día. Un hecho relevante es el caso del bullicio y el cotilleo que se presenta, por lo que se pide silencio para comenzar a dar tratamiento a los temas.

De acuerdo a los temas que se traten en las asambleas, el ambiente en las sesiones pueden ser de armonía o tenso y de conflicto.

Es un hecho que cuando se requiere obtener información para recordar alguna acta de sesión o resolución tomada en otra sesión, se vuelve a leer para traerla a la memoria y hacerla pública a todos los consejeros para poder debatir y tomar las decisiones pertinentes al caso.

Un punto importante de observar en la asamblea es el caso de los consejeros que se quedan callados o aislados. Esta situación ocurre porque no están enterados de los actos que se están debatiendo. No cuentan con la información necesaria para poder debatir u opinar. Dicha situación también se da en los consejeros suplentes, que asisten a las sesiones para dar el quórum y para que ese claustro esté representado, aunque no represente a nadie por su falta de conocimiento y compromiso.

Se evidencia el hecho de que en muchos momentos las sesiones se vuelven rutinarias, tediosas, reiterativas, además de ser también espacios de confrontación entre personas y claustros.

De lo trabajado en los distintos procedimientos se obtiene lo siguiente:

Consejo Directivo	Claustro Docente:	+ Participación en la deliberación + Responsabilidad en la toma de decisiones + Poder de decisión
	Demás Claustros:	- Participación en la deliberación - Responsabilidad en la toma de decisiones - Poder de decisión

5.7.11. Conclusiones parciales de la representación política en los consejos directivos.

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.

El Consejo constituye un ámbito imprescindible para la Universidad, ya que, son órganos de control de la gestión, que buscan el consenso. 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 manifiesta una primera separación que postula que las divergencias culturales están organizadas necesariamente según una división social construida de antemano.

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.

Los principios de diferenciación estarían determinadas por las tradiciones educativas y las costumbres de profesión, en pertinencia con la forma de interpretar y dar sentido

y construir el significado del marco jurídico que regula a la Educación Superior y demás instrumentos legales.

Se halla el contraste entre normas de lectura que definen para cada comunidad de lectores los usos del texto, las formas releer y los procedimientos de interpretación.

Contrastes entre los intereses diversos que los distintos grupos de lectores invierten en la práctica de la lectura.

De estas determinaciones, que regulan las prácticas, dependen las formas en que pueden leerse los documentos y leerse en formas diferentes por lectores que no disponen del mismo lenguaje intelectual y que no mantienen la misma relación con el texto escrito.

En el espacio así trazado se conforma cualquier trabajo situado en medio de una historia de prácticas social e históricamente diferenciadas y de una historia de representaciones, inscriptas en los textos o producidas por los individuos.

La apropiación apunta a una historia social de usos e interpretaciones, relacionadas con sus determinaciones fundamentales e inscriptos en las prácticas específicas que los producen.

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.

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.

Los representantes no establecen lazos con sus representados, confrontación entre los distintos claustros, debilitamiento de la deliberación en tanto herramienta central de diálogo en el escenario del Consejo Directivo.

En sus acciones no se potencian los mecanismos de diálogo entre representantes de claustro y representado.

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.

En la FEEyE el Consejo Directivo 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.

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 del Consejo Directivo de la Facultad, aún no se llega a representar de la misma manera a todos ellos.

Se debe recuperar la representatividad, esto implica un cambio en los representantes. Su función primordial es la de representar y defender a cada claustro.

Para la representación se requiere no solo de la consulta que debe realizar el representante por el claustro al cual pertenece, abogando por la participación democrática y en pos de atender las necesidades, sino también, proporcionando la información de las sesiones y actividades a desarrollar por el Consejo Directivo. Es así que cada claustro realizará la estrategia más conveniente para llevar a cabo el cumplimiento de sus requerimientos.

En ambas Facultades, el cuerpo colegiado utiliza como estrategia para desarrollar sus políticas de gestión las relaciones extrasistémicas.

La negociación debe darse en consulta con todos los representantes del consejo Directivo, informándolas y decidiendo con su participación democrática.

5.8. Las configuraciones actuales de la toma de decisiones como consolidación de un modelo de gestión universitaria

El presente trabajo se enmarca en el proyecto de investigación
“Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas” (parte 2)

Producción Investigativa: Esp. Prof. María Fernanda Apaza Sembinelli

En el marco del trabajo de investigación, se define a la **gobernabilidad**⁴⁹ 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.

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 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**⁵⁰ 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.

Así presentados, el presente desarrollo se enmarca en los mencionados atributos de la gobernabilidad, intentando dar cuenta de las características de los mismos en una unidad académica y su relación con los modelos tradicionales de universidad, es decir, francés, alemán, anglosajón y el de la Reforma de 1918, en Argentina.

Más allá de su diversidad, la mayor parte de los sistemas de educación superior nacieron a partir de cuatro grandes modelos históricos de referencia: el sistema napoleónico en Francia, el sistema alemán elaborado por Humboldt, el del Reino Unido y el modelo estadounidense, “regido por el mercado”. Esos cuatro modelos principales, con sus particularidades, fueron seguidos por las universidades del mundo entero, en especial después de los años cincuenta, época en que éstas se desarrollaron en todas las latitudes.

La Educación Superior necesariamente se encuentra en procesos de reformas. Reformas que tienden a alejarse de la réplica de los modelos o enfoques mencionados, resignificando y renovando su gobernabilidad, modos de

⁴⁹ Tancredi, M. y Salmerón, E.: *Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas*. Informe Final 2005-2007. SECTyP. UNCuyo.

⁵⁰ Tancredi, M- Salmerón, op. Cit.

representatividad y construcción de los consensos, modificando las estructuras de poder, los flujos de información y sus procesos de decisión y legitimación.

Desde hace un par de décadas, se están produciendo grandes transformaciones en los sistemas organizativos de las universidades de todo el mundo, es decir, cómo deben funcionar los sistemas de educación superior y, consecuentemente, sobre cómo han de ser las formas de gobierno y gestión de las universidades.

Las reformas actuales y sus reformulaciones dan cuenta de un proceso socio-histórico que no se puede desconocer. Hasta los años cincuenta, las universidades se caracterizaron por su correspondencia con alguno de los modelos o estilos de universidad que describe Bricall (2000).

Uno de los aspectos que se trata en la presente investigación es indagar cuánto de esos modelos están presentes en los modos de gobernabilidad, toma de decisiones y gestión en la unidad académica tenida como unidad de análisis.

Tema que cobra cada vez mayor vigencia por múltiples razones, entre ellas, las dificultades que se observan tanto por parte del Estado para establecer nuevas modalidades de interacción con las instituciones, como las que tienen las mismas organizaciones de educación superior para organizarse de modo tal que puedan llevar a la práctica su misión, propósitos y objetivos con legitimidad.

A modo de esquema, se desarrollan

- Los modelos universitarios tradicionales
- Las reformas en la universidad argentina
- Las dimensiones de análisis de la gestión de una unidad académica

5.8.1. Los modelos universitarios tradicionales

Fue a principios del siglo XIX cuando tuvo lugar el gran cambio de la universidad medieval a la universidad moderna. En ese momento aparecieron tres modelos de universidades con organizaciones diferentes que constituyen las bases de la universidad de aquel siglo en sus modelos alemán humboldtiano, francés o napoleónico y anglosajón.

El modelo Alemán, también llamado humboldtiano, se organizó mediante instituciones públicas, con profesores funcionarios y con el conocimiento científico como meta de la universidad. En ella, el objetivo era formar personas con amplios conocimientos, no necesariamente relacionadas con las demandas de la sociedad o del mercado laboral.

Los supuestos que se imbrican y complementan mutuamente, a saber:

1º) la concepción de la idea de la universidad como imagen o reflejo de la ciencia; por lo tanto *docencia* e *investigación* comenzaron a formar –desde entonces– una indiscernible unidad en la tradición universitaria alemana, aunque, realmente, en

cuanto enseñanza científica, la auténtica y determinante función de aquel binomio recaía primordialmente sobre la *investigación*.

Estudiar o investigar es hacer ciencia y hacer ciencia, en el fondo, es cultivar asimismo la filosofía, valga decir, un saber o conocimiento dotado de unidad y totalidad... arrancado “de la profundidad del espíritu”. De allí que Humboldt señale expresamente: “Si en los centros científicos impera el principio de investigar la ciencia en cuanto tal, ya no será preciso velar ninguna otra cosa aisladamente. En estas condiciones no faltará ni la unidad ni la totalidad, lo uno buscará a lo otro por sí mismo y ambas cosas se completarán de por sí, en una relación de mutua interdependencia, que es en lo que reside el secreto de todo buen método científico”.

Mas para darle vida y existencia a tal método científico –como genuino baluarte potenciador de los centros o establecimientos científicos superiores–, el Estado no sólo debía asegurarse de la riqueza, fuerza y variedad de las energías intelectuales de sus integrantes –seleccionando cuidadosamente a los hombres que allí se agruparían– sino también proporcionándoles una absoluta y perfecta libertad para realizar sus trabajos. En tal sentido, como aquellos centros “sólo pueden conseguir la finalidad que se proponen siempre y cuando cada uno de ellos se enfrente, en la medida de lo posible, con la idea pura de la ciencia, los principios imperantes dentro de ellos deben ser la soledad y la libertad”. *Soledad*, entendida como condición de posibilidad para desarrollar con completa autonomía el encuentro del espíritu consigo mismo en la ardua y agónica lucha de enfrentarse con la verdad; y *libertad*, en cuanto garantía para que los frutos de semejante encuentro no fueran entorpecidos, coartados, o negados por la injerencia del Estado.

En tal sentido –con claras y hasta duras palabras– Humboldt no temió señalar con absoluta franqueza las fronteras que debía respetar el Estado si quería, realmente, erigir un verdadero establecimiento científico que fuese un modelo para la Alemania que soñaba construir Federico Guillermo III. Como segundo supuesto predominante:

2º) su exclusiva finalidad científica, separada y distinta, por esto mismo, de las aplicaciones profesionales o pragmáticas que pudieran derivarse de ella. La formación científica y la praxis profesional quedaban, de tal manera, diferenciadas y aun divorciadas entre sí, lo que, en última instancia, convertía a la universidad en una institución que, si bien debía atender a los fines utilitarios que el Estado esperaba de ella, requería no obstante preservar enérgicamente la independencia de sus funciones frente a cualquier exacerbada injerencia que aquél pretendiese ejercer en sus planes de estudio o en la libre actividad de quienes, dentro de su seno, debían investigar y enseñar con una indisoluble unidad de propósitos.

La universidad –siendo la imagen del *intelecto* o *razón*– vendría a ser por ello la expresión realizada de una autoconciencia creadora. Su organización y sus fines, paralelamente, deberían reflejar las operaciones y metas que el propio *intelecto* o *razón* se proponían para alcanzar el más elevado conocimiento a través de su génesis y desarrollo.

Lo que así quedaba taxativamente separado era la *ciencia* de la *profesión*. Un establecimiento de enseñanza superior, en tal sentido, debía dedicarse

exclusivamente a la *ciencia*, dejando para otras instituciones (escuelas, institutos técnicos, etc.) la instrucción destinada al ejercicio o práctica de las profesiones.

La idea que sustentaba el modelo (heredada del idealismo alemán del siglo XVIII) era que una sociedad con personas formadas científicamente sería capaz de hacer avanzar al conjunto de la sociedad en sus facetas sociales, culturales y económicas. De hecho fue así durante más de un siglo, y las universidades alemanas ayudaron no poco a convertir al país en una potencia científica y económica.

El modelo francés, también llamado napoleónico, tuvo por objetivo formar a los profesionales que necesitaba el Estado- nación burocrático recién organizado por la Francia napoleónica. Las universidades se convirtieron en parte de la administración del Estado para formar a los profesionales que ese mismo Estado necesitaba.

Los profesores se harían funcionarios públicos, servidores del Estado y forman parte de cuerpos nacionales de funcionarios. La autonomía institucional es inexistente ya que los objetivos de las instituciones y los programas de estudio tienen un carácter nacional. Sin embargo, el poder del profesorado de rango superior es relevante dado su carácter de casta nacional de elevado prestigio, lo que le permite influir notablemente en la elaboración de los programas y en la definición de las políticas universitarias. Las instituciones estarían al servicio del Estado más que al de la sociedad. El modelo, exportado a otros países del sur de Europa, tuvo éxito también para la consolidación de las estructuras del Estado liberal. El énfasis estaba dado en la docencia, por sobre la investigación.

El modelo napoleónico es uno de los ejemplos más antiguos de utilización por el Estado de la universidad como herramienta de modernización de la sociedad, a través de un control estricto del financiamiento de la institución y de la designación del personal académico y de una legislación que garantice una repartición equitativa de los recursos nacionales en todo el territorio. En su forma clásica, la universidad napoleónica es el instrumento de la afirmación de una identidad nacional propia, basada en los principios del reconocimiento del mérito y de una igualdad formal, principios que se apoyan a su vez en una administración poderosa.

El modelo anglosajón, al contrario de los dos anteriores, no convirtió en estatales a las universidades, manteniendo el estatuto de instituciones privadas que todas las universidades europeas tenían hasta principios del siglo XIX. Posee dos versiones algo diferentes, la británica y la norteamericana.

Por un lado, en el Reino Unido (con sólo seis universidades al principio del XIX) el Estado no intervino en las universidades respetando sus características medievales, lo que explica que las universidades “públicas” británicas, irlandesas y canadienses sigan siendo jurídicamente instituciones privadas. Cuando la Revolución Industrial generó la necesidad de más cuadros educados, ciudadanos notables y autoridades municipales crearon las llamadas universidades “cívicas” que se extienden por el Reino Unido durante el siglo XIX. La tradición de las viejas universidades y el proceso de creación de estas nuevas universidades hizo que desde el principio se creen Consejos de Gobierno de las universidades formados no-académicos (de hecho por los ciudadanos que habían promovido las universidades). Estos Consejos presididos

por el *Chancellor*, nombran al *Vice-chancellor* en el que se delegan todas las decisiones de gestión directa de las instituciones. Por otro lado, estos Consejos fueron siempre respetuosos con la libertad académica y tradicionalmente no han interferido con los aspectos de funcionamiento académico de las instituciones. Las universidades británicas nunca han dejado de ser autónomas, porque formalmente siempre han sido instituciones privadas.

Harvard, la primera universidad norteamericana también fue fundada por iniciativa de la comunidad y desde el primer momento fue una institución independiente bajo los auspicios de un Consejo de Regentes que estaba formado por miembros de la comunidad que no eran académicos. Todas las viejas universidades norteamericanas fueron creadas bajo este modelo. Son las que constituyen el conjunto más selecto de las actuales universidades "privadas" norteamericanas (por cierto, privadas en el sentido de que no son estatales, aunque de hecho se trata en su mayoría de universidades de propiedad social). Cuando en el siglo XIX los gobiernos de los estados deciden también crear universidades para promover el desarrollo económico de sus estados lo hicieron bajo el mismo modelo. Para garantizar su independencia, incluso se les donaron grandes extensiones de terreno a fin de que tuvieran recursos propios para su funcionamiento. La propiedad social de la universidad se garantizaba a través del nombramiento de un Consejo de *Trustees* constituido por ciudadanos no académicos. La libertad académica se garantizaba mediante la concesión de un privilegio poco frecuente en aquella sociedad: el derecho a un puesto de trabajo de por vida (el *tenure*). El modelo norteamericano se caracterizó casi desde su origen por una mayor apertura a las demandas sociales y por una organización empresarial de las estructuras internas.

En el modelo anglosajón, el poder radica fundamentalmente en las instituciones como tales. El poder que los gobiernos ejercen sobre las universidades públicas ha sido tradicionalmente débil, dedicándose a su financiación y a establecer criterios muy generales sobre las políticas del sistema de educación superior. Por otra parte, las instituciones, ejerciendo su autonomía, deciden sobre los aspectos académicos y financieros, para lo que necesitan organizarse internamente de un modo gerencial. Son instituciones donde el liderazgo ha sido ejercido, y en donde los cargos académicos de cualquier nivel han sido habitualmente nombrados desde arriba y no elegidos por los académicos.

En estas universidades, el poder interno de los académicos como tales ha sido tradicionalmente débil. La especial idiosincrasia de la profesión académica es tenida en cuenta a través de órganos consultivos que suelen marcar las líneas maestras de los procesos de enseñanza y de investigación. Por el contrario, en el modelo europeo-continental, el poder del Estado sobre la educación superior ha sido tradicionalmente muy grande, controlando las finanzas, los programas docentes y el nombramiento del profesorado estable que suele tener la condición de funcionario público. La autonomía institucional, o no ha existido, o se ha reducido al mero respeto de la libertad académica. Por otro lado, en estos sistemas la oligarquía académica (aquellos académicos que ocupan la parte más elevada de la pirámide) posee un gran poder dentro de la institución. Su poder para influir en los círculos gubernamentales es

también elevado, siendo ellos los que de algún modo han diseñado gran parte de las políticas universitarias.

Los tres modelos de universidades que surgen en los inicios del siglo XIX, han ido entremezclando sus características con el paso del tiempo.

El modelo latinoamericano. América Latina inició durante el siglo XX, a partir de la Reforma de Córdoba de 1918, un modelo específico de universidad caracterizado por la autonomía de sus instituciones públicas, un marco de gestión basado en la modalidad de co-gobierno, la presencia destacada de la educación monopólica pública, la gratuidad de su acceso, una estructura corporativista de gestión en su interior y un rol del Estado orientado al suministro de los recursos financieros.

El modelo dominante en Latinoamérica se asemeja en lo fundamental al napoleónico, y está concebido para dar respuesta a las necesidades de un mercado laboral caracterizado por:

- Profesiones bien definidas, con escasa intercomunicación, con competencias profesionales claras, y, en muchos casos, hasta legalmente fijadas. La escasa intercomunicación que las profesiones tienen entre ellas, hace que las competencias requeridas sean siempre específicas y relacionadas con un aspecto concreto del mundo laboral.
- Profesiones estables, cuyas exigencias de competencia profesional apenas cambian a lo largo de la vida profesional. El sistema de educación superior, y de alguna manera el del conjunto del sistema educativo, daba respuesta a estas necesidades específicas del mercado laboral. La palabra «licenciado», de tanto arraigo en nuestros sistemas universitarios, representa bien ese sentido que se le ha dado a la universidad como otorgadora de licencias para ejercer las profesiones. Lógicamente, si se trataba de formar para profesiones que además iban a ser estables durante mucho tiempo, las universidades formaban enseñando el estado del arte en cada profesión.

Todos los conocimientos que podían ser necesarios para ejercerla debían ser inculcados en los jóvenes estudiantes. La hipótesis era que todo lo que no se aprendía en la universidad ya no se iba a aprender después. Los profesores, actores principales del proceso educativo, debían procurar que los estudiantes aprendieran el máximo de conocimientos específicos que fueran a ser necesarios en la vida laboral, pero, sobre todo, que los profesores deberían garantizar que ningún estudiante que obtuviera el título académico (que igualmente era el profesional) careciera de esos conocimientos imprescindibles para el ejercicio de la profesión. La universidad y el profesor eran –y siguen siendo– garantes de que los graduados tengan la competencia profesional necesaria. Las universidades no sólo dan la habilitación académica sino también la profesional, al contrario de lo que sucede en el mundo anglosajón, en el que la habilitación para el ejercicio profesional la otorgan los gremios profesionales y no las universidades. Este es un hecho relevante que actualmente es centro de reformulaciones, y que supondría una auténtica revolución en el modelo tradicional de las universidades.

El movimiento de Córdoba fue, por sus características y repercusiones, el que recogió y expresó con mayor vigor lo que vendría a ser un nuevo ideario o, si se quiere, un verdadero modelo para la institución universitaria latinoamericana. Pronto las directrices y ecos de aquel movimiento se extendieron a las otras instituciones universitarias argentinas, trascendiendo incluso las fronteras del país, hasta convertirse en una verdadera causa latinoamericana.

Los “viejos moldes” se resquebrajaban. Se trataba de una crisis que afectaba los pilares fundamentales que sostenían la prevaleciente concepción del mundo ahora cuestionada y a punto de desmoronarse por el estallido de la Primera Guerra Mundial, el triunfo de la revolución bolchevique y el papel predominante que empezaban a desempeñar los Estados Unidos en el escenario del planeta. Europa, hasta entonces hegemónica en todos los órdenes, parecía debilitada y caduca. Su vieja cultura había perdido el encanto y la indiscutida solidez que antaño exhibía. Dentro de este marco y apoyada por el gobierno radical de Hipólito Irigoyen la emergente clase media argentina ve a las universidades como reductos dominados por la vieja oligarquía, el clero y la incipiente fuerza del capitalismo, lo cual contrariaba todo propósito de instaurar un orden más abierto y democrático que preservara a Latinoamérica de los peligros que habían precipitado a Europa en la hecatombe bélica.

El eje vertebrador del movimiento de Córdoba se fue centrando en una obvia y decidida preocupación social –cívica, política y ética– que, al par de transmitirle un hondo entusiasmo, le prestaba un soporte de autenticidad y una indudable proyección en todo el ámbito de nuestro continente. La universidad se concebía, de tal manera, como una herramienta o instrumento del cambio social. Su función primordial, si bien era formar al estudiante, exigía que en semejante formación se inyectasen los gérmenes y motivaciones que hicieran de ese estudiante un agente que actuara dinámicamente sobre su sociedad para transformarla.

Mas para cumplir semejante finalidad social –y, en el fondo, revolucionaria– la universidad requería, sin ningún género de dudas, gozar de una plena *autonomía* que le permitiera ejercitar sin restricciones sus fundamentales cometidos. Por eso, en su heterogéneo y a veces impreciso contenido, aquella *autonomía* implicaba un abigarrado universo de significaciones identificadas vagamente con la noción de una absoluta *libertad*. Tal *libertad* correspondía o se aplicaba al derecho que se le debía otorgar a la universidad para elegir sus propias autoridades a fin de que éstas gobernasen la institución sin injerencia 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.

La *autonomía* era, en el fondo, una *soberanía*. La universidad quedaba convertida, prácticamente, en un Estado dentro del Estado. En cuanto *soberana*, ella constituía una suerte de *república democrática* donde sus integrantes –como ciudadanos de ella que eran– debían designar sus propios gobernantes mediante una elección popular y

directa. Profesores y estudiantes quedaban así transformados en *ciudadanos universitarios* valga decir, en miembros del *pueblo universitario*– al cual pertenecían junto con los egresados, a quienes se les consideraba “*discípulos aprobados*”.

La analogía mediante la cual se identificaba la universidad con una *república soberana* –cuyo gobierno debía ser elegido por los ciudadanos que constituían el *demos* o *pueblo universitario*– se hallaba plasmada, con perfecta nitidez, desde el propio *Manifiesto* con que se había iniciado el movimiento de Córdoba.

Pero de la anterior *analogía con la república* se deriva otro hecho que ha sido de crucial importancia para el desarrollo del modelo universitario latinoamericano: es la constitución del *co-gobierno universitario*.

Como incuestionables méritos, aparte de los ya mencionados, cabe mencionar: la libertad académica que impuso en la enseñanza e investigación científicas frente al dogmatismo y oscurantismo imperantes; la renovación de los métodos docentes – incluyendo la enseñanza activa y experimental– frente a la esterilizante enseñanza libresca, repetitiva y memorística, que existía hasta entonces; la asistencia libre de los estudiantes –como oportunidad para aquellos que por razones económicas o de trabajo no podían asistir regularmente a las clases– y que, en verdad, preludia en cierto modo la actual “universidad abierta”; y, por último, al menos por lo que significa como principio y criterio para la selección del profesorado, los concursos de oposición y la periodicidad de las cátedras. Asimismo considerada desde una perspectiva de estricta justicia social– la gratuidad de la enseñanza a nivel universitario es un postulado que responde a una dramática realidad socio-económica y cuyos beneficios no pueden ni deben negarse a los numerosos y sufridos estudiantes que provienen de las clases pobres y más necesitadas de todos nuestros países.

Muchos estudiosos observan, asimismo, que su estructura académica repite y reitera, sin modificaciones importantes o significativas, las bases y formas sustancializadas que servían de sostén y diseño a la universidad medioeval. En este sentido, la reforma de Córdoba, así como el modelo universitario que desde entonces se impuso en el ámbito latinoamericano, son profundamente tradicionalistas y escasamente innovadores.

Con el objetivo de dinamizar lo expuesto se sintetiza en el siguiente cuadro las características que luego serán susceptibles de análisis en la unidad académica objeto de estudio:

Esquema conceptual N° 1:

LOS MODELOS TRADICIONALES Y SUS CARACTERÍSTICAS MÁS DISTINTIVAS

	ALEMAN	FRANCES	ANGLOSAJON	REFORMA DE 1918
META	LA CIENCIA, NO NECESARIAMENTE RELACIONADO CON LAS DEMANDAS SOCIALES O EL MERCADO	AL SERVICIO DEL ESTADO, NO DE LA SOCIEDAD, INTENTANDO BUSCAR UNA IDENTIDAD NACIONAL	RESPONDER A LAS DEMANDAS SOCIALES CON CARACTERÍSTICAS DE EMPRESA	DAR RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE UN MERCADO LABORAL A TRAVÉS DE PROFESIONES DEFINIDAS Y ESTABLES
TIPO DE GESTIÓN	PUBLICA (ESTATAL)	PUBLICA (ESTATAL)	PUBLICA (ESTATAL – UNIVERSIDAD CIVICA) PRIVADA	PUBLICA (ESTATAL)
MISION	INVESTIGACION DOCENCIA	DOCENCIA INVESTIGACION	DOCENCIA	DOCENCIA INVESTIGACION EXTENSIÓN
RELACION CON EL ESTADO	INDEPENDENCIA DEL ESTADO PARA HACER CIENCIA CON LIBERTAD	LIMITES ENEXISTENTES: OBJETIVO DE LA UNIVERSIDAD IGUAL OBJ. DEL ESTADO	ESTADO SOLO FINANCIANDO (USA) ESTADO LO CONTROLA TODO (INGLATERRA)	ESTADO COMO PROVEEDOR DE RECURSOS FINANCIEROS
FORMACIÓN	DIVISION ENTRE CIENCIA Y PROFESION	FORMACION PARA TRANSFORMAR LA SOCIEDAD EN BASE A LOS OBJETIVOS DEL ESTADO	UNIVERSIDAD COMO EMPRESA.	HABILITACION ACADÉMICA Y HABILITACION PROFESIONAL
PROFESORES	FUNCIONARIOS INVESTIGADORES	FUNCIONARIOS SERVIDORES DEL ESTADO	FUNCIONARIO PÚBLICO	CIUDADANO UNIVERSITARIO CON PERIODICIDAD EN EL CARGO Y CONCURSOS DE OPOSICIÓN
ACTORES DECISORES Y SU FUENTE DE LEGITIMACIÓN	ACADÉMICOS	ACADÉMICOS CON POSIBILIDAD DE CAMBIAR OBJETIVOS DEL ESTADO	AUTORIDADES NO ACADÉMICAS ELEGIDAS POR CONSEJOS	ESTRUCTURA CORPORATIVISTA, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA Y SOBERANA. TRIPARTITO PODER. O MULTIPARTITO

Elaboración propia: Esp. María Fernanda Apaza Sembinelli

5.8.2. Las reformas en la universidad argentina

Según el informe de reformas e innovaciones en la educación superior en algunos países de América Latina y el Caribe, entre 1998 y 2003, publicado por IESALC, la reforma se entiende como: “un período de la historia de la educación superior caracterizado por una serie de rasgos, indicadores, cambios e innovaciones que le dan cierta identidad particular a ese período”. En la región pueden identificarse tres procesos de reforma universitaria, caracterizados a grandes rasgos de la siguiente manera:

- a. El primero, en 1918 conocido como Reforma de Córdoba, dentro del plano de la autonomía universitaria y del cogobierno, ampliación de la cobertura de la educación superior hacia los sectores medios de la sociedad, lo que implicó la superación de la educación de elites y la expansión de un modelo de educación gratuita y pública, monopólico y cogestionado.
- b. El segundo, ubicado entre los años 70 y 90 enmarcado en una profunda crisis de la educación pública asociada a problemas de corte político, financiero e institucional, y que sentó las bases del nacimiento y expansión de la educación privada, donde, al tiempo que se expandió la matrícula, disminuyeron los niveles de calidad en un contexto de contracción del papel del Estado como ente regulador.

c. El tercero, ubicado desde mediados de los años 90, que surge por el agotamiento de los preceptos de la reforma anterior y del nuevo contexto de la globalización y las nuevas tecnologías.

El contexto sobre el cual se remonta esta tercera reforma, está atravesado por enormes transformaciones sociales, políticas, económicas y culturales que dieron paso a los nuevos tiempos, la globalización, la mundialización y la internacionalización de la educación superior, todos los cuales contribuyen a abrir el espacio para una reforma que abarca los espacios local y global, y que se mantiene en acción en la búsqueda de los cambios necesarios para lograr su articulación.

Las experiencias que encontramos en la región referidas a este proceso no pueden abordarse en una sola dimensión, ya que los cambios apuntan a diversas formas de concebir la reforma, por ellos podemos clasificar estas reformas de la siguiente manera:

Reformas estructurales: que apuntan a los aspectos institucional, jurídico y administrativo.

Se pueden englobar en ellas: la creación de leyes de educación superior que buscan conformar un cuerpo legislativo unitario, que logre articular todo el sistema de educación superior considerando a lo interno subsistemas que obedecen a la tipología de las instituciones; la conformación de instituciones vinculadas que estén al servicio de la investigación, la extensión y la docencia; lo referido al tema de la autonomía universitaria, su concepción, manejo y adecuación; lo concerniente a los procesos de evaluación y acreditación; el régimen de títulos; el espacio e incentivo para los docentes investigadores; la búsqueda de intercambio e interacción con instituciones internacionales, afianzando los procesos de internacionalización de la educación y la conformación para el espacio de las redes globales; la inclusión; los sistemas de información y las tecnologías; el problema presupuestario, las alternativas de financiamiento y las políticas administrativas y la reestructuración de los espacios, facultades, departamentos y escuelas y cátedras, para permitir su articulación.

Reformas de los modos de pensar: las que apuntan a que la universidad se piense a sí misma, que con una visión crítica pueda dar salida a la crisis paradigmática en la cual se encuentra inmersa, gracias al agotamiento de los modelos hegemónicos sobre los cuales sienta sus bases. El reordenamiento de la organización de los saberes, que pueda dar cuenta de las nuevas formas de concebir el conocimiento propias de los nuevos tiempos; la ruptura de la lógica disciplinaria tradicional que permita la generación del espacio transdisciplinario y de cabida al surgimiento de nuevas disciplinas, la apuesta por educar bajo el precepto del conocimiento pertinente, para dilucidar las cegueras de la racionalidad técnica, universidades capaces de afrontar la complejidad de su entorno y que sepan dar respuestas a las transformaciones que en él ocurren, que logre incluirse en la sociedad del conocimiento, que tome en cuenta lo global y lo local, que respete y promueva la diversidad cultural.

La realidad latinoamericana respecto a las reformas apunta en mayor cuantía a las reformas estructurales, por ende los avances que pueden percibirse están inmersos en ese campo. Ahora bien, la coyuntura es la propicia para lograr el afianzamiento hacia las reformas de pensamiento, las cuales ya se encuentran inmersas en el debate como problemáticas urgentes de atender en la mayor parte de la región.

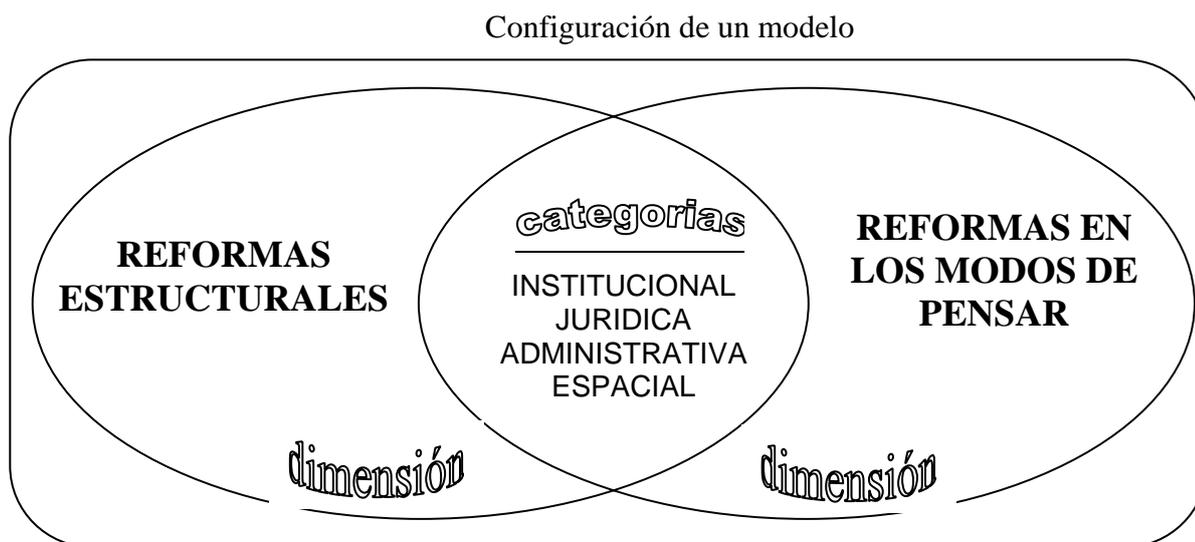
El apartado anterior de las reformas interesa en tanto ordenó y creó dimensiones de análisis en la etapa investigativa, entendiéndose que, luego de la indagación en los datos, se pudieron construir lógicas de investigación más ajustadas, quedando de modo diferente.

5.8.3. Las dimensiones de análisis de la gestión de una unidad académica

Para el abordaje inicial, se tuvo en cuenta dos ejes de análisis: reformas estructurales y reformas en la concepción de universidad.

Las dimensiones de los mismos fueron: institucional, jurídico y administrativo.

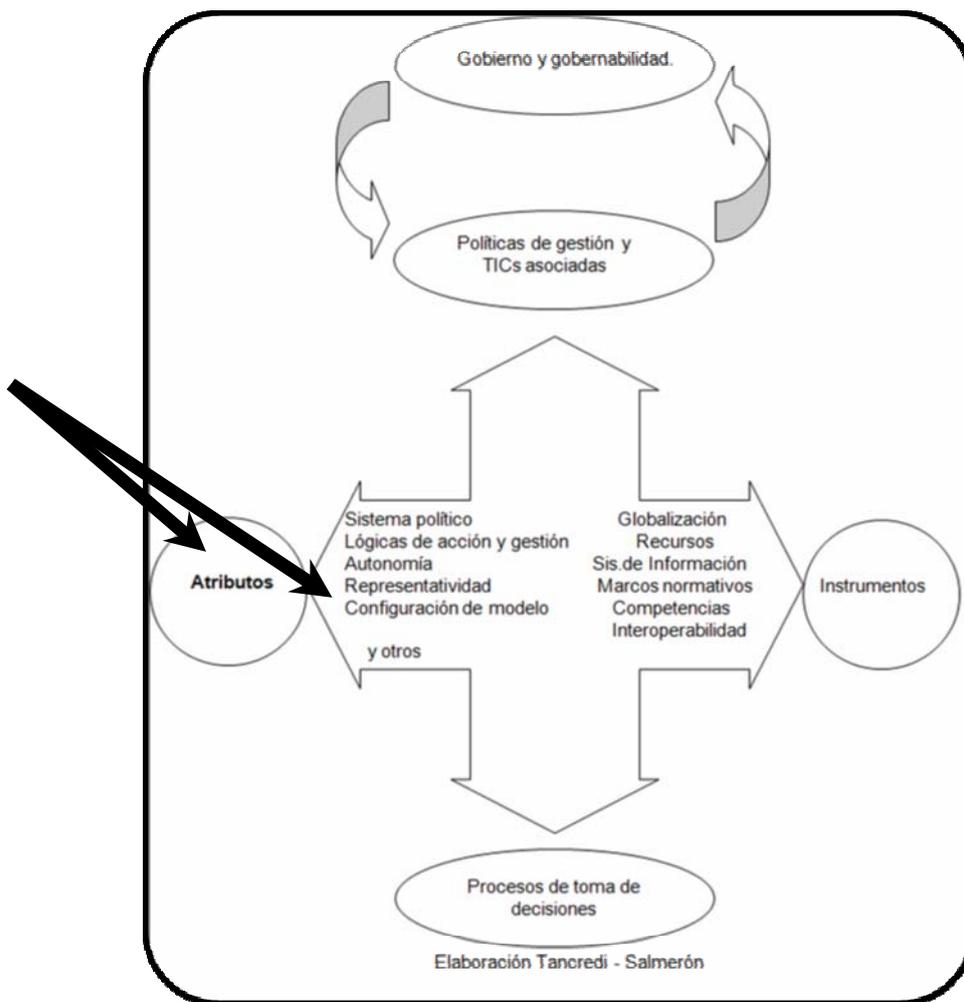
Diagrama N° 1: Diagrama conceptual de investigación



Elaboración propia: Esp. María Fernanda Apaza Sembinelli.

Así presentados, el presente desarrollo se enmarca en los mencionados ATRIBUTOS DE LA GOBERNABILIDAD, intentando dar cuenta de las características de los mismos en una unidad académica y su relación con los modelos tradicionales de universidad, es decir, francés, alemán, anglosajón y el de la Reforma de 1918, en Argentina.

Diagrama N° 1: Modelo conceptual de la gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las TICs asociadas.



Durante los años ochenta y noventa se han producido cambios trascendentales en las formas de gobierno y gestión de las universidades occidentales. El *supuesto humboldtiano*, el *napoleónico* y *anglosajón*, como así también el que identificaba a la universidad con una *república democrática y soberana*, están siendo cuestionados y relativizados por la realidad de nuestra época, por el cambio de contextos, por las condiciones históricas que ya no les otorgan validez.

En la aproximación al objeto de estudio, la organización de la investigación y su revisión a la luz de los modelos tradicionales de gestión, cupo preguntarse:

¿Qué tomas de decisiones se realizan en los gobiernos de la unidad académica?

¿Existen elementos de continuidad con los modelos tradicionales y la Reforma de 1918?

¿Hay rasgos nuevos o novedosos? Existen combinaciones particulares?

Al interior de lo observado en los modelos, se puede aproximar que toda organización institucionalmente constituida, desde la tradición administrativa de occidente, comprenden los siguientes elementos en su conformación. Ello no significa que su sentido y postulados sean definidos de la misma manera. Cada modelo definió estos elementos construyendo su concepción institucional, modos de acción interna y fines para lograrlo. Del interjuego e interrelaciones entre estos elementos y la concepción de administración- organización que proponen se definen las características distintivas de un modelo:

META
TIPO DE GESTIÓN
MISION
RELACION CON EL ESTADO
FORMACIÓN
PROFESORES
ACTORES DECISORES Y SU FUENTE DE LEGITIMACIÓN

Ahora bien, en el marco de estas sub-categorías de la configuración del modelo:

¿Cómo se relacionan con las características actuales?

¿Qué nuevos aspectos se pueden analizar de cada uno?

¿Existen nuevas conceptualizaciones de lo público y privado que orientan el gobierno institucional? ¿Cómo se plantea la intervención y el rol estatal?

¿Qué actores participan directamente del gobierno universitario?

¿A qué tipo de demandas responden con su oferta educativa? ¿Se puede hablar de “desanclaje” para definir las relaciones con el espacio?

De este modo, a partir del análisis de los datos, la relación con teoría construida y la aparición de categorías emergentes, se elaboró el siguiente organizador, que

exponemos de manera inicial en el desarrollo del presente trabajo, pero que fue, en realidad la síntesis de la investigación en el objeto de estudio.

