

Poderes compartidos en relación a la autonomía: una oportunidad de conformar nuevos modelos de gestión universitaria

Autor Artículo: Esp. Maria Gabriela Griffouliere

Proyecto de Investigación becaria: Poderes compartidos como fortalecimiento de la autonomía en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria

Palabras Clave: Poderes compartidos, autonomía, gobernabilidad democrática, gestión universitaria.

Proyecto de investigación SECTyP 2009 – 2011: Atributos e instrumentos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria

Director: Lic. y Prof. Mirtha Tancredi Olmos.

Unidad Académica: Facultad de Educación Elemental y Especial. UNCuyo.

e-mail: gabygriff2004@hotmail.com

La autonomía en relación a la toma de decisiones es la característica central en la concepción de los procesos organizativos en el ámbito universitario. Sin embargo, el concepto de autonomía ha implicado e implica hoy múltiples significaciones y ha permitido dar diversos debates llevados adelante por los distintos actores que, desde diferentes posiciones institucionales y/o ideológicas, concluyeron en darle diferente sentido al término marcando así su carácter polisémico.

En este trabajo y en función de los resultados obtenidos en los antecedentes, se definirá autonomía, desde una perspectiva micropolítica, como la capacidad de las instituciones académicas universitarias para tomar decisiones que aglutinan las formas de representatividad, caracterizando los modos de gobernabilidad institucional.

Los modos de actuación y gestión de los actores anteriormente mencionados, de hecho, no responden a un modelo bien marcado y definido y han sufrido variaciones a través del tiempo y en los distintos contextos institucionales en los que se han desarrollado.

En este sentido, es que la concepción que se tenga de autonomía depende del sentido que cada colectivo le proporcione, lo que va unido a unas creencias, unas valoraciones y unos propósitos determinados, es decir, a una postura ético-política.

De lo expuesto anteriormente puede deducirse que, así como el concepto de autonomía (por su carácter polisémico) puede legitimar discursos y concepciones democráticas, es propenso también, a adecuarse a juicios que se convierten en prácticas meramente instrumentalizadoras y hasta antidemocráticas, absolutamente opuestas a las aparentemente convenidas en principio.

Por otro lado, como parte de la necesidad de acercamiento y adecuación de las universidades a la realidad social, se plantea la urgencia de pasar de una forma puramente representativa dentro de estas instituciones a una más participativa, con el establecimiento de espacios para que los actores educativos y los grupos exógenos que tienen intereses o influencia dentro de la universidad y que reclaman su participación en el interior de estas instituciones, asuman un rol activo e instituyente con respecto a su responsabilidad social y gubernamental.

Ambos aspectos están íntimamente relacionados y conducen a consecuencias directas en el esfuerzo por construir un proyecto de autonomía, en los términos planteados, y en relación a la necesidad de instrumentar poderes compartidos en el proceso de toma de decisiones.

Esta categoría de poderes compartidos, considerado en este trabajo como un atributo de la gobernabilidad, es entendida como el espacio de representación en la universidad mediante la delegación del poder de toma de decisiones de cada claustro y del órgano ejecutivo con su participación, consenso o disenso dentro de la misma.

El análisis de poderes compartidos implica, como primera medida, la necesidad de definir el término poder. Al tratar el poder, en el marco de este trabajo, se remite a la definición que de este concepto da Max Weber, como la probabilidad de tomar decisiones que afecten la vida de otro(s) pese a la resistencia de éstos. (Weber, 1977)

El concepto del poder es uno de los temas más controversiales al tratarse de un tema propio de la construcción de la sociedad y de las relaciones entre los individuos y grupos que la componen. En este contexto, por lo general, cuando se habla de poder se lo asocia, casi indiscutiblemente, como una acción que se realiza sobre o contra alguien, en relaciones de lucha y dominación.

Esa mirada tradicional y competitiva del poder, enclavada en nuestra sociedad por siglos, ya no satisface a la hora de pretender hacer un análisis de las relaciones humanas, individuales y grupales. *“En una cultura de conflicto, la gente tiende no sólo a preocuparse por las relaciones de poder, sino que suele pensar y hablar del poder como si su ejercicio fuese inherentemente competitivo y conflictivo.”*¹

En los años setenta, Hanna Arendt definió el poder como “la capacidad humana no sólo de actuar, sino de hacerlo concertadamente”. De esta manera, se separó de una postura reduccionista de asociar ese concepto sólo a las relaciones de dominación y conflicto y lo acercó a un significado más cercano a la coordinación y concertación.

