

Fundamentos en humanidades
Universidad Nacional de San Luis
Año III- N° 1-2 (5-6/2002) / pp. 69- 84

La legislación universitaria como organizador de la toma de decisiones. Complementariedad o paradoja en órganos colegiados

Ivonne L. Bianco

Universidad Nacional de Tucumán
e-mail: ibianco@arnet.com.ar

Resumen

El tema a desarrollar indaga la relación entre la normativa vigente en el ámbito universitario como una dimensión que adquiere el carácter de premisa para la toma de decisiones. Se parte del supuesto que las normas constituyen un organizador que ordena, regula, orienta y condiciona las prácticas sociales en la organización aunque, no agota la comprensión e interpretación del fenómeno mismo, dado que en las prácticas institucionales el posicionamiento de los sujetos las re-crea más allá de los márgenes instituidos.

Las normas que rigen la vida universitaria establecen premisas basadas en una visión tradicional de la organización, lo cual condiciona su potencialidad transformadora de la realidad. Si bien ninguna norma, ninguna ley por sí sola, puede cambiar la realidad, como expresión de una política puede encorsetar o facilitar el desarrollo de la toma de decisiones.

El proceso de institucionalización de la Universidad permite visualizar el carácter dialéctico de lo instituido y lo instituyente y distinguir dos situaciones en las que, según quien ejerza la acción de fuerza o poder variará hacia la complementariedad o la paradoja.

El entrecruzamiento de las perspectivas *diacrónica* y *sincrónica* en la normativa permite considerar las premisas que generan procesos de *tensión* en la toma de decisiones, las que se analizan en tres planos interconectados. El primero, se refiere al *contexto interinstitucional* en el que se encuentra inserta la Universidad caracterizada por un proceso de articulación vertical y horizontal. En un segundo

plano, se ubica la *institución* en singular, con sus formas particulares que dan sentido y significación a la estructura de relaciones sociales y la vinculan con el orden social mayor. Por último, encontramos el plano de los *sujetos* en el que se expresan los valores y creencias y las formas particulares de conocimiento y experiencia.

Abstract

The topic to be developed studies the relationship of the norms in use in the University environment as a dimension that takes the character of premise in order to make decisions. We start with the assumption that the rules are an organizer that puts things in order, regulates, orientates and conditions social practices in the organization, though does not exhaust the comprehension and interpretation of the phenomenon itself, since in institutional practice the placing of the subjects recreates them beyond the set margins.

The rules that regulate university life establish norms based on a traditional view of the organization which conditions its reality transforming potentiality. Though no norm, no law by itself can change reality, as a political expression can bind or facilitate the development of decisions.

The process of University institutionalization permits to visualize the dialectical character of the institutionalized and the institutionalizing and to perceive two situations through which, according to who the executor of power, or force, is, will change towards complementation or paradox.

Through the process of intercrossing the diachronic and synchronic perspectives in the norm it is possible to consider the premises that create situations of tension in making decisions, which are analyzed in three interconnected levels. The first refers to the interinstitutional context in which we find the university characterized by a process of vertical and horizontal articulation. In the second level, we find the institution in singular, with its own characteristics, which give sense and meaning to the structure of social relationships and connect it with the higher social order. Finally, we find the level of the individual subjects in which the values and beliefs and the particular forms of knowledge and experience are realized.

Palabras claves: universidad - normativa – organizador - toma de decisiones

Keys words: university – normative – organizer – taking decisions

Introducción

La educación superior universitaria tiene una amplia trayectoria en el desarrollo de conocimientos en y sobre diferentes ámbitos de las ciencias y de los sujetos sociales, pero tiene una deuda pendiente con el saber acerca de su propio

funcionamiento institucional, de los mecanismos y estrategias que utiliza para diagnosticar, planificar, resolver situaciones y de la asignación de significados que los sujetos construyen y atribuyen a sus prácticas sociales.