Esquema conceptual N° 2:

INTERRELACIÓN DE DIMENSIONES ANALÍTICAS Y CATEGORÍAS DE ANALISIS

dimensiones categorías	Reformas en los modos de pensar	Reformas estructurales
Institucional	Concepción de universidad Carreras permanentes Carreras a término Carreras por ciclos	Las nuevas conceptualizaciones de lo “público- privado” Conformación de comisiones o comités para atender las carreras aranceladas
Jurídica	Ley educación superior, regulaciones institucionales. Organismos descentralizados de evaluación, acreditación y control.	Normativas reguladoras de la gestión pública- gratuita Normativas reguladoras de la gestión estatal arancelada
Administrativa	Implementación y aplicación de sistemas integrados de información universitaria con procedimientos y usos de Tic´s	La conformación de procedimientos administrativos en la gestión pública La conformación de procedimientos administrativos en la gestión arancelada Normativas diferenciales para alumnos de la gestión pública y otras para la gestión arancelada Actores que participan en las decisiones y su intervención
Espacial	Concepciones de lo Global y lo local. Procesos de desanclaje de los servicios educativos	Nuevos modos organizativos : redes globales. Intercambios

Elaboración propia Esp. Fernanda Apaza Sembinelli

5.8.3.2. Las nuevas conceptualizaciones de lo “público- privado”

La universidad en el siglo XXI será seguramente menos hegemónica, pero no menos necesaria de lo que fue en siglos anteriores. Su especificidad en cuanto bien público reside en ser la institución que liga el presente con el mediano y largo plazo por los conocimientos y por la formación que produce y por el espacio público privilegiado para la discusión abierta y crítica que constituye. Por estas dos razones es un bien público sin aliados fuertes. A muchos no les interesa el mediano plazo y otros tienen poder suficiente para poner bajo sospecha a quien se atreve a sospechar de ellos criticando sus intereses.

La universidad pública es entonces un bien público permanentemente amenazado, pero no hay que pensar que la amenaza proviene solamente del exterior, porque ella proviene también del interior [...] Una universidad en ostracismo social por su elitismo y corporativismo, y paralizada por la incapacidad de auto interrogarse de la misma forma en que ella interroga a la sociedad, es una presa fácil de los seguidores de la globalización neoliberal

Boaventura de Sousa Santos (2005)

La reducción del gasto público en educación superior, ciencia y tecnología, aumento de la oferta privada, transferencia del costo a las familias y/o usuarios, cobro de colegiaturas o aranceles, subordinación de la actividad académica a las demandas del mercado. Esta tendencia se vincula a la redefinición de lo público antes

mencionada: por un lado se considera que todas las instituciones son públicas por la función que cumplen; pero, por otra parte, y principalmente para el nivel superior, se considera que los beneficios son básicamente privados.

Esto último cobra sentido en el marco de la redefinición de la función de la Universidad, que deja de centrarse en la producción de conocimiento científico y la formación de profesionales para la sociedad, para volcarse a la producción de conocimientos, servicios y profesionales de acuerdo con las necesidades de mercado.

Estado, libre acceso, igualdad de oportunidades, contención, asistencialismo, deterioro, diversidad, heterogeneidad, gratuidad, espacios comunes, participación, son todos términos que –aunque en distintas proporciones– remiten al espacio público.

¿Cómo es que se instaló “lo privado” en la universidad argentina? Las universidades públicas se han visto muy afectadas por la inestabilidad política que sufrió el país a partir de 1930, y esto ha tenido efectos tan traumáticos que hay una tendencia, entre los historiadores de la cultura en Argentina, a escribir la historia a partir de la cronología impuesta por el desarrollo institucional de las universidades

A partir de 1930 cada interrupción del orden constitucional llevaba consigo cambios radicales y profundos en las universidades, con purgas o auto-purgas masivas de docentes, cambios de orientaciones y, sobre todo, limitaciones a su independencia y autonomía.

Este tipo de situaciones se prolongaron en algunas ocasiones en las que el país se encontraba regido por gobiernos constitucionales. Entre 1945 y 1955, por ejemplo, la autonomía de la universidad –percibida esta última por el régimen peronista, y no sin razón, como un espacio de fuerte oposición política– fue también severamente limitada.

Sin embargo, dadas las características comparativamente más igualitarias y populares de la sociedad argentina respecto de otras de la región, el proceso de masificación que sufrieron las universidades latinoamericanas fundamentalmente durante la década del sesenta se dio en Argentina con una década de anticipación, particularmente durante el régimen peronista. Por un lado, durante este período se coartó la autonomía universitaria. Sin embargo, por otro lado, se “abrió la universidad al pueblo” eliminando restricciones para el ingreso a la misma. Durante la década en que Juan Perón gobernó el país por primera vez, el sistema educativo se expandió notablemente en todos sus niveles. Entre 1945 y 1955 la educación básica, que había recibido un impulso notable durante las primeras tres décadas del siglo XX, llegó a su punto de saturación. Pero el número de estudiantes inscriptos en universidades también creció de manera sustancial. En 1942, 17.742 alumnos estaban llevando a cabo su formación de grado en la UBA; diez años después, el número había ascendido a 41.325. El número total de estudiantes inscriptos en universidades públicas subió de 137.673 en 1958 a 207.437 en 1965.

Sin embargo, durante la última dictadura militar que asoló al país (1976-1983), la matrícula en las universidades públicas se redujo en favor de la de las privadas. Las

políticas restrictivas, el intenso clima represivo existente en las universidades estatales, un fuerte discurso privatizador (“achicar el Estado es agrandar la Nación”, según la propaganda oficial de la época) y la disminución drástica del presupuesto universitario fueron responsables de esta declinación que sólo se revirtió con la restauración democrática de 1983 y el establecimiento de un sistema virtualmente irrestricto de admisión. En conjunto, a comienzos de los años ochenta había un 25% menos de alumnos matriculados en universidades públicas que a comienzos de la década anterior, mientras que, en esos años, la matrícula en universidades privadas llegó a alcanzar casi el 20% del total.

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.

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 Maini⁵¹ (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. Este artículo fue muy resistido por los estudiantes universitarios de orientación reformista y dio origen a una ola de movilizaciones que terminó con la caída no sólo del ministro, sino también del primer interventor de la UBA, José Luis Romero.

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 último, a nivel internacional, es necesario seguir insistiendo en desarrollar una agenda de globalización con formas de inclusión inteligibles, que tenga como fin la democracia a nivel global. En este sentido, organismos internacionales como UNESCO están auspiciando debates acerca de la necesaria defensa de la educación como bien público global, bien público no en el sentido de lo privado o público tradicional, en términos de los proveedores, sino en el sentido de los fines de la educación, en el sentido de tomar en cuenta la construcción de ciudadanía (nacional y global) y no solamente la enseñanza de competencias. Todo esto con el fin de que la corriente del comercio de servicios se supedite a los valores del bien público global, y no al revés.

⁵¹ 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.

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.

Aproximación desde el objeto de estudio

En cuanto a la misión que abraza la unidad de estudio, el Estatuto universitario describe sus fines y actividades:

Título I: Fines y estructura

Capítulo I: Fines

Artículo 1

La Universidad tiene por función esencial el desarrollo y la difusión de la cultura en todas sus formas a través de la enseñanza superior, la investigación científica, la preparación técnica, la formación profesional y la elevación del nivel ético y estético.

Artículo 2

Su actividad se orienta hacia el esclarecimiento de los grandes problemas humanos, en forma preferente los de la vida nacional y en modo especial los de la región de Cuyo.

Artículo 3

La Universidad desarrolla su acción dentro del régimen de autonomía y autarquía que le concede la legislación vigente. En tales condiciones dicta y modifica su Estatuto, dispone de su patrimonio y lo administra, confecciona su presupuesto, tiene el pleno gobierno de los estudios que en ella se cursan, elige sus autoridades y nombra y remueve a sus profesores y personal de todos los órdenes y jerarquías y fija el régimen de convivencia con arreglo al presente Estatuto y sus reglamentaciones.

Título V: Actividades universitarias

Capítulo I: Enseñanza

Artículo 83

Los ámbitos universitarios deben ofrecer libre acceso a los estudiantes, egresados y otras personas que deseen completar conocimientos, conforme a las reglamentaciones que se dicten para su admisibilidad.

Artículo 84

El ingreso y el desarrollo de la enseñanza es gratuito en cualquiera de los establecimientos que integran la Universidad.

Artículo 85

La Universidad debe impartir los conocimientos, en condiciones que estimulen en los estudiantes el proceso elaborativo del saber, activando su capacidad de observación, el espíritu crítico, la vocación científica y la responsabilidad moral y social.

Artículo 86

La enseñanza debe orientarse hacia la formación integral del hombre, de manera que la labor que realice a través de las profesiones y actividades de las áreas que incumben a todas las unidades académicas de esta Universidad influya positivamente en el desarrollo cultural de la sociedad.

Capítulo II: Investigación Universitaria

Artículo 114

La Universidad favorece y realiza la investigación procurando por todos los medios a su alcance la formación de investigadores y proveyendo los elementos necesarios.

Capítulo III: Becas y premios

Artículo 115

La Universidad instituye becas de perfeccionamiento para profesores, auxiliares de la docencia y egresados. Para otorgarlas tiene en cuenta el plan de trabajo, las condiciones personales del candidato, las características culturales, sociales, económicas y necesidades regionales, y las demás condiciones generales que establece por ordenanza el Consejo Superior, y procura que con la concesión de las mismas se cumplan los fines de la Universidad.

Capítulo IV: Extensión Universitaria

Artículo 120

La Universidad favorece y realiza la Extensión Universitaria entendiendo como tal la interacción creadora entre universidad y comunidad, mediante la cual el quehacer cultural se vincula estrechamente con el fenómeno social a fin de producir las transformaciones necesarias para el logro de una mejor calidad de vida.

Artículo 121

La Universidad sostiene como complemento imprescindible de la docencia y la investigación, una Secretaría de Extensión Universitaria que depende directamente del Rectorado, proveyendo los medios necesarios para el cumplimiento de sus fines. Cada Facultad podrá crear su sección respectiva que actuará en interrelación con la Secretaría de Extensión Universitaria del Rectorado y las secciones de extensión de las demás unidades académicas.

Capítulo V: Acción Social

Artículo 125

La Universidad coopera, con medios a su alcance, al mejoramiento, tanto de la colectividad como del individuo, estimulando todas aquellas actividades que contribuyan especialmente a ello.

Artículo 126

La Universidad debe procurar a sus miembros, en la medida de sus posibilidades, y por medio de diversos organismos (clubes, residenciales, proveedurías, servicios médicos, etc.), elementos asistenciales que les posibiliten una vida sana y digna.

La propia facultad, al sintetizar su misión on line, lo hace con la palabra “objetivos”, y explicita:

Objetivos institucionales

Los objetivos de la Institución establecen los ejes fundamentales que orientan el accionar de la misma:

- *Confirmar el status universitario de la formación docente primaria y especial, que constituye el eje alrededor del cual gira toda la propuesta institucional.*
- *Hacer explícito el compromiso de la formación académica con la realidad educativa de manera que se produzca una interacción entre teoría y práctica.*
- *Ser polo crítico de diálogo de los distintos grupos y estilos que se dan respecto a la educación.*

La decana, en el momento de la entrevista, manifestaba cómo se desdibuja el debate en torno a la misión de la facultad, demandando más tiempo y energía la docencia, por sobre la investigación, la extensión

M: - No, buscamos, por ejemplo, las cuestiones de, todo lo que son las normas de Secretaria académica, de grado, esas son las más habituales porque también son la mayor cantidad de expedientes que vienen. También todo lo que es las normas, por ejemplo, de concurso, si bien es cierto que los concursos han andado muy bien, porque no hemos tenido nosotros, gracias a Dios, problemas, han sido bien, no hemos tenido cosas así..., por ejemplo cosas que llegan de otras unidades académicas.

Desde el análisis de las atribuciones del órgano máximo de gobierno en la facultad, vemos que la misión se orienta a la docencia:

Artículo 34

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.

En la unidad académica analizada, se puede observar una estructura diferenciada que obedece a distintos modelos de gestión. Una, fundante, de carácter público, la otra, que responde a las demandas sociales con características de empresa, como lo definiera el modelo anglosajón.

En la unidad de estudio, desde su propuesta a la comunidad, se observa la oferta de pregrado, grado y posgrado se cuenta el detalle:

Pregrado, dos carreras (financiada mediante programas, carreras gratuitas, a término):

- Tecnicatura en Interpretación de Lengua de Señas
- Tecnicatura en Cuidados Infantiles

Grado:

Profesorados (carreras gratuitas, dictadas por extensión, a término)

- ✓ Profesorado de Grado Universitario en Informática - Ciclo de Profesorado
- ✓ Profesorado de Grado Universitario en Danzas - Ciclo de Profesorado

Ciclos de Licenciaturas (carreras aranceladas, a término, en espacios diferenciales-desanclaje, con dictado de clases fines de semana)

- Gestión de la Educación Especial
- Gestión Institucional y Curricular
- Educación Inicial
- Creatividad Educativa
- Educación Ambiental
- Fonoaudiología
- Psicomotricidad Educativa
- Documentación y Gestión de la Información (carrera gratuita, financiada mediante programa, a término, dictado de clases en la semana)

Posgrados

CARRERA	EVALUACIÓN
Maestría en Enseñanza de la Matemática (a distancia).	Aprobada por Ord. N° 132/04 Consejo Superior. En evaluación de CONEAU
Maestría en Integración Educativa y Social.	Aprobada por Ord. N° 9/01 Consejo Superior de la UNCuyo. En trámite de CONEAU
Maestría en Lectura y Escritura.	Aprobada por Ord. N° 16/04 Consejo Superior de la UNCuyo. Aprobada por CONEAU, Categoría A.
Especialización en Promoción y Educación para la Salud.	Aprobada por Ord. N° 81/03 Consejo Superior de la UNCuyo. A la espera de resolución de CONEAU.
Especialización en Desarrollo Infantil Temprano.	Aprobada por Ord. N° 37/05 Consejo Superior. Aprobada por CONEAU

Como lo evidenciara la nota ejemplificadora, en el tratamiento en sesión ordinaria de consejo directivo:

Nota N° 2861/M-05 M, S (Coordinadora de Licenciaturas). E/nómina de profesores que integrarían los Comités Científicos de las Licenciaturas.

El Consejo Directivo resuelve aprobar las nóminas propuestas de integrantes de Comités Científicos y acuerda como procedimiento para elegir a los profesores suplentes y a un titular en Educación Inicial que la Coordinadora de Licenciaturas consulte a los profesores de cada una de ellos sobre si aceptan o no integrar el Comité y posteriormente entre ellos se seleccionarán. En el caso que se ofrezcan más docentes que los lugares disponibles se acudirá a la votación entre ellos.

Desde la década de los ´80, intensificándose en los ´90, la gestión se diferenció sustancialmente, creándose una estructura paralela (organizativa, decisonal, normativa, académica, funcional). Estructura que sustenta una oferta que intenta generar ingresos que suplan los deficitarios dados por el Estado, o por lo menos eso afirman las autoridades, en registro de actas:

También informa que este año no tendremos mucha ayuda de la cooperadora, ya que no podremos abrir nuevos ciclos de licenciatura debido a que el Sistema Guaraní no acepta inscripción de alumnos fuera de término.

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

ACTA N° 11- 2005

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

- no reabrir hasta febrero de 2006 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.

Entrevista

Entonces, ha habido toda una secuencia, eso desde el punto de vista de las carreras, por ejemplo de las carreras de las licenciaturas ha habido todo un proceso por el cual uno ha ido caminando, tratando de que la gente del medio pudiera abordar las licenciaturas y se ha ido marcando a la gente que este proceso de las licenciaturas iba llegando a su fin; y se avisó con tiempo a la gente, ¿para qué? para que la gente fuera preparando otras cosas que el medio necesita y han estado mirando a un costado. Entonces bueno, ahora la realidad es que no tenemos gente porque la gente ya no le atrae las licenciaturas, hay otras cosas que le atraen del medio, entonces ahora se ha producido como un vaciamiento de los fines de semana, que yo quería que esto hubiera estado lleno de las especializaciones y no ha estado y, por otro lado todo lo que es de postgrado que era una política ir cambiando las licenciaturas por los postgrados no están cubiertos porque cosa que sacamos cosa que no sé como llamarlo no sé si llamarlo... es decir lo frenan por cuestiones que que antes no se hubieran frenado, digamos...

Entonces nosotros con N pensamos que... hicimos un rastreo muy muy grande en la Dirección General de Escuelas, de los títulos, y solamente presentamos dos, nosotros nos abrimos e hicimos dos ciclos de profesorado, nada más. Un ciclo de profesorado para técnico en informática y otro ciclo de profesorado, eran tres, y otro ciclo de profesorado para tecnología, que, una vez que estuvo aprobado por el Consejo Superior, lo boicotearon. Y el otro ciclo de profesorado es ofrecer ese convenio, ha sido el único convenio que se ha hecho en la U.N.C. con un terciario que ha sido evaluado por la gente del rectorado y nosotros hacerle un recorrido, que es el profesorado de danza, es el único convenio que cumple con la normativa que explicita la ley, digamos, de ese profesorado.

Demanda que orienta nuevas iniciativas, es decir, el medio pone en relieve problemáticas que son atendidas desde la unidad en la creación de titulaciones de avanzada.

Existe, por otro lado, la oferta FUNDANTE, u originaria, centrada en los profesorados,

- ❖ Profesorado de Grado Universitario en Educación General Básica para el 1º y 2º Ciclo

- ❖ Profesorado de Grado Universitario en Sordos y Terapia del Lenguaje
- ❖ Profesorado Terapéutico de Grado Universitario en Discapacitados Mentales y Motores
- ❖ Profesorado Terapéutico de Grado Universitario en Deficientes Visuales

5.8.3.3. La relaciones con el Estado

Luego de 1918, el discurso reformista tiñó el imaginario político no sólo estudiantil sino universitario en su conjunto. A lo largo del siglo XX, las referencias a la Reforma han sido múltiples y los usos discursivos de esta primera epopeya son disputados por agrupaciones estudiantiles diversas, las cuales, en nombre de la reforma, la autonomía, el cogobierno, la libertad de cátedra, la injerencia estudiantil, etc., apelan a la Reforma como estandarte de lucha. La idea de autonomía, por ejemplo, ha mantenido una fuerte presencia en el discurso universitario. En los períodos de gobierno autoritario las medidas de gobierno estaban orientadas a suprimirla desde el primer momento. Asimismo, en períodos democráticos también vuelve el término, como ocurrió en la década del noventa mientras se instalaba en la opinión pública la discusión sobre la Ley de Educación Superior. Nuevamente en este período la autonomía fue puesta en el centro de la escena, y el estado nacional fue denunciado en varias oportunidades, ya que diversas universidades interpretaron la promulgación de la Ley como un avasallamiento de la autonomía universitaria.

Pero ha persistido una tendencia a enfatizar el concepto en términos de libertad negativa (no injerencia del estado en la universidad) y en mucho menor medida se ha enfatizado la autonomía desde su expresión positiva, es decir, como autogobierno.

Asimismo, la idea de “gobierno tripartito” donde se garantiza la participación, por medio de representantes, de los “tres estados” (Profesores, Graduados y Estudiantes) ha sido una constante en la conformación de los gobiernos universitarios de las instituciones públicas. Sin embargo, si bien en todas las instituciones existe gobierno colegiado, no todas las universidades diseñan del mismo modo la composición de sus órganos colegiados. Algunas universidades diseñan un modelo de “gobierno cuatripartito” incorporando la representación minoritaria del personal administrativo (no docente). Otras instituciones han reemplazado la figura del graduado por la del auxiliar docente, ajustando a la realidad actual la relación que la universidad establece con sus egresados.

Las universidades argentinas no han estado exentas de la inestabilidad ni tampoco de los movimientos políticos a lo largo de su historia; muy por el contrario, han estado permanentemente atravesadas por las contingencias políticas, económicas y sociales del estado nacional. La llegada al gobierno del presidente radical electo Marcelo T. de Alvear (1922) puso freno a la tendencia reformista y los sectores conservadores se consolidaron nuevamente en el gobierno.

Es entonces cuando comienza un repliegue del fervor reformista desde lo que se ha dado en llamar “el período de contra reforma”, el que se verá, aunque brevemente, amenazado por la vuelta de Yrigoyen al poder en 1928. Sin embargo, dos años más tarde, el golpe militar de 1930 encabezado por el Gral. Uriburu comenzó a erosionar

las bases de la Reforma, sobre todo en lo que atañe a la paridad de la representación en el gobierno universitario. En el caso de la UBA, sus estatutos fueron reformados y el gobierno colegiado quedó, preponderantemente, en manos de uno de los claustros (los profesores), sin la exclusión total de la representación estudiantil.

En 1943 este ciclo se cierra, con la intervención de las universidades y la abolición de toda existencia de delegados estudiantiles en las asambleas para la elección de profesores.

En 1947, el Ejecutivo Nacional promovió la sanción de la Ley 13.031. Esta Ley eliminaba la participación de los estudiantes en el cogobierno. Esta medida se enmarca en una relación bastante conflictiva que se estableció entre la universidad y la figura de Perón. El movimiento estudiantil se resistió al proyecto que el justicialismo preveía para las universidades dentro del andamiaje institucional del estado. La resistencia a Perón retomó en gran parte las banderas del Reformismo, por lo que los estudiantes, bajo las consignas de la Reforma del '18, pretendieron resistir las intervenciones estatales en el espacio universitario.

En 1953, estas tendencias se agudizan aún más con la elección directa de los decanos por el rector, que a su vez era designado por el Poder Ejecutivo, y se dispone que la representación estudiantil en los consejos será la de un delegado de *la entidad gremial reconocida* con voto en aquellas cuestiones que afecten a los intereses estudiantiles.

La proscripción del peronismo a partir de 1955 restituyó los principios de la Ley 1.597; queda garantizada por ley la autonomía. Se trata de un período de gran crecimiento y modernización para la universidad y para el sistema científico nacional. La normativa fue el Decreto Ley 477, promulgado en el año 1955. Así, restablecen los principios de la Reforma sobre la base de la participación en el gobierno de los estudiantes, los profesores y los graduados. Este fue un período de gran desarrollo científico en la universidad, caracterizado por algunos autores como “la primera modernización universitaria” (Chiroleu, 2004). Pero con el advenimiento de la “Revolución Argentina”, se establece una nueva normativa según la cual el gobierno universitario vuelve a ser restringido. Se trata de la Ley 17.245 de 1968, que restringe la composición del Consejo Superior al rector y los decanos, y los consejos directivos se compondrán del decano y profesores.

Esta Ley es derogada en 1974 por la 20.654 o *Ley Taiana*, bajo el tercer gobierno peronista de la historia argentina. En dicha Ley la representación mayoritaria pasa a ser de los docentes (60%), el 30% corresponde a los estudiantes y el 10% a los trabajadores no docentes, incorporándose estos al cogobierno por primera vez en la historia y desapareciendo la representación de los graduados. Los no docentes tendrán voz y voto en todas las cuestiones, excepto las estrictamente académicas.

Durante el Proceso de Reorganización Nacional iniciado en 1976, la Ley más significativa fue la 22.207 de 1980, la que sigue propiciando la participación del rector, los decanos y los profesores en los consejos de las facultades y de la universidad. Este período de la historia nacional y universitaria fue especialmente dramático. La universidad fue silenciada, docentes y alumnos fueron perseguidos, muertos y

desaparecidos, y el espacio universitario estuvo absolutamente controlado por el gobierno militar, lo cual anuló la tan defendida autonomía universitaria.

Los años posteriores a la dictadura (a partir de 1983) fueron años en que el gobierno de Alfonsín se abocó a la reconstrucción de todos aquellos espacios que habían sido desbastados por el Proceso de Reorganización Nacional. En el plano universitario, algunos de los principales lineamientos fueron: universidad democrática y abierta al pueblo; democratización interna de la universidad encarada a través del proceso de normalización; ampliación de la cobertura en educación (para todos los niveles); responsabilidad del estado en materia educativa; ingreso irrestricto y gratuidad; restablecimiento del sistema de gobierno vigente antes de 1966.

Así, desde mediados de la década del ochenta, se produce el restablecimiento del gobierno colegiado y multipartito en las universidades nacionales, hasta nuestros días.

Resumiendo muy brevemente la historia de la legislación en materia de gobierno universitario, podemos decir que, respecto a los órganos unipersonales (rector y decanos), hay una indudable tradición legislativa a favor de la elección de sus titulares por la propia universidad, es decir, sin injerencia alguna del Poder Ejecutivo.

Por otra parte, desde la Reforma de Córdoba en 1918, y particularmente desde los años sesenta ha prevalecido una fuerte tradición de 'autonomía' frente al Estado, al mercado y a otros 'poderes' sociales y económicos externos a la institución, y se ha reivindicado el papel 'crítico' e independiente de la institución al respecto.

En algunas instituciones, estos principios han legitimado conceptos de 'autonomía', cercanos a autarquía, soberanía y extraterritorialidad, cuya principal implicación es la resistencia a las evaluaciones y controles externos, a 'rendir cuentas' a la sociedad y al Estado por la calidad y pertinencia de la educación ofrecida, y por el costo / beneficio del subsidio público. Estas tradiciones de relativa 'irresponsabilidad' social (o responsabilidad definida según criterios autoreferidos) han ejercido una gran influencia en el fortalecimiento de patrones endógenos, inerciales, conservadores, autocomplacientes e 'interesados' (intereses creados), de pensamiento y acción sobre el *deber ser* de las instituciones públicas y de su oferta educativa, todo lo cual presenta importantes problemas de legitimidad y gobernabilidad en las instituciones públicas. Un primer problema se refiere a la 'gobernabilidad' ganada mediante propuestas de gobierno que tengan mayor aceptación en el cuerpo docente, que sean más congruentes con sus tradiciones, expectativas e intereses.

En este caso se corre el riesgo de reducir la función de gobierno universitario – incluyendo criterios y procedimientos de elección- al ofrecimiento de promesas y planes que sean 'populares' entre la mayoría de electores, congruentes con sus expectativas, lo que asegura la reproducción de las visiones e intereses más endogámicos, inerciales y conservadores, y la consiguiente exclusión de propuestas innovadoras, seguramente cuestionadoras del *statu quo*, y tal vez más necesarias.

De aquí la importancia del estudio 'internalista' de las instituciones; propuesto por Burton Clark (1997); para quien la dinámica de una institución y sus posibilidades de

cambio e innovación dependen no tanto de las formas o modalidades de 'gobierno' (formalismo) sino de los valores, tradiciones, imaginarios, intereses, y formas de organización y comunicación interna de los actores institucionales (principalmente el cuerpo docente), y su papel en la legitimidad y aceptación de las propuestas de gobierno (o gobernabilidad). *“Seguir la pista de los rasgos básicos del sistema de educación superior implica concentrar la atención en el modo en que el sistema mismo determina la acción y el cambio.*

El enfoque internalista evita imputaciones fáciles a la ‘influencia de la sociedad’. Este enfoque tiene un peso creciente en las ciencias sociales a medida que sectores importantes de la sociedad se van especializando y, con ello, asumiendo

imperativos y constreñimientos propios (...) Pese a la extendida creencia de que la educación superior es cada vez más dependiente respecto del resto de la sociedad... conviene percibirla como un sector que ha desarrollado su propia estructura masiva y sus propios procedimientos límite que le proporcionan cierto aislamiento y fortalecen su hegemonía sobre algunas tareas y funciones”.

La heterogeneidad del sistema de educación superior configura un desafío a la imaginación para establecer modelos diferenciados de función, actividad, relación con el medio social y, por ende, parámetros de evaluación y calidad de las universidades. Las políticas educacionales, al tiempo que reconocen la heterogeneidad y practican la segmentación como un mecanismo de premios y castigos, promueven una concepción “homogeneizante” de la vida universitaria.

Posiblemente, de esta manera –heterogeneidad, particularidad funcional, interacción e interpretación del entorno– se renueve la concepción de autonomía universitaria como capacidad de la universidad de transformación social, recogiendo los antiguos valores de la Reforma Universitaria de 1918.

Aproximación desde el objeto de estudio

Analizando la relación con las **normas** establecidas, se analiza e interpreta que existe cierta sensación de ahogo, de fastidiosa obediencia, terminando por formar parte de las lógicas de decisión, anulando otras fuentes de argumentación para solicitudes, por ejemplo:

Nota N° 533/P-08 P, N (Secretaría Académica). **E/Mapa Docendi** de la Prof. Rz.

El Consejo Directivo resuelve que las presentes actuaciones pasen a la Dirección Económico-Financiera para que informe si existe la posibilidad económica de otorgar la dedicación solicitada por la Prof. Rz.

Nota N° 2404/P-05 P, N (Secretaría Académica) S/llamado a concurso abierto de Trámite Abreviado para proveer 1 (un) cargo de Jefe de Trabajos Prácticos con dedicación Semiexclusiva para la asignatura Didáctica de la Lectura y Escritura.

El Consejo Directivo resuelve girar el presente pedido al Departamento de Ciencias del Lenguaje para que en sesión analice el **Mapa Docendi** de sus integrantes, en función del ciclo 2006, para cubrir el cargo.

Nota s/n° 2006 P, N (Secretaría Académica) S/llamar a concurso efectivo

Departamento: Ciencias del Lenguaje

Asignatura: Didáctica de la Lengua

El Consejo Directivo resuelve no acceder a lo solicitado por Secretaría Académica dado que estudiado el **Mapa Docendi** se observa que la dotación docente no es insuficiente.

La decana y los consejos sienten que no se les vulnera la autonomía, sino que simplemente tienen que obedecer, y si esto es paulatino, no tienen conciencia que se podría hacer de otro modo.

¿Cómo incide los criterios de política universitaria del Ministerio de Educación y de la Coneau respecto a la autonomía de la facultad, al manejo de la autonomía en la facultad?

M: - Mirá lo que te voy a decir...mirá, en realidad, nosotros tenemos una... a cada una de las instituciones esto no nos impacta, por lo menos esto es lo que yo siento, no hay un impacto fuerte. ¿Por qué no hay un impacto fuerte? Porque si hay un impacto, lo vamos recibiendo por capas, cachetones por capas, es decir, ¿qué pasa? Los rectores son los que reciben estos impactos o estos cachetones y ellos son los que pelean digamos y sirven de soporte para bajar las medidas y empezarnos a hacer. Entonces bueno, una de las políticas digamos fuerte es bueno, el tema del mapa Docendi, de cómo distribuir el tema del presupuesto. Todo esto es una cuestión que, bueno, que eso impacta. Eso, pero no han habido, o sea, nosotros dentro de lo que hemos estado haciendo...

O se admite el grado de corresponsabilidad en lo que se construyó:

E: Respecto a las normativas generales, de la CONEAU, del ministerio de educación, del consejo superior, es decir, que no son de acá. Ustedes reciben una influencia directa, cuál es esta?

N.P.: Desde el ministerio, son decisiones sobre la formación docente, y nosotros analizamos, acordamos, fundamentamos nuestro acuerdo o no a ello. En las acciones de la secretaria, no.

Y en relación con el consejo superior, sus decisiones fueron consultadas y consensuadas antes con los secretarios, así que...

Normas de rectorado que deshacen lo hecho en unidad académica y que para uniformizar, unidad académica debe obedecer... se perciben las normas de rectorado como verticales y sin instancia de consenso previo:

Y claro, y empezaron con reuniones. Y entonces, ¿que pasó? Nosotros habíamos empezado un camino de cambio y ese camino de cambio se vio desdibujado porque entonces, nosotros estábamos enseñando una cosa que nos demoró un año, decime si no estoy en lo correcto. Un año nos demoró entrar en el camino de la tecnología de una manera diferente, por eso yo le pido al E que me ayude a hacer este cambio, y cuando estábamos en pleno proceso, digamos, que solamente pudimos una sola reunión institucional de fin de año poderlo hacer con esas características y allí ser muy blandos, dejar que la gente se explayara en un

montón de cosas que, en realidad no era lo que a nosotros nos interesaba, ni al E ni a mí, al año siguiente no lo pudimos hacer otra vez ¿porqué no lo pudimos hacer? Porque el rectorado nos baja un camino semejante y si nosotros seguíamos con el camino nuestro más el camino que nos estaba bajando el rectorado entonces a la gente se le hacía un bodrio. Entonces, ¿qué pasó?, quedó como que nosotros empezamos una cosa y no la seguimos, cosa que no es cierto, porque el camino fue el mismo, lo que pasa es que cambió el vocabulario y a la gente yo pensé que no la podíamos estar atosigando. Aparte, nosotros como institución pequeña no nos podemos quedar afuera del núcleo del rectorado y lo mismo nos pasó con el tema de distancia.

Otro aspecto interesante da cuenta de uno de los mayores problemas de cara a tomar decisiones por parte de nuevas gestiones, la arbitrariedad, la intuición en los procedimientos, como lo manifestara en la entrevista la vicedecana:

*“sino que no está instalado, esto de que, estando la normativa veamos cómo se cumple, si no la modificamos...el seguimiento no está ni la evaluación de resultado...el procedimiento que debe seguir el sector administrativo sigue teniendo falencias, donde por más que te traigan la normativa y vos digas bueno que se aplique la normativa, después que sale del consejo el camino que tiene que hacer vuelve a caer en **algo casero**, a veces por no quedar mal, para no enfrentar un conflicto, somos conscientes de la transgresión y seguimos...”*

Asimismo, se tiende a flexibilizar la norma como una suerte de “humanización de las dinámicas de funcionamiento”

La mecánica de funcionamiento: dirección de alumnos tiene una mecánica de funcionamiento totalmente distinta a apoyo académico, dirección de alumnos tiene una dinámica de funcionamiento muy estructurada, muy pautada y cualquier imprevisto que los saque de ese funcionamiento estructurado y pautado, es una hecatombe, o sea, me ha costado mucho, me ha costado mucho hacerles entender, comprender que hay situaciones especiales, que no son excepciones, que hay situaciones especiales que hay que tratarlas, que hay que encontrar una solución intermedia, ni totalmente a favor del alumno: que venga y diga "mirá, yo no lo puedo pagar, así que bueno, tomá, hacemelo gratis" sino, eso por un lado, la flexibilidad en las fechas establecidas para la inscripción, la fecha establecida para inscripción para mesa de examen, para el borrado, se pasaban 5 minutos y cerraban las puertas, o sea, esa flexibilidad de situaciones... una vez una alumna llorando me dice: "profe, acabo de venir del pediatra porque tenía mi hija muy mal, he llegado diez minutos tarde, tengo a mi hija acá.." venía con las recetas en la mano "acá están las indicaciones, vengo de ahí" se acabó, te quedaste afuera. Es decir, humanizar, no digo que seas inhumano, por favor, pero me parece muy bien, de todas maneras el rigor

Además, se reconoce y acepta desde la conducción el manejo arbitrario y ciego de las situaciones:

E: Una de las perspectivas que estuvimos analizando es la relación de la toma de decisiones con la normativa... en tu consejo, el académico, los miembros, tienen idea de las normativas que sustentan las decisiones que están tomando?

N.P.: No hay un conocimiento de la normativa, por parte de los directores de departamento, y de hecho puedo afirmarte que no hay un director que conozca toda la normativa a nivel general, lo que sí sabemos es que existe una normativa para evaluación, otra para concursos, sabemos que existen normativas para determinadas actividades académicas, pero ciertas cuestiones específicas, no. Peor hay otras tantas cosas que se vienen haciendo por tradición creyendo que hay normativas y no existen. Por ejemplo, la obligatoriedad a las reuniones de departamento.

Otro tratamiento de la norma encontrado es la aplicación reflexiva de la norma, suscitando debate y dialogo:

: - Bueno, eso fue y es una cuestión bien importante y de continuo crecimiento. Porque en los..., sucede una cosa con los consejos desde mi perspectiva y, tal vez, desde mi formación que es la filosofía, como uds. saben, ya que por un lado uno tiene que tener muy clara las normas existentes ¿no?, las normas existentes, lo que ha ido (con la experiencia de los secretarios y de los consejeros anteriores) volcando en esas normativas existentes y bueno, y eso aplicarlas. Pero, por otro lado, he tratado, creo yo, bastante en este consejo de que, además, haya discusión, o sea, que haya diálogo, que se vea, en lo posible, cada caso en particular y que uno bueno, se tome el tiempo para eso, porque es lo más difícil ¿no?, llegar a tomar tiempo y siempre trato de que todas las decisiones importantes que se toman, donde están en juego personas, becarios sobre todo, sean por acuerdos y bueno, en las reuniones de consejo esto es lo que hacemos: presentamos las dificultades que hay sobre cada caso, se discute, a veces se discute bastante, en algunas actas, inclusive, se ha elaborado presentando la opinión disidente de algún consejero. Pero la idea es establecer criterios de razonabilidad, es decir, que uno piense que detrás de la decisión que está tomando hay situaciones bien distintas, personas con experiencias distintas, de algún modo eso es lo que predomina.

Y, bueno, en ese sentido surge el problema de que no hay la suficiente disponibilidad de tiempo, por parte del consejo, porque tienen todas las otras tareas que tienen que ir haciendo al mismo tiempo: las materias, los proyectos, etc., etc., que tenemos. Y la falta de tiempo se une a falta de revisión de algunas normativas que habría que ajustar para hacer uno más justo porque creo que uno tiene que ir tratando de lograr criterios de mayor justicia en la gestión política, y, en ese sentido, nos falta tiempo. Otro tipo de inconveniente que ha surgido es el desacuerdo con normativas que provienen del rectorado, en torno a las becas de investigación concretamente.

5.8.3.4. Las nociones del espacio

Entendiendo por tal al marcado énfasis y desarrollo de la educación a distancia y la extensión de la cobertura de la unidad, que bien podríamos describir como “desanclaje” para Giddens (1993). Una característica central de la modernidad es el

“desanclaje” que significa la separación de las relaciones sociales de contextos locales, para reestructurarlas en nuevos “intervalos espacio-temporales”, los que se constituirían en los Estados- Nación. Estos Estados-Nación deben conseguir crear una identidad común, como forma de legitimar su propia dominación. Para esto se hace necesario encontrar un nuevo vínculo que aglutine a los individuos reterritorializados; este se encuentra, por un lado, en el Estado como marco institucional que organiza el territorio –constituyéndose con posterioridad al mismo tiempo en el representante y el garante de los derechos de ciudadanía en las sociedades democráticas– y, por otro, en la constitución de las identidades nacionales. Este vínculo debe reemplazar los lazos de solidaridad y de afectividad propios de las comunidades locales.

De esta manera, el espacio público también se desterritorializa y requiere de un alto grado de abstracción, y de mecanismos de representación para la discusión, deliberación y toma de decisiones, que superan las posibilidades de comunicación directa entre los hombres. Ya no podemos pensar en los “foros” o “ágoras”; no sólo se extiende el territorio que abarca el espacio público, sino que se amplía la concepción de ciudadanía, dejando de lado las particularidades de personas o grupos. Así, quedan incorporadas, aunque no reconocidas, algunas de las diferencias (en términos de poder y materiales) al interior del espacio público. Es aquí donde cobra central importancia la identidad nacional, como forma de crear un proyecto y una idea de destino común. No hay posibilidad de espacio público sin el reconocimiento de la interdependencia social. Se desarrolla en este contexto la idea de espacio público democrático liberal, entendido como el espacio de deliberación y toma de decisiones de una comunidad política que comparte un destino común. Así, el espacio público queda vinculado a las formas de representación de la sociedad, y a la mediación entre la sociedad civil y el Estado. El Estado Benefactor, como parte de una fórmula de pacificación, amplía la noción de espacio público al incorporar los derechos sociales y la idea de redistribución: cuestiones que expresan la idea de interdependencia y responsabilidad del conjunto de la sociedad para con cada uno de sus miembros.

Ahora bien, continuando con el argumento de Giddens, si una de las características de la modernidad es el “desanclaje”, y si “la globalización” es una consecuencia de la modernidad, podríamos pensar que la configuración de los Estados Nacionales es una expresión parcial del mismo proceso y que actualmente nos encontramos con esta característica de la modernidad llevada al extremo. Es decir, la misma posibilidad de “desanclaje” y de reorganización del tiempo y el espacio que organizó los Estados Nacionales es la que posibilita hoy un nuevo desanclaje, ahora en términos globales

Se tiende a creer que la universidad siempre ha sido internacional, y ello no es del todo cierto. En la primera etapa de creación de la universidad, en la Edad Media, si bien se trató de un período de fluido intercambio de estudiantes y profesores entre universidades ubicadas en lugares geográficos diferentes, estos lugares no estaban separados por las fronteras de las naciones, pues todavía no había surgido el Estado-nación. Por lo tanto, la movilidad de estudiantes y profesores de entonces se debe concebir más bien como “inter-territorial” y no como “inter-nacional”.

Los espacios territoriales donde estaban ubicadas las universidades que existían en aquella época –Bologna, París, Oxford, Salamanca, entre otras– pertenecían a la misma comunidad unida por lo religioso, la cristiandad, y los estudiantes de las diferentes universidades hablaban un mismo idioma: el latín. Los programas de estudios y sistemas de exámenes eran bastante uniformes, y por lo tanto no había mayores problemas con el reconocimiento de los estudios, permitiendo a los estudiantes itinerantes ir de una universidad a otra, a su gusto y necesidad.