El poder sea económico o político puede distribuirse y ello está influido por el ordenamiento jurídico, esta distribución del poder puede implicar participación y consenso o no. En estos términos se juegan los poderes compartidos y, con ello, la redefinición de la autonomía universitaria.

Si nos remitimos a nuestra Constitución Nacional, el concepto de poderes compartidos se pone en evidencia en varios de sus artículos en donde se explicitan, por ejemplo, los grandes lineamientos de la distribución de competencias y atribuciones entre dos órdenes de poder: la Nación y las provincias.

Si bien el tema está sujeto siempre a las cambiantes circunstancias de la dinámica de los procesos políticos, la Constitución tiene claras disposiciones al respecto. En definitiva, los planteos constitucionales relacionados a esta temática, derivan en que poderes compartidos son aquellos que requieren, para su ejercicio, la concurrencia de la voluntad del gobierno nacional y el de las provincias involucradas. Ambos órdenes de poder concurren al ejercicio de la atribución, es decir que, para ejercerla, ambas partes deben ponerse de acuerdo.

Si se extrapola esto al ámbito de la universidad, poderes compartidos, dentro de los sistemas colegiados, podría significar un fortalecimiento de la

¹ Karlberg, M. (2004). *“Beyond the Culture of Contest – From Adversarialismo to Mutualism in an Age of Interdependence”*. Oxford: George Ronald Publisher. Disponible en <http://newtonevans.blogspot.com/2006/01>

autonomía institucional y esto conllevaría a conformación de nuevos modelos de gestión.

Pero lo que realmente sucede es que no todos los modos de gobernabilidad se evidencian democráticos, a pesar de emerger del cuerpo colegiado, sino que muchas veces las tomas de decisiones en el interjuego de los dos órganos de conducción son monolíticas y autoritarias, en tanto otras son rutinarias y subjetivas. De esta forma se configuran determinados conflictos institucionales al no funcionar estos órganos como espacios de representación, autonomía, construcción de consensos y modelos democráticos de organización, funcionamiento como reales poderes compartidos.

La distribución de competencias entre los diferentes órganos constituye el eje rector del equilibrio institucional, y uno de los factores que moldean el proceso de toma de decisiones, tanto en las organizaciones privadas como en las públicas.

Esta distribución de competencias no implica un trabajo aislado, desvinculado, sino puede darse en el marco de interrelaciones y toma de decisiones cooperativas, compartidas. De esta situación también emergen tres categorías de análisis: modalidad de toma de decisiones del órgano colegiado en relación al órgano ejecutivo (decanos y diferentes secretarías), la modalidad de toma de decisiones entre los claustros que conforman los órganos de gobierno y modalidad de toma de decisiones al interior de cada claustro.

Respecto a poderes compartidos en relación a toma de decisiones que surgen en el interjuego del cuerpo colegiado (como órgano resolutorio) y el órgano ejecutivo, se hace necesario remitirse al concepto de autonomía presente en el Estatuto Universitario de la U.N.Cuyo que 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.

Para permitir el análisis de la categoría expuesta, es importante mencionar otro artículo 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 y poderes compartidos? Pues queda claro, según lo estipulado por el mismo, que el órgano colegiado de cada facultad, o sea, el Consejo Directivo, reviste un carácter resolutorio, 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 de ambas facultades, se han podido observar claras diferenciaciones respecto a este punto. Mientras que en una de las unidades académicas se evidencian problemas relacionados con la necesidad de muchos miembros del Consejo Directivo de marcar que es un órgano resolutorio 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. Queda marcado aquí una lucha de poder en lo que refiere a atribuciones de un órgano y el otro.

Para completar este punto, se transcribe un fragmento de un acta donde una consejera expone: *“que considera una falta importante y a la vez molesta que ... 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.”

En la revisión y análisis de las actas correspondiente a la otra institución, no se evidencia esta confusión respecto a las funciones de los órganos colegiados y el unipersonal. Las entrevistas a protagonistas del órgano unipersonal 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 transcribe un fragmento de la entrevista que clarifica lo expuesto: *“...Entonces, vos podés hacer una propuesta o plantear una línea de trabajo pero tenés que ir a trabajarlo al Consejo Directivo...”*

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.