Al llegar al siglo XV disminuye la circulación inter-territorial de estudiantes, y el movimiento queda reducido a las elites. Por otro lado, la Reforma y Contrarreforma incidieron en las universidades, utilizándolas como instrumentos destinados a asegurar la ortodoxia o marcar las fronteras entre interpretaciones opuestas. Una de las pruebas formales de una soberanía recién proclamada era el derecho de los gobernantes locales a fundar universidades.

En el transcurso del siglo XVII, algunos países europeos comenzaron a imponer requisitos a los estudiantes destinados a hacer carrera en la administración pública. Entre estos requisitos estaba el haber asistido a instituciones controladas por el Estado, de manera que los cargos relacionados con la función pública se reservaran a aquellos que se habían educado dentro del país.

Desde la creación del Estado moderno hasta el siglo XX, las dinámicas inter-territoriales se fueron haciendo cada vez más escasas, a la vez que las nuevas universidades nacían ya con el mandato de tener que dar respuesta a problemas nacionales. Más bien, las dinámicas internacionales asociadas a esos siglos tuvieron que ver con la exportación de la universidad europea hacia el resto del mundo. En la primera mitad del siglo XX, hubo movilidad de profesores –especialmente de Europa a Estados Unidos– por motivos extra-académicos, esto es, debido a los efectos de las dos guerras mundiales. Sin embargo, es a partir de la segunda mitad de ese siglo que la internacionalización se comienza a expresar vivamente en el contexto del paradigma del desarrollo, con una gran movilidad de estudiantes de países no avanzados hacia los países avanzados (dirección sur-norte). Dentro de este mismo contexto, surgen acuerdos de cooperación institucional en el sentido inverso.

La última década del siglo XX se caracterizó por la afluencia de dinámicas integradoras de carácter regional y subregional. Especialmente cabe mencionar los programas de intercambio académico.

Además de los acuerdos regionales, y acuerdos realizados entre instituciones, surge paralelamente, y con bastante ímpetu, una globalización del conocimiento que da un nuevo giro a la internacionalización, haciendo más evidente el aspecto lucrativo de sus dinámicas. En este sentido, el creciente impacto de la globalización está incidiendo en una mayor relevancia en el desarrollo de la internacionalización de las instituciones educativas, debido a que la internacionalización pasa a ser un elemento clave con el cual las instituciones académicas deben responder al impacto de la globalización.

Por tanto, la internacionalización se está moviendo de la periferia al centro de

atención de las instituciones académicas. Y en la medida en que gana importancia, se vuelve más empresarial, y entremezclada con procesos de comercialización y competitividad, incluso para el caso de las universidades públicas.

La internacionalización lucrativa asume diversas formas, a través de las tendencias de la educación superior transnacional o educación sin fronteras, las cuales dan cuenta de los movimientos reales o virtuales de estudiantes, maestros, conocimientos y programas académicos de un país a otro.

Aproximación desde el objeto de estudio

Se tienen relaciones disímiles con el medio social, se proyectan a espacios socio-culturales de amplitud cada vez más creciente, no pudiendo ampliar de manera armoniosa y acorde los aspectos que acompañan tal proyección (planta docente, re designación de categorías y dedicaciones, organización de actividades, etc), se intenta establecer relaciones cercanas con el medio, tendiendo a particulares con los beneficiarios de sus servicios, son eficientes procesadoras y articuladoras del flujo de conocimientos en el contexto social y productivo. En este marco de diferenciación, la autonomía de la unidad académica objeto de estudio parte del reconocimiento del papel peculiar en el contexto social al que pertenece y en la confección de un diseño propio, que se alimenta de las concepciones académicas vigentes, estando actualmente atrasada en cuanto a la traducción de expectativas y demandas del entorno; unas expectativas y demandas no formuladas, pero que las facultad debiera hacerse eco. Actualización plan de estudios, titulación intermedia, articulaciones con el sistema de gestión pública y privada, etc. deben hacer explícitas en su proceso de inmersión en el entorno.

Existen procesos de desterritorialización, estableciendo acuerdos marco con unidades extranjeras, convenios de colaboración con unidades académicas del medio, dictado de ofertas educativas en otras provincias.

Expte. N° 13-711/F-07 FEEyE. S/Convenio Marco entre Universidad y la Fundación S F de A de la Provincia de SJ para implementar la Tecnicatura en Lengua de Señas en la mencionada provincia.

El Consejo Directivo, teniendo en cuenta lo recomendado por Asesoría Letrada del Rectorado a fs. 47 del presente expediente, resuelve dar cumplimiento a lo solicitado.

De acuerdo a la relación que se intenta establecer, lo mencionado sustenta el siguiente esquema conceptual N° 3:

RELACIONES ENTRE LOS MODOS DE GESTIÓN ACTUAL Y LOS MODELOS TRADICIONALES					
	ALEMAN	FRANCES	ANGLOSAJON	REFORMA DE 1918	CONFIGURACIÓN ACTUAL
META	LA CIENCIA, NO NECESARIAMENTE RELACIONADO CON LAS DEMANDAS SOCIALES O EL MERCADO	AL SERVICIO DEL ESTADO, NO DE LA SOCIEDAD, INTENTANDO BUSCAR UNA IDENTIDAD NACIONAL	RESPONDER A LAS DEMANDAS SOCIALES CON CARACTERÍSTICAS DE EMPRESA	DAR RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE UN MERCADO LABORAL A TRAVÉS DE PROFESIONES DEFINIDAS Y ESTABLES	DAR RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE UN MERCADO LABORAL A TRAVÉS DE PROFESIONES DEFINIDAS Y ESTABLES RESPONDER A LAS DEMANDAS SOCIALES, PROBLEMÁTICAS DEL ENTORNO CON PROPUESTAS ARANCELADAS (AUTOFINANCIADAS) Y GRATUITAS
TIPO DE GESTIÓN	PUBLICA (ESTATAL)	PUBLICA (ESTATAL)	PUBLICA (ESTATAL – UNIVERSIDAD CIVICA) PRIVADA	PUBLICA (ESTATAL)	PUBLICA ESTATAL PRIVADA (ESTRUCTURA INTERNA SEGMENTADA Y DIFERENCIADA)
MISION	DOCENCIA INVESTIGACION	DOCENCIA INVESTIGACION	DOCENCIA	DOCENCIA	ESCISION ENTRE DOCENCIA E INVESTIGACION Y EXTENSION
RELACION CON EL ESTADO	INDEPENDENCIA DEL ESTADO PARA HACER CIENCIA CON LIBERTAD	LIMITES ENEXISTENTES: OBJETIVO DE LA UNIVERSIDAD IGUAL OBJ. DEL ESTADO	ESTADO SOLO FINANCIANDO (USA) ESTADO LO CONTROLA TODO (INGLATERRA)	ESTADO COMO PROVEEDOR DE RECURSOS FINANCIEROS	ESTADO COMO PROVEEDOR DE RECURSOS FINANCIEROS DE MODO DEFICITARIO EVALÚA, ACREDITA Y ESTRUCTURA LA FUNCIÓN DE SUS MIEMBROS (INVESTIGACIÓN, DOCENCIA Y EXTENSION)
FORMACIÓN	DIVISION ENTRE CIENCIA Y PROFESION	FORMACION PARA TRANSFORMAR LA SOCIEDAD EN BASE A LOS OBJETIVOS DEL ESTADO	UNIVERSIDAD COMO EMPRESA.	HABILITACION ACADÉMICA Y HABILITACION PROFESIONAL	HABILITACION ACADÉMICA HABILITACION PROFESIONAL ESPACIOS TRANSDISCIPLINARIOS DEMANDA DEL ENTORNO ORIENTA OFERTAS EDUCATIVAS

Elaboración propia Esp. Fernanda Apaza Sembinelli

PROFESORES: ROLES Y ACTIVIDADES

La Universidad Moderna parte de la concepción de que los conocimientos humanos son limitados y provisionales y, por consiguiente, no importa tanto su ordenamiento y clasificación como el conseguir otros nuevos, más amplios y seguros. La función de la universidad no consiste, por tanto, en la transmisión de un saber sistematizado, sino en enseñar a cuestionar lo sabido y a escudriñar nuevos caminos y métodos de investigación.

La Universidad Moderna desarrolló tres modelos diferenciados:

El modelo inglés que trata de comunicar un saber hacer, un saber comportarse, un saber vivir como clase dirigente. En este modelo, la relación Universidad- política es consubstancial, aunque se trata de una política que no cuestiona ni a las instituciones ni a la estructura del poder establecido.

El modelo napoleónico configura la universidad pública, al servicio del Estado, en la que una ascendente clase media aprende los saberes específicos para el ejercicio de las profesiones liberales: medicina, derecho, ingeniería, comercio, etc.

Por último el *modelo alemán o humboldtiano*, propone una universidad que es una institución pública dedicada a la investigación de la verdad, que requiere plena libertad y autonomía para cumplir su misión; enseña a hacer ciencia; su finalidad no es preparar profesionales competentes sino futuros académicos y, por ello, el seminario se convierte en su mejor método didáctico. La universidad norteamericana puede considerarse una especie de híbrido entre el modelo inglés y el modelo alemán.

Aproximación desde el objeto de estudio

Actualmente el docente universitario debe tener un papel proactivo en la mediación del saber, en el campo del desarrollo del conocimiento, la investigación y el compromiso con el desarrollo de su sociedad.

Además debe capacitarse, para ello cuenta con normativas que estimulan y auspician tales iniciativas.

Expte. N° 92-21 SECRETARIA DE CIENCIA Y TÉCNICA DE LA UNCUYO.
S/reconsideración Premio Estímulo Prof. R.

El Consejo Directivo resuelve enviar las presentes actuaciones a la Secretaría de Posgrado para que informe si corresponde lo solicitado.

Definición desde el estatuto

Título IV: Claustros

Capítulo I: Docentes

Artículo 41

*Integran el cuerpo docente de la Universidad quienes cumplen funciones docentes, de investigación o artísticas, en las categorías que establece el **Artículo 46°**.*

Artículo 42

El cuerpo docente tiene como tareas específicas la formación moral, intelectual, científica, técnica y artística de los alumnos, la investigación, el perfeccionamiento y actualización profesional y docente, la extensión universitaria, la colaboración en la prestación retributable de servicios y la participación en las funciones directivas de la Universidad que estatutariamente le corresponde, respondiendo a los fines enunciados en el

***Artículo 1°** de este Estatuto.*

Artículo 43

El cuerpo docente, en el ejercicio de sus funciones específicas, tiene plena libertad para la exposición de sus ideas; no obstante, el deber que le incumbe es indicar las fuentes en que se contienen las concepciones y principios diversos y discrepantes. La exposición doctrinaria de las materias expuestas en las clases concierne exclusivamente a los docentes que las dictan y a su responsabilidad científica y legal. Sólo puede ser observada aquélla y sancionado su autor por el Consejo Superior, a propuesta del respectivo Consejo Directivo, cuando los conceptos vertidos comprometan el decoro y seriedad de los estudios, la reputación de la Universidad o el prestigio de la Nación y sus instituciones.

Cumplen con funciones de gestión, integran institutos y se organizan desde los departamentos.

Institutos

Nota N° 1381/R-05 PROFESORES. E/Proyecto de creación del Instituto del Currículo y Gestión Educativa.

Es convocada por el Consejo Directivo la Prof. P, a quien se le consulta sobre algunos aspectos del mencionado proyecto que se consideran importantes para el tratamiento del mismo.

Dadas las explicaciones del caso el Consejo Directivo aprueba la creación del instituto teniendo en cuenta la fundamentación y los objetivos presentados y resuelve modificar la denominación del mismo por el de Instituto de Didáctica y Gestión Curricular, en función de lo expresado en el Art. 2 de la Ordenanza 007/CD-03.

La Consejera S M solicita que conste en el acta que se abstiene de votar.

La Sra. Decana informa, en relación a los institutos y centros existentes, que todos los años se solicita al inicio y al cierre el plan de acción de los mismos, para tener una visión de lo que está realizando cada uno de ellos con respecto a investigación y servicio.

También pone en conocimiento que la institución está realizando una revisión de todas sus áreas para analizar líneas de acción.

La unidad de estudio desarrolla actividades académicas, científicas, de extensión y capacitación, a través de Institutos, Centros y la Red de Investigación Docente.

Actualmente, existen seis Institutos: Lectura y Escritura; Ciencia, Tecnología y Creatividad en Educación; Desarrollo de la Educación Especial; Investigación en Psicomotricidad; Nivel Inicial y Logopedia.

Asimismo, funcionan cuatro Centros: Difusión del Folklore; Estudio Integral Pedagógico y Social; Didáctica de la Lengua y Recursos para la Investigación y Formación Docente.

El propósito de estos espacios es realizar tareas de capacitación, estudio, investigación y análisis de temáticas específicas, que beneficien a la comunidad educativa, así como elaborar y llevar a cabo diferentes proyectos.

Asimismo, la unidad académica cuenta con la Red de Investigación Docente para la Educación Prospectiva (Ridep), que comenzó a idearse a mediados de la década de los '90. Su meta, de acuerdo a entrevistas realizadas, aspira a generar un espacio abierto, innovador y cooperativo, en el que confluyan docentes de los diferentes niveles del sistema educativo, que desarrollen investigaciones tendientes a repensar y reconstruir creativamente la educación latinoamericana.

La Facultad está organizada en Departamentos. Estos, constituyen una unidad organizativa de docencia, investigación y extensión, alrededor de un eje epistemológico, sustentado en las áreas de incumbencia de la Facultad (Ord. n° 003/96).

Cada departamento estará integrado por todos los docentes, especialistas, adscriptos y pasantes que cumplan funciones relacionadas con el campo epistemológico del mismo.

La conducción de cada Departamentos es ejercida por un Director.

Los Departamentos se crean con el propósito de atender el requerimiento de integrar criterios académicos en la formación docente, que se acuerden a la realidad socioeducativa y que logren, a la vez, actualizarla a través de conocimientos sustentados en investigaciones científicas. Además, la organización departamental, en relación con un campo epistemológico, se revela como un ámbito propicio, ya que permite un empleo eficiente de los recursos humanos y materiales, una fluida comunicación entre el personal docente y una actividad integrada dentro del ámbito de la incumbencia de la institución.

En total, componen la Unidad académica 11 Departamentos: Ciencias del Lenguaje, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Didáctica, Expresión, Fundamentos de la Educación, Matemática, Metodología de la Investigación, Orientación, Psicología y Tecnología.

Las actividades de investigación, entre la escisión de la tarea docente y su transición:

Entrevista:

E: - Cuando vos asumiste tu función en el área de investigación, nuestro tema está referido fundamentalmente a problemáticas, ¿Cuáles eran las toma de decisiones importantes que tuviste que realizar para darle tu característica personal a tu gestión?

Pero yo formulé unas líneas de acción de lo que me iba a proponer fundamentalmente en la Secretaría. Y, bueno, una de las líneas de acción era fortalecer la investigación en articulación con los campos de ejes de docencia que tiene cada uno, ¿viste?.

Para eso bueno, trabajamos..., tenía uno de los propósitos era articular con Secretaría Académica y transformar lo que sería el tramo de realización de las tesis de licenciaturas en una formación de recursos humanos bien con características de inicio a la investigación. Entonces lo que trabajé en ese momento, fue revisar el reglamento que había anteriormente, hacer unas pequeñas modificaciones, ¿viste?, modificaciones donde, de algún modo, la intencionalidad era que el docente que dirige una tesis de grado, él se diera bien cuenta que está formando un recurso humano y que lo está iniciando en la investigación y que, formarlo él como director de tesis era una tarea muy importante para él, como formador de recursos humanos para ponerlo, digamos, en su curriculum, para aspirar a dirigir proyectos, etc., etc. y a su vez que se compenetrara más en lo que es la metodología de investigación, o sea que se ajustara un poco la metodología de investigación de las tesis a lo que podría ser un becario, digamos, una beca de iniciación, o sea, eso por una parte...

... Esa creo yo que ha sido la línea fundamental: fortalecer la investigación, conectarme con la Direcciones de carreras, varias veces he hablado con las chicas, con A, con S D, con las chicas que están en la carrera de sordos, en la carrera de... digamos, en todas las carreras.

Los docentes deben adecuarse a las demandas y los lineamientos del estado en la investigación (categorización), sino, su actividad es invisibilizada:

M. - Desde la secretaría no te digo porque yo, por ejemplo, personalmente no estoy de acuerdo con el programa de incentivos, no estoy de acuerdo con eso, me parece que es una aberración a la carrera docente. En mi momento dejé de hacerlo porque no iba a permitir que me usaran de la manera que se usa a la gente, esto me parece un sistema totalmente perverso. Ese es mi punto de vista de la categorización, para mí no existe eso y es vergonzoso y eso es para que dos o tres sigan llenándose de papeles, para que un congreso sirva solamente para un papel y que nadie escuche a nadie, para que en esta facultad no seamos capaces de elegir dos o tres líneas de investigación y todos estar trabajando en esas dos líneas de investigación o tres. Porque acá cada uno quiere tener su kiosco, cada uno quiere tener su tema, cada uno quiere saber porque todos saben más que nadie. Y entonces, ¿eso por qué? Porque nos han impuesto un sistema de categorización que es nocivo.

E: - Competitivo.

M: - Y competitivo, pero mal competitivo, porque competitivo no es malo, siempre y cuando sea manejado con ética., pero no con plata y con, con un aumento de sueldo encubierto por el Estado. Entonces, esto que el gobierno ha impuesto hace que nosotros, nosotros, no sé el resto de la gente, pero nosotros, las cosas que nos pasan a nosotros me parecen que son malas.

Lejos de modelos modernos tradicionales, los cargos docentes deben concursarse, tal y como lo determina el estatuto universitario.

Concursos

Artículo 57

Son efectivos los profesores titulares, asociados y adjuntos designados, previo concurso, por el Consejo Superior. Los auxiliares son designados como efectivos, previo concurso, por el Consejo Directivo.

Artículo 66

Los aspirantes serán evaluados teniendo en cuenta los méritos demostrados a través de Títulos, antecedentes, aptitudes para las tareas por desempeñar y pruebas públicas de oposición.

En las actas...

Expte. Nº 13-352/F-07 FEEyE. Llamado a concurso efectivo para proveer un cargo de Profesor Titular con dedicación Semiexclusiva en el Departamento de Ciencias del Lenguaje, asignatura Comunicación Lingüística II para los profesados de Grado Universitario en EGB y Especiales.

El Consejo Directivo resuelve aceptar lo actuado por la Comisión Asesora interviniente y solicitar al Consejo Superior la designación de la Prof. Norma Arenas en el cargo efectivo concursado.

Esquema conceptual N° 4:

RELACIONES ENTRE LOS MODOS DE GESTIÓN ACTUAL Y LOS MODELOS TRADICIONALES					
	ALEMAN	FRANCES	ANGLOSAJON	REFORMA DE 1918	CONFIGURACIÓN ACTUAL
PROFESORES	FUNCIONARIOS	FUNCIONARIOS SERVIDORES DEL ESTADO	FUNCIONARIO PÚBLICO	CIUDADANO UNIVERSITARIO CON PERIODICIDAD EN EL CARGO Y CONCURSOS DE OPOSICIÓN	CIUDADANO UNIVERSITARIO CON PERIODICIDAD EN EL CARGO Y CONCURSOS DE OPOSICIÓN EVALUACIÓN PERIODICA DE DOCENCIA CON PONDERACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y LA EXTENSIÓN
ACTORES DECISORES Y SU FUENTE DE LEGITIMACIÓN	ACADÉMICOS	ACADÉMICOS CON POSIBILIDAD DE CAMBIAR OBJETIVOS DEL ESTADO	AUTORIDADES NO ACADÉMICAS ELEGIDAS POR CONSEJOS	ESTRUCTURA CORPORATIVISTA, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA Y SOBERANA, TRIPARTITO PODER. O MULTIPARTITO	ESTRUCTURA COLEGIADA REPRESENTATIVIDAD PARCIAL LEGITIMACION POLÍTICA-FUNCIONAL

Elaboración propia Esp. Fernanda Apaza Sembinelli

ACTORES DECISORES Y SU FUENTE DE LEGITIMACIÓN: La conformación de los actores que participan en las decisiones y su intervención

Respecto a los órganos colegiados, la participación de los claustros en su conformación no responde a un esquema uniforme. La participación de los docentes estuvo siempre fuera de discusión.

La participación de los estudiantes, bajo diversas fórmulas (de mayor o menor peso en los consejos), está también incorporada desde 1918, sin perjuicio de los diferentes criterios que se sucedieron en cuanto al número y las condiciones para su elegibilidad. En cuanto a los graduados, su participación en el gobierno universitario aparece como una aspiración en 1918 y se hace efectiva sólo en 1955; desaparece en 1966 y reaparece en 1983, en algunos casos bajo una “versión revisada” que en realidad reemplaza la figura del graduado por la del auxiliar docente.

Por último, la participación de los no docentes surge como una novedad legislativa en 1974, pero se lleva a la práctica sólo después de 1983, en algunas universidades nacionales.

Aproximación desde el objeto de estudio

Se encuentra definida la representatividad de los claustros desde el estatuto universitario:

Capítulo II: Consejo Superior

Artículo 14

Componen el Consejo Superior: el Rector, los Decanos de las Facultades, un profesor de cada Facultad, un alumno de cada Facultad, cuatro auxiliares de docencia, tres egresados y un representante del personal no docente remunerado.

Título III: Gobierno de las facultades

Artículo 28

El gobierno de cada Facultad lo ejerce un Consejo Directivo integrado por catorce miembros inclusive el decano.

Para su propio gobierno interno las facultades pueden ampliar su consejo con representantes de escuelas.

Artículo 29

Además del Decano integran el Consejo Directivo de cada facultad 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.

Capítulo I: Consejo Directivo

Artículo 30

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.

Artículo 31

Los consejeros docentes, duran tres años en su mandato, los egresados, alumnos y el representante del personal no docente un año. Todos son reelegibles.

Artículo 32

Los Consejos Directivos sesionan en la misma forma dispuesta para el Consejo Superior.

Es de destacar la sistemática ausencia de alguno de los representantes del claustro de alumnos, no haciéndose tan notoria en el resto de los miembros del consejo directivo.

Cuando la voluntad de la gestión enfatiza un tema, por ejemplo, la efectivización del personal interino, las actas, registro de lo actuado y debatido, se circunscriben a la aprobación del dictamen de concursos, no existiendo otro tema a tratarse. Otro tópico permanente es la reducción de las actuaciones a la extensión de carrera o el pedido de equivalencias, lo que resta tiempo, atención y energía a tratamientos menos administrativos y más sustanciales. Se sustenta tal observación en el alto porcentaje de los expedientes en cada sesión destinados a estos temas y dentro de las sesiones del año.

En cuanto a la capacidad de debate y la tensión de argumentos, la vicedecana comenta las negociaciones:

...las dificultades son de confianza, o la situación a lo mejor atípica es la que se constituye esta dupla, no es cierto?, desde que cuando uno aunque el comentario que hacíamos recién...venga de grupos diferentes, no es cierto?, o de ideología diferente por decir así, uno hace acuerdos previos para llegar, entonces se perdió mucho tiempo en esa cuestión de tira y afloje por la confianza fundamentalmente. Yo

considero que los tres primeros años fueron de...se perdieron, en realidad, y estos últimos tres han sido muy diferentes...

La participación, en ocasiones, se limita al chisme, como manera de explicitar accionares desajustados

Entrevista Decana

Mi primer decisión, creo, importante, y que la sigo sosteniendo, fue en cuanto la relación SA con los profesores. Hay una cultura de pasillo: "que me dijeron" "sí, mirá", Mi primer decisión fue, bueno, ante esas decisiones, escuchar a las personas cuando plantean el problema y proponerle que lo vamos a hacer explícito siempre y cuando estén todos los involucrados en el problema y tratar el problema y llegar a una solución.

O no es propiciada por los tiempos de tratamiento:

Estando en la gestión, te llegas a dar cuenta que por ahí, cuando vos querés ser tan democrática, los tiempos se te alargan, pareciera que has dejado la cosa correr sin cerrar

Y, bueno, en ese sentido surge el problema de que no hay la suficiente disponibilidad de tiempo, por parte del consejo, porque tienen todas las otras tareas que tienen que ir haciendo al mismo tiempo: las materias, los proyectos, etc., etc., que tenemos. Y la falta de tiempo se une a falta de revisión de algunas normativas que habría que ajustar para hacer uno más justo porque creo que uno tiene que ir tratando de lograr criterios de mayor justicia en la gestión política, y, en ese sentido, nos falta tiempo.

Y en ocasiones coexiste una confusión de roles, donde se tiene como valor que no modificar resoluciones del consejo, como si se pudiera hacer.

Entrevista decana:

M: - Y bueno, a lo mejor eso es una estrategia. La estrategia que uso es que la gente pueda decir cada una lo que piensa libremente, no castigo a nadie por lo que dice, escucho y trato de que en el diálogo haya respeto. Eso sí, me molesta profundamente cuando no hay respeto de las personas cuando cada una dice lo que quiere decir en el momento. Sí escucho y después sí trato de la decisión final que yo tengo que tomar, hacerlo en función de lo que la gente ha ido diciendo y lo que se ha consensuado. Jamás he cambiado, en el tiempo que yo estoy acá, no he cambiado nunca la decisión del Consejo.

5.8.4. Aproximaciones finales

La focalización del objeto de estudio, se abordó desde una visión micropolítica de la unidad académica de la Universidad Nacional de Cuyo y de la dinámica organizativa centrada en los procesos de gestión. Se intentó la relación constante con los modelos tradicionales de gestión. A partir de lo cual se pudo elaborar el siguiente esquema conceptual N° 5:

RELACIONES ENTRE LOS MODOS DE GESTIÓN ACTUAL Y LOS MODELOS TRADICIONALES					
	ALEMAN	FRANCES	ANGLOSAJON	REFORMA DE 1918	CONFIGURACIÓN ACTUAL
META	LA CIENCIA, NO NECESARIAMENTE RELACIONADO CON LAS DEMANDAS SOCIALES O EL MERCADO	AL SERVICIO DEL ESTADO, NO DE LA SOCIEDAD, INTENTANDO BUSCAR UNA IDENTIDAD NACIONAL	RESPONDER A LAS DEMANDAS SOCIALES CON CARACTERÍSTICAS DE EMPRESA	DAR RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE UN MERCADO LABORAL A TRAVÉS DE PROFESIONES DEFINIDAS Y ESTABLES	DAR RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE UN MERCADO LABORAL A TRAVÉS DE PROFESIONES DEFINIDAS Y ESTABLES RESPONDER A LAS DEMANDAS SOCIALES, PROBLEMÁTICAS DEL ENTORNO CON PROPUESTAS ARANCELADAS (AUTOFINANCIADAS) Y GRATUITAS
TIPO DE GESTIÓN	PUBLICA (ESTATAL)	PUBLICA (ESTATAL)	PUBLICA (ESTATAL – UNIVERSIDAD CIVICA) PRIVADA	PUBLICA (ESTATAL)	PUBLICA ESTATAL PRIVADA (ESTRUCTURA INTERNA SEGMENTADA Y DIFERENCIADA)
MISION	DOCENCIA INVESTIGACION	DOCENCIA INVESTIGACION	DOCENCIA	DOCENCIA	ESCISION ENTRE DOCENCIA E INVESTIGACION Y EXTENSION
RELACION CON EL ESTADO	INDEPENDENCIA DEL ESTADO PARA HACER CIENCIA CON LIBERTAD	LIMITES ENEXISTENTES: OBJETIVO DE LA UNIVERSIDAD IGUAL OBJ. DEL ESTADO	ESTADO SOLO FINANCIANDO (USA) ESTADO LO CONTROLA TODO (INGLATERRA)	ESTADO COMO PROVEEDOR DE RECURSOS FINANCIEROS	ESTADO COMO PROVEEDOR DE RECURSOS FINANCIEROS DE MODO DEFICITARIO EVALÚA, ACREDITA Y ESTRUCTURA LA FUNCIÓN DE SUS MIEMBROS (INVESTIGACIÓN, DOCENCIA Y EXTENSION)
FORMACIÓN	DIVISION ENTRE CIENCIA Y PROFESION	FORMACION PARA TRANSFORMAR LA SOCIEDAD EN BASE A LOS OBJETIVOS DEL ESTADO	UNIVERSIDAD COMO EMPRESA.	HABILITACION ACADÉMICA Y HABILITACION PROFESIONAL	HABILITACION ACADÉMICA HABILITACION PROFESIONAL ESPACIOS TRANDISCIPLINARIOS DEMANDA DEL ENTORNO ORIENTA OFERTAS EDUCATIVAS
PROFESORES	FUNCIONARIOS	FUNCIONARIOS SERVIDORES DEL ESTADO	FUNCIONARIO PÚBLICO	CIUDADANO UNIVERSITARIO CON PERIODICIDAD EN EL CARGO Y CONCURSOS DE OPOSICIÓN	CIUDADANO UNIVERSITARIO CON PERIODICIDAD EN EL CARGO Y CONCURSOS DE OPOSICIÓN EVALUACIÓN PERIODICA DE DOCENCIA CON PONDERACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y LA EXTENSIÓN
ACTORES DECISORES Y SU FUENTE DE LEGITIMACIÓN	ACADÉMICOS	ACADÉMICOS CON POSIBILIDAD DE CAMBIAR OBJETIVOS DEL ESTADO	AUTORIDADES NO ACADÉMICAS ELEGIDAS POR CONSEJOS	ESTRUCTURA CORPORATIVISTA, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA Y SOBERANA. TRIPARTITO PODER. O MULTIPARTITO	ESTRUCTURA COLEGIADA REPRESENTATIVIDAD PARCIAL LEGITIMACION POLÍTICA-FUNCIONAL

Elaboración propia: Esp. Fernanda Apaza Sembinielli.

A partir de ello se aproxima que:

A partir de la hipótesis o anticipación de sentido:

“Las configuraciones actuales en la toma de decisiones consolidarían un nuevo modelo de gestión universitaria”,

Y del problema esbozado:

¿las nuevas configuraciones actuales en la toma de decisiones constituyen un nuevo modelo universitario de la unidad académica?

Problema que, a su vez, motivó a una serie de interrogantes:

- *¿Qué características asume la gestión de la unidad académica?*
- *¿Qué características presentan los modelos históricos de gestión?*
- *¿Qué relación se establece entre los modelos históricos y las actuales configuraciones de la unidad académica?*

Se aproxima que

- 1. 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.**
2. Las reformas estructurales son más nítidas y evidentes que las reformas del pensar.
3. Las reformas estructurales en gran medida se suscitan de modo externo a la unidad de estudio (leyes nacionales, creación de organismos descentralizados, crisis del financiamiento)
4. 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.
5. 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. 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 (licenciaturas), configura modos de participación académica, organizativa y administrativa distintivas.
6. 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 de uniformización (incentivos a docentes investigadores, pautas de evaluación, normativas).
7. La marcada tendencia al DESANCLAJE, con nuevas nociones de territorialización y ofertas educativas, marcan usos renovados de las TIC's y de la estructura de toma de decisiones y flujos de poder.
8. La interprovincialidad "lucrativa" asume diversas formas, a través de las tendencias de la unidad de estudio transprovincial o educación sin fronteras, las cuales dan cuenta de los movimientos reales o virtuales de estudiantes, maestros, conocimientos y programas académicos de una provincia a otra.
9. En cuanto a los actores que participan en la toma de decisiones: la figura del gobierno colegiado es central para organizar la estructura de autoridad; en el subsistema público se advierten dificultades a la hora de representar: disparidad de representantes por claustro, la distancia entre representantes y

representados va en aumento, a diferencia de lo que ocurría en 1918; y en ocasiones resulta difícil hallar en la unidad experiencias que remitan a un verdadero debate y procesos de consenso y tensión de argumentos. Por lo general, se observan decisiones de remolque con lo pragmático y estratégico, planteado en términos de utilidad.

10. El ejercicio del gobierno de la unidad académica, posee legitimidad de tipo funcional y política, cuando de acuerdo a los modelos históricos, la fuente de emanación de legitimidad era la académica y la representativa de fuerzas claramente definidas y en pugna (reforma del '18)

Capítulo 6. Antecedentes y estado de situación de TICs-Universidad-Gestión

El 5 de febrero del 2003, la Comisión Europea difundió un texto sobre “The role of the Universities in the Europe of Knowledge”, según el cual, la economía y la Sociedad del Conocimiento derivan de cuatro elementos independientes, a saber:

- La producción del conocimiento, fundamentalmente a través de la investigación
- La transmisión del conocimiento mediante la educación y la formación
- La difusión del conocimiento, a través de las tecnologías de información y comunicación (TICs)
- El uso de las TICs en la innovación tecnológica

Distintas instituciones, como administraciones públicas de gobiernos nacionales, provinciales, programas de organismos nacionales, regionales e internacionales (BID, IESALC, INEAM, empresas de telefonía privadas y públicas)⁵², en todos los países de la región de América Latina buscaron, de alguna u otra forma, responder al uso de las tecnologías como un instrumento fundamental para la gestión pública y para la construcción de nuevos conocimientos para optimizar los procesos de gestión.

Este factor de cambio, en relación a las tecnologías de la información y de la comunicación, fue especialmente relevante en el sector de la administración y gerenciamiento público y privado, debido a las urgentes necesidades de procesar una enorme cantidad de volúmenes de información a través de algún tipo de herramienta capaz de mejorar una gestión que, en gran medida, se basa en sus decisiones para realizar una correcta sistematización informativa.

Los espacios de administración, correspondientes a estados nacionales, provinciales ó instituciones públicas y privadas en América Latina experimentaron una progresión en la utilización de las tecnologías de información para hacer la gestión pública más eficaz y eficiente. De este modo, desde principios de los años 70 y hasta nuestros días se ha dado una evolución constante que puede ser dividida en cuatro etapas:

Etapas de informatización de la administración pública: Durante los años 1970 y hasta mediados de 1980 se hacen grandes inversiones en computadoras para automatizar una serie de procesos de gestión. En América Latina se adoptan distintos tipos de equipos: Mainframes IBM, Wang, NCR, Burroughs. Esta etapa básicamente se caracterizó por el uso de sistemas cliente-servidor.

Etapas de migración hacia aplicaciones cliente servidor e interfaces Windows (WYSIWYG). Desde mediados de 1980, la aparición de las computadoras personales con capacidad de procesamiento individual, que permitieron poner en producción soluciones del tipo cliente-servidor más económicas, modulares y de implementación rápida.

Con la aparición de la plataforma Windows ® evoluciona notablemente la interfase gráfica y de texto, se masifica y simplifica la interacción de los funcionarios públicos

⁵² BID: Banco Interamericano de Desarrollo. IESALC: Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. INEAM: Instituto de Estudios Avanzados para las Américas.

con las computadoras que dejan de ser del dominio exclusivo de los ingenieros y se transforman en herramientas comunes en las oficinas y en todo ámbito de producción de conocimiento.

Etapas de portales informativos institucionales. En el año 1994 aproximadamente Internet deja los círculos académicos y militares y amplía su ámbito de acción a otras facetas de la sociedad. Empieza a tomar forma cuando las administraciones públicas de distintos países identifican en Internet un nuevo canal de interacción con la ciudadanía y aparecen los primeros portales informativos institucionales. Estos servicios web se desarrollan sobre diversas plataformas siendo las más dominantes Unix -en sus diversas variantes-, Windows NT/2000 y Linux.

Y por último, la etapa de portales de servicios institucionales y elaboración de estrategias: Desde principios del siglo XXI, los países en toda la región han tomado posición con respecto a la sociedad de la información brindando a la ciudadanía no sólo información gubernamental e institucional de distinta índole, sino además servicios en línea. Algunos países como Chile, Brasil, Colombia, México y Perú han elaborado estrategias que sirven como modelos nacionales de desarrollo de tecnología de la información y de las comunicaciones. Desde entonces la evolución ha sido desigual, destacando en este contexto, los esfuerzos de Brasil y Chile.

Otro organismo que brindó un avance y mejoramiento respecto a las TICs es la Comisión Interamericana de Ciencia y Tecnología (COMCYT) la cual es una comisión del Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral (CIDI) de la OEA establecida en 1998, de conformidad con los artículos 77 de la Carta de la OEA y 15 de Estatuto del CIDI, mediante resoluciones AG/RES. 1576 (XXVIII-O/98) y CIDI/RES. 41 (III-O/98). La COMCYT, tiene como misión contribuir a la definición y ejecución de políticas de la OEA en materia de cooperación solidaria para el desarrollo científico, tecnológico y de innovación. Su finalidad es coordinar, dar seguimiento y evaluar las actividades de cooperación solidaria de la Organización en el sector de Ciencia y Tecnología.

Por otro lado, a partir de junio de 2001, el IESALC inició el programa "Observatorio de la Educación Superior en América Latina y el Caribe". La actividad del Observatorio ha contribuido a la creación de redes de intercambio y llevado a la identificación de temas clave, tendencias y propuestas, que han contribuido a generar una agenda común para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Los participantes de la RESALC han recibido quincenalmente un Boletín Informativo desde agosto del 2001 hasta la actualidad.

6.1. Situación de las tecnologías de gestión universitaria en Argentina.

Fue una necesidad imperiosa integrar la información de las universidades argentinas extendidas en todo su territorio, para ello se crea el Sistema de Información Universitario (SIU)⁵³. Inicialmente se buscó contar con información para la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación (SPU), con lo que se planteó un sistema recolector de datos estadísticos que brindara información. En

⁵³ Extraído de www.siu.edu.ar el 15/06/06.

1995 se presentaron los primeros modelos físicos y lógicos del proyecto. La duda sobre la productividad de estos sistemas estadísticos, teniendo en cuenta la debilidad de los sistemas de información universitarios, llevó a que en 1996 comenzara el desarrollo de sistemas de gestión para las universidades que fueran capaces de garantizar la integridad de los datos.

Ante la problemática sobre el impacto que causaría la introducción de sistemas formales y automatizados, se parcializó el sistema y se lo dividió en subsistemas llamados módulos. La intención fue comenzar un trabajo dirigido a sectores específicos que abarcaran las principales áreas de la gestión universitaria. Por ejemplo la gestión financiera, la de personal, la académica, la estadística de alumnos, etc. También módulos consolidadores de información para la Secretaría, constituyendo una base de información estadística y de referencia para la toma de decisiones.

Con el objetivo de resolver problemas de interés mutuo, se trabajó en una estrategia que fomentó la participación y la cooperación con las universidades, que comenzaron a considerar parte del proceso. Además, los módulos debían mejorar la gestión y brindar una herramienta para la toma de decisiones, como también resultar autosustentables en el tiempo, para lo cual fue esencial involucrar a grupos de desarrollo de software de distintas universidades.

La realidad del sistema universitario es compleja (heterogeneidad de tamaño y población, diversidad geográfica, cultural, social, etc.) para incorporar soluciones informáticas que sean valoradas y utilizadas por todos sus actores. Este desafío llevó al desarrollo de una forma de trabajo nueva en el Estado Nacional, involucrando la participación de todos los actores en las actividades a través de comunidades de práctica donde se intercambian conocimientos y experiencias (desde la definición de las mejoras a los sistemas, hasta las actividades de capacitación y las propuestas de nuevos servicios y compartir experiencias).

Todas las Universidades están trabajando con algún sistema del SIU. En la actualidad, esta realidad se extiende a otros organismos.

El uso de herramientas sofisticadas para el análisis institucional y la toma de decisiones como Data Warehouse⁵⁴ y Data Mining⁵⁵ es cada vez más aceptada en la comunidad universitaria.

El SIU-Data Warehouse es un área transversal de apoyo a la gerencia universitaria. Es un proyecto que, mediante el uso de herramientas como Data Warehouse y Data Mining, colabora en el análisis de datos y la toma de decisiones en los niveles directivos. Le brinda a las Universidades Nacionales la posibilidad de convertir datos en información valiosa.

⁵⁴ Datawarehouse es un sistema almacén de datos que reúne la información generada por los distintos departamentos de una organización.

⁵⁵ Data Mining o minería de datos consiste en el conjunto de técnicas avanzadas para la extracción de información predecible escondida en grandes bases de datos, con el fin de conseguir los objetivos de negocio.

Con estas herramientas se generan condiciones sólidas para tomar decisiones, ya que permite visualizar los datos producidos por la gestión en forma global, aprovechándolos en todo su potencial.

6.2. Nuevas tecnologías como proceso sinérgico institucional

De acuerdo a Castells (1995)⁵⁶, la telecomunicación se convirtió en el vector clave para la difusión y máximo aprovechamiento de las nuevas tecnologías, permitiendo el desarrollo de las conexiones entre diferentes unidades de procesamiento para facilitar la formación de sistemas de información.

Aunque los fundamentos científicos de estos descubrimientos habían ido estableciéndose en escalas temporales que varían de un campo al otro, el surgimiento relativamente simultáneo de estas variadas tecnologías y la sinergia creada por su interacción contribuyeron a su rápida difusión y aplicación, lo cual a su vez aumentó el potencial de cada tecnología e indujo a un desarrollo mayor y más rápido del nuevo paradigma tecnológico.

Un factor clave de este proceso sinérgico se refiere a su naturaleza específica de este proceso de innovación, es decir su perspectiva axiológica, por estar basado en la capacidad aumentada para almacenar, extraer y analizar la información.

Los factores sociales, económicos e institucionales han sido decisivos para la conjunción de estas innovaciones científicas bajo la forma de un nuevo paradigma tecnológico.

Sin embargo, la especificidad de las nuevas tecnologías juega un papel fundamental en la estructura y evolución de dicho paradigma e impone la materialidad de su lógica interna sobre la articulación del proceso de innovación con el proceso de organización social.

El nuevo paradigma tecnológico se caracteriza por dos rasgos fundamentales. Primero, las nuevas tecnologías centrales están concentradas en el procesamiento de la información. Éste es el rasgo distintivo primordial del nuevo paradigma tecnológico. En efecto, tanto la información como la tecnología han sido elementos cruciales en todas las revoluciones tecnológicas, ya que en último término la tecnología supone la habilidad para efectuar nuevas operaciones o para realizar mejor las prácticas ya establecidas sobre la base de la aplicación de nuevos conocimientos.

De hecho, los cambios tecnológicos principales se basan siempre en nuevos conocimientos. Sin embargo, lo que distingue al actual proceso de cambio tecnológico es que la información constituye tanto la materia prima como el producto. Lo que permite el circuito integrado es acelerar el procesamiento de la información, toda vez que aumenta la complejidad y precisión del proceso. Lo que los ordenadores hacen es organizar los conjuntos de instrucciones requeridas para el manejo de la información y, de modo cada vez más generalizado, para la generación de nueva

⁵⁶ Castells, Manuel: (1995), La ciudad informacional: tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbanoregional. Madrid. Alianza Editorial.

información sobre la base de la combinación e interacción de información almacenada.

La telecomunicación permite transmitir dicha información posibilitando que exista un flujo de intercambio y tratamiento de la información a cualquier distancia, a bajo costo y con períodos de transmisión cada vez menores.

El producto de las nuevas tecnologías es también la información. Su inclusión en bienes y servicios, en decisiones, en procedimientos es el resultado de la aplicación de su producción informacional, no de la producción en sí misma.

En este sentido, las nuevas tecnologías difieren de las revoluciones tecnológicas anteriores y justifican que al nuevo paradigma se le llame «el paradigma tecnológico informacional» a pesar del hecho de que algunas de las tecnologías fundamentales con él relacionadas (por ejemplo, la superconductividad) no sean en sí tecnologías de la información.

Pero el paradigma en sí existe y articula un grupo convergente de descubrimientos científicos concentrándose en el proceso de la información y utilizando la capacidad informacional recién adquirida para permitir su articulación y comunicación a lo largo de todo el espectro de innovaciones tecnológicas.

Además, con el progreso de la nueva revolución tecnológica, las máquinas pasan a un segundo plano respecto a la sinergia creativa posibilitada por su uso como fuente de productividad.

La segunda característica principal de las nuevas tecnologías es de hecho común a todas las grandes revoluciones tecnológicas. Los principales efectos de sus innovaciones recaen sobre los procesos más que sobre los productos. Existen por supuesto grandes innovaciones en los productos, y de hecho la oleada de nuevos productos es un factor fundamental para incentivar un nuevo crecimiento económico. Pero el impacto más profundo de la innovación está asociado con la transformación de los procesos.

Estas dos características principales del paradigma tecnológico informacional, tienen efectos fundamentales en su impacto sobre la sociedad (la sociedad misma, como afirmamos anteriormente, enmarca e influencia la innovación tecnológica en una relación dialéctica de la cual, hasta ahora, sólo estamos examinando un factor, concretamente, el impacto de las nuevas tecnologías sobre la organización social).

Una consecuencia fundamental se deriva del hecho de que la innovación tecnológica esté orientada fundamentalmente hacia el procesamiento. Porque los procesos, a diferencia de los productos, se incorporan a todas las esferas de la actividad humana, y su transformación por dichas tecnologías, centrándose en los omnipresentes flujos de la información, conduce a una modificación en la base material de la organización social en su conjunto.

El hecho de que las nuevas tecnologías se encuentren enfocadas hacia el procesamiento de la información, acarrea consecuencias de gran alcance para la relación entre la esfera de los símbolos socioculturales y la base productiva de la sociedad.

La información está basada en la cultura, y el procesamiento de la información es de hecho una manipulación de los símbolos sobre la base del conocimiento existente. O sea, información codificada, verificada por la ciencia y/o por la experiencia social.

Así, el papel predominante de las nuevas tecnologías de la información en el proceso de innovación, es establecer relaciones cada vez más cercanas entre la cultura de la sociedad, el conocimiento científico y el desarrollo de las fuerzas productivas.

Si el procesamiento de la información se convierte en el elemento clave de las nuevas fuerzas productivas, la capacidad simbólica de la sociedad en sí, colectiva así como individualmente, está fuertemente ligada a su proceso de desarrollo.

En otras palabras, la capacidad estructuralmente determinada de la fuerza de trabajo para procesar la información y generar conocimiento es, ahora más que nunca, la fuente material de la productividad, y por lo tanto del crecimiento económico y el bienestar social.

Pero esta capacidad simbólica del trabajo no constituye un atributo individual. La fuerza de trabajo debe ser formada, educada, entrenada y reentrenada en una manipulación flexible de los símbolos, determinando su habilidad para reprogramarse a sí misma.

Además las organizaciones productivas, las instituciones sociales y la estructura general de la sociedad, incluida su ideología, serán los elementos clave para la adopción o instalación de las nuevas fuerzas productivas de base informacional.

Cuanto más facilite una sociedad el intercambio de flujos de información, así como la generación y distribución descentralizada de la información, tanto mayor será su capacidad simbólica colectiva. Es esta capacidad la que subyace al incremento y difusión de las tecnologías de la información y por tanto al desarrollo de las fuerzas productivas.

El mundo actual en general, y de modo más profundo los países de América Latina que todavía no completaron en plenitud su organización industrial endógena, deberán pensar el proceso de transición organizativo, entre el modelo socio-económico cultural del industrialismo al informacionalismo

El nuevo paradigma tecnológico tiene consecuencias sociales fundamentales ligadas a la lógica específica de sus características básicas. Pero las nuevas tecnologías se encuentran a su vez articuladas dentro de un sistema más amplio de producción y organización, cuyas raíces son en último término de origen social, pero a cuyo desarrollo las nuevas tecnologías contribuyen poderosamente.

Es este complejo e interactivo sistema de tecnología y procesos organizativos, en la base del crecimiento económico y el cambio social, lo que llamamos un modo de desarrollo. No es el producto de las nuevas tecnologías, ni son las nuevas tecnologías una respuesta mecánica a las exigencias del nuevo sistema organizativo. Es la convergencia entre los dos procesos lo que cambia las relaciones técnicas de producción dando origen a un nuevo modo de desarrollo.

La interacción entre la innovación tecnológica y el cambio organizativo es la constitución del modo informacional de desarrollo.

La convergencia entre la revolución en las tecnologías de la información y el papel predominante de las actividades de procesamiento de la información en la producción, el consumo y la regulación estatal, conduce al ascenso del nuevo modo informacional de desarrollo.

Este proceso dispara una serie de contradicciones estructurales que ponen de manifiesto la relativa autonomía del cambio tecnológico en el proceso de transformación social. De hecho, la difusión de las nuevas tecnologías bajo el nuevo modo de desarrollo pone en cuestión los mismos procesos y formas de organización que estaban en la base de la demanda de las tecnologías de la información.

La transformación organizativa del modo de desarrollo, por lo tanto, conlleva la expansión de las tecnologías de la información, cuyo efecto provoca ulteriores cambios organizativos.

El modo informacional de desarrollo no es una estructura rígida, sino un constante proceso de cambio basado en la interacción entre tecnología y organización. Pero la lógica de dicho proceso de cambio no depende primordialmente de la interacción entre estos dos planos, ya que los modelos de desarrollo se ven condicionados en su evolución histórica por la dinámica de sociedades específicas, condicionadas a su vez en gran medida por las contradicciones y transformaciones en los modos de producción que las caracterizan.

Más específicamente, la evolución del modo informacional de desarrollo, con su interacción variable entre tecnología y estructuras organizativas, depende en nuestras sociedades de la reestructuración del modo de producción capitalista que se ha dado durante la última década. La transición entre modelos de desarrollo no es ajena al contexto histórico en el que tiene lugar; depende en gran medida de la matriz social que enmarca inicialmente la transición, así como de los conflictos sociales y los intereses que moldean las transformaciones de dicha matriz.

Por lo tanto, las nuevas formas que surgen del modo informacional de desarrollo, incluidas las formas espaciales, no serán determinadas por los requisitos estructurales de las nuevas tecnologías, que buscan realizar su potencial de desarrollo, sino que surgirán de la interacción entre sus componentes organizativos y tecnológicos y el proceso históricamente determinado de reestructuración del capitalismo.

6.3. Las problemáticas del contexto y tecnologías

En muchos aspectos⁵⁷, el rol de las universidades convencionales ha permanecido invariable durante siglos. La educación se ha considerado como una fase que sirve de fundamento a la vida de la persona.

Sin embargo, a partir del año 2000, la necesidad de un sistema educativo de mayor alcance, las múltiples expectativas depositadas en los logros del aprendizaje y la

⁵⁷ TEARE, R.; DAVIES, D.; SANDELANDS, E. (1998) *The Virtual University. An Action Paradigm and Process for Workplace Learning*. London, Cassell.

revolución en los métodos del mismo otorgan a las universidades y demás instituciones educativas nuevos roles, las dotan de nuevo potencial y les plantean nuevos retos.

En un entorno económico como el actual, que varía a una velocidad vertiginosa, y en una sociedad desestabilizada, en la que se están viniendo abajo las certezas que ofrecía la tradición, el rol tradicional de las universidades como proveedoras de conocimiento se está viendo seriamente amenazado.

Los individuos, preparados en campos específicos, deben hacer frente a exigencias laborales que requieren de ellos una renovación constante de sus conocimientos y su competencia. Quienes mantienen a lo largo de su vida una formación continua se convierten así en clientes potenciales de las universidades.

Por su parte, las universidades ya no están dispuestas a limitarse al ámbito marcado por los campus -o no son capaces de ello-. Con la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación y la adopción de pedagogías y sistemas de aprendizaje más abiertos, el mundo del aprendizaje se ha vuelto realmente más global.

Desde un punto de vista global, las redes han propiciado nuevos roles, a su vez también, la industria se está reestructurando en redes basadas en miembros de diferentes tipos y formación. La competitividad de una red exige que todos los miembros cumplan los mismos requisitos de competencia.

Una red industrial necesita un compañero que se encargue, por un lado, de las necesidades de la red en lo referente al desarrollo de la competencia y, por el otro, de la provisión de oportunidades de aprendizaje para todos los miembros que componen dicha red. Esta tarea podría ser organizada y desarrollada por las universidades, que han pasado a desempeñar un nuevo papel -y muy decisivo- en las redes industriales como encargadas de desarrollar y coordinar las competencias basadas en la red y como proveedoras de oportunidades de competencia.

En una «sociedad en red» como la expuesta por Manuel Castells⁵⁸, las universidades deben empezar a redefinir su rol y sus funciones. Si el reto presenta una gran envergadura, también la tiene el alcance que tendrá en su desarrollo, sobre todo en un momento en el que la educación superior se vuelve más universal y más central en relación con la idea de una sociedad que aprende.

En los procesos de reforma de la educación superior en América Latina⁵⁹, uno de los objetivos actuales es poner en evidencia la situación actual que atraviesan los procesos de reforma de la educación superior en el contexto latinoamericano.

Así es que, partiendo del análisis sistemático sobre las bases paradigmáticas que apuntan a los lineamientos epistémicos que enmarcan los enfoques sobre la o las reformas necesarias de la educación superior latinoamericana, de cara a los retos que

⁵⁸ Castells, Manuel: (1995), *La ciudad informacional: tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbanoregional*. Madrid. Alianza Editorial

⁵⁹ Lanz, Rigoberto; Fergusson, Alex, Marcuzzi, Arianna (2005) *Procesos de reforma de la educación superior en América Latina*. IESALC. Informe sobre educación superior en América Latina y el Caribe 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior. UNESCO.

la sociedad actual pone en evidencia, traducidos en la imperante necesidad de repensar el abordaje del conocimiento en nuestras universidades, el cuestionamiento hacia el papel que juegan las universidades y su vinculación con su entorno.

Esto lleva a indagar un poco en ¿Cuáles son las perspectivas para la transformación de nuestras universidades? ¿Cuáles son los desafíos y cuáles son las oportunidades? ¿Qué se encuentra en marcha y cuál es el futuro?

Las experiencias que encontramos en la región de América Latina, referidas a este proceso no pueden abordarse en una sola dimensión, ya que los cambios apuntan a diversas formas de concebir la reforma, por ellos podemos clasificar estas reformas de la siguiente manera:

- Reformas estructurales que apuntan a los aspectos institucional, jurídico y administrativo. Se pueden englobar en ellas: la creación de leyes de educación superior que buscan conformar un cuerpo legislativo unitario, que logre articular todo el sistema de educación superior considerando a lo interno subsistemas que obedecen a la tipología de las instituciones; la conformación de instituciones vinculadas que estén al servicio de la investigación, la extensión y la docencia; lo referido al tema de la autonomía universitaria, su concepción, manejo y adecuación; lo concerniente a los procesos de evaluación y acreditación; el régimen de títulos; el espacio e incentivo para los docentes investigadores; la búsqueda de intercambio e interacción con instituciones internacionales, afianzando los procesos de internacionalización de la educación y la conformación para el espacio de las redes globales; la inclusión; los sistemas de información y las tecnologías; el problema presupuestario, las alternativas de financiamiento y las políticas administrativas y la reestructuración de los espacios, facultades, departamentos y escuelas y cátedras, para permitir su articulación.

- Reformas de los modos de pensar: las que apuntan a que la universidad se piense a sí misma, que con una visión crítica pueda dar salida a la crisis paradigmática en la cual se encuentra inmersa, gracias al agotamiento de los modelos hegemónicos sobre los cuales sienta sus bases. El reordenamiento de la organización de los saberes, que pueda dar cuenta de las nuevas formas de concebir el conocimiento, propias de los nuevos tiempos; la ruptura de la lógica disciplinaria tradicional que permita la generación del espacio transdisciplinario y de cabida al surgimiento de nuevas disciplinas, la apuesta por educar bajo el precepto del conocimiento pertinente, para dilucidar las cegueras de la racionalidad técnica, universidades capaces de afrontar la complejidad de su entorno y que sepan dar respuestas a las transformaciones que en él ocurren, que logre incluirse en la sociedad del conocimiento, que tome en cuenta lo global y lo local, que respete y promueva la diversidad cultural.

Capítulo 7. Instrumentos de la gobernabilidad

El estudio parte del análisis de la gobernabilidad y sus relaciones con los procesos de gestión universitaria y las tecnologías de la información y de las comunicaciones asociadas a dichos procesos.

Los interrogantes iniciales para abordar el estudio de las condiciones de la gobernabilidad asociadas a las TICs fueron los siguientes.

¿Qué inserción tienen las tecnologías de la información y de las comunicaciones como soporte de las políticas de gestión? ¿Cuáles son las políticas de gestión en educación superior asociadas a las TICs? ¿Cómo condicionan las TICs los procesos de gestión para optimizar la gobernabilidad?

Ante estos interrogantes cabe clarificar en esta instancia el concepto de "gobernabilidad" adoptado, que surge de un análisis reflexivo del proceso de indagación. Por "gobernabilidad" se entiende la capacidad de sus órganos de gobierno para preservar un sentido de unidad y de misión institucional, traducido en políticas y transmitido en acciones emprendidas para motivar, promover y articular comportamientos, logrando a la vez la efectividad y la consolidación de su legitimidad.

El proceso de construcción de la gobernabilidad en el sistema universitario requiere de capacidad para atender eficazmente las demandas de grupos internos y externos, mediante fórmulas institucionales de resolución de conflictos, producción de acuerdos y construcción de procesos y procedimientos organizativos.

Es decir, desde una perspectiva de gobernabilidad no se hace tanto énfasis en la *forma* del gobierno universitario, sus componentes y relaciones, como en la *capacidad de gobernar* que tienen las autoridades universitarias en contextos institucionales específicos y el uso de las TICs como componente que condiciona los procesos de gobernabilidad.

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.

El grado de gobierno se evidencia más lábil o profundo en relación a los procesos de comunicación e información que utiliza según la aplicación de las tecnologías.

Las tecnologías son componentes producidos en y por una sociedad. La sociedad es un modo organizativo constituido por los seres humanos mediante el establecimiento de vínculos y de relaciones políticas, educativas, culturales, sociales y tecnológicas.

La organización de la sociedad tecnológica gira principalmente en torno a la producción, a sus condiciones y a sus consecuencias. La sociedad tecnológica se caracteriza en particular por el lugar preponderante que ocupan el mundo del trabajo, la estructura y la organización.

Estas tecnologías, desde la siguiente perspectiva epistemológica, se configuran a partir de determinadas transformaciones de su estructura socio-tecnológica en base a un nuevo tipo de relaciones, las relaciones en red. "...lo más propio de la digitalización electrónica no es la diversidad de canales, aunque esto también

importa, sino sus efectos de integración, interconexión y formación de redes...".
(Bruner 2000)

Son estas nuevas tecnologías las que conducen a una reingeniería de las organizaciones, que abarca desde las empresas hasta gobiernos y todo tipo de institución, incluyendo funciones de producción, de control y evaluación, que buscan adaptarse a la emergente sociedad de la organización.

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.

La cuestión de las TICs asociadas a los procesos de gobernabilidad, han sido tomados como herramientas conceptuales para la crítica de los límites de 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.

Como evidencia, del proceso investigativo realizado en el ámbito de unidades académicas de la Universidad Nacional de Cuyo, se observó que se produce un quiebre entre los supuestos políticos y las correspondientes tecnologías asociadas, es decir, la formación de recursos humanos en los procesos de gestión y el comportamiento organizacional no se adecuan al uso de dichas tecnologías ni conforman redes socio-técnicas para el cogobierno universitario.

Estos quiebres entre las políticas de gestión y su relación con las TICs en muchas ocasiones impiden procesos exitosos en la gestión de las instituciones creando situaciones de dificultades en su "*governabilidad*".

En estos procesos institucionales, que son coordinados a fin de contar con soporte tecnológico para la gestión de la toma de decisiones, sin embargo, no se evidencia que los integrantes de los cuerpos colegiados se involucren en el uso de las TICs para la toma de decisiones. Este postulado central del que se parte, es que los problemas del poder en la universidad no son tanto un problema de estructuras de gobierno como de gobernabilidad institucional. Ello significa colocar el énfasis analítico en el estudio de las redes organizadas de poder que coexisten en las universidades asociadas a las tecnologías de la información y de la comunicación, y su relación con la construcción de la autoridad política en dichas organizaciones.

El tratamiento y construcción de nuevos conocimientos están referidos al eje "*instrumentos de la gobernabilidad*" y su relación con las toma de decisiones en los procesos de gestión institucional.

Entendiendo los instrumentos de la gobernabilidad como los elementos y componentes que viabilizan los procesos de gestión. Diversos son los instrumentos de gobernabilidad que pueden hacer factible una gestión institucional universitaria exitosa, entre los cuales podemos mencionar:

- La información y comunicación: TICs, Procedimientos administrativos y académicos y de gestión. Planificación de la información (este instrumento actualmente está relacionado con las TICs a modo de ser viable la comunicación. Internet, información digital, sistemas informáticos de gestión)
- Recursos: físicos, técnicos y temporales.
- Recursos técnicos con sistemas que vienen de la Secretaría de Políticas Universitarias de la Nación y propios de cada unidad académica.
- Normas y reglas de carácter general y específico: Leyes, estatuto, normas generales y específicas de la Universidad en su conjunto y de cada unidad académica, estructuras organizacionales.

No se analizan todos los instrumentos de la gobernabilidad, sino algunos de ellos con mayor profundidad. Tales como la información, los recursos técnicos y recursos humanos, procesos y estructuras.

Literalmente, la palabra información significa "dar forma" (Bieberach 2005). Así que informar es convertir datos sueltos en expresiones coherentes que los agrupan en relación a una pregunta dada. En este sentido, la investigación y la información van de la mano. La primera recopila datos, los analiza e interpreta y los presenta de manera organizada, y al hacerlo está generando información.

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.

Las políticas educativas son componentes del proceso político y su información afecta las decisiones políticas. Con frecuencia se tiende a concebir la política educativa como esencialmente técnica y sectorial y más que como una concepción instrumental que decisional.

Esta visión, es a todas luces errónea ya que toda política social es una decisión política en cuanto que ella es adoptada por el gobierno universitario (equipo de conducción y consejos directivos en la Universidad Nacional de Cuyo), como estructura social dotada de obligatoriedad. Ella concilia los intereses de los actores basados en los valores presentes en la sociedad y en la institución.

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.

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.

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 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. 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 insumen un tiempo mayor en el ejercicio de sus derechos democráticos.

El proceso de obtención de la información para la toma de decisiones pervive en un clima de constante inestabilidad política. El cambio en la generación y valoración de información puede darse por la sustitución de las autoridades designadas, con efectos innegables en los aspectos de continuidad en la toma de decisiones sobre las políticas a corto y mediano plazo.

El patrón en Latinoamérica es la discontinuidad de las políticas producto del cambio de gobierno, lo que tiene graves repercusiones sobre las acciones en desarrollo. Desde una perspectiva de políticas universitarias nacionales, dado que no se plantea una política de estado en el ámbito educativo, a pesar de reformas y cambios en las normas que la regulan, los criterios de aplicación cambian en forma periódica acorde a los períodos de cambios de gestión de gobierno.

Las universidades también renuevan sus rectores, decanos, consejos superiores y consejos directivos. Y en razón de las débiles políticas de estado y de la poca claridad de los decisores políticos respecto al sentido y proyección de su ámbito académico, optan por información poco relevante y caminos erráticos en la toma de decisiones.

No podemos obviar que la información para la toma de decisiones y la consecuente formulación de políticas, se ve afectada por las directrices de los planes y estilos nacionales de desarrollo, los que carecen de un enfoque intersectorial en el plano social que entorpece la posible vinculación entre los objetivos económicos y los objetivos sociales.

Constituye una paradoja que la Ley Nacional de Educación Superior en su Sección dos, Órganos de Gobierno artículo 56 establece: "... 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 (Tancredi – Salmerón, 2007).

De allí que los planes se asemejen a parches, al haber sido elaborados por separado y unidos en un documento. Por supuesto, la información que cada sector maneja no tiene una base común y aún la misma es interpretada de diversa manera por cada uno de los actores.

La información para la toma de decisiones es un insumo en el que coexisten las promesas y las frustraciones. Como bien postula Simon, H (1982) *“La información es la materia prima de la decisión”*.

Solo si un sistema educativo dispone de mecanismos estables y continuados de evaluación podrá generar información útil para alumbrar alternativas, de modo rápido y fiable. La evaluación periódica que realiza la CONEAU a las instituciones universitarias produce información que es relevante para el ajuste y dinámica institucional, pero esa misma información no es utilizada como fuente en el ámbito de los Consejos Directivos para la toma de decisiones institucional.

Se requiere la base de tres pilares fundamentales para generar sistemas de información asociados a las tecnologías, que colaboren con la gestión y la toma de decisiones:

- 1- La tecnología de la información
- 2- Los recursos humanos
- 3- Los procesos

Para completar esta metáfora arquitectónica, se puede decir que los cimientos de estos pilares son las políticas institucionales que viabilizan la posibilidad de llevar adelante las acciones en función de un objetivo más amplio.

El pilar de la tecnología consiste en la introducción de hardware y software. La incorporación de la tecnología, que impacta directamente sobre los recursos humanos de la institución, la organización y su estructura, es un proceso largo, que implica un profundo cambio cultural. Un obstáculo en este cambio cultural es que personal administrativo que ocupa cargos en los niveles de decisión tiene una antigüedad en la institución y en la rutina de procesos y procedimientos, mayor a la llegada de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones, generando resistencias al uso y aplicación de las mismas.

Con mucha frecuencia las experiencias en la incorporación de las TICs no resultan exitosas: los gastos normalmente están dirigidos al hardware, dejando de lado el fortalecimiento de los recursos humanos, a veces desconociendo cual es el software más apropiado para acompañar a la organización y tomando algunas decisiones apresuradas en función de un impacto político.

Esto conlleva a que se gasten importantes sumas de dinero, ya sea en la compra de software o desarrollos que terminan no satisfaciendo las necesidades de los usuarios o dejando a la institución “presa” de una tecnología propietaria y muy cara de

mantener. Teniendo en cuenta estos problemas, es necesario centrar la atención en cómo hacer que la introducción de esa tecnología sea lo más beneficiosa posible para la institución.

En el caso de las universidades en la Argentina, fue una necesidad imperiosa integrar la información en todo su territorio, para ello se crea el Sistema de Información Universitario (SIU).

El SIU desarrolla soluciones informáticas y brinda servicios para el Sistema Universitario Nacional. Su objetivo es contribuir a mejorar la gestión de las instituciones, permitiéndoles contar con información segura, íntegra y disponible, optimizar sus recursos y lograr que el software sea aprovechado en toda su potencialidad.

El punto de partida consistió en tomar un subsistema ya desarrollado por una universidad argentina y adaptarlo al resto de las universidades del país. Se instrumentaron Comités de Usuarios correspondientes a cada software conformados en módulos o proyectos activos, es decir, cada módulo (software) tiene un representante de las distintas universidades del país. Tienen como objetivo discutir la evolución de los sistemas y determinar las prioridades de las necesidades planteadas por el resto del sistema universitario.

El SIU cuenta con varios proyectos activos en la SPU (Secretaría de Políticas Universitarias) y en las Universidades Nacionales. Se han desarrollado sistemas para la gestión y para la toma de decisiones, sistemas estadísticos y herramientas de desarrollo, entre otros proyectos. Todas las Universidades Nacionales han implementado los sistemas del SIU en alguna de sus áreas.

Cabe destacar que todos los software están a disposición de los miembros del consorcio que comprende a las universidades en el sitio web del SIU, mediante una clave de acceso, lo que facilita la transferencia tecnológica.

En el ámbito de las facultades de la Universidad Nacional de Cuyo, objeto de nuestro estudio, se han adoptado algunos de estos módulos, tales como el siu-guaraní, siu-pampa, siu-bibliotecas, siu-araucano, por lo tanto, imposibilita el uso del módulo Data Warehouse dado que no cuenta con la totalidad de la información necesaria para integrar datos para la toma de decisiones.

En las instancias de reunión de los Consejos Directivos de las unidades académicas se observó que para la toma de decisiones ningún integrante, ni Decanos ni Consejeros representantes de claustros, consultan en forma directa a la información brindada por los módulos del SIU en ejecución en la universidad.

Otro pilar es el de los procesos en los sistemas de información con los datos involucrados. Los procesos son consumidores de datos y productores de nuevos datos (input-output). En general se observan procesos manuales, obsoletos, llenos de excepciones (a veces son más las excepciones que las reglas), donde las responsabilidades de los distintos actores que los llevan adelante no son claras, y no están bien definidos los datos. Si bien en muchos casos existen manuales de

procedimiento, estos manuales con frecuencia cumplen una función formal, pero no reflejan la realidad práctica.

En una de las unidades académicas en estudio, en razón de que su manual de procedimiento es obsoleto y no responde a la estructura organizativa en funcionamiento, los miembros del Consejo Directivo, ante dificultades en los procedimientos administrativos solicitaron su revisión y rediseño.

Otra característica interesante de mencionar es que parte de los procesos se realizan utilizando tecnología como sustituta de las antiguas máquinas de escribir, o resolviendo problemáticas acotadas, perdiendo así el potencial que las herramientas tecnológicas tienen de integrar áreas y procesos estableciendo una única entrada de cada dato a fin de asegurar la no redundancia de los mismos.

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, ya que el inicio de expedientes y su registro en Mesa de Entradas queda como un espacio administrativo fragmentado y no interrelacionado en la distribución de información a toda la institución. Es decir, se pierde el potencial que ofrece las TICs para la integración, consulta de ese sistema en el resto de los circuitos administrativos y sistematización como dato para la toma de decisiones.

El pilar de los recursos humanos está conformado por tres sectores básicos: el sector de gestión institucional (en nuestro objeto de estudio compuesto por equipo de conducción en la gestión ejecutiva, Decano y Secretarios, y en la gestión resolutive Consejos Directivos), el administrativo y el técnico.

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 tienen visiones muy fragmentadas de los procesos y de sus áreas de trabajo, tal es así que las tecnologías son usadas para sus propios servicios con escasa relación con las demás áreas.

En más de una oportunidad, trabajan con datos que difieren sintácticamente y semánticamente entre una y otra área, su rutina administrativa esta “enraizada” en sus propios procedimientos que pierde el sentido y significado de la visión y misión institucional.

Por otra parte, este sector reconoce la necesidad de actualizarse e incluir las tecnologías asociadas a sus procedimientos y a la dinámica del cambio organizacional.

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 gestión institucional se ubican aquellos que cumplen un rol directivo. En general 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 este sector. La transformación consiste en producir cambios para que se cree 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.

Desde estas consideraciones, uno de los supuestos iniciales en nuestra línea de investigación fue que en el contexto universitario el uso de las TICs no es considerado un componente necesario como instrumento que sustente los procesos de gobernabilidad en los espacios decisionales del ámbito universitario.

Otro supuesto inicial fue que el uso de las TICs asociadas a la gobernabilidad tiene escasa inserción y contradictorios modos de utilización en el ámbito de la gestión universitaria de las unidades académicas en estudio.

El análisis de la gobernabilidad universitaria y las tecnologías asociadas, implica considerar una serie de supuestos básicos para que sus instrumentos viabilicen la mejora de la proyección universitaria:

- Que exista una comunidad universitaria representativa de los diferentes claustros que recurra a las TICs como soporte de la toma de decisiones imprimiendo un sentido dinámico en la gestión.
- Que cuerpos colegiados y equipos de conducción tomen decisiones a partir de información oportuna, veraz y fiable provista por una organización informatizada.
- Que el ámbito de la universidad, constituido por diversos claustros, sea un espacio de relaciones políticas, cuyas interacciones requieren de acuerdos y negociaciones para la reducción de conflictos en la institución en donde las TICs sean un instrumento más para favorecer la gobernabilidad.
- Que el uso de las TICs en el cambio organizacional configuren nuevos espacios de interrelación laboral, procesual, procedimental, control de gestión, y servicios, posibilitando diferentes intercambios sociales y temporales que contribuyan a los modos de gobernabilidad que sustenta cada institución.

7.1. La universidad como campo de aplicación de las TICs

Finquelievich, Susana (2005)⁶⁰ define el ideal de una *e-universidad* o de una universidad que cumpla con los paradigmas de la Sociedad de la Información y el Conocimiento. En su investigación, esta autora concluye que se pueden considerar diferentes aplicaciones de la e-universidad.

⁶⁰ Finquelievich, Susana y Prince, Alejandro (2005) *Las universidades argentinas en la sociedad del conocimiento*. Investigación con la colaboración de Telefónica de Argentina.

Para ello postula las siguientes diferenciaciones: la aplicación intensiva, extensiva y estratégica de las nuevas tecnologías de la información, las telecomunicaciones e Internet (TICs) a todas las actividades de la universidad. Sean estas endógenas como exógenas.

Por extensivo, se refiere a la cobertura o alcance de áreas, departamentos, o funciones en las cuales son utilizadas las TICs.

Por intensivo en cambio, comprende en cada una de estas áreas o actividades, la profundidad en el uso de las TICs.

Por estratégico, se focaliza el nivel alcanzado de reinención, reingeniería o mejora de procesos, al que se arriba mediante el uso extensivo e intensivo de las TICs, curvas de aprendizaje y de experiencia mediante.

Así es como, esta autora continúa destacando que las universidades no pueden quedar fuera de la inclusión en este paradigma de la hipermodernidad, y que tendrán que construir su rol a partir de unidades de retransmisión y de potenciación de los valores de la sociedad de la información y la comunicación, como en una “red de antenas”.

Se plantea además, en qué momento o etapa del desarrollo evolutivo de las universidades nos encontramos, en cuanto a su adaptación o creciente asimilación de las nuevas tecnologías.

7.2. Perspectiva política y modos de gobernabilidad

Si se considera, que la universidad es el ámbito institucional de máxima producción de conocimiento e innovaciones en una sociedad, debería ser esta el agente articulador de las mismas, y su objetivo de transferencia debería ser una propuesta de desarrollo político que, como eje fundamental, genere innovaciones en un país.

La institución universitaria desde hace varias décadas atraviesa situaciones tan críticas, en el contexto de América latina, que todavía no logra salir de las crisis conforme sus situaciones extremas, coyunturales y de quiebres entre las necesidades de la sociedad y las propuestas institucionales.

La universidad debería ser un eje integrador y articulador del diseño de políticas de información y de gestión que respondan a las necesidades del contexto y que posibiliten transformar datos e información en conocimientos aplicables y de uso para la sociedad en que se desarrollan.

La universidad en la era de la mundialización ya se encuentra condicionada por las tecnologías de la información. La cultura informática y los medios de comunicación social alteran la cultura institucional y académica. Pero el desafío central sigue siendo el devenir sujeto con el pensamiento y con la acción, en la sociedad-mundo.

O sea, convertirse en intérprete lúcido de la evolución de las ciencias, de las tecnologías y de las sociedades para brindar a los actores sociales alternativas para un desarrollo inteligente y solidario.

La universidad que no se piensa a sí misma y que no piensa las condiciones en las que la humanidad se construye a través del conocimiento está condenada a la

alineación. Entonces, deberíamos ver, por encima y por debajo de los mecanismos por los cuales la expansión de la Educación Superior se manifiesta en todas partes, las formas por las cuales el saber puede llegar a ser una fuente de liberación en un mundo globalizado.

La universidad en el contexto de las mutaciones actuales⁶¹ debe reconocer una serie de factores que obligan a repensar sus fines, su identidad, sus políticas de gestión, su toma de decisiones y su construcción organizativa, en el contexto de un nuevo mundo:

1. Los medios de comunicación de masas (principalmente la televisión) y las redes informáticas (sobre todo internet) crearon nuevas condiciones sociales para la producción y transmisión de conocimientos abriendo el camino a redes intersubjetivas que trascienden las instituciones y los países; o sea, estamos ante el surgimiento de una universidad mundial y virtual;
2. La aceleración de las innovaciones tecnológicas y sociales vuelven problemática la correspondencia entre la formación de recursos humanos calificados y las demandas del mercado o la sociedad, el modelo de la universidad profesionalista pierde consistencia;
3. Como efecto de los cambios en el modo de producción y de transmisión de los conocimientos se ha vuelto necesario replantear el modelo pedagógico de la enseñanza universitaria relativizando las informaciones enciclopédicas y valorizando la adquisición de competencias tales como aprender a aprender, a resolver problemas, a seleccionar información, a pensar críticamente;
4. La globalización y los procesos de regionalización dan lugar a espacios académicos transnacionales que internacionalizan todas las instituciones convirtiéndolas en partes de una red mundial;
5. El desarrollo de la inteligencia artificial y de las redes de información reemplaza progresivamente las funciones de la memoria y de la inteligencia humanas, haciendo posible el acceso a conocimientos avanzados para individuos de cualquier edad, con lo cual se modifican los tradicionales ciclos de escolaridad, de aprendizaje y de acreditación;
6. El nacimiento de una "biotecnópolis", donde la producción y la reproducción de la vida pasa a ser controlada por la ciencia y la tecnología, nos lleva a repensar los paradigmas que fundan diversas disciplinas en relación con las ideas sobre la naturaleza, la vida, la existencia y las identidades humanas.

7.3. Relación de e-gobierno con la noción de política

Uno de los errores más comunes en el análisis teórico del gobierno electrónico es considerarlo como un proceso técnico y unidimensional que implica, esencialmente, un cambio del paradigma administrativo de la función pública al incorporar la herramienta de la tecnología.

⁶¹ Pérez Lindo, Augusto (1998) *Políticas del conocimiento, Educación Superior y desarrollo*. Bs. As. Biblos.

Si bien no se puede negar la trascendencia que tienen los aspectos técnicos y administrativos dentro del desarrollo del gobierno electrónico, sobre todo en lo que hace referencia al proceso de reestructuración o rediseño de procesos burocráticos, no se puede ignorar la dimensión profundamente política de estos procesos, expresada esencialmente en tres fuentes fundamentales que constituyen las implicaciones en la gobernabilidad doméstica e internacional, los ajustes institucionales que demandan tales iniciativas y los esquemas de participación del sector privado y sociedad civil.

Si se considera que la explosión de las iniciativas de gobierno electrónico en la mayoría de los países de América Latina está dándose en estos momentos, se puede concluir que ese conjunto de esfuerzos no ha tenido el tiempo suficiente para probarse y elevarse a la calidad de “modelo”, concebido como una experiencia-guía que garantice el éxito o eficacia de un proceso que incorpore determinadas prácticas y estrategias probadas en determinada circunscripción.

Una vez que se establezcan parámetros y metodologías específicas para medir el nivel de éxito de una política pública alrededor del gobierno electrónico, se podrán ir definiendo los distintos modelos existentes y las variables a ser adaptadas.

Seguramente estos parámetros y metodologías deberán considerar aspectos como el impacto social y económico de la política, sostenibilidad, eficacia y eficiencia, satisfacción ciudadana, capacidad transformadora, entre otros.

Sin perjuicio de las diversas definiciones, al asociar este concepto al de política pública se define al Gobierno Electrónico como un conjunto coordinado de estrategias y acciones que emprende el Estado o una institución, a través de sus diferentes instancias, para integrar tecnologías de la información y comunicación (TICs) a los procesos gubernamentales con el objetivo de generar mayores niveles de eficiencia en la administración, control y transparencia en la toma de decisiones y participación ciudadana.

Resulta importante analizar cada uno de los elementos de esta definición propuesta y vincularlo con las nociones de política pública y proyecto de país para entender algunos de los requisitos que el conjunto de iniciativas desplegadas debe cumplir.

- Conjunto coordinado: Cuando se habla de un proyecto o iniciativa específica de manera aislada, no se refiere a un ejemplo adecuado de gobierno electrónico sino a un “proyecto de tecnología” más del sector público, como han existido muchos en las últimas décadas. Las iniciativas en este campo, para merecer ser catalogadas como política pública de gobierno electrónico, deberían preferiblemente responder a una estrategia nacional con visión, misión y objetivos claros en donde todos los esfuerzos por integrar las TICs al Estado o a las instituciones, sean debidamente coordinados por la agencia responsable de la definición de políticas públicas referidas a la “Sociedad de la Información” o “Sociedad del Conocimiento”.
- Estrategias y acciones: Los distintos proyectos que integran TICs a los procesos gubernamentales constituyen una parte fundamental del gobierno electrónico, sin

embargo existen un conjunto de estrategias tales como la estructuración de las agencias de la sociedad de la información y demás ajustes organizacionales e institucionales, la definición de estándares y normas técnicas para el desarrollo de proyectos, los procesos de legislación y regulación en materia de tecnología, entre otros asuntos complementarios que componen también el gobierno electrónico.

- Estado a través de sus diferentes instancias: Si bien es cierto que el Ejecutivo y las agencias del gobierno central (nacionales/federales) suelen ser los impulsores de importantes iniciativas consideradas de “gobierno electrónico”, este concepto abarca también a todos los otros poderes del estado (legislativo, judicial, electoral, institucional), a la fuerza pública (fuerzas armadas y policía), gobiernos locales y organismos descentralizados o autónomos. El gobierno electrónico, concebido como “proyecto de país”, es el conjunto de iniciativas impulsadas por todos estos organismos que forman un Estado.
- Integrar tecnologías de la información y comunicación (TICs) a los procesos gubernamentales: El concepto de “integración” es importante porque denota una acción que demanda la atención y consideración de procesos burocráticos y estructuras institucionales preexistentes a las que se incorporan las TICs. Existe una tendencia a considerar al gobierno electrónico exclusivamente como la presencia de agencias públicas en el Web (Internet) cuando en realidad esa es tan solo una de las expresiones de entre los varios elementos que lo conforman. Efectivamente, existen múltiples usos de las TICs como herramienta para mejorar procesos internos de las instituciones públicas, facilitar el establecimiento de redes “intra” e “inter” institucionales, organizar procesos electorales electrónicos, compartir bases de datos entre varias agencias de gobierno, entre otras aplicaciones que componen también el llamado gobierno electrónico.
- Con el objetivo de generar mayores niveles de eficiencia: La visión y los objetivos de un proyecto específico de gobierno electrónico pueden ser múltiples y muy particulares, sin embargo, en la mayoría de los casos persiguen al menos uno de los tres mencionados en la definición propuesta y aquellos de mayor impacto serán precisamente aquellos que cumplan con los tres objetivos fundamentales descritos.