Según los criterios organizativos de quienes tienen la tarea de gobernar las instituciones universitarias, se producen toma de decisiones compartidas

entre sus distintos miembros y/o estamentos o más bien unipersonales. Estas decisiones, empapadas de creencias personales, capacidad de liderazgo, de comunicación, intereses políticos o institucionales generan distintos procesos de interrelación entre los actores institucionales produciendo, con ello, espacios de poder compartido.

Poderes compartidos, en este aspecto, parece estar bien delimitado en uno de los ámbitos tomado como unidad de análisis y asociarse a una concepción de poder cercana a la coordinación y concertación. Mientras que en el otro, se transforma en una lucha de intereses y de incumbencias denotando lo que se planteó anteriormente, en cuanto a poder, en una visión del mismo como relación de dominación y conflicto.

Estos modos diferentes de conformar los espacios de poder, produce con claridad negociaciones que generan alianzas, procesos de consenso logrado o fuerte resistencia.

En relación al funcionamiento de cada claustro y su incidencia en la toma de decisiones referida a las incumbencias o porcentaje de participación respecto a los demás claustros, se hace necesario hacer un análisis inicial recurriendo a la normativa que regula dicho funcionamiento: el Estatuto Universitario y necesariamente la Ley de Educación Superior 24.521, sancionada en el año 1.995, que no sólo establece un marco para ordenar la compleja y heterogénea realidad de la Educación Superior, sino que es un instrumento que permite modificar esa realidad.

Se advierten tres características o rasgos principales que definen la legislación mencionada. En primer lugar, es la primera ley en la historia de la legislación educativa argentina que regula el conjunto de la Educación Superior, incluyendo en ello todas *"...las instituciones de formación superior, sean universitarias o no universitarias, nacionales, provinciales o municipales, tanto estatales como privadas, todas las cuales forman parte del Sistema Educativo Nacional..."*.

Esta ley no define la conformación de los gobiernos universitarios, no marca modalidades de conformación ni atribuciones de los mismos. No obstante, sienta algunas pautas básicas que hacen a la participación de los distintos estamentos, por ejemplo, se establece en el artículo 53 que los

estatutos "...deben asegurar: (a) que el claustro docente tenga la mayor representación relativa, que no podrá ser inferior al cincuenta por ciento de la totalidad de sus miembros; (b) que los representantes de los estudiantes sean alumnos regulares y tengan aprobado por lo menos el treinta por ciento del total de asignaturas de la carrera que cursen; (c) que el personal no docente tenga representación en dichos cuerpos con el alcance que determine cada institución; y (d) que los graduados, en caso de ser incorporados a los cuerpos colegiados, puedan elegir y ser elegidos si no tienen relación de dependencia con la institución universitaria".

En total consonancia con lo establecido en esta ley, el estatuto de la Universidad Nacional de Cuyo que comprende y regula fines, estructuras, constitución del gobierno: Rector, Decanos y cuerpos colegiados (Asamblea universitaria, Consejo Superior, Consejos Directivos), claustros (docentes, egresados, alumnos, no docente); 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 en conformidad con lo establecido referente a la representación de alumnos, graduados y no docentes.

Conforme a las disposiciones del estatuto, está garantizada la legitimación de la conformación de cada claustro en ambas facultades pero cabe preguntarse si esa estructura marcada en la reglamentación es realmente democrática y consensuada, ya que el porcentaje de representación del claustro docente es el que culmina delimitando las formas de gobernabilidad institucional y en consecuencia, prevaleciendo sobre la menguada representatividad del resto de los claustros.

En el marco de poderes compartidos, la prevalencia de este claustro implica que las características de funcionamiento involucren la conformación de determinados “pactos” entre claustros que responden más a “juegos de poder” basados en intereses políticos, que a consensos en base a criterios realmente participativos – democráticos.

Esos pactos o alianzas no son más que una auténtica necesidad para regular los desequilibrios en la estructura del poder (respecto a los porcentajes de participación ya mencionados), además se configuran como fuente de legitimidad en el proceso de toma de decisiones en el órgano de gobierno.