7.4. Gobierno Electrónico

Este apartado denominado Gobierno Electrónico⁶² suele también denominarse como Gobierno Digital o e-government, definiéndolo como la habilidad de los gobiernos para mejorar la eficiencia de los procesos de administración a fin de elevar la calidad de los servicios que brinda a los ciudadanos y tener una gestión transparente, es decir, localizado esencialmente en un contexto focalizado en y para lo público.

En este plano es correcta la cita de Piaggese⁶³, cuando señala que este concepto se ha expandido a tal punto que ahora incluye toda la actividad vinculada a la gestión

⁶² OEA (2006) *Introducción a la Formulación de Estrategias de Gobierno Electrónico*. Portal Educativo de las Américas.

⁶³ Piaggese, Danilo, Banco Interamericano de Desarrollo, División de Tecnología de Información para el Desarrollo / Departamento de Desarrollo Sostenible.

electrónica de información en la administración de las instituciones. En esta línea de pensamiento entonces, el gobierno electrónico incluye tanto las herramientas de gestión como los nuevos canales interactivos tales como Internet y telefonía.

Visto así, resulta fundamental recordar que el gobierno electrónico suele formar parte de un proceso más integral de reforma del Estado. 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.

El gobierno electrónico se encuentra en un proceso de constante evolución, de prueba y error, de cambio y reinención. Los estrategas en la materia en todo el mundo se encuentran en un proceso constante de retroalimentación comparando experiencias, reevaluando sus proyectos, ampliando sus objetivos.

Dentro de este esquema evolutivo el análisis de mejores prácticas internacionales se convierte en una de las mejores formas de abordar el problema racionalizando los gastos y acortando los plazos de implementación. En este sentido, América Latina no sólo absorbe conocimientos aprendiendo de experiencias foráneas sino que aporta mucho en conocimiento, regionalización y resolución de problemas. La experiencia profesional, la calidad técnica y la visión particular que los países de la región han aportado al gobierno electrónico mundial son destacables.

Otra definición sugerida del concepto de Gobierno Electrónico, que intenta incluir la mayoría de los ámbitos y alcances expuestos en las definiciones anteriores 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.

7.5. Visión de la e-universidad desde la visión del e-gobierno

Como destaca Finquelievich, Susana (2005)⁶⁴, los principales trabajos sobre Gobierno Digital (e-gobierno, e-government) suelen hablar de tres y hasta de cuatro etapas en el ciclo de implementación de las TICs a las organizaciones del Estado.

El modelo de tres etapas muestra un ciclo de vida que comienza con la etapa de Experimentación, continuando con la de Integración y finalizando con la tercera etapa y final, llamada Reinención.

En la primera etapa, surgen casi de modo espontáneo esfuerzos aislados, no coordinados del tipo voluntarista. Se trata de aplicaciones simples, difusoras o promotoras de la tecnología, algunas veces útiles pero generalmente limitadas a información plana, es decir, sin transacciones.

En algunos casos, es en esta etapa donde se inicia la digitalización de algunas aplicaciones críticas o prioritarias, por ejemplo, la recaudación. Es una fase caracterizada por fallas y retrocesos, pero por sobre todas las cosas, por lo que

⁶⁴ Finquelievich, Susana y Prince, Alejandro (2005) *Las universidades argentinas en la sociedad del conocimiento*. Investigación con la colaboración de Telefónica de Argentina.

Prince llama el “factor heroico”⁶⁵, es decir, el peso de los también llamados “campeones”.

Se trata de funcionarios o directivos de rango medio o alto, que tienen una actitud pionera y preactiva para el desarrollo de las aplicaciones con soporte en las nuevas TICs. El concepto es asimilable al de “entrepreneur”⁶⁶.

Es claro que el peso o poder y la duración de los mandatos de estos campeones, marca el éxito o alcance de los desarrollos iniciados por ellos. Este estadio inicial, es claramente no institucional ni estructural, sino, casi personal.

En la segunda etapa, y como su nombre bien lo indica, los esfuerzos aislados y sobrevivientes de la fase anterior, comienzan a integrarse a otras áreas, horizontal o verticalmente, y dentro de la misma organización. Comienza una paulatina centralización, coordinación, estandarización e institucionalización. Se redactan algunas políticas, planes y programas al respecto. Se designan responsables específicos. En cuanto a las aplicaciones, comienza la bidireccionalidad y la transaccionalidad.

La fase de la reinención, tercera y última, es recién la del cumplimiento de las promesas que las TICs nos hacen. En esta etapa se integran y cruzan bases de datos y registros, se realiza lo que la industria denomina *Business Intelligence* y por sobre todas las cosas, se redefinen los “qué” de la organización y la efectividad, ya no solamente los “cómo” y la eficiencia. Es la suma, o mejor dicho el resultado de múltiples reingenierías de base tecnológica, es el emergente no sólo de la interrelación de la tecnología y el capital humano, sino la gestión integral del conocimiento.

Aplicando de modo análogo el modelo descrito, se puede asumir apriorísticamente que el conjunto de las universidades argentinas, sin distinción de tipo de gestión y financiación privada o pública, se encuentra atravesando lentamente la primera etapa, con algunas pocas excepciones que se sitúan en la segunda etapa y con alguna aplicación aislada en alguna casa de altos estudios que la hace entrar en la tercera fase.

⁶⁵ Prince, Alejandro (2005). Ponencia en el I Foro de Manejo de Datos Públicos y Privados: Trazabilidad y Biometría. Buenos Aires.

⁶⁶ En inglés significa "emprendedor", la palabra se utiliza en castellano con el mismo concepto. El término define, actualmente, a los jóvenes que inician un proyecto en Internet. Recuperado el 22 de setiembre de 2006 de www.enameldental.com.ar/archivos/dicci.htm

Capítulo 8. Políticas de gestión universitarias y su relación con las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación

8.1. Categorías teóricas. Conceptualización de los términos que conforman los supuestos o anticipaciones de sentido.

8.1.1. Toma de decisiones.

En continuidad con la lógica deductiva, a partir de la dimensión analítica seleccionada, se adoptan las siguientes categorías desde la propuesta teórica de Alfonso Muga⁶⁷:

Toma de decisiones por juicio profesional: agrupa un numeroso conjunto de decisiones que se relacionan con las actividades más básicas e importantes del quehacer funcional de las universidades. En estas instituciones, profesores individualmente toman decisiones sobre asuntos de docencia, propuestas de proyectos, creación de institutos u otras acciones relevantes para la dinámica institucional de modo particular.

Toma de decisiones por mandato administrativo: son aquellas decisiones que corresponden a las prerrogativas exclusivas de la administración central superior (Rector, Consejo Superior, Decano, Consejo Directivo y escalafón superior de la estructura correspondiente), entendida como un todo orgánico respecto de los otros miembros de la institución universitaria. Son decisiones de tipo financiero, gestión de unidades administrativas, relacionadas con servicios de apoyo administrativo y académico, determinación de procedimientos, creación de comisiones, promoción de los integrantes. En general son tomas de decisiones colectivas.

Toma de decisiones mediante preferencias colectivas: son decisiones interactivas, aquellas decisiones 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) 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.

8.1.2. NTIC's: ¿componente dinamizador o fuente de alimentación de fuerzas conservativas? El uso de las NTIC's en ámbitos universitarios. Aproximación al concepto de E-gobierno y a los principios básicos para su implementación en los procesos de gestión universitarios.

¿Hacia qué campos de acción se orienta la incorporación y uso de las NTIC's en ámbitos universitarios?

⁶⁷ Muga, Alfonso (1987). Estrategias en la organización universitaria, en Financiamiento y gestión universitaria en América Latina. Santiago de Chile. Centro Universitario de Desarrollo. CINDA.

¿Las NTIC's devienen en componente dinamizador de los procesos de gestión universitarios?

Atendiendo a estos interrogantes y al primero de los objetivos específicos planteados para esta investigación, una derivación positiva que surgiría de relacionar los conceptos de políticas de gestión académico administrativas en el ámbito universitario con los modos de utilización que de ellas devienen respecto de las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación sería la visualización y posterior intento de implementación por parte de los ejecutores y desde los fundamentos de tales políticas de un e-gobierno universitario enfocado a su mejoramiento en todo aspecto.

La derivación negativa de tal proceso relacional sería, sin embargo, la imposibilidad de explicarlo dada su inexistencia, o en algún caso más complaciente con mandatos tecnocráticos o “aggiornado” para parecer, la confirmación de un uso de las NTIC's parcial, limitada, liviana y aparente – léase frívola –, lo que las convierte en una poderosa fuente de alimentación de fuerzas conservativas, de esas que intentan mantener el statu quo, de esas que refuerzan posiciones y poderes ya establecidos, de esas que se oponen a cualquier cambio, fuerzas centrípetas, fuerzas que concentran.

Para ser claros en nuestras consideraciones es necesario intentar acercarnos primeramente al concepto de e-gobierno.

Eduardo Poggi⁶⁸ afirma que el gobierno electrónico consiste en la incorporación de las TIC engendradas, generadas y apropiadas por las grandes empresas comerciales en la última década por parte de los gobiernos para repensar los procesos públicos. Tal incorporación no es ni buena ni mala por sí misma, serán la política que las guíe, la apropiación crítica, la adaptación adecuada y la utilización inteligente las que impliquen las consecuencias deseadas o no. La interoperabilidad, afirma el autor, es fundamental para implementar los principios de Simplificación Registral y Ventanilla Única, bases de todo plan de gobierno electrónico que se precie de tal. Interoperabilidad que dista mucho de ser un problema de los informáticos, requiere resolver aspectos tecnológicos, informacionales, organizacionales, normativos, legales y socioculturales. Lo que para los privados se convierte en una asociación para aumentar la rentabilidad, para los organismos públicos se presenta como un cúmulo de desafíos que deben resolver y que entran en tensión con aspectos muy arraigados de la gestión burocrática, concluye Poggi.

Volviendo sobre los cuestionamientos iniciales, y siguiendo al mismo investigador, se puede afirmar que lo que llamamos Sector Público es un gran conjunto disgregado de organismos muy diferentes entre sí, cada uno con una función específica, que en general muestra un comportamiento autista con respecto a sus pares y, por lo tanto, con muy baja capacidad de relacionamiento, lo que hace sumamente complicado que el sistema se adapte rápidamente a un funcionamiento interoperacional.

⁶⁸ **Poggi, Eduardo.** Una introducción a la interoperabilidad como base fundamental del Gobierno Electrónico. En **Kaufman, Ester.** *Políticas públicas y tecnologías. Líneas de acción para América Latina.* La Crujía Ediciones. Buenos Aires. 2007.

Es oportuno aquí citar la definición actualmente adoptada por la UE según la cual GE implica “el uso de las TIC en las administraciones públicas asociada a cambios organizativos y nuevas aptitudes, con el fin de mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos, y reforzar el apoyo a las políticas públicas.”⁶⁹

El énfasis se desplaza desde las TIC propiamente dichas, a su utilización combinada con cambios organizativos y nuevas aptitudes de las personas para mejorar no sólo la calidad de los servicios que el aparato estatal brinda a la ciudadanía, sino también ampliando el espectro de abordaje para incluir la mejora de los “procesos democráticos y el apoyo a las políticas públicas”.

Cambios organizativos que fundamentalmente apuntan a la modificación de patrones conductuales particularistas y sectoriales en el aparato estatal y dentro de cada una de las organizaciones que lo constituyen.

Además de esto, bajo el nombre de Gobierno Electrónico (GE) se proclaman muchos principios y derechos del ciudadano que el Estado, gracias a esta nueva reforma, brindaría y aseguraría a la sociedad. Apuntando a este objetivo, lograr la aplicación de los principios de Simplificación Registral y Ventanilla Única se torna imprescindible.

El principio de Simplificación registral dice que: si alguien ya ha entregado cierta información al Estado, éste no debería volver a pedirla, salvo que sea preciso actualizarla.

El principio de Ventanilla Única dice que: el Sector Público, idealmente en su sentido más amplio, debe presentarse ante la sociedad como una única entidad, independiente de su estructura interna y sus divisiones políticas o territoriales. Bajo este principio, el Sector Público asume él mismo el costo de su complejidad y distribución administrativa y política y se muestra como uno solo, simplificando así la vida de la sociedad a la que debe servir.

¿Cómo pueden lograrse estos principios en un Sector Público disgregado, autista y con una conducción política a la que no le interesa mucho que sea de otra forma?

¿Cómo se puede mover información confiable y segura a través de los distintos poderes y niveles administrativos del Estado?

Los ámbitos gubernamentales universitarios se muestran como dominios pertenecientes a la gestión pública, al menos los que en principio interesan a esta investigación, por lo que los conceptos definidos en estos párrafos tendrían en ellos adecuada aplicabilidad.

Siendo coherentes con esto último, podríamos preguntarnos también ¿cómo se puede mover información confiable y segura tanto entre las distintas dependencias intrauniversitarias como hacia dentro de las unidades académicas que la componen?

El desarrollo y aplicación gradual en ámbitos universitarios del concepto de interoperabilidad entendida como el conjunto de artefactos legales, organizacionales y tecnológicos que permiten el intercambio de información electrónica y de conocimiento entre distintos organismos podría ofrecerse como respuesta.

⁶⁹ Comisión e-government UE (2003).

Las siguientes inquietudes referidas al concepto de interoperabilidad pueden ser útiles para focalizarlo hacia nuestro objeto de estudio, el ámbito universitario.

¿Cómo se establecen los vínculos de confianza entre dos organismos o dependencias administrativas universitarias para brindar servicios críticos basándose en los servicios provistos por el otro?, ¿cómo se garantiza la calidad y la disponibilidad de los servicios cuando se está confiando, no sólo en los propios sino en los ajenos?, ¿qué herramientas informáticas permiten definir y desarrollar sistemas que colaboran con otros?, ¿qué instrumentos tecnológicos están disponibles para utilizar de forma confiable datos provistos por un sistema hospedado en datacenter externo?, ¿la dependencia que brinda los datos, qué confianza tiene en que el personal de la otra dependencia protegerá la información sensible con el cuidado que merece?

Si el manejo de información ha sido siempre un factor de poder dentro de la arena de los organismos públicos: ¿bajo qué estímulo un organismo va a poner en disponibilidad de los otros su información para que sea explotada libremente?, ¿las falencias y defectos del tratamiento de la información, que tradicionalmente se arreglaban dentro de casa, se van a mostrar abiertamente ante los pares y ante una sociedad que toma los errores como moneda de cambio?, ¿cómo juega la tradicional falta de cooperación cuando uno debe entender y atender las necesidades de los demás al mismo tiempo que su propia gestión?, ¿cómo aprende una comunidad con claras muestras de comportamiento individualista a funcionar teniendo en cuenta a los demás antes de tomar decisiones?

Falivene y Silva proponen como estrategia de formación continua y como paso o etapa previa hacia el GE la utilización intensiva y crítica de Intranets.⁷⁰

Las autoras afirman que la propuesta operativa se concentra en argumentar por qué el aprovechamiento máximo de las Intranets a nivel de los organismos va a promover el desarrollo de capacidades para afrontar procesos de GE. En función de esto, aseguran que en la mayoría de las organizaciones públicas existen Intranets con un grado variable de desarrollo, las que se constituyen en un excelente reservorio de información disponible, una plataforma para las comunicaciones, un espacio para el desarrollo de trámites internos. En ese contexto, el grado en que cada persona responsable de un proceso mantiene la información, la manera en que se establecen sistemas para el workflow, la forma en que se acuerda la construcción de metadatos para generar reservorios de conocimiento, todos ellos son pasos que coadyuvan a la implantación del GE. Las Intranets institucionales, concluyen, pueden pasar a ser un entorno dinámico para las actividades y constituirse en piezas claves para vehicular las iniciativas de gestión del conocimiento y promoción del GE en lugar de ser repositorios estáticos de documentos.

La importancia de que las NTIC's y su utilización se constituyan en componentes dinamizadores de las estructuras gubernamentales y gestionales universitarias en

⁷⁰ Falivene, G., Silva, G. Formación, cambio tecnológico e innovación en organizaciones públicas. En Kaufman, Ester. *Políticas públicas y tecnologías. Líneas de acción para América Latina*. La Crujía Ediciones. Buenos Aires. 2007.

función de un desarrollo y mejoramiento integral de las mismas deviene indispensable si lo que se quiere es otorgar a la universidad cada vez mayores niveles de legitimación de sus funciones y de transparencia, democratización y participación en sus procesos de gestión y administración, así como ofrecer a la sociedad la faz positiva de la apropiación y aplicación de las nuevas tecnologías.

De lo contrario, las NTIC's aparecen como una herramienta desperdiciada, que nada aportan a los viejos estructuramientos burocráticos de los organismos públicos.

8.1.2.1. ¿Círculo virtuoso o vicioso?

Los procesos gestionales desarrollados en ámbitos decisionales universitarios en donde la tecnología es considerada como un gasto y un sustituto que soluciona problemas de algunas áreas y que ensambla soluciones dispersas y diversas, no siendo concebida como herramienta transformadora, concepción complementada con sectores administrativos desmotivados y carentes de una visión integral de los procesos, con técnicos escasos, generalmente mal capacitados y no valorizados en su función, devienen en procesos engorrosos que no generan información confiable, por lo tanto, la información producida no constituye un soporte para la toma de decisiones.

Las características descritas en el apartado anterior, afirma Gurmendi⁷¹, retratan un círculo vicioso, donde la retroalimentación es negativa.

Una transformación de ese círculo, o sea una retroalimentación positiva entre tecnología, procesos 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 directivos para la toma de decisiones.

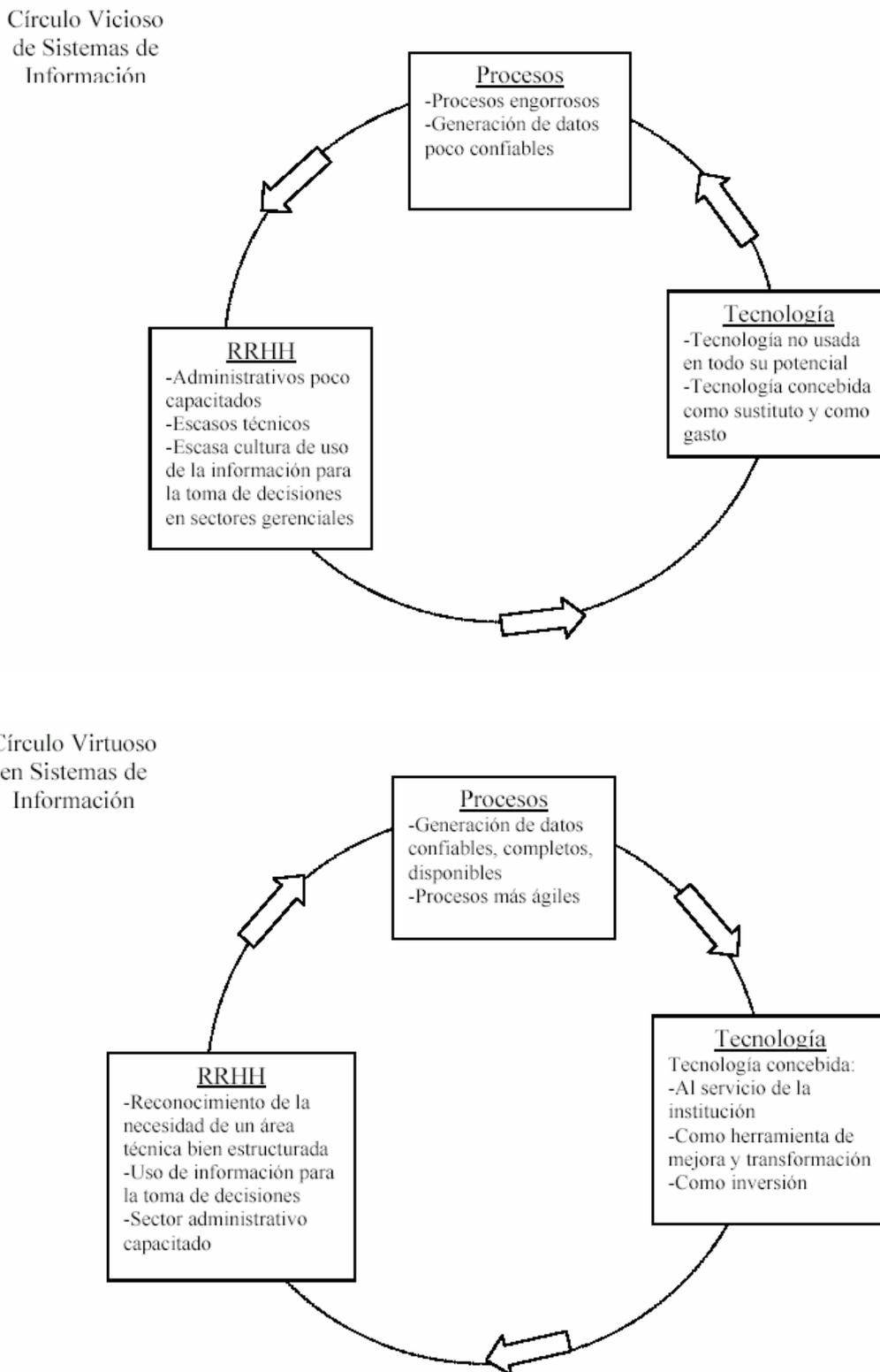
Los directivos empiezan a confiar en estos datos y por lo tanto a incorporar la cultura de la toma de decisiones basada en información. Esto impulsa una jerarquización del trabajo del día a día del personal administrativo, motivando asimismo el trabajo diario. La tecnología empieza a ser concebida como 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 empiezan a disminuir y las responsabilidades de los actores se definen con mayor claridad, concluye la autora.

⁷¹ **Gurmendi, María de Luján.** Directora del Programa SIU (Sistema de Información Universitario). Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Santa Fe 1546, Piso 11, Frente 1060 Argentina. Teléfono /FAX 54-11-4129 1955/53

email lujan@siu.edu.ar, lujan_gur@yahoo.com www.siu.edu.ar

En IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004.

Diagrama N° 1: Círculo vicioso y virtuoso de Sistemas de Información.



Elaboración propia: Lic. Juan Albeto Ottaviani.

Así, y de acuerdo con Finkelievich y Prince,⁷² 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

⁷² **Finkelievich, S., Prince, A.** *Las universidades argentinas en la sociedad del conocimiento.* Trabajo de investigación realizado con la colaboración de Telefónica de Argentina. Diciembre de 2005.

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 tanto como herramienta y soporte para la transmisión de contenidos educativos (e-learning y otras modalidades), así como auxiliar de la enseñanza tradicional o presencial. Pero además incluimos a las actividades que la universidad pudiera realizar, sola o asociada, con otras casas de estudio, gobiernos, ONGs, que tuvieran como fin o medio principal, el uso de las herramientas TICs, y/o el desarrollo de las mismas. Por último, y no por ello menos importante, incluimos a la enseñanza de carreras afines o propias de la tecnología de la información y telecomunicaciones.

Por extensivo, nos referimos a la cobertura o alcance de áreas, departamentos, o funciones en las cuales son utilizadas las TICs. Por intensivo en cambio, nos dirigimos en cada una de estas áreas o actividades, a cuán profundo es el uso de las TICs. Por estratégico, finalmente, entendemos el nivel alcanzado de reinversión, reingeniería o mejora de procesos, al que se arriba mediante el uso extensivo e intensivo de las TICs, curvas de aprendizaje y de experiencia mediante.

8.1.2.2. Competencias y capacitación para un círculo virtuoso.

Lograr que los sistemas de información para la mejora de la gestión generen un círculo Virtuoso, afirma Gurmendi, implica un cambio cultural profundo, lo cual trae aparejado la adquisición de nuevas competencias y valores por parte de todos los actores que intervienen en el proceso.

Además de como usuario de la solución informática nueva, se debe capacitar al personal administrativo en la legislación existente, en la importancia de la seguridad sobre los sistemas. Debe transmitirse que ellos son una parte de algo integral. Se los debe motivar a que conozcan los procesos en forma completa, que se conozca el fin de esos procesos y el objetivo de la institución. También se los debe incentivar a que tomen un rol activo en la mejora de los procesos y en la búsqueda de las mejores prácticas. En definitiva, se los debe sensibilizar respecto de toda la organización.

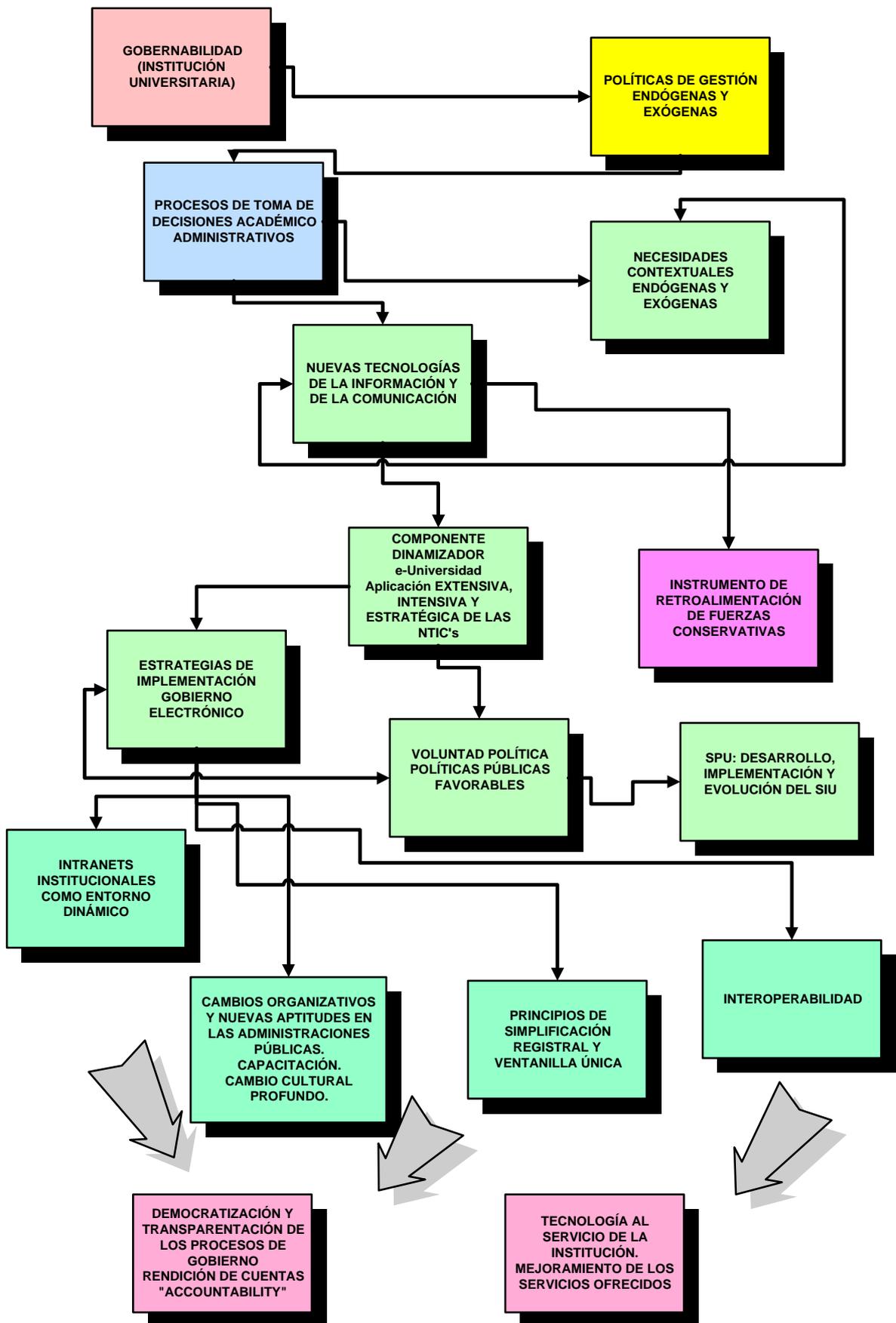
El personal directivo será capacitado en herramientas de toma de decisión y análisis de información, como puede ser el uso de Data Warehouse o de sistemas gerenciales. Se lo debe sensibilizar respecto a la importancia que tiene una buena interacción con la gestión.

Es importante que puedan descubrir la importancia de que todos tengan claro cual es el objetivo de la institución, de manera que se logre integrar a los distintos sectores. Es fundamental que conozcan la importancia de la calidad de los datos, y que sepan que la información está disponible. Deben saber que disponen de la información aunque ellos no utilicen las herramientas en forma directa.

El personal técnico deberá capacitarse en herramientas específicas con que se está desarrollando para que se apropien de las soluciones informáticas. También cumple una función importante en lograr un uso apropiado de la tecnología. Por eso, su capacitación es un desafío. Deben desarrollar una sensibilidad al contexto y tomar

conciencia de que es parte de su responsabilidad poner la tecnología al servicio de la institución.

Diagrama 2: Competencias y capacitación para un círculo virtuoso.



Elaboración propia: Lic. Juan Alberto Ottaviani

8.2. Las condiciones favorables para el surgimiento de las estrategias de implementación de gobiernos universitarios electrónicos.

El surgimiento de estrategias de implementación de gobierno electrónico exige como condición sine qua non que exista voluntad política a nivel de gobierno nacional favorable a tales emprendimientos.

En ese sentido, considero pertinente indagar sobre la presencia o no de tales políticas en el momento que aparece como inicio de salida de la gran crisis socioeconómica que soportó la Argentina a principios de la década que inaugura este nuevo milenio.

Es así que se presentan inquietudes iniciales cuyas respuestas aportarían caudal teórico útil en función de contribuir a la cumplimentación de los objetivos de esta investigación.

¿Existe una política de estado concerniente a la universidad – siendo la misma parte del Sector Público – y a sus procesos de gestión administrativos académicos, en relación al mejoramiento de la calidad de estos últimos?

¿Las NTIC's son consideradas desde las políticas públicas como componente favorecedor del mejoramiento de aquél Sector y por ende de la calidad universitaria?

Al respecto, J. C. Pugliese⁷³ afirma que su gestión de transición en la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) se rigió por principios rectores que conformaron una política de Estado: la integración del sistema, la calidad de la enseñanza, la optimización de la gestión de las instituciones y la pertinencia de las mismas para con la sociedad. Así, los principales temas y problemas de la agenda universitaria de la última década: la coordinación y planificación del sistema de educación superior; la calidad educativa; la equidad; la generación y difusión de información; la transparencia en la administración; el financiamiento y la gestión de recursos presupuestarios; la integración a nivel nacional e internacional, fueron los ejes que articularon la reflexión propuesta.

Se corrobora así la presencia – discursiva y en principio al menos – de políticas que generarían condiciones propicias en dirección a la aparición de estrategias de implementación de GE universitario.

Para comparar el discurso con la realidad, sería adecuado ir tras las huellas de alguna manifestación empírica del primero.

Con ese objeto, será útil analizar una de las acciones concretas llevadas a cabo en aquel sentido, indicador además del nivel de “informatización y tecnologización” actual de las universidades argentinas.

El proceso de desarrollo e instalación del Programa SIU (Sistema de Información Universitaria) en los distintos organismos de educación superior de la nación, así como los resultados de su evaluación, se presentan entonces como indicadores válidos de la efectivización de políticas universitarias centrales en relación a las

⁷³ **Pugliese, J. C.** *Políticas de Estado para la Universidad Argentina. Balance de una gestión en el nuevo contexto nacional e internacional.* http://www.me.gov.ar/spu/documentos/publicaciones/SPU_politicas_de_estado.pdf

NTIC's y a su aplicación en los procesos gestionales y de gobierno que a aquellos involucran.

En este sentido, Macchi y Broto⁷⁴, expresan que un proceso paulatino de transformación de la Educación Superior requiere un buen sistema de estadísticas de información que permanentemente sea actualizado. Esta, afirman, es una herramienta fundamental para el planeamiento y la toma de decisiones sobre las cuestiones universitarias, ya sea para el Gobierno como para las autoridades universitarias.

Es así que bajo esas premisas desde 1993 la Secretaría de Políticas Universitarias comenzó una tarea ininterrumpida tendiente a desarrollar, impulsar, implementar y mantener sistemas de gestión en las universidades nacionales que nutrieran a sistemas de información.

Frente a los cambios que se vislumbraban hacia principios de la década del noventa, las universidades nacionales enfrentaban serias dificultades para adaptarse a los mismos por no disponer de sistemas de gestión que les permitieran disponer de información actualizada y confiable. A fin de buscar una solución al problema cada universidad comenzó a desarrollar en su seno distintos sistemas, lo que implicó esfuerzos dispersos y diseños heterogéneos.

La Secretaría de Políticas Universitarias también padecía de las mismas dificultades que las universidades ya que prácticamente no contaba con información; porque la que poseía era muy escasa, de mala calidad y no estaba sistematizada.

Para revertir la situación planteada se decidió poner en marcha un programa integral, que diseñara e implementara sistemas que facilitasen, por un lado, resolver las necesidades para la gestión universitaria, a través de sistemas de gestión, y por el otro, dotar a la Secretaría de información homogénea, que fuera generada por esos mismos sistemas. De esta forma, se garantizaba terminar con los esfuerzos aislados para integrarlos a un proyecto del sistema universitario.

Los hechos antes descriptos, llevaron a la necesidad de promover importantes cambios en las prácticas administrativas de las universidades, a través de la implementación de sistemas de gestión que permitieran brindar información confiable y oportuna.

De ese modo se le facilitó a la Secretaría de Política Universitarias obtener información imprescindible para monitorear la gestión de las universidades e impulsar políticas centrales con una mayor responsabilidad en la administración de los recursos y la rendición de cuentas de los mismos.⁷⁵

⁷⁴ Asesor de la Secretaría de Políticas Universitarias y Coordinadora General Económica Financiera de la SPU respectivamente.

⁷⁵ **Macchi, J., Broto, A.** *La información como herramienta para la toma de decisiones.* En **Pugliese, J. C.** *Políticas de Estado para la Universidad Argentina. Balance de una gestión en el nuevo contexto nacional e internacional.* http://www.me.gov.ar/spu/documentos/publicaciones/SPU_politicas_de_estado.pdf

Ese es, entonces, el proceso que da inicio a un trabajo mancomunado e ininterrumpido entre la Secretaría de Políticas Universitarias y las universidades que continúa hasta estos días: el programa SIU.

8.3. Pilares fundamentales para la generación de sistemas de información.

Gurmendi⁷⁶ señala que se requiere la base de tres pilares fundamentales para generar sistemas de información que colaboren con la gestión y la toma de decisiones:

1- La tecnología de la información

2- Los recursos humanos

3- Los procesos

Para completar la metáfora arquitectónica, podemos decir que los cimientos de estos pilares son las políticas institucionales que viabilizan la posibilidad de llevar adelante las acciones en función de un objetivo más amplio.

El pilar de la tecnología consiste en la introducción de hardware y software. La incorporación de la tecnología – que impacta directamente sobre los recursos humanos de la institución, la organización y su estructura – es un proceso largo, que implica un profundo cambio cultural. Con mucha frecuencia estas experiencias no resultan exitosas: los gastos normalmente están dirigidos al hardware, dejando de lado el fortalecimiento de los recursos humanos, a veces desconociendo cual es el software más apropiado para acompañar a la organización y tomando algunas decisiones apresuradas en función de un impacto político.

Esto conlleva a que se gasten importantes sumas de dinero, ya sea en la compra de software o desarrollos que terminan no satisfaciendo las necesidades de los usuarios o dejando a la institución "presa" de una tecnología propietaria y muy cara de mantener. Teniendo en cuenta estos problemas, es necesario centrar la atención en cómo hacer que la introducción de esa tecnología sea lo más beneficiosa posible para la institución.

Otro pilar en los sistemas de información son los procesos con los datos involucrados. Los procesos son consumidores de datos y productores de nuevos datos (input-output). En general se observan procesos manuales, obsoletos, llenos de excepciones (a veces son más las excepciones que las reglas), donde las responsabilidades de los distintos actores que los llevan adelante no son claras, y no están bien definidos los datos. Si bien en muchos casos existen manuales de procedimiento, estos manuales con frecuencia cumplen una función formal, pero que no reflejan la realidad práctica.

⁷⁶ Gurmendi, María de Luján. Directora del Programa SIU (Sistema de Información Universitario). Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Santa Fe 1546, Piso 11, Frente 1060 Argentina. Teléfono /FAX 54-11-4129 1955/53

email lujan@siu.edu.ar, lujan_gur@yahoo.com www.siu.edu.ar

En IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004

Otra característica interesante de mencionar es que parte de los procesos se realizan utilizando tecnología como sustituta de las antiguas máquinas de escribir, o resolviendo problemáticas acotadas, perdiendo así el potencial que las herramientas tecnológicas tienen de integrar áreas y procesos estableciendo una única entrada de cada dato a fin de asegurar la no redundancia de los mismos.

El pilar de los recursos humanos está conformado por tres sectores básicos: el sector gerencial, el administrativo y el técnico.

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. Por otra parte, este sector reconoce la necesidad de actualizarse.

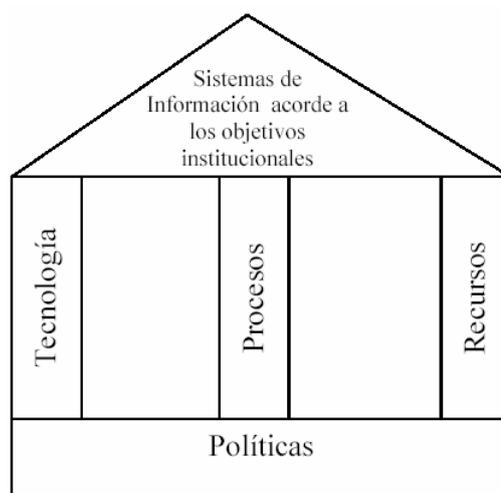
El sector técnico es el personal especializado en tecnologías de la información.

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.). Por otra parte, estos sectores no están conformes con el rol que vienen desempeñando, perciben que deben apoyar más fuerte a la institución.

En el sector gerencial se ubican aquellos que cumplen un rol directivo. En general 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 directivos 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 directivos. La transformación consiste en producir cambios para que se cree 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, concluye la autora.

Diagrama 3: Pilares fundamentales para la generación de sistemas de información.



Adaptado de María Gurmendi. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.

8.4. El programa SIU

María de Luján Gurmendi⁷⁷, Directora del Programa SIU, expresa 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

⁷⁷ **Gurmendi, María de Luján.** Directora del Programa SIU (Sistema de Información Universitario). Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Santa Fe 1546, Piso 11, Frente 1060 Argentina. Teléfono /FAX 54-11-4129 1955/53

email lujan@siu.edu.ar, lujan_gur@yahoo.com www.siu.edu.ar

En IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004

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”.

8.5. Algunas características del Programa SIU.

- Es un organismo público que tiene un presupuesto de 1 millón de pesos anuales (equivalente a U\$S 330.000).
- Cuenta con un staff de 50 personas, entre las cuales el 90% son técnicos y el 10% cumple funciones administrativas.
- El SIU está distribuido en 6 grupos en distintas regiones de Argentina. En Buenos Aires está el 50%.
- El personal trabaja con flexibilidad horaria.
- En el SIU se trabaja por objetivos.
- Los sueldos están ubicados en una franja por debajo de la media respecto de la actividad privada.
- Hay un alto nivel técnico, calificación que se hace en función de los resultados obtenidos, y comprobado por la demanda de los técnicos del SIU.
- Se fomenta la capacitación y el trabajo en equipo.
- Cada proyecto tiene un líder que coordina un equipo de personas asignados a ese proyecto.
- Cada grupo de trabajo está constituido por grupos compuestos como mínimo por dos personas y como máximo por nueve personas.
- La forma de gerenciamiento es una mezcla entre la teoría “ el trabajo es diversión ” y la teoría “W” del paradigma de gerenciamiento de proyectos de software (Laplante, 2003).
- La metodología utilizada por los equipos técnicos trata de balancear los métodos modernos de ingeniería de software y las capacidades y preferencias de los técnicos involucrados. Esto siempre teniendo en cuenta que se deben satisfacer lo mejor posible los requerimientos de los usuarios (Nelson, 2003).
- La premisa imperante del SIU es poner la tecnología al servicio de las instituciones (en el sentido de concordar y acompañar los objetivos institucionales, teniendo en cuenta a las personas como foco central).

El trabajo del Programa SIU incluye las siguientes actividades:

El desarrollo, la implantación y el mantenimiento de productos de software de gestión.

La permanente participación de los actores a través de los comités de usuarios, foros de discusión, reuniones, talleres, desarrollos cooperativos, etc., así como la definición de estándares tecnológicos y metodológicos para la construcción de software.

La provisión a las universidades del equipamiento informático necesario para sustentar el funcionamiento apropiado de los sistemas.

La capacitación específica para la administración y el manejo del equipamiento y los sistemas.

La puesta en común de los recursos de gestión actualmente disponibles en las universidades.

El asesoramiento, monitoreo y permanente evaluación de las actividades y los resultados para la posterior retroalimentación, como base para asegurar la mejora continua.

El estudio del mercado e investigación en cuanto a las nuevas tecnologías de la información.

Apertura a la prestación de cualquier otro servicio requerido y en el que SIU aporte valores diferenciales respecto a otras consultoras u organismos del Estado.⁷⁸

8.6. 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.

Es por eso importante a los fines de nuestra investigación, conocer qué recursos informacionales componen el Sistema de Información Universitario, para así valorar en justa medida su contribución a los procesos de administración, gestión y de toma de decisiones universitarios.

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

⁷⁸ **Finquelievich, S., Prince, A.** Las universidades argentinas en la sociedad del conocimiento. Trabajo de investigación realizado con la colaboración de Telefónica de Argentina. Diciembre de 2005.

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 2007.⁷⁹

8.7. La evaluación.

A fines de 2002 se realizó una evaluación de los resultados e impactos del programa SIU en el marco de la Evaluación Final del Programa de Reforma de la Educación Superior dispuesta por la Secretaría de Políticas Universitarias.⁸⁰

El estudio reveló que, de acuerdo a los entrevistados, la situación inicial en las universidades antes de la implementación del SIU era de gran precariedad o carencia de este tipo de sistemas. De los responsables y usuarios del SIU en las universidades surge además, que previamente a la implementación de los módulos SIU, los soportes informáticos con los que contaban eran limitados o a veces inexistentes (incluyendo actividades registradas o procesadas manualmente).

En algunos casos habían desarrollado sus propios sistemas de calidad heterogénea.

De esta manera surge, afirma Isuani, que a mayor precariedad del sistema original, existe una percepción positiva de la presencia del SIU como era esperable. La capacidad de las universidades para generar, almacenar y procesar información tiene un importantísimo aumento (según los responsables del SIU y los rectores encuestados) si se compara con la realidad previa a su adopción.

Una gran coincidencia existe entre los diferentes actores al señalar que la relación era escasa entre las universidades, y en el interior de ellas, entre las diferentes unidades académicas, con falta de criterios unívocos para la generación, almacenamiento y procesamiento de la información. El SIU estaría, en gran medida, salvo contadas excepciones, actuando como un homogeneizador de criterios, de estándares de

⁷⁹ Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Secretaría de Políticas Universitarias. SIU. Reseña de actividades 2007.

⁸⁰ **Isuani, Ernesto Aldo.** *Estudio sobre el impacto del programa SIU.* Coordinador del diagnóstico del impacto de CONEAU y SIU en el marco de la evaluación final del PRES, Secretaría de Políticas Universitarias. http://www.me.gov.ar/spu/documentos/publicaciones/SPU_politicas_de_estado.pdf

calidad y proveedor de respuestas que den cuenta de las diferentes necesidades de las universidades.

Una de las fuentes de resistencia originales para una adopción más rápida de los sistemas de SIU en las universidades habría estado originada en el temor de que este tipo de sistemas minara la autonomía de las mismas, por provenir de la iniciativa de un organismo central, como el Ministerio de Educación. Pero también fue un factor importante, asegura el autor del estudio, el temor a la implementación de nueva tecnología y la pérdida de control sobre la información por parte de determinadas burocracias.

No obstante, los resultados positivos que se fueron obteniendo paulatinamente con los desarrollos realizados y la comunicación entre universidades sobre estos desarrollos y logros, habrían actuado fortaleciendo la solicitud de implementación de los productos SIU en el sistema universitario.

La calificación del personal encargado del manejo de la información en las universidades o en las unidades académicas, también fue percibido como un problema al que debió dar respuesta el SIU, ya que en muchos casos era escasa o nula. Para ello se implementaron una serie de acciones de capacitación del personal existente que ha sido juzgada como muy positiva por los usuarios. Por otra parte las universidades incluyeron en muchos casos, nuevo personal con perfiles específicos para poder afrontar los nuevos formatos para el manejo de información.

Una serie de reorganizaciones en el interior de las áreas que manejan los diferentes sistemas se fueron dando paulatinamente como consecuencia de la gestión con plataforma SIU; entre ellas la necesidad de una mejor planificación de las actividades. Existe consenso de que estas reorganizaciones, si bien fueron costosas en términos de esfuerzo y adaptación, han sido beneficiosas, según se desprende de la opinión de la mayoría de los usuarios del SIU entrevistados y de los responsables del equipo central del SIU.

Un problema central que definen los entrevistados, es la gran dificultad de continuar avanzando en el desarrollo de los sistemas de información, por escasez de presupuesto tanto en las universidades como en el SIU central. Dicha escasez estaría limitando las potencialidades de los diferentes módulos y las nuevas incorporaciones o proyectos a implementar.

El modelo utilizado para el desarrollo de los módulos: convocar, articular y hacer intervenir a las universidades, parecería tener efectos positivos en múltiples aspectos, especialmente en una visión más unívoca de la solución de problemas, en un considerable nivel de aceptación y credibilidad en el SIU, y en lo que los entrevistados del equipo central del SIU denominan como una cierta filosofía de trabajo.

Los sistemas se habrían ido enriqueciendo, adaptando y desarrollando a partir de los requerimientos que las universidades hacen en diferentes instancias, como los foros, los comités de usuarios, las consultas y las asistencias requeridas. De tal manera que muchos de los usuarios consideran a estas instancias como especialmente valiosas.

Un juicio particularmente positivo se da en relación a la existencia y potencialidades de desarrollo que significan los comités de usuarios.

Ante la pregunta de la potencial discontinuidad del SIU como programa centralizado dentro del Ministerio, las respuestas apuntaron a diferentes cuestiones. En primer lugar, se manifiesta la incapacidad de reproducción de estrategias alternativas en el interior de muchas universidades haciendo referencia al estado original en materia de información y gestión en las universidades antes de la implementación del SIU. Todos consideran que sería una pérdida importante con consecuencias negativas, incluyendo la imposibilidad posterior de homogeneizar la información, de tratarla y de tener una herramienta que aporte al diseño de políticas universitarias.

Complementariamente al punto anterior, la visión de la pérdida de un proyecto que aporta al desarrollo, distribución e implementación de sistemas, que promueve un trabajo cooperativo, que ofrece soluciones inmediatas o rápidas, y que posee un equipo que capacita y mantiene permanente contacto con las universidades y unidades académicas en cada una de sus áreas de actuación, se vería como un peligro de potencial retroceso y privación de un capital importante.

Existe una continua referencia al concepto de trabajo en red y entre pares, lo cual queda explicitado como éxitos del SIU, y que implican la consolidación de equipos y la implementación de una estrategia de trabajo en red; esto aparece como una muy buena solución a la imposibilidad de gerenciar desde algún espacio oficial un esfuerzo de estas proporciones con grandes réditos en términos logísticos y de resultados.

Hay un reconocimiento generalizado por parte de los diferentes usuarios sobre la competencia y disposición a cooperar con ellos, por parte del equipo central del SIU y es especialmente valorada la asistencia técnica provista y en un grado menor, pero aun muy significativo, se pondera la capacitación brindada.

De acuerdo con los usuarios entrevistados, la utilización de la información generada por los sistemas del SIU no es la misma en todas las universidades. En algunas parecería que el uso es intenso, mientras que en otras muy escaso.

Esto respondería, concluye Isuani, a diferentes intereses e inquietudes o simplemente al conocimiento que tengan las autoridades de la disponibilidad de tal información para ser utilizada o para tomar decisiones. Esta perspectiva guarda diferencias con las respuestas al mismo tema que expresan los usuarios sujetos a la encuesta, los que sostienen que hay una utilización importante de la información para la toma de decisiones.

En este sentido, cobra importancia y justificación el desarrollo y evolución de esta investigación, al intentar brindar información específica, sustentable y actualizada sobre estas cuestiones concernientes en este caso a un ámbito de estudio focalizado en una unidad académica perteneciente al sistema universitario público argentino.

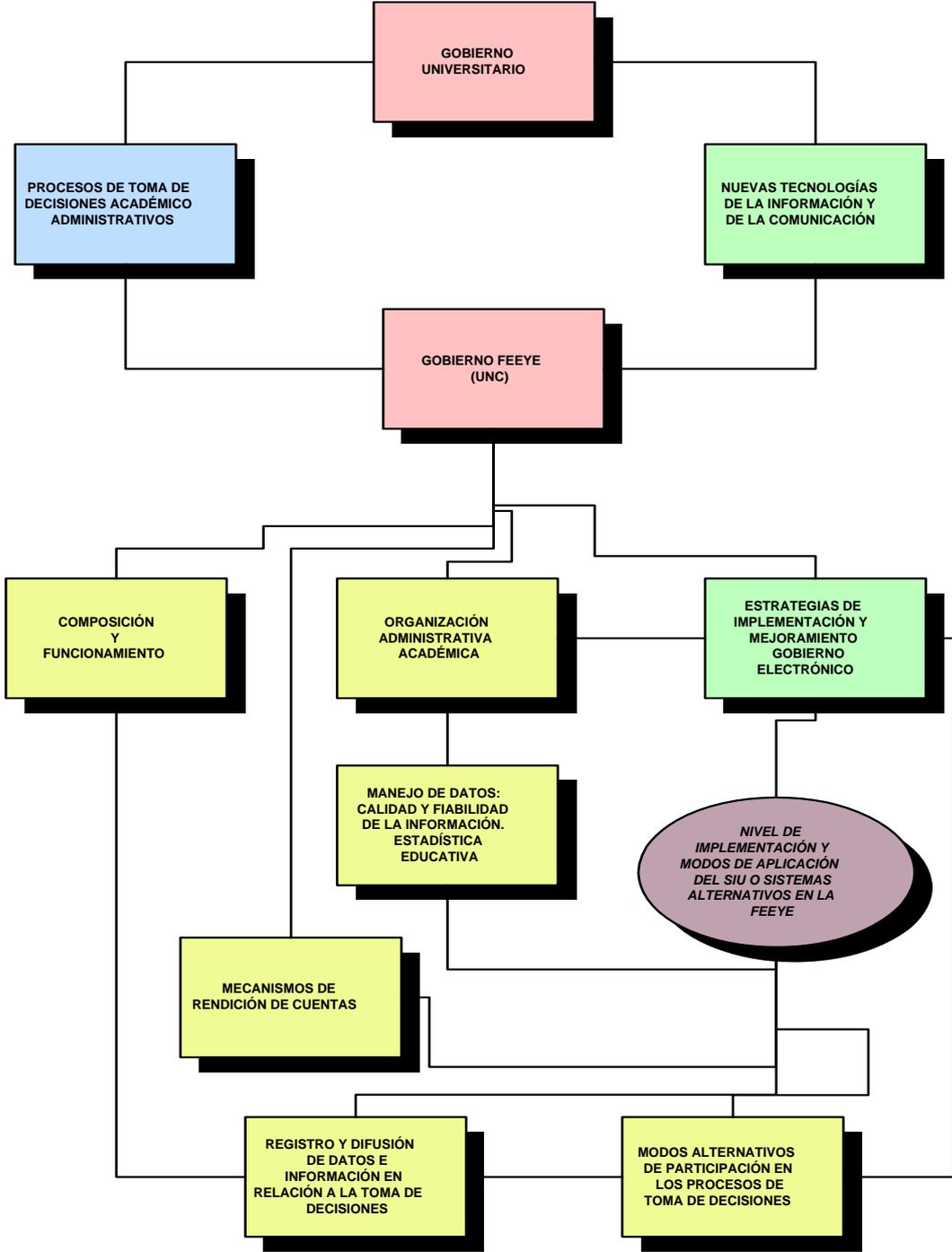
Con financiamiento limitado o no, la existencia de programas como el desarrollo e implementación del SIU, prueban la presencia de intencionalidades gubernamentales en dirección a la evolución positiva de las NTIC's en los ámbitos universitarios en

relación a su utilización en función del mejoramiento integral de los procesos administrativos, gestionales y de toma de decisiones que allí acontecen.

8.8. Nuevas categorías de análisis. El gobierno de la FEEYE y su nivel de vinculación y avance con estrategias de implementación y mejoramiento de gobierno electrónico. Esquema conceptual.

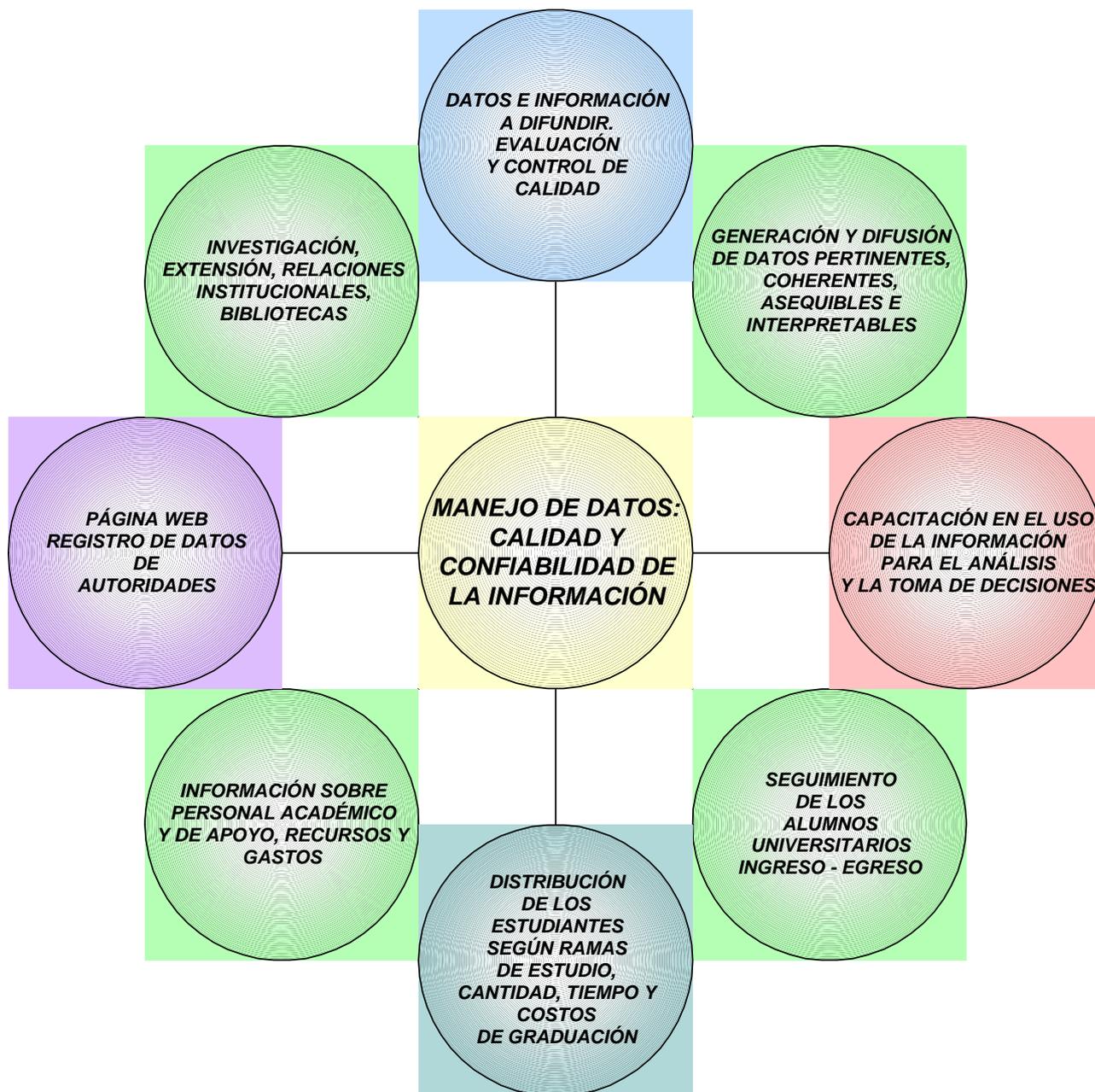
Las nuevas categorías de análisis conformadas desde nuestra perspectiva metodológica, categorías emergentes de las fuentes que configuran la base empírica, constituyen una propuesta de esquema conceptual diferente al inicial.

Diagrama Nº 4: El gobierno de la FEEyE y su vinculación con las TICs



Elaboración Propia: Lic. Juan Alberto Ottaviani

Diagrama Nº 5: Manejo de la calidad y confiabilidad de la información



Elaboración Propia: Lic. Juan Alberto Ottaviani

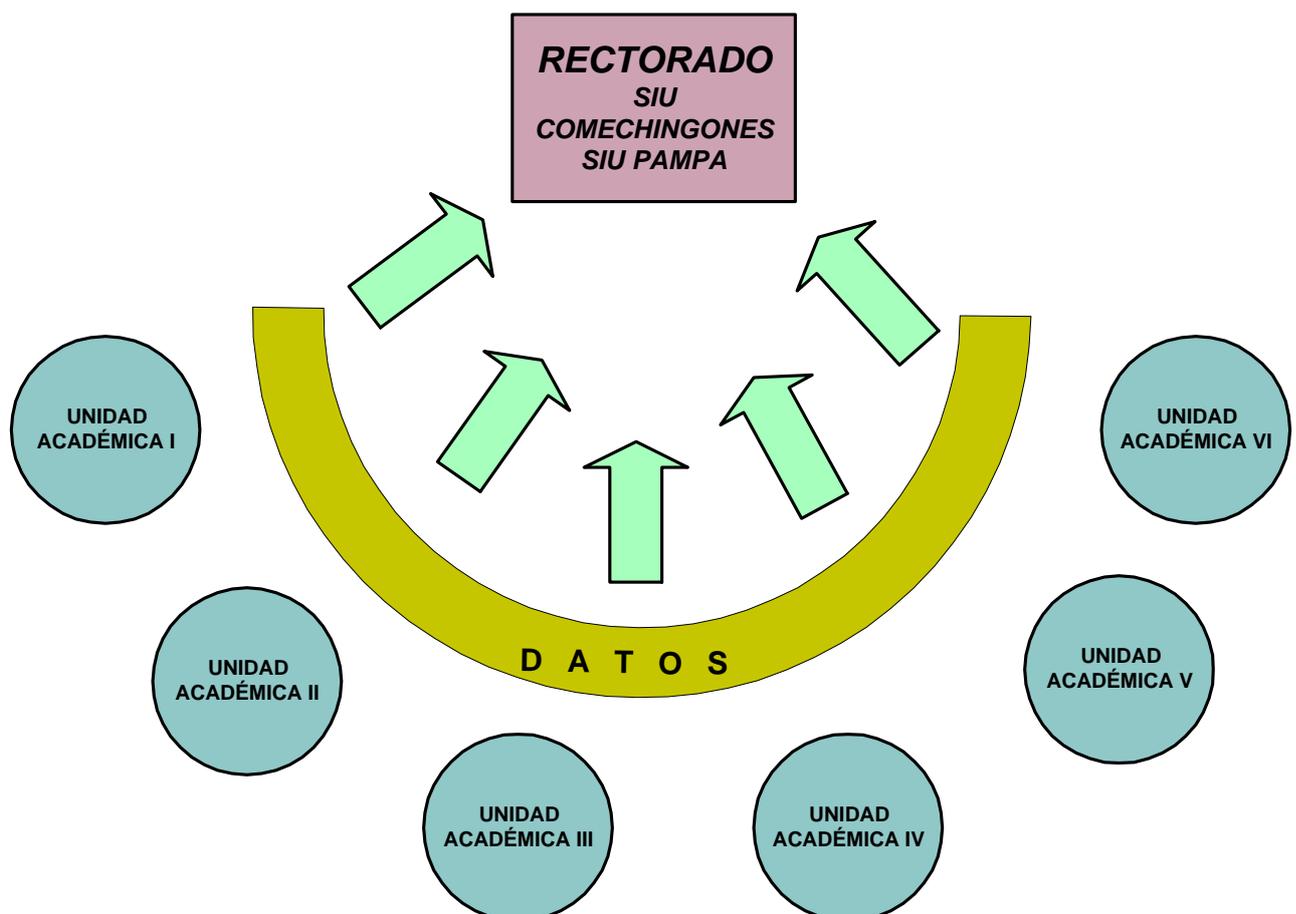
8.9. Conclusiones parciales: Respecto al nivel de implementación y modos de aplicación del SIU en la FEEYE.

8.9.1 Sistemas centralizados y descentralizados

Se hace preciso diferenciar entre sistemas centralizados de información – procesamiento centralizado de información y carga de datos descentralizada – y sistemas totalmente descentralizados.

Entre los primeros se encuentran el SIU COMECHINGONES y el SIU PAMPA, ambos implementados en la UNC a nivel de Rectorado, en otros términos, no están instalados en la FEEYE. Los datos viajan vía electrónica desde cada una de las unidades académicas pertenecientes a la UNC y son procesados centralmente en el Rectorado. La devolución de resultados sigue teniendo como soporte el papel, es decir que el proceso informatizado es unidireccional.

Diagrama Nº 6: Centralización de información.



Elaboración propia: Lic. Juan Alberto Ottaviani.

Por el contrario, un sistema totalmente descentralizado es el SIU GUARANÍ, que se encuentra en avanzado estado de implementación en la FEEYE.

Existen distintos niveles de implementación del GUARANÍ en las unidades académicas, en un rango que varía desde la carga de los módulos iniciales con subsistemas básicos, – por ejemplo las nóminas de alumnos – hasta la instalación del sistema completo.

Así, en la FEEYE, hay un técnico referente que está completando su instalación y además capacitando a los administrativos para lograr la optimización en su uso y performance.

Se ha logrado de esta manera una carga de casi todas las prestaciones del programa cronológica y paulatinamente con el ingreso y avance de las nuevas cohortes desde hace cuatro años y para todas las carreras de grado de profesorado.

Esto indica que el sistema Guaraní no ha sido aplicado a la generalidad y totalidad del alumnado. Convive con sistemas antiguos y paralelos que diferencian los procesos de gestión de alumnos dependiendo de las carreras y los años de ingreso. Esto afecta a la funcionalidad del sistema informático y denota cuestiones que perturban la gobernabilidad de la unidad académica objeto de estudio.

No ha sido en este caso la tecnología un elemento de unificación y homogeneización de los procesos de gestión de alumnos.

Existe un trabajo informático incipiente respecto a la autogestión del alumno en lo que hace a la utilización del SIU WICHI pero encapsulado al interior de la facultad. No se hace uso externo porque no se cuenta con el respaldo tecnológico que impida la vulnerabilidad informática del mismo.

Existe un sistema interno de seguimiento de expedientes, no se utiliza el COMDOC.

Ninguno de los restantes sistemas pertenecientes al SIU funciona en la FEEYE.

Desde este análisis descriptivo y siguiendo a Gurmendi, se visualizan fallas o grietas en los tres pilares fundamentales que esta autora considera imprescindibles para generar sistemas de información que colaboren con la gestión y la toma de decisiones en ámbitos universitarios. El pilar de la tecnología de la información se encuentra inconcluso, sobretodo en la provisión, implementación y desarrollo del software que compone al SIU. El pilar de los recursos humanos es debilitado por la falta de formación en TIC's de los sectores gerencial y administrativo. En cuanto al sector técnico, es insuficiente su número. Por último, son evidentes las fallas estructurales en el pilar de los procesos con los datos involucrados, las que originan excepcionalidades de todo tipo en los mismos.

De esta manera, los datos que se producen en la gestión carecen de calidad, disponibilidad y confiabilidad.

Es posible afirmar que el basamento de los pilares que hacen de las TIC's un componente dinamizador en función de la creación de una e – universidad y de su e – gobierno direccionados hacia la democratización y transparentación de sus procesos gestionales y administrativos y hacia la prestación de mejores servicios se encuentra en un estado embrionario o poco sustentable.

Las políticas favorables dirigidas a la implementación de e – universidad derivadas de la SPU, que muestran al SIU como evidencia empírica, son insuficientes en su aspecto presupuestario y de recursos humanos y físicos, como se deriva del análisis de sus características.

Así, nos encontramos en un contexto y ámbito lejanos a la definición de e – universidad dada por Finkelievich y Prince. El aprovechamiento de las NTIC's no es extensivo, intensivo ni estratégico.

Por otra parte, debemos mencionar que la biblioteca de la FEEYE, junto a cada una de las bibliotecas de las unidades académicas de la UNC, integra el SID (Sistema Integrado de Documentación) centralizado en la Biblioteca Central. Este sistema realiza la prestación del servicio y la comunicación documental devolutoria, además de poseer un sitio para la publicación de ponencias.

El SID forma parte de un servicio que concentra la información de los registros bibliográficos de Universidades Nacionales y de otros centros de investigación que es el SIU PUELCHE.

Este sistema está muy bien organizado, flexible y sustentable. Se afirma en los tres pilares de Gurmendi: RRHH profesionales especializados en las tecnologías y en documentación; procesos y tecnología.

8.9.2. Respecto al nivel de implementación y modos de aplicación de sistemas informáticos alternativos en la FEEYE.

Se ha desarrollado en la FEEYE un programa propio de registro de asistencia de docentes y no docentes, en el cual se especifican funciones, actividades y horarios de ingreso y salida del personal, anexándole comunicaciones institucionales específicas para el usuario.

Este programa resultó de interés para ser aplicado en otras unidades académicas.

En la facultad se utiliza el sistema on line vía Internet tanto para brindar información desde académica, secretaría contable y académico financiera y la secretaría de investigación. También son enviadas a todos los docentes las actas del consejo directivo, del consejo de investigación, del consejo de posgrado y además de toda la información de académicas.

8.9.3 El análisis y la interpretación de la problemática detectada.

Según la base empírica analizada a partir de las fuentes, en relación al marco legal, desde las entrevistas realizadas y de la observación directa se construye el siguiente análisis e interpretación en relación a la unidad académica objeto de estudio.

La toma de decisiones está cargada de excepcionalidades, porque no se recurre a la norma ni se hace uso correcto del recurso informático. Se cae entonces en un ámbito procesual y decisonal plagado de subjetividades.

Se hace evidente una truncada visión holística de la institución desde la tecnología.

Se presentan fallas estructurales en el pilar “Recursos Humanos” desde la parte conductiva, administrativa y funcional.

El Consejo Directivo no hace uso de las tecnologías para la toma de decisiones en forma directa, ni como herramientas tecnológicas ni en el diseño e implementación de estrategias político decisionales.

Queda evidenciada así la conformación de un círculo vicioso, donde la retroalimentación es negativa.

Las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación son adoptadas así como instrumentos de retroalimentación de fuerzas conservativas.

CUESTIONARIO APLICADO Y RESULTADOS

El siguiente formulario es una de las técnicas de producción de datos utilizadas para la recolección de datos e información orientados a cumplimentar los objetivos planteados en los lineamientos del proyecto de investigación denominado “Políticas de Gestión Universitarias y su Relación con las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación”.

El fin de la investigación es indagar sobre la presencia y uso de NTIC’s en procesos de gestión organizacional universitarios y las políticas decisionales académico administrativas que se derivan de ellos, así como sobre la vinculación entre aquéllas, éstas y la satisfacción de necesidades contextuales específicas, lo que constituye un acercamiento hacia la comprensión cabal de causas y consecuencias de las formas actuales de gobierno universitarias.

Deseamos aclarar que la encuesta es anónima y los datos relevados serán utilizados únicamente con fines metodológicos estadísticos y de triangulación.

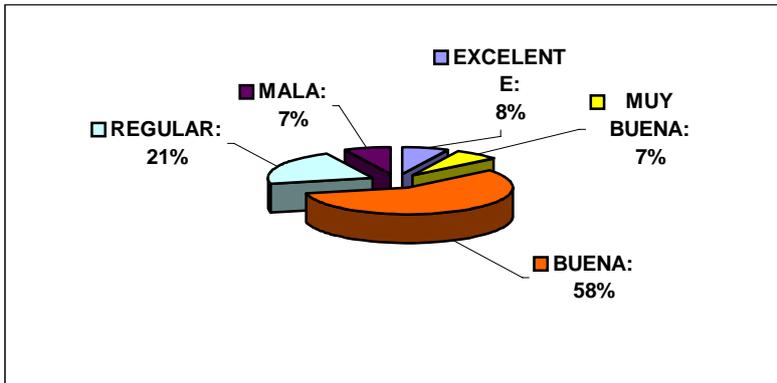
Es muy importante que la encuesta sea completada en forma individual. Le solicitamos que lea las preguntas tranquilamente y que trate de dar respuesta a todas. Una encuesta con datos faltantes significa una pérdida de información significativa.

Desde ya, le agradecemos su colaboración.

En primer término, le haremos algunas preguntas de opinión inherentes a los procesos de toma de decisiones que ocurren en la unidad académica en que usted se desempeña y al nivel de influencia que las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación tienen o podrían tener en aquellos.

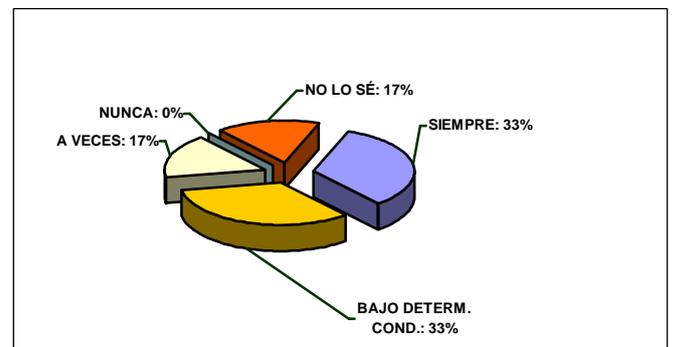
1) ¿Cómo visualiza la performance administrativa de la unidad académica a la que pertenece?

➤ Excelente	8%
➤ Muy buena	7%
➤ Buena	58%
➤ Regular	21%
➤ Mala	7%



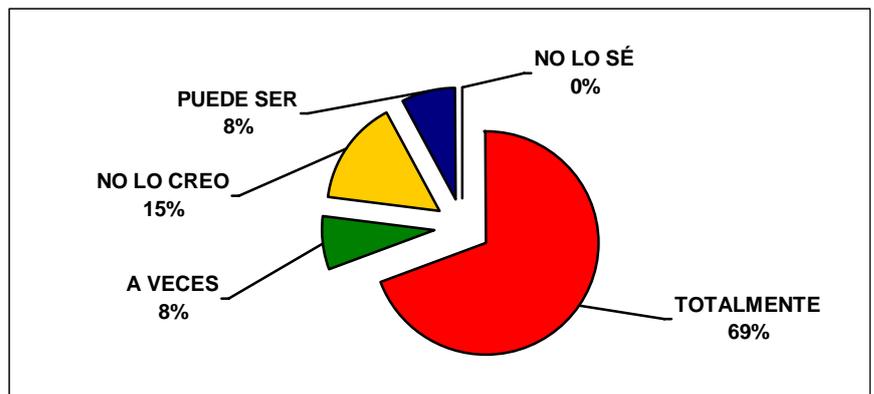
2) ¿Considera que los procesos decisorios que se desarrollan en su unidad académica tienden a una democratización de los mismos?

➤ Siempre	33%
➤ Bajo determinadas condiciones	33%
➤ A veces	17%
➤ Nunca	0%
➤ No lo sé	17%



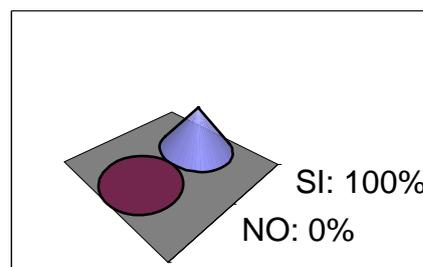
3) ¿Cree que una mejora sensible en los procesos de evaluación institucional sería un aporte positivo para lograr legitimidad y credibilidad en un gobierno universitario?

➤ Totalmente	69%
➤ A veces	8%
➤ No lo creo	15%
➤ Puede ser	8%
➤ No lo sé	0%

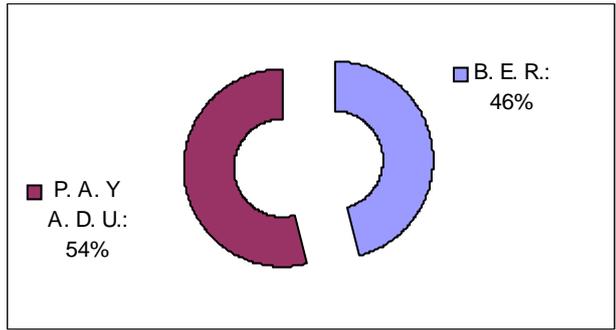


4) ¿Cree que las NTIC's pueden ser capaces de transformar la gestión de su unidad académica en beneficio de su transparencia administrativa:

➤ Si	100%
➤ No	0%



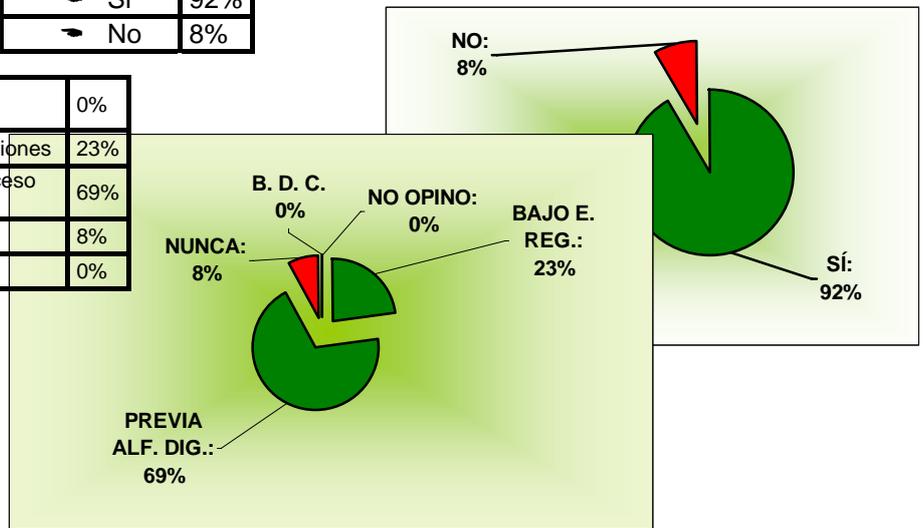
➤ Bajo determinadas circunstancias	0%
➤ Bajo estrictas reglamentaciones	46%
➤ Previa alfabetización y acceso digital universal	54%
➤ Nunca	0%
➤ No opino	0%



5) ¿Cree que las NTIC's pueden ser capaces de transformar la gestión de su unidad académica en beneficio del fortalecimiento de los procesos democráticos que en ella se desarrollan?

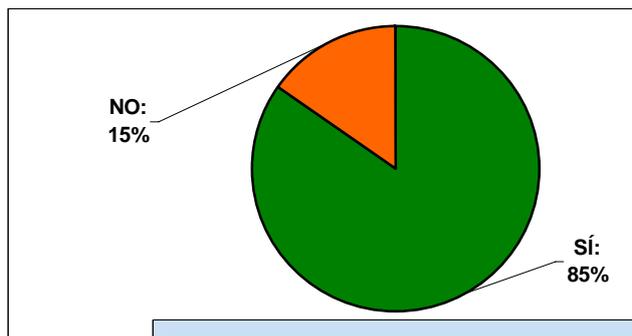
➤ Sí	92%
➤ No	8%

➤ Bajo determinadas circunstancias	0%
➤ Bajo estrictas reglamentaciones	23%
➤ Previa alfabetización y acceso digital universal	69%
➤ Nunca	8%
➤ No opino	0%

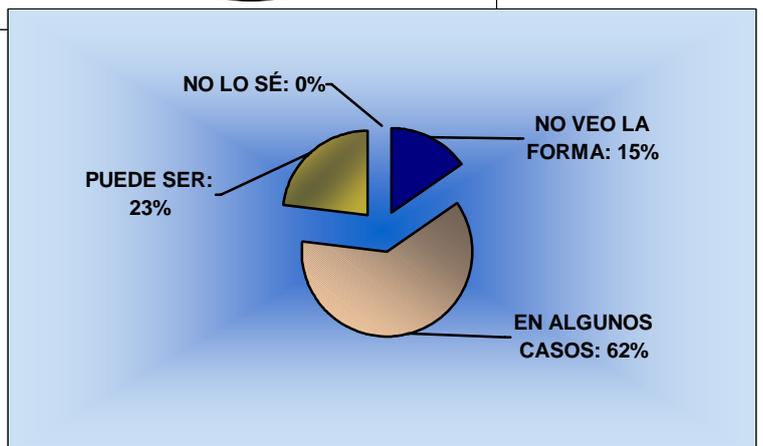


6) ¿El uso público de las NTIC's como herramienta de participación en los procesos decisionales universitarios sería capaz de aumentar los niveles de responsabilidad de los representantes en ejercicio de su gobierno?

➤ Sí	85%
➤ No	15%



➤ No veo la forma	15%
➤ En algunos casos	62%
➤ Puede ser	23%
➤ No lo sé	0%

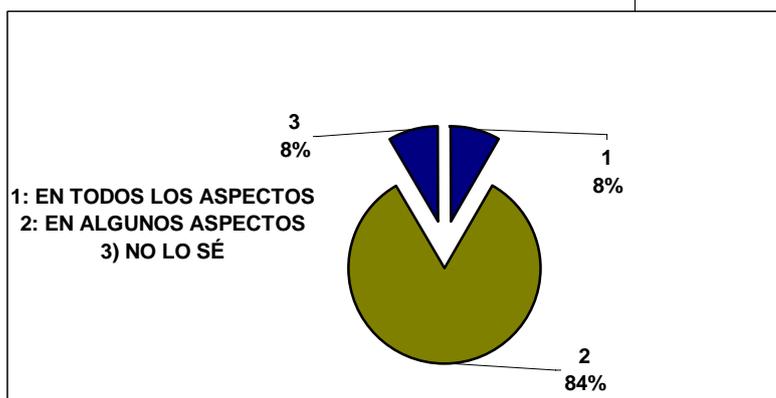
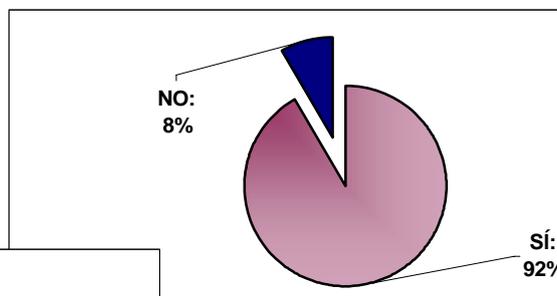


A continuación, le haremos algunas preguntas de opinión inherentes a su forma personal de visualizar los procesos de toma de decisiones que ocurren en la unidad académica en que usted se desempeña y a cómo ellos pueden relacionarse con las NTIC's

7) ¿Cree que en la unidad académica en la que usted se desempeña existe un acuerdo explícito sobre las funciones de la misma y el conjunto de expectativas de sus miembros? (Dimensión nomotética)

➤ Sí	92%
➤ No	8%

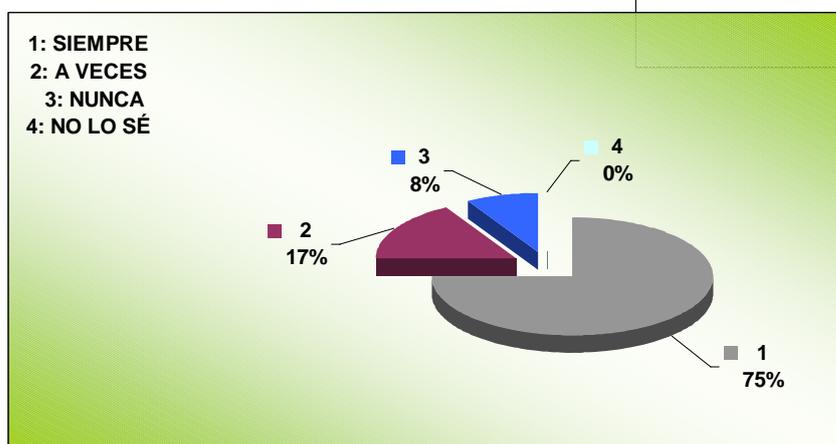
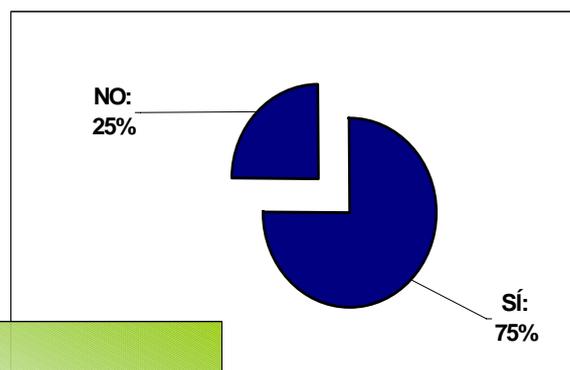
➤ En todos los aspectos	8%
➤ En algunos aspectos	84%
➤ No lo sé	8%



8) ¿Considera que la administración, las organizaciones y su comportamiento deben regirse por un orden y una racionalidad acordes al fin al que debe su existencia y que deben funcionar independientemente de los individuos que las integran?