Estas características se observan en el análisis de las actas que surgen de las sesiones de los Consejos Directivos de las facultades analizadas. Mientras en una de las instituciones las decisiones responden más a un espacio concreto de deliberación que no parece evidenciar pactos deliberados, aunque sí se resalta la fuerza mayoritaria del claustro docente por el número garantizado dentro de dicho cuerpo; en la otra, quedan de manifiesto esas alianzas que generan una permanente tirantez entre grupos mayoritarios y minoritarios.

Estos grupos se hacen evidentes en la clara distribución de la toma de decisiones en sus dictámenes, los que muestran la fragmentación en las relaciones institucionales su correspondencia en las tomas de decisiones realizadas.

Dicha fragmentación se evidencia en las actas que emergen de las sesiones del Consejo Directivo expresadas en posturas disímiles, contradictorias, de criterios y toma de decisiones diferentes conforme los distintos claustros que la integran y a grupos o alianzas dentro de un mismo claustro.

Cabe aclarar que las alianzas que se observan en este último caso no responden necesariamente a un mismo claustro, sino a un número de miembros del claustro mayoritario en conjunción con el resto de los claustros y un grupo minoritario que, si bien surge del claustro docente, muestra resistencia a la notoria alianza mencionada.

Si se analizan las votaciones ante diferentes mociones presentadas (se destaca que en algunas actas se nominalizan los dictámenes de minoría y de

mayoría), se ve con claridad esta división recurrente. Se advierte con mucho ímpetu una suerte de “enfrentamiento” entre las diferentes alianzas.

Las identidades corporativas y sus lealtades entorpecen la capacidad de generar consensos y de responder a un verdadero poder compartido con quienes delegaron el mismo en sus representantes, como se puede ver con claridad en un alto porcentaje de las actas analizadas en una de las facultades.

Esta situación hace que el debate se torne complejo y las sesiones sean interminables debido a la necesidad de discutir y confrontar ideas o posiciones previamente acordadas; es así que los consejeros muestran por momentos en forma explícita y en otras ocasiones, con mayor delicadeza cierta desconfianza entre sus integrantes.

En definitiva, estas situaciones muestran la configuración dentro del cuerpo colegiado de una coalición dominante. Estas coaliciones generan procesos de cohesión en la organización de los representantes que las integran y responde a ideas comunes, intereses personales, intereses grupales, negociaciones y consenso en el mapa de acción de dicho grupo mayoritario. Por otro lado, muestra un cierto grado de estabilidad que responde a la determinación de reglas, implícitas o no, que rigen el funcionamiento interno de la misma.

Este entramado de poder que responde a lealtades o pactos generados en comunicaciones informales, fuera del órgano colegiado, introduce una suerte de conflicto al interior del órgano amortiguando su funcionamiento colectivizado, un funcionamiento que responda a los términos reales de su función como motor conductor de los intereses de la institución y sus representados.

En cuanto a la modalidad de toma de decisiones al interior de cada Consejo Directivo de ambas facultades observadas, a partir de un análisis interpretativo documental en actas se han podido establecer dos nuevas categorías en relación a las formas de representación: representación delegativa o participativa. Estas categorías se hacen evidentes en la recurrencia con que se presentan las tomas de decisiones que quedan plasmadas en dichos documentos.

Representar significa presentar algo de nuevo o presentar algo que está ausente. *"Re-presentar, en su genuino y general sentido, significa dar presencia a algo que está ausente, convertir en entidad actuante a algo que por sí mismo es incapaz de actuar, dar realidad existencial a aquello que por sí mismo no puede realizar ciertos actos de existencia"*²

En la democracia representativa, el pueblo delega la soberanía en autoridades elegidas de forma periódica mediante elecciones libres. Estas autoridades, en teoría, deben actuar en representación de los intereses de la ciudadanía que los elige para representarlos. En el ámbito universitario, la forma de representación también es democrática, el debate no se plantea sobre la legitimidad de dicha representación en términos legales, sino sobre la forma que adquiere dicha representación. Desde el análisis de dichas formas es que surgen las categorías antes mencionadas.