➤ Sí	75%
➤ No	25%

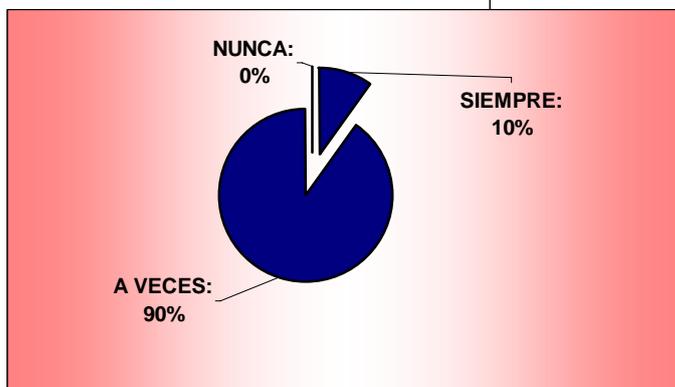
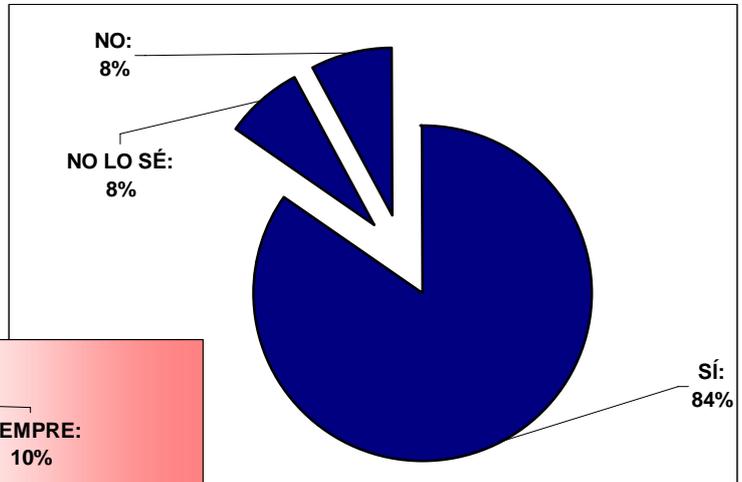
➤ Siempre	75%
➤ A veces	17%
➤ Nunca	8%
➤ No lo sé	0%



9) ¿Considera que desde la administración y gestión de la unidad académica a la que pertenece se cuestiona como problemática la estructura de valores y de intereses de la institución y de la sociedad en la que está inserta durante el desarrollo de los procesos de toma de decisiones?

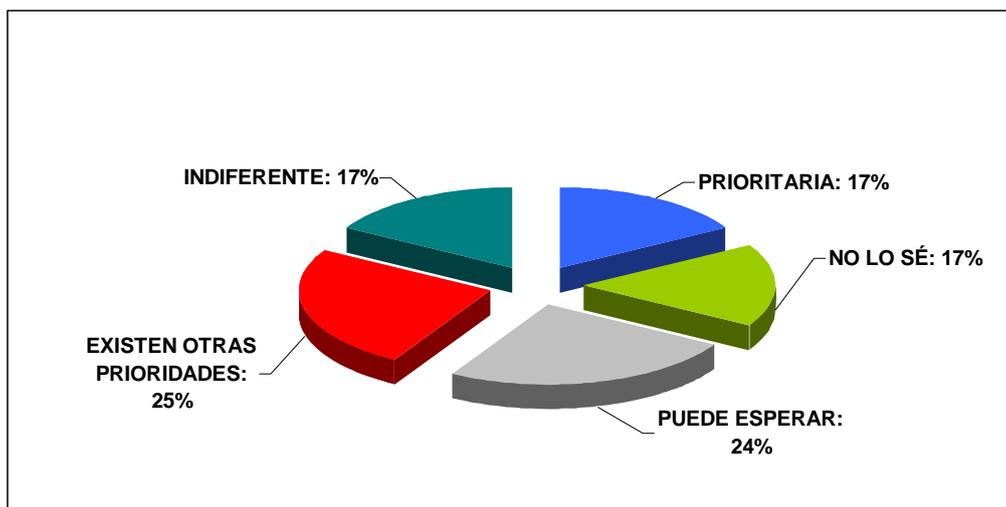
➤ Sí	84%
➤ No	8%
➤ No lo sé	8%

➤ Siempre	10%
➤ A veces	90%
➤ Nunca	0%

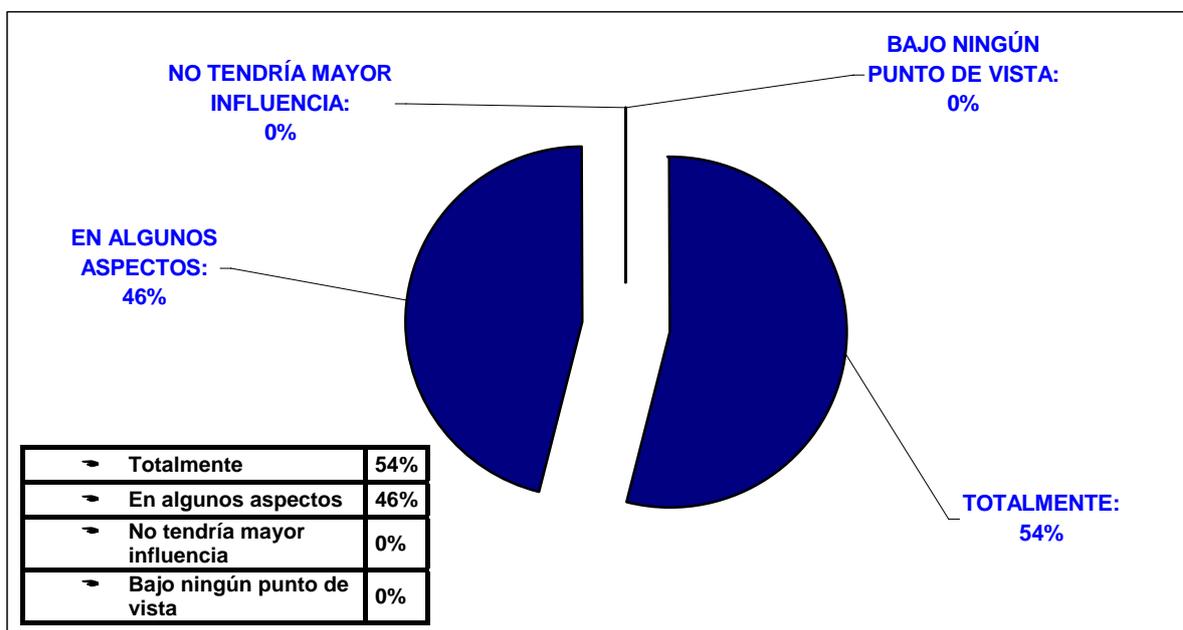


10) ¿Cómo cree que se posiciona la articulación institución – contexto y su relación con las NTIC's en la agenda política universitaria?

➤ Indiferente	17%
➤ Prioritaria	17%
➤ Existen otras prioridades	25%
➤ Puede esperar	24%
➤ No lo sé	17%

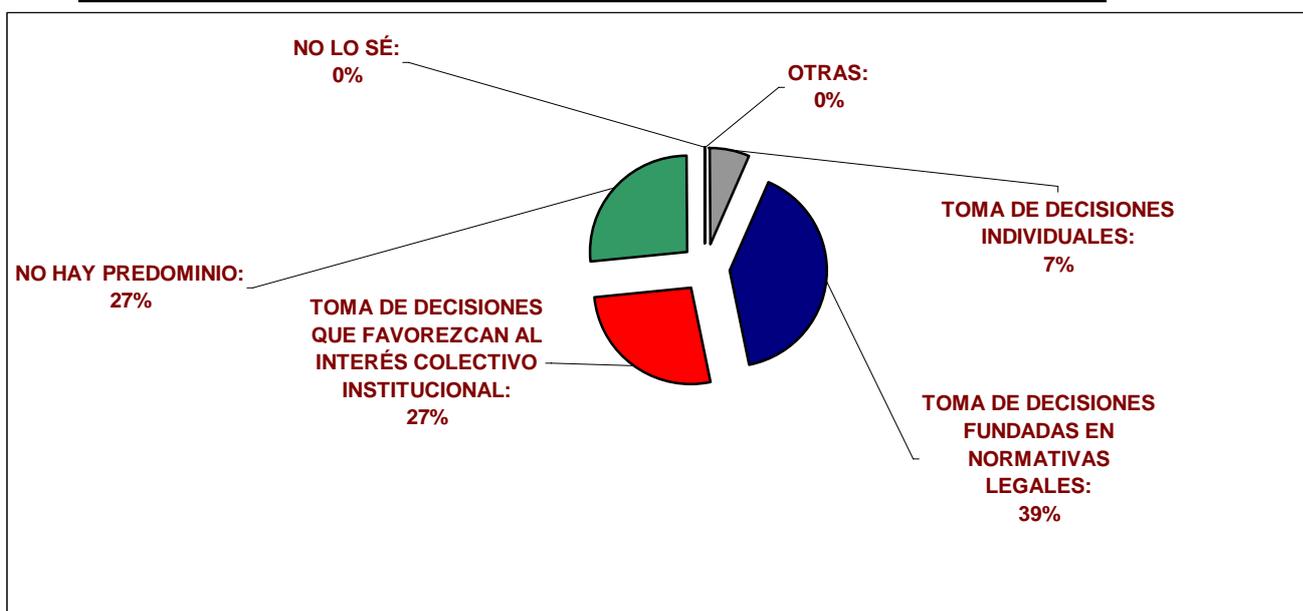


11) ¿Cree que una utilización integral de las NTIC's en los procesos de toma de decisiones administrativo académicos endógenos y exógenos conduciría a un mejoramiento del servicio educativo y a una optimización en los procesos organizacionales?



12) ¿Qué tipo de toma de decisiones cree que predomina en su unidad académica?

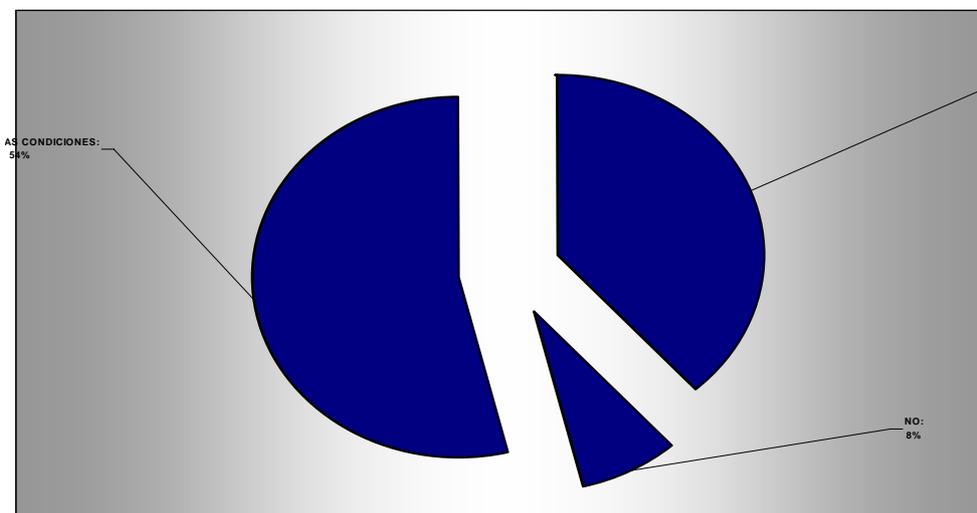
➤ Toma de decisiones personales o individuales	7%
➤ Toma de decisiones fundadas en normativas legales	39%
➤ Toma de decisiones que favorezcan al interés colectivo institucional	27%
➤ No hay predominio	27%
➤ No lo sé	0%
➤ Otras	0%



A partir de aquí, le haremos una serie de preguntas con el fin de conocer su opinión acerca de diferentes aspectos relacionados con la implementación de políticas de instalación de gobierno universitario electrónico en la unidad académica en la que usted se desempeña y en el ámbito universitario en general.

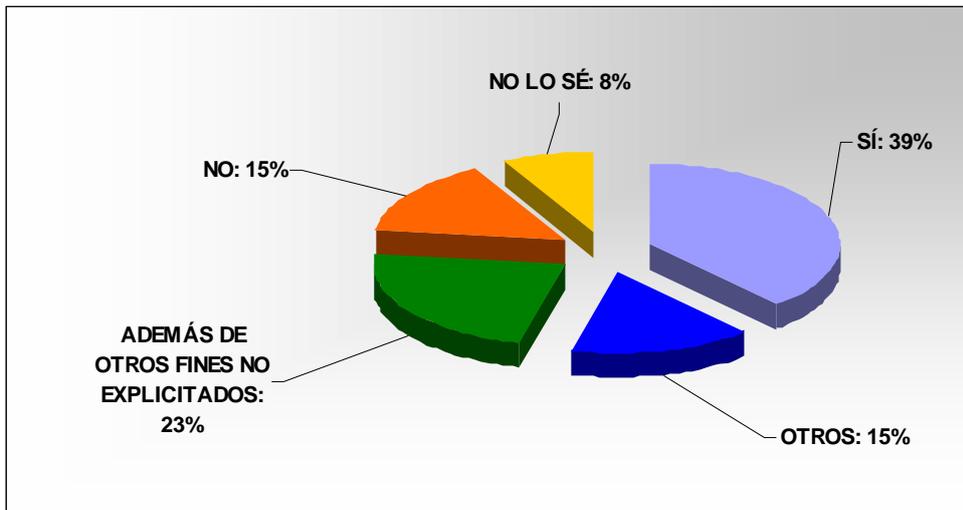
13) ¿Acuerda con políticas de implementación de Gobierno Electrónico Universitario?

➤ Sí	38%
➤ No	8%
➤ Bajo ciertas condiciones	54%



14) ¿Cree que el fin primordial de la implementación de un Gobierno Electrónico Universitario sea la mejora de los servicios públicos que ofrece la misma para un proceso democrático institucional?

➤ Sí	39%
➤ No	15%
➤ Además de otros fines no explicitados	23%
➤ Otros	15%
➤ No lo sé	8%



15) ¿En qué nivel de interoperabilidad electrónica con respecto a sus pares en la institución universitaria cree que se encuentra actualmente la unidad académica a la que usted pertenece?

➤ Óptimo	0%
➤ Bueno	46,15%
➤ Regular	53,85%
➤ Bajo	0%
➤ Insuficiente	0%
➤ No lo sé	0%

16) ¿En qué nivel de interoperabilidad electrónica con respecto a Rectorado cree que se encuentra actualmente la unidad académica a la que usted pertenece?

➤ Óptimo	7,69%
➤ Bueno	38,46%
➤ Regular	30,77%
➤ Bajo	7,69%
➤ Insuficiente	7,69%
➤ No lo sé	7,69%

17) ¿Piensa que el nivel de interoperabilidad puede mejorarse optimizando aspectos:

➤ Tecnológicos	15,38%
➤ Informacionales	15,38%
➤ Organizacionales	15,38%
➤ Legales	7,69%
➤ Socioculturales	23,08%
➤ Todos los anteriores	46,15%
➤ Otros?	0%

18) ¿Qué condiciones cree usted deben verificarse como requisito indispensable para sentar las bases de interoperabilidad electrónica y por ende de Gobierno Electrónico?

➤ Sólidos vínculos de confianza interestamental.	69,23%
➤ Garantía de calidad y disponibilidad de servicios propios y ajenos	53,85%
➤ Sistemas informáticos adecuadamente desarrollados	69,23%
➤ Infraestructura física y humana necesarias	46,15%
➤ Cooperación solidaria	23,08%
➤ Utilización intensiva y crítica de Intranet's	23,08%
➤ Otros	0%
➤ Ninguno	0%
➤ No lo sé	0%

19) ¿Cuáles de las siguientes características institucionales visualiza presentes en su unidad académica?

➤ Tecnología considerada como gasto y como recurso meramente instrumental	15,38%
➤ Tecnología concebida como herramienta gestional transformadora	38,46%
➤ Sectores administrativos desinformados, desactualizados y desmotivados	53,85%

➤ Sectores administrativos colaborativos	30,77%
➤ Escaso personal técnico	100%
➤ Técnicos capacitados y valorizados en su función	0%
➤ Procesos administrativo gestionales engorrosos	23,08%
➤ Generación de datos poco confiables	23,08%
➤ Procesos ágiles y generación de datos confiables y disponibles	0%
➤ Uso de la información para la toma de decisiones	7,69%

20) ¿En cuál de los siguientes ítems considera desarrollado el uso extensivo, intensivo y estratégico de las NTIC's en su unidad académica?

Marque con E (extensivo), con I (intensivo) y con ET (estratégico)

➤ Actividad organizativa y administrativa en relación a alumnos, empleados, docentes, proveedores y público en general		%
	E	23,08
	I	7,69
	ET	23,08
	S O	46,15
➤ Transmisión de contenidos educativos		%
	E	7,69
	I	0
	ET	7,69
	S O	84,62
➤ Auxiliar de la enseñanza tradicional o presencial		%
	E	15,38
	I	23,08
	ET	15,38
	S O	46,15
➤ Actividades y articulación interuniversitaria		%
	E	15,38

	I	0
	ET	7,69
	S O	76,92
<ul style="list-style-type: none"> Enseñanza de carreras afines a las NTIC's 		%
	E	23,08
	I	7,69
	ET	15,38
	S O	53,85
<ul style="list-style-type: none"> Estas y otras 		%
	E	0
	I	0
	ET	0
	S O	100
<ul style="list-style-type: none"> Otras 	%	15,38
<ul style="list-style-type: none"> Ninguna 	%	0

21) ¿Considera necesaria una profunda capacitación en todos los niveles de gobierno y administración universitarios respecto a las NTIC's y a su utilización en la gestión de los mismos?

<ul style="list-style-type: none"> Sí 	100%
<ul style="list-style-type: none"> No 	0%

<ul style="list-style-type: none"> En forma gradual a su implementación 	61,54%
<ul style="list-style-type: none"> En forma permanente 	61,54%
<ul style="list-style-type: none"> Según las necesidades laborales 	23,08%
<ul style="list-style-type: none"> No lo sé 	0%

Para finalizar, le haremos una serie de preguntas con el fin de conocer su opinión acerca de temas vinculados a la implementación, desempeño y desarrollo del programa SIU y/o de otros sistemas de información alternativos si los hubiere en su unidad académica.

22) ¿Cómo considera los aportes del programa SIU en función de la aplicación de estrategias favorables a la implementación de gobiernos electrónicos universitarios?

➤ Fundamentales	26,67%
➤ Inconsistentes	0%
➤ Insuficientes	13,33%
➤ Discontinuos	13,33%
➤ Condicionados	13,33%
➤ Importantes	26,67%
➤ Insignificantes	6,67%

23) ¿Cuáles de los siguientes sistemas desarrollados por el SIU han sido implementados y funcionan en su unidad académica?

➤ SIPEFCO COMECHINGONES	38,46%
➤ SIU PAMPA	92,31%
➤ SIU GUARANÍ	100%
➤ SIU PUELICHE	0%
➤ COMDOC II	7,69%
➤ SIU ARAUCANO	7,69%
➤ SIPUVER	15,38%
➤ DATA WAREHOUSE	7,69%
➤ SIU WICHI	0%
➤ SIU TEHUELICHE	0%
➤ SIU KOLLA	0%
➤ SIU PILAGÁ	0%

➤ SIU QUILMES	0%
---------------	----

24) ¿Cómo cree que han sido los resultados de la implementación de los sistemas por usted tildados en el punto anterior en función de los objetivos de democratización del gobierno universitario y de las mejoras en los servicios ofrecidos por la unidad académica a la que usted pertenece?

➤ Excelentes	0%
➤ Muy buenos	23,08%
➤ Buenos	38,46%
➤ Regulares	15,38%
➤ Malos	7,69%
➤ No han sido suficientemente evaluados	15,38%

25) ¿Cómo cree que han sido los resultados de la implementación de los sistemas por usted tildados en el apartado 23 en función del objetivo de transparentación del gobierno universitario?

➤ Excelentes	7,69%
➤ Muy buenos	23,08%
➤ Buenos	23,08%
➤ Regulares	15,38%
➤ Malos	7,69%
➤ No han sido suficientemente evaluados	23,08%

26) ¿Cree que el presupuesto concedido al SIU por la SPU es suficiente para el cabal logro de sus objetivos?

➤ Sí	7,69%
------	-------

➤ No	38,46%
➤ No lo sé	53,85%

27) ¿Existen sistemas de información fuera del SIU en funcionamiento en su unidad académica?

➤ Sí	69,23%
➤ No	0%
➤ No lo sé	30,77%

28) En caso de opción afirmativa en el ítem anterior: ¿Cómo han sido los resultados de su utilización tras su implementación?

➤ Muy buenos	44,44%
➤ Buenos	44,44%
➤ Regulares	0%
➤ Malos	0%
➤ No lo sé	11,11%

29) ¿En cuáles de los siguientes ámbitos pertenecientes a su unidad académica observa mejoras directamente relacionadas con la implementación de sistemas de información pertenecientes al SIU o fuera de él?

➤ Registro y difusión de datos e información en relación a la toma de decisiones	23,08%
➤ Capacitación en el uso de la información para el análisis y la toma de decisiones	15,38%
➤ Seguimiento de los alumnos	76,92%
➤ Información sobre personal académico y de apoyo, recursos y gastos	30,77%
➤ Página web	15,38%
➤ Articulación interuniversitaria	15,38%

➤ Articulación interorganizacional	15,38%
➤ Investigación, extensión, bibliotecas	23,08%
➤ Evaluación y control de la calidad	0%
➤ Calidad de la información	15,38%
➤ Confiabilidad de la información	30,77%

ENTREVISTA: CONCLUSIONES PARCIALES

DE CADA UNA DE LAS PREGUNTAS

1) *¿Cómo visualiza la performance administrativa de la unidad académica a la que pertenece?*

De las respuestas obtenidas a esta pregunta es posible inferir un acercamiento al centro del continuum opcional ofrecido a los encuestados. El 58% de los mismos visualiza como buena la performance administrativa de la FEEYE. El 21% como regular. Porcentajes del orden del 7% se inclinan por los extremos positivos y negativos. Es posible entrever cierto grado de criticidad y disconformismo en los encuestados respecto de la actuación administrativa en la FEEYE.

2) *¿Considera que los procesos decisorios que se desarrollan en su unidad académica tienden a una democratización de los mismos?*

La dispersión en las opiniones es notoria a simple vista. Mientras el 33% considera que los procesos decisorios que se desarrollan en la FEEYE siempre tienden a su democratización, otro 33% afirma que esto ocurre bajo determinadas condiciones y un 17% que sucede a veces. Es llamativo observar que un 17% expresa no saber cómo se desarrollan los procesos decisorios en la unidad académica en que se desempeñan. Es posible observar que existiría cierto grado de incertidumbre y vacilación en un elevado porcentaje de los encuestados al momento de opinar respecto de la tendencia a la democratización de los procesos decisorios en la FEEYE.

3) *¿Cree que una mejora sensible en los procesos de evaluación institucional sería un aporte positivo para lograr legitimidad y credibilidad en un gobierno universitario?*

Hay en las respuestas una fuerte polarización hacia el extremo positivo. Un 69% considera que sin dudas una mejora en los procesos de evaluación institucional se constituirían en un aporte positivo para el logro de legitimidad y credibilidad en un gobierno universitario; lo que denotaría un fuerte sentimiento de necesidad de mejora de los encuestados en estas cuestiones. Un 16% se reparte entre la condicionalidad del podría ser y la vaguedad del a veces. Un 15% no cree que una mejora en los procesos de evaluación institucional aporten positivamente hacia la legitimidad y credibilidad del gobierno universitario.

Esto denotaría un fuerte posicionamiento de la mayoría de los encuestados en la necesidad de lograr superiores niveles de legitimidad y credibilidad en el gobierno universitario, lo cual nos permitiría afirmar que existiría cierta desconfianza en el mismo.

4) *¿Cree que las NTIC's pueden ser capaces de transformar la gestión de su unidad académica en beneficio de su transparencia administrativa?*

Aquí las respuestas son terminantes. El 100% de los encuestados cree que las NTIC's pueden ser capaces de transformar la gestión de la FEEYE en beneficio de su transparencia administrativa. El 54% de los mismos afirma lo último siempre que previamente se efectivice una alfabetización y acceso digital universales; el 46% restante afirma aquello siempre que se cumplan estrictas reglamentaciones.

Habría una fuerte necesidad de transparentar la gestión administrativa de la FEEYE en la totalidad de los encuestados. Así, se considera a las NTIC's capaces de lograrlo.

5) *¿Cree que las NTIC's pueden ser capaces de transformar la gestión de su unidad académica en beneficio del fortalecimiento de los procesos democráticos que en ella se desarrollan?*

El 92% de los encuestados afirma que las NTIC's serían capaces de democratizar los procesos de gestión que se desarrollan en la FEEYE, ya sea bajo estrictas reglamentaciones o previa alfabetización y acceso digital universal. Sólo un 8% expresa que nunca las NTIC's podrían incrementar los niveles de democratización institucional de la FEEYE. Otra vez se observa la necesidad de los encuestados de fortalecer de alguna manera – en este caso mediante las NTIC's – los procesos de democratización gestional y decisional presentes en la FEEYE.

6) *¿El uso público de las NTIC's como herramienta de participación en los procesos decisoriales universitarios sería capaz de aumentar los niveles de responsabilidad de los representantes en ejercicio de su gobierno?*

Un 85% pone de manifiesto, esta vez mediante el uso público de las NTIC's, la necesidad de aumentar los niveles de responsabilidad de los representantes en ejercicio de su gobierno. El 15% restante no ve la forma en que las NTIC's pueden constituirse en herramienta eficaz para lograr mayor “accountability” gubernamental, lo cual evidencia desconocimiento en las posibilidades, en la funcionalidad y en la flexibilidad operativas de las nuevas tecnologías.

Se observa la necesidad de los encuestados de hallar formas de saneamiento y depuración de los procesos de rendición de cuentas de los representantes en ejercicio del gobierno universitario.

7) *¿Cree que en la unidad académica en la que usted se desempeña existe un acuerdo explícito sobre las funciones de la misma y el conjunto de expectativas de sus miembros? (dimensión nomotética)*

El 92% de los encuestados contesta afirmativamente a esta pregunta, aunque el 84% de ellos piensa que esto se manifiesta sólo en algunos aspectos. Sólo el 8% cree que el acuerdo se explicita en todos los aspectos.

De aquí podemos inferir que la gran mayoría de los encuestados está convencida de la necesidad de trabajar sobre el “contrato fundacional” de la institución, de manera de lograr acuerdos consensuados que expliciten la totalidad de los aspectos que vinculan sus funciones y las expectativas de su comunidad educativa.

8) *¿Considera que la administración, las organizaciones y su comportamiento deben regirse por un orden y una racionalidad acordes al fin al que debe su existencia y que deben funcionar independientemente de los individuos que las integran?*

Llamativamente, el 75% de los encuestados contesta afirmativamente a esta pregunta.

Se evidencia así, que las tres cuartas partes de los encuestados piensa que el gobierno universitario debe funcionar de acuerdo a fuertes reglamentaciones e independientemente de aquellos a los que debe su existencia.

9) *¿Considera que desde la administración y gestión de la unidad académica a la que pertenece se cuestiona como problemática la estructura de valores y de intereses de la institución y de la sociedad en la que está inserta durante el desarrollo de los procesos de toma de decisiones?*

El 84% de los encuestados considera que el gobierno de la FEEYE sí tiene en cuenta los intereses y valores de la institución y de su comunidad educativa durante los procesos de toma de decisiones. De ellos, el 90% considera que aquello ocurre a veces, sólo el 10% cree que la ocurrencia se produce siempre.

Se observa aquí cierta oposición – contradicción – , o no, entre esta respuesta y la del punto anterior.

En el punto 8 queda evidenciada la mayoritaria opinión de que las organizaciones deben funcionar bajo estrictas reglamentaciones e independientemente de los individuos que las integran. En el punto 9, la gran mayoría de los encuestados piensa que la administración de la FEEYE sí tiene en cuenta a los individuos que la componen, aunque sólo a veces.

Se podría interpretar que los encuestados están diciendo que el gobierno universitario debe funcionar independientemente de los individuos que integran la organización que dirigen, aunque en la FEEYE no ocurre así, al menos no siempre, por lo que estarían en desacuerdo con la forma en que son gobernados en este aspecto.

10) *¿Cómo cree que se posiciona la articulación institución – contexto y su relación con las NTIC's en la agenda política universitaria?*

Sólo el 17% de los encuestados opina que son prioritarias las políticas universitarias que favorezcan la articulación institución – contexto utilizando a las NTIC's como eje vinculante. El resto considera que existen otras prioridades o bien hay indiferencia respecto a esto.

Es claro el pensamiento mayoritario de los encuestados respecto a las políticas de utilización de las NTIC's como herramienta vinculante hacia el contexto universitario exógeno: existen otras prioridades en la cartera política.

11) *¿Cree que una utilización integral de las NTIC's en los procesos de toma de decisiones administrativo académicos endógenos y exógenos conduciría a un mejoramiento del servicio educativo y a una optimización en los procesos organizacionales?*

La totalidad de los encuestados cree que la presencia de las NTIC's en los procesos de toma de decisiones conduciría a un mejoramiento del servicio educativo y a una optimización en los procesos organizacionales. De ellos, el 54% afirma que la influencia en el mejoramiento y optimización sería total, mientras que el 46% restante cree que la ocurrencia se produciría sólo en algunos aspectos.

Aquí los encuestados verían con agrado la efectivización de políticas de implementación de NTIC's en los procesos de toma de decisiones de gobierno universitario.

12) *¿Qué tipo de toma de decisiones cree que predomina en su unidad académica?*

El 39% de los encuestados cree que en la FEEYE predominan las toma de decisiones fundadas en normativas legales, el 27% asegura que el predominio corresponde a la toma de decisiones favorecedoras del interés colectivo institucional, el 7%, sin embargo, afirma que tienen preeminencia las toma de decisiones personales. El 27% restante piensa que no hay predominio, es decir que ocurren los tres tipos de toma de decisiones explicitados en el apartado.

No se visualiza una clara mayoría en las opiniones, por lo que podríamos aseverar que en la FEEYE efectivamente ocurren los tres tipos de toma de decisiones, al menos en la percepción de los encuestados.

13) *¿Acuerda con políticas de implementación de gobierno electrónico universitario?*

La respuesta es positiva en el 92% de los encuestados. De ellos el 54% dice que acuerda bajo ciertas condiciones. El 8% no está de acuerdo con políticas de implementación de gobierno electrónico universitario.

Podemos asegurar que la gran mayoría de los encuestados vería con agrado la implementación de políticas de implementación de GEU.

14) *¿Cree que el fin primordial de la implementación de un gobierno electrónico universitario sea la mejora de los servicios públicos que ofrece la misma para un proceso democrático institucional?*

Casi el 40% de los encuestados cree que el fin primordial de la implementación de un GEU es favorecer los procesos democráticos institucionales. Más del 60% de ellos, sin embargo, cree que hay otros fines además del explicitado.

Podemos asegurar que la gran mayoría de los encuestados vería con agrado la implementación de políticas de implementación de GEU, aunque un gran porcentaje de ellos observaría con desconfianza el desarrollo de tales procesos.

15) *¿En qué nivel de interoperabilidad electrónica con respecto a sus pares en la institución universitaria cree que se encuentra actualmente la unidad académica a la que usted pertenece?*

Las opiniones se dividen entre bueno: 46,15% y regular: 53,85%.

Podemos argumentar que los encuestados palpan en mayor o menor medida la necesidad de que se optimice el nivel de interoperabilidad electrónica entre la FEEYE y sus pares.

16) *¿En qué nivel de interoperabilidad electrónica con respecto a rectorado cree que se encuentra actualmente la unidad académica a la que usted pertenece?*

Las opiniones se agrupan mayoritariamente en torno a las opciones bueno y regular: casi 70%. El restante 30% se divide casi en igual forma entre las opciones óptimo, bajo, insuficiente y no lo sé.

Podemos argumentar que los encuestados palpan en mayor o menor medida la necesidad de que se optimice el nivel de interoperabilidad electrónica entre la FEEYE y el rectorado de la UNCuyo.

17) *¿Piensa que el nivel de interoperabilidad puede mejorarse optimizando cuáles aspectos?*

En más de un 46%, los encuestados creen que el nivel de interoperabilidad puede mejorarse atendiendo a todos los aspectos ofrecidos en el continuum opcional. Otro 23%, sin embargo, apunta a la mejora del aspecto sociocultural. El resto se divide en partes casi iguales entre los aspectos tecnológicos, informacionales, organizacionales y legales. Los encuestados piensan que puede mejorarse la interoperabilidad atendiendo a aspectos socioculturales, tecnológicos, informacionales, organizacionales y legales.

18) *¿Qué condiciones cree usted deben verificarse como requisito indispensable para sentar las bases de interoperabilidad electrónica y por ende de gobierno electrónico?*

Casi el 70% de los encuestados piensa que deben darse como requisitos indispensables para sentar las bases de IE y por ende de GEU los de sólidos vínculos de confianza interestamental y sistemas informáticos adecuadamente desarrollados. Rondando el 50% están los que aseguran que los requisitos básicos son los de garantizar la calidad y disponibilidad de los servicios propios y ajenos y brindar la infraestructura física y humana necesarias. Cerca del 23% consideran que la cooperación solidaria y la utilización intensiva y crítica de intranet's son los requisitos imprescindibles.

Los encuestados plantean que deben verificarse ciertas condiciones para que se opere una verdadera interoperabilidad electrónica y por ende un gobierno electrónico universitario. Esas condiciones serían principalmente las de lograr sólidos vínculos de confianza interestamental y de brindar sistemas informáticos y recursos humanos adecuadamente desarrollados y numéricamente suficientes. También consideran imprescindibles, aunque en menor medida, las condiciones que garanticen la calidad y disponibilidad de los servicios propios y ajenos, que favorezcan la cooperación solidaria y que promuevan la instalación y utilización intensiva y crítica de intranet's.

19) *¿Cuáles de las siguientes características institucionales visualiza presentes en su unidad académica?*

El 100% de los encuestados en la FEEYE observa que el personal técnico presente en la misma es escaso. Casi un 54% detecta desinformación, desactualización y desmotivación en los sectores administrativos, aunque más de un 30% otorga colaboración a dichos sectores. Casi un 40% ve que en la institución la tecnología es considerada como herramienta gestional transformadora, casi un 16%, sin embargo, ve que la misma es considerada como gasto y recurso meramente instrumental. Un 23% observa procesos gestionales engorrosos y generación de datos poco confiables,

mientras que menos del 8% cree que se use la información generada para la toma de decisiones.

Asimismo, plantean que deben verificarse ciertas condiciones para que se opere una verdadera interoperabilidad electrónica y por ende un gobierno electrónico universitario. Esas condiciones serían principalmente las de lograr sólidos vínculos de confianza interestamental y de contar con sistemas informáticos y recursos humanos adecuadamente desarrollados y numéricamente suficientes. También consideran imprescindibles, aunque en menor medida, las condiciones que garanticen la calidad y disponibilidad de los servicios propios y ajenos, que favorezcan la cooperación solidaria y que promuevan la instalación y utilización intensiva y crítica de intranet's. Cuestiones que se condicen con las características institucionales observadas por los encuestados vinculadas a la presencia o no de aquellas en la unidad académica en cuestión.

20) *¿En cuál de los siguientes ítems considera desarrollado el uso extensivo, intensivo y estratégico de las NTIC's en su unidad académica? Marque con E (Extensivo), con I (Intensivo) y con ET (Estratégico)*

En este punto un gran porcentaje de los encuestados no opina sobre lo preguntado, cuestión no observada en los ítems anteriores. Esto nos induciría a afirmar que la gran mayoría de los encuestados no conoce con precisión a qué nos referimos cuando hablamos de uso extensivo, intensivo y estratégico de las NTIC's.

Sin embargo, los menos que sí opinan se inclinan mayoritariamente por el desarrollo de la actividad organizativa y administrativa, de auxiliar de la enseñanza presencial y de enseñanza de carreras afines a las nuevas tecnologías como usos principales de las NTIC's en la FEEYE.

Lo cual nos obligaría a afirmar que no existiría en la FEEYE un adecuado nivel desarrollo en el conocimiento y uso de NTIC's que otorgue claras posibilidades de implementación de GEU.

21) *¿Considera necesaria una profunda capacitación en todos los niveles de gobierno y administración universitarios respecto a las NTIC's y a su utilización en la gestión de los mismos?*

Es clara la respuesta. El 100% de los encuestados responde afirmativamente.

22) *¿Cómo considera los aportes del programa SIU en función de la aplicación de estrategias favorables a la implementación de gobiernos electrónicos universitarios?*

Cerca del 53% de los encuestados considera fundamentales o importantes los aportes del programa SIU como aplicación estratégica hacia la implementación de GEU. Sin embargo, alrededor del 40% los visualiza como insuficientes, discontinuos o condicionados. Finalmente, cerca del 7% cree que estos aportes son insignificantes.

Podríamos considerar, a la luz de estas opiniones, que la totalidad de los encuestados cree que el SIU aporta en mayor o menor medida a la implementación de GEU. Asimismo, cerca de la mitad de ellos considera que los ejecutores del programa SIU deberían poner énfasis en la profundización y alcance de sus estrategias de implementación para que aquellos aportes puedan tener un peso importante en el desarrollo evolutivo de GEU.

23) *¿Cuáles de los siguientes sistemas desarrollados por el SIU han sido implementados y funcionan en su unidad académica?*

El 100% de los encuestados afirma que el SIU Guaraní ha sido implementado y funciona en la FEEYE. Lo mismo ocurre con el SIU Pampa para el 92% de los encuestados, el SIPEFCO Comechingones para casi el 40%, el SIPUVER para un 15% y el COMDOC II, SIU Araucano y Data Warehouse para un 8%.

Estos datos nos indicarían que sólo el SIU Guaraní y el SIU Pampa son sistemas informáticos implementados y en funcionamiento conocidos por la generalidad de los encuestados. Al parecer, se han implementado y funcionan otros sistemas como el Comechingones y el SIPUVER pero esto no es conocido por la mayoría del personal de la FEEYE, por lo que se puede deducir que su uso es todavía notoriamente restringido en dicha unidad académica.

24) *¿Cómo cree que han sido los resultados de la implementación de los sistemas por usted tildados en el punto anterior en función de los objetivos de democratización del gobierno universitario y de las mejoras en los servicios ofrecidos por la unidad académica a la que usted pertenece?*

Casi el 40% de los encuestados cree que los resultados de la implementación de los sistemas informáticos que conoce en función de los objetivos de democratización del GU y de la mejora de los servicios ofrecidos por la FEEYE han sido buenos. Más del 23% cree que los mismos han sido muy buenos.

Es decir, que cerca de un 65% de los encuestados opina positivamente respecto de los resultados de la implementación del SIU en la FEEYE respecto a los objetivos de democratización del GU y de la mejora de los servicios ofrecidos por dicha unidad académica.

El 35% restante se reparte entre los que opinan que los resultados no han sido suficientemente evaluados y entre opiniones negativas como son aquellas que indican resultados regulares y malos.

25) *¿Cómo cree que han sido los resultados de la implementación de los sistemas por usted tildados en el apartado 23 en función del objetivo de transparentación del gobierno universitario?*

Cerca de un 54% de los encuestados considera en forma positiva a los resultados de la implementación de los sistemas pertenecientes al SIU en función del objetivo de transparentación del GU. El restante 46%, sin embargo, se reparte entre los que opinan que los resultados no han sido suficientemente evaluados y entre opiniones negativas como son aquellas que indican resultados regulares y malos.

26) *¿Cree que el presupuesto concedido al SIU por la SPU es suficiente para el cabal logro de sus objetivos?*

Más del 38% de los encuestados cree que el presupuesto concedido al SIU por la SPU no es suficiente para el cabal logro de sus objetivos. Casi un 8%, por el contrario, cree que dicho presupuesto sí es suficiente. Cerca del 54% desconoce el tema.

Podríamos argumentar que del porcentaje de encuestados que conoce el tema presupuestario, la gran mayoría considera escaso el presupuesto otorgado al SIU por la SPU.

27) *¿Existen sistemas de información fuera del SIU en funcionamiento en su unidad académica?*

28) *En caso de opción afirmativa en el ítem anterior: ¿cómo han sido los resultados de su utilización tras su implementación?*

El 70% de los encuestados sabe de la existencia de sistemas informáticos fuera del SIU implementados y en funcionamiento en la FEEYE y además cree que los resultados de su implementación han sido buenos o muy buenos. El restante 30% desconoce el tema.

Al parecer, para los encuestados, los resultados de la implementación de los sistemas informáticos no pertenecientes al SIU habrían sido superiores en calidad y rendimiento que los del SIU mismo, dada la mayor polarización de las respuestas positivas y la inexistencia de las negativas.

29) *¿En cuáles de los siguientes ámbitos pertenecientes a su unidad académica observa mejoras directamente relacionadas con la implementación de sistemas de información pertenecientes al SIU o fuera de él?*

Casi un 77% de los encuestados observa mejoras directamente relacionadas con la implementación de sistemas informáticos en el seguimiento de alumnos, más de un 30% de aquellos encuentran mejoras debidas a los sistemas de información en la confiabilidad de la información y en la información sobre personal, recursos y gastos. 23% de los encuestados ve mejoras en el registro y difusión de datos en relación a la toma de decisiones y en investigación, extensión y bibliotecas. Porcentajes que rondan el 15% de las opiniones corresponden a los restantes ítems consultados.

Podemos concluir que los encuestados observan mejoras en mayor o menor medida en todos los ámbitos consultados debidas en forma directa a la implementación de sistemas de información.

ENTREVISTA. CONCLUSIONES GENERALES

DEL PRIMER GRUPO DE PREGUNTAS

De lo observado en este grupo de respuestas es posible concluir que los encuestados presentan un cuadro de malestar bastante marcado en cuanto a las formas y procesos gestionales administrativos decisionales con que se conduce el actual gobierno de la FEEYE. Asimismo, consideran a las NTIC's como herramienta capaz de ofrecer posibilidades de mejora en dichos procesos.

DEL SEGUNDO GRUPO DE PREGUNTAS

Gran porcentaje de los encuestados visualizan la necesidad de lograr acuerdos consensuados que expliciten y que sirvan de nexo entre las funciones de la FEEYE y las expectativas de sus miembros.

Piensan también que el gobierno universitario debe funcionar regido por fuertes reglamentaciones e independientemente de los individuos que integran la institución, aspectos que no visualizarían como ocurrientes en la FEEYE, en la que además no habría predominio en el tipo de toma de decisiones que se llevan a cabo. Tal predominio se repartiría casi en igual forma entre aquellas fundadas en normativas legales, en aquellas favorecedoras del interés colectivo institucional y en menor medida en aquellas en las que tienen preeminencia las toma de decisiones personales.

Asimismo, no observarían en las políticas efectivizadas por el gobierno universitario indicios de alguna que tienda a la utilización de las NTIC's como herramienta vinculante hacia el contexto universitario endógeno y exógeno; lo cual, de suceder, sería visto con agrado por la mayoría de los encuestados; sobre todo si se tratara de políticas de implementación de Nuevas Tecnologías en los procesos de toma de decisiones.

DEL TERCER GRUPO DE PREGUNTAS

Podemos asegurar que la gran mayoría de los encuestados vería con agrado la implementación de políticas de implementación de GEU, aunque un gran porcentaje de ellos observaría con cierta aprensión y desconfianza el desarrollo de tales procesos.

Igualmente, podemos argumentar que los encuestados palpan en mayor o menor medida la necesidad de que se optimice el nivel de interoperabilidad electrónica entre la FEEYE y sus pares y el Rectorado de la UNCuyo. Piensan que puede mejorarse la interoperabilidad atendiendo a aspectos socioculturales, tecnológicos, informacionales, organizacionales y legales.

Asimismo, plantean que deben verificarse ciertas condiciones para que se opere una verdadera interoperabilidad electrónica y por ende un Gobierno Electrónico Universitario. Esas condiciones serían principalmente las de lograr sólidos vínculos de confianza interstamental y de contar con sistemas informáticos y recursos humanos adecuadamente desarrollados y numéricamente suficientes. También consideran imprescindibles, aunque en menor medida, las condiciones que garanticen la calidad y disponibilidad de los servicios propios y ajenos, que favorezcan la cooperación solidaria y que promuevan la instalación y utilización intensiva y crítica de Intranet's. Cuestiones que se condicen con las características institucionales observadas por los encuestados vinculadas a la presencia o no de aquellas en la unidad académica en cuestión.

Todo cual nos obligaría a afirmar que no existiría en la FEEYE un adecuado nivel desarrollo en el conocimiento y uso de NTIC's que otorgue claras posibilidades de implementación de GEU.

DEL CUARTO GRUPO DE PREGUNTAS

Podríamos considerar, a la luz de las opiniones vertidas, que la totalidad de los encuestados cree que el SIU aporta en mayor o menor medida a la implementación de GEU. Asimismo, cerca de la mitad de ellos considera que los ejecutores del programa SIU deberían poner énfasis en la profundización y alcance de sus estrategias de implementación para que aquellos aportes puedan tener un peso importante en el desarrollo evolutivo de GEU.

Por otra parte, en la FEEYE, sólo el SIU GUARANÍ y el SIU PAMPA son sistemas informáticos implementados y en funcionamiento conocidos por la generalidad de los encuestados. Al parecer, se han implementado y funcionan otros sistemas como el COMECHINGONES y el SIPUVER pero esto no es del conocimiento de la mayoría del

personal de la FEEYE, por lo que se puede deducir que su uso es todavía notoriamente restringido en dicha unidad académica.

Asimismo, cerca de un 65% de los encuestados opina positivamente respecto de los resultados de la implementación del SIU en la FEEYE respecto a los objetivos de democratización del GU y de la mejora de los servicios ofrecidos por dicha unidad académica.

El 35% restante se reparte entre los que opinan que los resultados no han sido suficientemente evaluados y entre opiniones negativas como son aquellas que indican resultados REGULARES y MALOS.

De la misma forma, cerca de un 54% de los encuestados considera en forma positiva a los resultados de la implementación de los sistemas pertenecientes al SIU en función del objetivo de transparentación del GU. El restante 46%, sin embargo, se reparte entre los que opinan que los resultados no han sido suficientemente evaluados y entre opiniones negativas como son aquellas que indican resultados REGULARES y MALOS.

En dominios correspondientes al financiamiento, del porcentaje de encuestados que conoce el tema presupuestario, la gran mayoría considera ESCASO el presupuesto otorgado al SIU por la SPU.

Al parecer, para los encuestados, los resultados de la implementación de los sistemas informáticos no pertenecientes al SIU habrían sido superiores en calidad y rendimiento a los del SIU mismo, dada la mayor polarización de las respuestas positivas y la inexistencia de las negativas.

Podemos concluir que los encuestados observan mejoras en mayor o menor medida en TODOS los ámbitos consultados debidas en forma directa a la implementación de sistemas de información.

8.10. Conclusiones respecto al nivel de implementación y modos de aplicación del SIU en la FEEYE. Sistemas centralizados y descentralizados.

Se hace preciso diferenciar entre sistemas centralizados de información – procesamiento centralizado de información y carga de datos descentralizada – y sistemas totalmente descentralizados.

Entre los primeros se encuentran el SIU COMECHINGONES y el SIU PAMPA, ambos implementados en la UNC a nivel de Rectorado, no están instalados en la FEEYE. Los datos viajan vía electrónica desde cada una de las unidades académicas pertenecientes a la UNC y son procesados centralmente en el Rectorado. La devolución de resultados sigue teniendo como soporte el papel, es decir que el proceso informatizado es unidireccional.

Diagrama Nº 7: Sistemas centralizados y descentralizados.



Por el contrario, un sistema totalmente descentralizado es el SIU GUARANÍ, que se encuentra en avanzado estado de implementación en la FEEYE.

Existen distintos niveles de implementación del GUARANÍ en las unidades académicas, en un rango que varía desde la carga de los módulos iniciales con subsistemas básicos, – por ejemplo las nóminas de alumnos – hasta la instalación del sistema completo.

Así, en la FEEYE, hay un técnico referente que está completando su instalación y además capacitando a los administrativos para lograr la optimización en su uso y performance.

Se ha logrado de esta manera una carga de casi todas las prestaciones del programa cronológica y paulatinamente con el ingreso y avance de las nuevas cohortes desde hace cuatro años y para todas las carreras de grado de profesorado.

Esto indica que el sistema Guaraní no ha sido aplicado a la generalidad y totalidad del alumnado. Convive con sistemas antiguos y paralelos que diferencian los procesos de gestión de alumnos dependiendo de las carreras y los años de ingreso. Esto afecta a la funcionalidad del sistema informático y denota cuestiones que perturban la gobernabilidad de la unidad académica objeto de estudio.

No ha sido en este caso la tecnología un elemento de unificación y homogeneización de los procesos de gestión de alumnos.

Existe un trabajo informático incipiente respecto a la autogestión del alumno en lo que hace a la utilización del SIU WICHI pero encapsulado al interior de la facultad. No se hace uso externo porque no se cuenta con el respaldo tecnológico que impida la vulnerabilidad informática del mismo.

Existe un sistema interno de seguimiento de expedientes, no se utiliza el COMDOC. Ninguno de los restantes sistemas pertenecientes al SIU funcionan en la FEEYE.

Desde este análisis descriptivo y siguiendo a Gurmendi, se visualizan fallas o grietas en los tres pilares fundamentales que esta autora considera imprescindibles para generar sistemas de información que colaboren con la gestión y la toma de decisiones en ámbitos universitarios. El pilar de la tecnología de la información se encuentra inconcluso, sobretodo en la provisión, implementación y desarrollo del software que compone al SIU. El pilar de los recursos humanos es debilitado por la falta de formación en TIC's de los sectores gerencial y administrativo. En cuanto al sector técnico, es insuficiente su número. Por último, son evidentes las fallas estructurales en el pilar de los procesos con los datos involucrados, las que originan excepcionalidades de todo tipo en los mismos.

De esta manera, los datos que se producen en la gestión carecen de calidad, disponibilidad y confiabilidad.

Es posible afirmar que el basamento de los pilares que hacen de las TIC's un componente dinamizador en función de la creación de una e – universidad y de su e – gobierno direccionados hacia la democratización y transparentación de sus procesos gestionales y administrativos y hacia la prestación de mejores servicios se encuentra en un estado embrionario o poco sustentable.

Las políticas favorables dirigidas a la implementación de e – universidad derivadas de la SPU, que muestran al SIU como evidencia empírica, son insuficientes en su aspecto presupuestario y de recursos humanos y físicos, como se deriva del análisis de sus características.

Así, nos encontramos en un contexto y ámbito lejanos a la definición de e – universidad dada por Finkelievich y Prince. El aprovechamiento de las NTIC's no es extensivo, intensivo ni estratégico.

Por otra parte, debemos mencionar que la biblioteca de la FEEYE, junto a cada una de las bibliotecas de las unidades académicas de la UNC, integra el SID (Sistema Integrado de Documentación) centralizado en la Biblioteca Central. Este sistema realiza la prestación del servicio y la comunicación documental devolutoria, además de poseer un sitio para la publicación de ponencias.

El SID forma parte de un servicio que concentra la información de los registros bibliográficos de Universidades Nacionales y de otros centros de investigación que es el SIU PUELCHE.

Este sistema está muy bien organizado, flexible y sustentable. Se afirma en los tres pilares de Gurmendi: RRHH profesionales especializados en las tecnologías y en documentación; procesos y tecnología.

8.10.1. Respecto al nivel de implementación y modos de aplicación de sistemas informáticos alternativos en la FEEYE.

Se ha desarrollado en la FEEYE un programa propio de registro de asistencia de docentes y no docentes, en el cual se especifican funciones, actividades y horarios de ingreso y salida del personal, anexándole comunicaciones institucionales específicas para el usuario.

Este programa resultó de interés para ser aplicado en otras unidades académicas.

En la facultad se utiliza el sistema on line vía Internet tanto para brindar información desde académica, secretaría contable y administrativo financiera y la secretaría de investigación. También son enviadas a todos los docentes las actas del consejo directivo, del consejo de investigación, del consejo de posgrado y además de toda la información de académicas.

8.10.2. Percepción del personal de la FEEYE respecto al nivel de implementación y a los modos de aplicación de sistemas informáticos en la misma.

Los encuestados presentan un marcado cuadro de disconformidad en cuanto a las formas y procesos gestionales, administrativos y decisionales con que se conduce el actual gobierno de la FEEYE. Asimismo, consideran a las NTIC's como herramienta capaz de ofrecer posibilidades de mejora en dichos procesos.

En gran porcentaje visualizan la necesidad de lograr acuerdos consensuados que expliciten y que sirvan de nexo entre las funciones de la FEEYE y las expectativas de sus miembros.

Piensen además que el gobierno universitario debe funcionar regido por fuertes reglamentaciones e independientemente de los individuos que integran la institución, aspectos que no visualizan como ocurrientes en la FEEYE, en la que además no habría predominio en el tipo de toma de decisiones que se llevan a cabo. Tal predominio, según las opiniones recogidas, se repartiría casi en igual forma entre las decisiones fundadas en normativas legales, las favorecedoras del interés colectivo institucional y en menor medida en aquellas en las que tienen preeminencia las toma de decisiones personales.

Asimismo, no observan en las políticas efectivizadas por el gobierno universitario indicios de alguna que tienda a la utilización de las NTIC's como herramienta vinculante hacia el contexto universitario endógeno y exógeno; lo cual, de suceder, sería visto con agrado por la mayoría de los encuestados; sobre todo si se tratara de políticas de implementación de Nuevas Tecnologías en los procesos de toma de decisiones.

Desde los resultados obtenidos al sistematizar los datos proporcionados por los encuestados, podemos asegurar que la gran mayoría de ellos vería con agrado la implementación de políticas de implementación de GEU, aunque observaría con cierta aprensión y desconfianza el desarrollo de tales procesos.

Igualmente, podemos argumentar que palpan en mayor o menor medida la necesidad de que se

optimice el nivel de interoperabilidad electrónica entre la FEEYE y sus pares y el Rectorado de la UNCuyo. Piensan que puede mejorarse la interoperabilidad atendiendo a aspectos socioculturales, tecnológicos, informacionales, organizacionales y legales.

Asimismo, plantean que deben verificarse ciertas condiciones para que se opere una verdadera interoperabilidad electrónica y por ende un Gobierno Electrónico Universitario. Esas condiciones serían principalmente la de lograr sólidos vínculos de confianza interestamental y la de contar con sistemas informáticos y recursos humanos tanto adecuada como numéricamente desarrollados y suficientes. También consideran necesarias, aunque en menor medida, condiciones que garanticen la calidad y disponibilidad de los servicios propios y ajenos, que favorezcan la cooperación solidaria y que promuevan la instalación y utilización intensiva y crítica de Intranet's. Cuestiones que se condicen con las características institucionales observadas por los encuestados vinculadas a la presencia o no de las mencionadas condiciones en la unidad académica analizada.

Podríamos considerar, a la luz de las opiniones vertidas, que la totalidad de los encuestados cree que el SIU aporta en mayor o menor medida a la implementación de GEU. Asimismo, cerca de la mitad de ellos considera que los ejecutores del programa SIU deberían poner énfasis en la profundización y alcance de sus estrategias de implementación para que aquellos aportes puedan tener un peso importante en el desarrollo evolutivo de GEU.

Por otra parte, sólo el SIU GUARANÍ es el sistema informático implementado y en funcionamiento en la FEEYE conocido por la generalidad de los encuestados. Sin embargo, también son conocidos el SIU PAMPA y el SIU COMECHINGONES, aunque éstos, como explicamos en 4.1.1, son sistemas centralizados que han sido implementados y funcionan a nivel de Rectorado.

Al parecer, se han implementado y funcionan otros sistemas como el SIPUVER, pero esto no es del conocimiento de la mayoría del personal de la FEEYE, por lo que se puede deducir que su instalación y uso son todavía notoriamente restringidos en dicha unidad académica.

Así y todo, siendo el SIU GUARANÍ el único sistema de información directa y plenamente instalado en la unidad académica analizada, más de la mitad de los encuestados opina positivamente acerca de los resultados de la implementación del SIU en la FEEYE respecto a los objetivos tanto de democratización como de transparentación del GU, así como de la mejora de los servicios ofrecidos por dicha unidad académica.

La minoría restante se reparte entre los que opinan que los resultados no han sido suficientemente evaluados y entre opiniones negativas como son aquellas que indican resultados regulares y malos.

En lo que atañe a aquellos dominios correspondientes al financiamiento, del porcentaje de encuestados que conoce el tema presupuestario, la gran mayoría considera escaso el presupuesto otorgado al SIU por la SPU.

Al parecer, para los encuestados, los resultados de la implementación de los sistemas informáticos no pertenecientes al SIU habrían sido superiores en calidad y rendimiento a los del SIU mismo, dada la mayor polarización de las respuestas positivas y la inexistencia de las negativas.

Todo lo cual nos induce a afirmar que no existiría en la FEEYE un adecuado nivel de avance en

el conocimiento, implementación y uso de NTIC's que otorgue claras posibilidades de evolución positiva en procesos de desarrollo de GEU.

8.10.3. Triangulación: Análisis e interpretación de la problemática detectada.

Según la base empírica analizada a partir de las fuentes, en relación al marco legal, desde las entrevistas realizadas y de la observación directa se construye el siguiente análisis e interpretación en relación a la unidad académica objeto de estudio.

La toma de decisiones está cargada de excepcionalidades, porque no se recurre a la norma ni se hace uso correcto del recurso informático. Se cae entonces en un ámbito procesual y decisonal plagado de subjetividades.

Se hace evidente una truncada visión holística de la institución hacia la tecnología.

Se presentan fallas estructurales en el pilar "Recursos Humanos" desde la parte conductiva, administrativa y funcional.

El Consejo Directivo no hace uso de las tecnologías para la toma de decisiones en forma directa, ni como herramientas tecnológicas ni en el diseño e implementación de estrategias político decisionales.

Queda evidenciada así la conformación de un círculo vicioso, donde la retroalimentación es negativa.

Las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación son adoptadas así como instrumentos de retroalimentación de fuerzas conservativas.

9. Conclusiones

Realizar en este informe final una única conclusión de la producción constante de teoría que se ha realizado a través de las dimensiones analíticas trabajadas como de cada categoría emergente, es volcar nuevamente las conclusiones parciales que se han realizado en cada capítulo desarrollado. Sí podemos aportar en esta construcción teórica algunos elementos relevantes y significantes, tales como definiciones precisas de la teoría construida y teoría de los fenómenos recurrentes observados en el objeto de estudio.

Las definiciones concluyentes, pasibles de ser discutidas o puestas en debate, pero si acabadas en el equipo de investigación y concluyentes como pilares para el proceso de interpretación y análisis de la temática de gobernabilidad, son las que a continuación enfatizamos:

-La gobernabilidad como el acto de gobernar puede ser 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 de 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).

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 resolutivo (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.

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 y continuar con el próximo periodo de proyecto de investigación en la profundización de los mismos.

Se trabajaron algunos atributos como: autonomía, colegialidad, poderes compartidos, lógicas de acción y gestión, capacidad de debate, construcción de un sistema político, representación política, autonomía y configuración de modelos. 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 se postularon 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 sistema político son los espacios políticos que 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 resolutorias del órgano colegiado.

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.

La colegialidad se constituye en cuerpos colegiados en donde 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.

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.

Las decisiones no se sitúan en un espacio único, sino que cubren un amplio “arco decisional”, es decir, son decisiones con poderes compartidos.

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, en diferentes niveles.

La capacidad de debate es el proceso que legitima el acto de los representados pero a su vez es el que explica y tiene como eje el proceso de deliberación, sustentado en la norma, en los intereses de sus representados, en la escucha de los otros que representan al claustro diferente 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.

La autonomía emerge, desde una concepción genérica, en relación a los marcos legales que la regulan. Cada institución analizada 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.

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.

Es desde la dimensión normativa que se puede encontrar un criterio común, ya que las normas que las regulan son las mismas. Sin embargo, cada institución aplica e interpreta estos marcos legales configurando distintos procesos de toma de decisiones y de gestión connotando, la autonomía universitaria, en cada institución según las relaciones e interacciones de los actores universitarios y el sentido y alcance que dan a las tomas de decisiones con propósitos colectivos.

La autonomía se nutre del cogobierno, 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, de una separación de la influencia del mercado en sus acciones

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.

La representación política presenta modalidades contrastadas en la construcción del sentido y en las distintas visiones que poseen los miembros participantes.

Se manifiesta una primera separación que postula que las divergencias culturales están organizadas necesariamente según una división social construida de antemano.

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.

Los representantes no establecen lazos con sus representados, hay confrontación entre los distintos claustros, se evidencia debilitamiento de la deliberación en tanto herramienta central de diálogo en el escenario del Consejo Directivo y en sus acciones no se potencian los mecanismos de diálogo entre representantes de claustro y representado.

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. La representación política debe ser orientadora de la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas de los diferentes claustros que conforman las Facultades y tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo de la sociedad en la que se encuentra inserta. Lo que implica cambios que modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

En ambas Facultades, el cuerpo colegiado utiliza como estrategia para desarrollar sus políticas de gestión, las relaciones extrasistémicas.

Las configuraciones actuales en el modo de gestión y 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.

Las reformas estructurales son más nítidas y evidentes que las reformas del pensar. Las primeras en gran medida se suscitan de modo externo a la unidad de estudio (leyes nacionales, creación de organismos descentralizados, crisis del financiamiento). Las segundas, las reformas en los modos de pensar se encuentran en un momento estratégico. 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.

La marcada tendencia al DESANCLAJE, con nuevas nociones de territorialización y ofertas educativas, marcan usos renovados de las TIC's y de la estructura de toma de decisiones y flujos de poder.

Los factores sociales, económicos e institucionales han sido decisivos para la conjunción de estas innovaciones científicas bajo la forma de un nuevo paradigma tecnológico.

Sin embargo, la especificidad de las nuevas tecnologías juega un papel fundamental en la estructura y evolución de dicho paradigma e impone la materialidad de su lógica interna sobre la articulación del proceso de innovación con el proceso de organización social. Los principales efectos de sus innovaciones recaen sobre los procesos más que sobre los productos.

En una «sociedad en red», las universidades deben empezar a redefinir su rol y sus funciones. Si el reto presenta una gran envergadura, también la tiene el alcance que tendrá en su desarrollo, sobre todo en un momento en el que la educación superior se vuelve más universal y más central en relación con la idea de una sociedad que aprende.

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. El grado de gobierno se evidencia más lábil o profundo en relación a los procesos de comunicación e información que utiliza según la aplicación de las tecnologías

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.

Este postulado central del que se parte, es que los problemas del poder en la universidad no son tanto un problema de estructuras de gobierno como de gobernabilidad institucional. Ello significa colocar el énfasis analítico en el estudio de las redes organizadas de poder que coexisten en las universidades asociadas a las tecnologías de la información y de la comunicación, y su relación con la construcción de la autoridad política en dichas organizaciones.

El tratamiento y construcción de nuevos conocimientos están referidos al eje “instrumentos de la gobernabilidad” y su relación con las toma de decisiones en los procesos de gestión institucional.

Entendiendo los instrumentos de la gobernabilidad como los elementos y componentes que viabilizan los procesos de gestión. Diversos son los instrumentos de gobernabilidad que pueden hacer factible una gestión institucional universitaria exitosa. No se analizan todos los instrumentos de la gobernabilidad, sino algunos de ellos con mayor profundidad. Tales como la información, los recursos técnicos y recursos humanos, procesos y estructuras.

El proceso de obtención de la información para la toma de decisiones pervive en un clima de constante inestabilidad política. El cambio en la generación y valoración de información puede darse por la sustitución de las autoridades designadas, con efectos innegables en los aspectos de continuidad en la toma de decisiones sobre las políticas a

corto y mediano plazo. La información para la toma de decisiones y la consecuente formulación de políticas, se ve afectada por las directrices de los planes y estilos nacionales de desarrollo, los que carecen de un enfoque intersectorial en el plano social que entorpece la posible vinculación entre los objetivos económicos y los objetivos sociales.

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, Es decir, se pierde el potencial que ofrece las TICs para la integración, consulta de ese sistema en el resto de los circuitos administrativos y sistematización como dato para la toma de decisiones.

El análisis de la gobernabilidad universitaria y las tecnologías asociadas, implica considerar una serie de supuestos básicos para que sus instrumentos viabilicen la mejora de la proyección universitaria:

- Que exista una comunidad universitaria representativa de los diferentes claustros que recurra a las TICs como soporte de la toma de decisiones imprimiendo un sentido dinámico en la gestión.
- Que cuerpos colegiados y equipos de conducción tomen decisiones a partir de información oportuna, veraz y fiable provista por una organización informatizada.
- Que el ámbito de la universidad, constituido por diversos claustros, sea un espacio de relaciones políticas, cuyas interacciones requieren de acuerdos y negociaciones para la reducción de conflictos en la institución en donde las TICs sean un instrumento más para favorecer la gobernabilidad.
- Que el uso de las TICs en el cambio organizacional configuren nuevos espacios de interrelación laboral, procesual, procedimental, control de gestión, y servicios, posibilitando diferentes intercambios sociales y temporales que contribuyan a los modos de gobernabilidad que sustenta cada institución.

De las conclusiones expuestas que surgen del análisis de la base empírica y la construcción de teoría se confirman las hipótesis o anticipaciones de sentido inicial pudiendo aproximar que los intereses y objetivos individuales producen quiebres y conflictos en el ámbito universitario, siendo las toma de decisiones representativas de intereses subjetivos, por tanto unipersonales o sectoriales, aunque aplican las mismas normativas que emergen de rectorado, configuran estructuras organizativas diferentes y contradictorias según racionalidades institucionales y gubernamentales propias del período de gestión.

10. Bibliografía

- Acosta Silva, Adrián (2002). Gobierno y gobernabilidad universitaria. Ejes para una discusión. Publicado en: Tiempo Universitario, Universidad de Carabobo, Venezuela
- Altbach, Philip, (2001): *Educación superior comparada. El conocimiento, la universidad y el desarrollo*. Cátedra UNESCO. Universidad de Palermo, Bs. As. Argentina.
- Altbach, Philip y Mc. Gil Peterson, Pati, (2000): *Educación superior en el siglo XXI. Desafío global y respuesta nacional*. Biblos, Bs. As. Argentina.
- Altamirano, Carlos. (2002) *Términos críticos de la sociología de la cultura*. Ed. Paidós. Bs As. Argentina.
- Argumedo, M., Coscarelli, M. (2002) "Las estrategias de formación de sujetos en los proyectos de extensión universitaria en la UNLP", en Krotsch, Pedro (Org.) *La universidad cautiva. Legados, marcas y horizontes*, Ediciones Al Margen, La Plata
- Bacharach, S. B., (1998): *Notes on a Political Theory of Educational Organizations*. En A. Bestoby (De.): *Culture and Power in Educational organizations*. Milton Keynes. Open University. Press, 1988, p.p. 277-288.
- Bacharach, S. B. y Mundell, B. L., (1993): *Organizational politics in Schools: Micro, macro and Logic of Action*. Educational Administration Quarterlay, San Francisco.
- Ball, S., (1989): *La micropolítica de la escuela*. Paidós/MEC, Barcelona. España.
- Bates, A.W. (1999), *Cómo gestionar el cambio tecnológico*. Ed. Gedisa. España.
- Benveniste, Emile (1985) *Problemas de Lingüística General I- II*. Bs. As., Siglo XXI.
- Bordeau, Georges (1983): *El Liberalismo Político*. Eudeba. Bs. As. Argentina.
- Bricall, J. (2000) *Informe Universidad 2000* (en línea) Disponible en http://intra.pre.gva.es/convera/docpdf_castellano/monografias/bricall2000.pdf
- Brown, G, y Yule, G. (1993) *Análisis del discurso*. Madrid, Visor
- Buchbinder, P. (2005) *Historia de las Universidades Argentinas*, Buenos aires, Ed. Sudamericana.
- Brunner, José Joaquín, (1999): *Educación Superior y desarrollo en el nuevo contexto latinoamericano*. Recuperado el 4 de agosto de 2005 de: <http://www.mecesup.cl/mecesup1/difusion/revista/revista1B.pdf>
- Brunner, José Joaquín (1993), *Investigación social y decisiones políticas*,
- Buchbinder, P. (2005) *Historia de las Universidades Argentinas*, BsAs., Ed. Sud.
- Calsamiglia Blancafort, H. y Tusón Valls, A (2004) *Las cosas del decir; Manual de análisis del discurso*. Madrid, Ariel.
- Cano, D. (1985) *La educación superior en la Argentina*, FLACSO-CRESALC/ UNESCO, Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires.
- Castells, Manuel *The Rise of the Network Society*, Cambridge, Massachusets Traducción de la cátedra de Informática y Relaciones Sociales Extraído de: <http://www.hipersociologia.org.ar/base.html> Tomo I, Economía, Sociedad y Cultura Capítulo 1 La revolución de la tecnología de la información
- Clark, Burton, (1997): *Las universidades modernas, espacios de investigación y docencia*. Eudeba, UNAM.
- Colombo, Paolo, (2003): *Gobierno – Léxico de política*. Nueva Visión, Bs As, Argentina.
- Coraggio, J. y Vispo, A., (Coordinadores) y otros (2001) *Contribución al estudio del sistema universitario argentino*, CIN, Miño y Dávila Editores, Buenos Aires.
- Del Mazo, G. (1942) "*Reforma universitaria y cultura nacional*". Buenos Aires: Raigal.
- Ducrot, Oswald. 1.984. *El decir y lo dicho*. Buenos Aires, Hachette.

1986. El decir y lo dicho; Polifonía de la enunciación. Barcelona, España, Paidós.
1988. Argumentación y topoi argumentativo.
1988. Polifonía y argumentación. Calí, Universidad del Valle.
- Filinich, María I. (2007) Enunciación. Buenos Aires, EUDEBA.
- Finquelievich, Susana y Prince, Alejandro (2005) *Las universidades argentinas en la sociedad del conocimiento*. Investigación con la colaboración de Telefónica de Argentina.
- García Guadilla (2000) Investigación y toma de decisiones en educación superior. Una interacción a construir. CIPEDES extraído de: <http://www.ilea.ufrgs.br/cipedes/jun00/guadilla.html>. Marzo de 2006.
- García Laguardia, J.(1977). *“La autonomía universitaria en América Latina. Mito y realidad.”* México: Universidad Autónoma de México.
- Genís Roca Verard. UOC. Modelos de presencia en la Red. Documento de cátedra: Informática Educativa Aplicada. FEEYE. UNC.
- Gerry England. *Tres formas de entender la administración educativa*. En “Teoría crítica de la administración educativa. Smyth, Wood, Parrot, England Bates y otros. Universidad de Valencia.
- 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 -
- (2006) La necesidad del cambio educativo para la sociedad del conocimiento (en línea) Disponible en www.rieoei.org/rie35a01.pdf
- Glaser, B y Strauss, A. (1967) *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago. Ed Aldine Publishing Compan.
- Gómez de Erice, M. V. (1997) La enunciación. Doc. de cátedra.
- (1997) La modalización. D. de cátedra.
- Grice, H. Paul. Lógica y conversación In: Valdés Villanueva, L. (Comp.) 2000. La búsqueda del significado. Madrid, Tecnos.
- Guy Rocher (1980) *Introducción a la sociología general*. Montreal. Editorial Herder.
- Gurmendi, M. L. 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, 2 – 5 Nov. 2004. email lujan@siu.edu.ar, lujan_gur@yahoo.com www.siu.edu.
- Habermas, Jürgen (1986) Ciencia y técnica como “Ideología”. Título Original: (1968) “Wissenschaft und Technik als “Ideologie”. Traducido por Manuel Jiménez Redondo. Madrid. Tecnos
- Haverkate, Henk. 1994. La cortesía verbal; Estudio pragmalingüístico. Madrid, Gredos.
- Hoyle, E., (1986): *The Politics of school Management*. Hodder & Stoughton, Londres.
- Hoyle, E., (1988): *Micropolitics of Educational Organizations*, en A. Westoby (De.).
- ICFES (2000) *Bases para una política en materia de educación superior* (en línea) Disponible en planeacion.univalle.edu.co/pensarUV/docs/nacional/BasesPoliticlas_UniAndes.pdf
- Julià Minguillón Alfonso, Joseph Prieto Blázquez. UOC. ¿Hay alternativas al software comercial? Documento de cátedra: Informática Educativa Aplicada. FEEYE. UNC.
- Kaufman, Ester (2002) El foro transversal de responsables informáticos: crisis, Burocracia, redes y gobierno electrónico en la argentina extraído en 10 de Junio del 2006, de <http://www.sfp.gov.ar>

- Kaufman, Ester (2007) *Políticas públicas y tecnologías. Líneas de acción para América Latina*. Buenos Aires. Argentina. La Crujía ediciones.
- 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.
- Kandel, Victoria (2004a), “Espacio público y universidad”, en AAVV (2004) *La política en conflicto*, Buenos Aires, Prometeo
- Kerbrat-Orecchioni, C. (1986) *La enunciación; De la subjetividad en el lenguaje*. Buenos Aires, Hachette.
- Marafioti, Roberto (Compilador) (1995) *Recorridos semiológicos; signos, enunciación, argumentación*. Buenos Aires, EUDEBA.
- Kliksberg, Bernardo, (1995): *El pensamiento organizativo*. Tesis-Norma, Bs. As. Argentina.
- Krotsch, Pedro, (organizador) (2002) *La universidad cautiva. Legados, marcas y horizontes*, Ediciones Al Margen, La Plata, Pcia. de Buenos Aires
- Krotsch, Pedro, (1997): *¿Existe un campo de estudio sobre la universidad?*. Revista del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación. N° 10 La Universidad Hoy. Facultad de Filosofía y Letras UBA. Miño y Dávila Editores, Bs. As.
- Krotsch, Pedro (1993), *La universidad argentina en transición: ¿del Estado al mercado?*
- Lanz, Rigoberto; Fergusson, Alex, Marcuzzi, Arianna (2005) *Procesos de reforma de la educación superior en América Latina*. IESALC. Informe sobre educación superior en América Latina y el Caribe 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior. UNESCO.
- Ley de Educación Superior N° 24.521. República Argentina.
- Ley de Educación Nacional N° 26.206. República 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.
- Mollis, M. (2001) *La universidad argentina en tránsito*. Series Breves, FCE, Buenos Aires.
- (1990) *Universidades y Estado nacional. 1885-1930*, Editorial Biblos, Buenos Aires.
- Mollis, M. (comp.) (2003) *Las universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas?* Buenos Aires, CLACSO.
- Mollis, M.(1996) “*El sutil encanto de las autonomías. Una perspectiva histórica y comparada*.” En: *Pensamiento Universitario*, Año 4.
- Marafioti, Roberto (Compilador) *Recorridos semiológicos; signos, enunciación, argumentación*. Buenos Aires, EUDEBA.
- Morgan, G (1986) *Imágenes de la organización*. Barcelona. Rama.
- Muga, Alfonso, (1987): *Estrategias en la organización universitaria, en Financiamiento y gestión universitaria en América Latina*. Publicación del Centro Universitario de Desarrollo, CINDA.
- Negroponte, Nicholas (1995) “*El ser digital*”. Bs. As. Atlántida.
- Ottaviani, J. A. (2007). *Políticas de Gestión Universitarias y su relación con las NTIC's*. SECTyP. FEEYE. UNC. Mendoza Argentina.
- Pérez Lindo, Augusto (2000) *Prólogo* en Altbach, Philip y Peterson, Patti *Educación Superior en el siglo XXI. Desafío global y respuesta nacional*. Biblos, Buenos Aires.
- Castells, Manuel. *The Rise of the Network Society*, Cambridge, Massachussets. Traducción de la cátedra de Informática y Relaciones Sociales.

- Pérez Lindo, Augusto, (1998): *Políticas del conocimiento, Educación Superior y desarrollo*. Biblos, Bs. As. Argentina.
- Pérez Lindo, Augusto (1998) "Mutaciones, escenarios y filosofías del cambio de mundo" Bs. As.: Editorial Biblos.
- Pérez Lindo, A. (1985) *Universidad, política y sociedad*, EUDEBA, Buenos Aires.
- Rama, C. (2006) *La tercera reforma de la educación superior en América Latina*, Buenos Aires, FCE
- Reyes, G., Baena, E. Y Urios, E. 2000 Ejercicios de Pragmática I y II. Madrid, Arco/ Libros.
- Ruiz, Elida. 1995 Enunciación y polifonía. Buenos Aires, ARS.RUIZ
- Pugliese, J. (2004) "Problemas administrativos de la autonomía universitaria". Conferencia especial en Seminario Internacional de Derecho Administrativo. Buenos Aires: Facultad de Derecho UBA.
- Prince, Alejandro (2005). Ponencia en el I Foro de Manejo de Datos Públicos y Privados: Trazabilidad y Biometría. Buenos Aires.
- Rinesi, E, Soprano, G y Suasnábar C. Compiladores (2005) *Universidad: Reformas y desafíos. Dilemas de la educación superior en Argentina y el Brasil*. Ed. Prometeo libros. Bs As. Argentina.
- Roig, A (1998) *La universidad hacia la democracia*, Mendoza, EDIUNC.
- 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-saguier.org/pdfs/Tomo_01/0-CUL-08.pdf
- Sartori, Giovanni (1992): *Elementos de teoría política*. Alianza. Madrid. España.
- Glaser, B y Strauss, A (1967) *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago. Ed. Aldine Publishing Company.
- Sota Nadal, J. (2006) *Las reformas en la educación superior en América latina y el caribe. Ponencia: "el sentido de la II reforma universitaria en el Perú"* (en línea) Disponible en www.iesalc.unesco.org.ve/programas/reformas/peru/refpesota.pdf
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *"Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada."*. Medellín, Editorial 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.
- Sota Nadal, J. (2006) *Las reformas en la educación superior en América latina y el caribe. Ponencia: "el sentido de la ii reforma universitaria en el Perú"* (en línea) Disponible en www.iesalc.unesco.org.ve/programas/reformas/peru/ref_pe_sota.pdf
- Tancredi, Mirtha y Salmerón, Eduardo: *Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas*. Informe Final 2005-2007. SECTyP. UNCuyo.
- Temboury Redondo, Mercedes, Ferrari Uliana, Annie y otros (2003). *La sociedad de la información en la Argentina. Presente y perspectivas 2004 / 2006*. Buenos Aires.
- UNESCO (1998). *La educación superior en el Siglo XXI. Visión y Acción*. Panorama Estadístico de la Enseñanza Superior en el Mundo: 1980 - 1995. París: 5 - 9 octubre
- Vallenilla, M. (2006) *El ocaso de las universidades* (en línea) Disponible en universalia.usb.ve/anteriores/universalia14/ocaso_universidades
- Villamil, C. (2005) *"Alcance de la autonomía universitaria en Colombia, 1980 – 2002. Una reflexión desde la evolución legislativa y jurisprudencial"*. En Gentili, P. *"Espacio*

público y privatización del conocimiento. Estudios sobre políticas universitarias en América Latina". Buenos Aires: CLACSO.

Weber, Max (1946) *seáis in Sociology*, traducción inglesa de H. H. Perth y C. Wright Mills, Oxford University

11. Anexos

11.1. Copia de trabajos publicados y de investigación de integrantes becarios del equipo.

11.2. Probanzas: certificaciones, estudios de posgrado, cursos, participaciones en eventos, resoluciones de becas y certificaciones pertinentes.