Esta discusión no se presenta de forma explícita en la lectura de las actas en una de las facultades analizadas, aunque sí surgen de las entrevistas a informantes claves, pero sí son explícitamente planteadas dentro del Consejo Directivo de la otra institución, como se hace evidente en el fragmento extraído de un acta *"...Con respecto al tema de la representación, que si es delegativo o más participativo, la Prof. XXXXX considera que la forma elegida por algunos es justamente la participativa y no la delegativa. Explica sobre el debate respecto a la democracia delegativa y la tendencia en América Latina e incluso para recuperar las instituciones de volver a la participación; no a la participación como instancia de dilatar las cosas, lo que pasa es que lo nuevo emerge de lo viejo, entonces por ahí se producen algunos inconvenientes y cosas que uno tendería a solucionar de manera mas simple pero se torna mas complejas, pero en nosotros está el espíritu de tornarlo mas participativo y no tan delegativo."*

Desde este trabajo, se entiende por representación delegativa a la forma de hacer presente la ausencia del representado a través de las decisiones de su representante, elegido por mandato popular; transformándose esa elección en un proceso formal y en una auténtica delegación de poder a los representantes el día de asunción en el claustro.

Esta forma de representación torna al votante en un público pasivo y desvincula al elegido de su responsabilidad horizontal. Son los propios

² García Pelayo, M. (1971) *"Las funciones de los modernos parlamentos bicamerales"*. Caracas: Congreso de la República.

integrantes de cada claustro, dentro de los consejos, quienes deciden en función a criterios subjetivos o pactados y determinan los intereses del claustro al que representan.

El voto de los representantes según intereses individuales o creencias de lo que puede pensar el colectivo no representa, en realidad, una verdadera decisión colectivizada, sino un voto legítimo, porque el mecanismo corresponde a la normativa, pero sin emerger de la real representación del cuerpo colectivo.

En el análisis del funcionamiento de los cuerpos colegiados, se hace evidente que sus integrantes asumen que el mecanismo resulta inadecuado, pero hay una marcada incapacidad para el desarrollo de alternativas por parte de algunos de ellos, tales como, la comunicación o consultas a los estamentos que los eligieron a partir de diferentes modalidades.

No obstante ello, hay algunos planteos que van marcando, en algunos actores institucionales, la necesidad de replantearse las atribuciones de los poderes compartidos. Es así como en un acta analizada, en la que estaba presente el Sr. Vicerrector de la U.N.Cuyo, surge esta inquietud *"...el Sr. Vicerrector expresa que le parece que un tema que hay que garantizar en todas las instituciones es la participación, incluso en la elaboración y discusión, desde el Plan Estratégico hasta los temas puntuales que se vayan tratando en cada una de las áreas. Pero le preocupa el tema que tiene que ver con la representación que hasta ahora es por claustros. Es ahí donde uno se cuestiona a quien representa cuando no hay canales de comunicación entre ese supuesto representante y el claustro, porque se supone que se delega en los consejeros esta representación. Explica cómo se trabaja en el Consejo Superior, de los consensos que surgen de la discusión en comisiones y que la dinámica de trabajo que se tiene en el Superior es la de agilizar los trámites, debatiéndose previamente en las comisiones."*

Los instrumentos que ayudan al análisis de esta categoría, la representación delegativa, van marcando el diferente funcionamiento de cada claustro y, dentro de los mismos, de subgrupos de integrantes respecto a la presencia o ausencia de la consulta con sus representados.

Algunos miembros comentan mantener consultas formales permanentes con sus pares representados; otros, manifiestan situaciones de absoluta

informalidad y parcialidad en la consulta, a las que se podrán denominar “consulta de pasillo”; y un último grupo que no realiza ningún planteo de contacto consultivo con sus pares y muestran un alto grado de autonomía que les permite tomar sus decisiones.

Lo contrario a todo lo expuesto se marcaría en una representación participativa. Participar significa “tomar parte” en un verdadero sentido de retroalimentación entre representado y representante.

La representación participativa defiende que la participación activa de los representados en la toma de decisiones constituye un elemento fundamental para que el sistema colegiado de la universidades funcione, patrocina la participación activa y no meramente formal

Según esta conceptualización, la toma de decisiones emergerá de un verdadero consenso generado en espacios participativos donde cada claustro define posturas, establece intereses comunes y negocia. Esto no excluye que toda decisión depende de elementos subjetivos, de formas interpretativas y sistemas de creencias que cada individuo manifiesta a la hora de participar y que cada representante aporta en hecho propio de dictaminar dentro del consejo.

En el marco de los procesos de toma de decisiones en el ámbito universitario y su relación con la autonomía y los poderes compartidos, la formas de construcción de resoluciones muestra estructuras y configuraciones que permiten deducir el interés o no por incrementar el nivel de motivación y participación, además marca cómo se gestionan los conflictos y las formas de resolución. Todo este mecanismo está claramente marcado por las características de cada grupo, las rutinas institucionales y la lógica de los intereses políticos de los integrantes de los mismos.

Es la autonomía constitutiva, entendida como la facultad acordada a los miembros mismos de la universidad de participar en las diversas funciones directivas del ente, la que marca la democratización o no de nuestras universidades. Cuando los estudiantes reformistas cordobeses de 1918 defendían el gobierno tripartito, creían que esa era la forma de democratizar la universidad; esto mismo se daba en el plano nacional, ya que los sectores medios bregaban por incorporarse a la vida política nacional. También la

universidad defendía la idea de que *“una universidad basada en una minoría, no es una universidad; un estado expresión de minorías nacionales, no es nacional. La autoridad universitaria como la autoridad nacional, son atributos que provienen de entereza representativa”*³ .

Es en el marco de esta situación en que docentes, graduados, no docentes y estudiantes confían en compartir el poder en el ámbito del cuerpo colegiado. Pero... ¿qué pasa cuando este poder compartido se transforma en una lucha de intereses o la imposición de un modelo unipersonal y no prima el consenso y acuerdo o un disenso bien fundamentado?

A MODO DE CIERRE

Preguntarse es un modo de iniciar el proceso de transformación, que las instituciones se vayan planteando la temática es un primer paso para el replanteo de los modos que se dan al interior de sus cuerpos colegiados.

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, 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, permite determinar marcadas diferenciaciones en dichos procesos, muy visibles sobre todo, en las formas de negociación que evidencian las marcas de quienes tienen a cargo las distintas instituciones en un período de gobierno determinado.

A esto se suman las huellas propias, relacionadas con la cultura institucional y la de los docentes, no docentes y los distintos claustros que integran los Consejos Directivos. Esta cultura, impregnada de rutinas, modos, estrategias de gobernabilidad, diferencia una unidad académica de otra en esta dimensión de gobierno respecto a autonomía universitaria y delimita una marcada diferenciación en los procesos de cooperación y consenso entre

³ Del Mazo, G. (1942). *“Reforma universitaria y cultura nacional”*. Buenos Aires: Raigal.

poderes para el beneficio de la autonomía, en el marco de poderes compartidos y en la relación entre los mismos y al interior de cada uno.

La distribución de competencias entre los diferentes órganos constituye el eje rector del equilibrio institucional, y uno de los factores que moldean el proceso de toma de decisiones, tanto en las organizaciones privadas como en las públicas. Esta distribución de competencias no implica un trabajo aislado, desvinculado, sino puede darse en el marco de interrelaciones y toma de decisiones cooperativas, compartidas.

El sistema de poderes compartidos plantea el fortalecimiento y cooperación entre todos los poderes, en beneficio de la autonomía universitaria y de la eficiencia de cada uno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arendt, H. (2005) *“Sobre la violencia”*. Trad. de Guillermo Solana. Madrid: Alianza Editorial.
- Constitución de la Nación Argentina (1853).
- Del Mazo, G. (1942) *“Reforma universitaria y cultura nacional”*. Buenos Aires: Raigal.
- García Pelayo, M. (1971) *“Las funciones de los modernos parlamentos bicamerales”*. Caracas: Congreso de la República.
- Karlberg, M. (2004). *“Beyond the Culture of Contest – From Adversarialismo to Mutualism in an Age of Interdependence”*. Oxford: George Ronald Publisher. Disponible en <http://newtonevans.blogspot.com/2006/01>
- Pugliese, J. (2004) *“Problemas administrativos de la autonomía universitaria”*. Conferencia especial en Seminario Internacional de Derecho Administrativo. Buenos Aires: Facultad de Derecho UBA.
- Sartori, G. (1992). *“Elementos de teoría política”*. Madrid: Alianza.
- Tancredi, M. y Salmerón, E. (2005-2007). Proyecto de investigación *“Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las políticas asociadas”*. Mendoza: SeCyTP, UNC.
- Vila Ramos, B. (2007). *“La formación del ciudadano, un camino hacia la democracia participativa”* en revista Comunicación y Hombre nº 3. Madrid.
- 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, M. (1977) *“Estructuras de poder”* Buenos Aires: La Pleyades.