En tal sentido, se parte del supuesto de que los procesos de transformación universitaria, y los caminos para lograrla, se relacionan con la posibilidad de apropiación que los sujetos establecen sobre su hacer, a través de un proceso de reflexión crítica sobre los mismos, y considerando que, sus posibilidades individuales están condicionadas por los fenómenos estructurales que atraviesan la vida institucional.

El tema¹ a desarrollar se corresponde con una problemática mayor que aborda la línea de análisis de la toma de decisiones en el ámbito universitario. En la amplitud de este contenido se indaga la relación de la normativa vigente en el ámbito universitario como premisa para la toma de decisiones. En tal sentido orienta, pauta la acción, concede ciertas pistas para explicar el fenómeno, pero *“naturalmente a pesar de su minuciosidad, lo legalmente instituido cede unos márgenes. No todo puede ser normativizado ni tampoco lo legislado puede llevarse rigurosamente a la práctica”* (Trilla, 1999: 59).

Se parte del supuesto de que las normas constituyen un organizador² que ordena, regula, orienta y condiciona las prácticas sociales en la organización, aunque no agota la comprensión e interpretación del fenómeno mismo, dado que en las prácticas institucionales el posicionamiento de los sujetos las recrea más allá de los márgenes instituidos.

Precisiones metodológicas

Dada la amplitud del tema en cuestión, es necesario realizar precisiones metodológicas que son las siguientes:

a- La legislación universitaria consultada tuvo en cuenta dos perspectivas. Una de carácter *diacrónica* en la que se analizaron las leyes y decretos de nivel

1 El tema refiere un aspecto a considerar en la investigación en proceso de la tesis doctoral: 'El proceso de toma de decisiones en la Universidad. Condiciones, componentes y criterios de la organización académica en la Universidad Nacional de Tucumán'.

2 El concepto de organizador alude a un aspecto, hecho o conjunto de hechos que operan como un polo de atracción y provocan la ordenación de relaciones y acciones dentro de una pauta en la que adquieren sentido (Fernández, 1994: 85).

nacional desde los inicios de la Universidad en nuestro país en 1885 a la fecha. A su vez, desde una perspectiva *sincrónica* se contrastó con las resoluciones y estatutos de la Universidad Nacional de Tucumán. Las dos perspectivas, entrecruzadas, registran el atravesamiento de cuatro *analizadores*:

1. El Consejo Superior en el gobierno de la Universidad. Relación de la Universidad con el Estado.
2. El Consejo Superior: integración de sus miembros y duración de sus mandatos. La representatividad de sus miembros.
3. El Consejo Superior y los mecanismos de elección de los consejeros.
4. El Consejo Superior y sus atribuciones. La toma de decisiones.

En este trabajo se realiza un análisis tomando en consideración básicamente el punto referido a las atribuciones del Consejo Superior y su relación, como premisa, para la toma de decisiones.

b- En el amplio campo de la organización y gestión, nuestra unidad de análisis en el ámbito académico universitario, lo constituyen los órganos colegiados³ y específicamente el Consejo Superior⁴ como un componente de la estructura ubicado en el ápice estratégico⁵ de la organización con el mayor poder de decisión e integrado por representantes de los diferentes estamentos universitarios y de los máximos referentes de la gestión- rector y decanos.

c- Los sujetos de referencia son los Consejeros Superiores, los que muestran en la integración del órgano colegiado la siguiente composición: un primer subgrupo integrado por el rector de la Universidad y los decanos, los que denominamos representantes de la gestión, dado que su pertenencia al cuerpo colegiado procede precisamente de su designación en esos cargos. En el caso que estamos analizando sobre un total de 31 miembros los representantes de la gestión constituyen el 40% del total de miembros del órgano colegiado. El otro subgrupo está

3 En la actualidad los órganos colegiados que delimita el Estatuto Universitario de 1995 de la UNT son: la Asamblea Universitaria, Honorable Consejo Superior y Honorable Consejo Directivo. Este último se constituye en el ámbito de las facultades.

4 En la estructura de gobierno de la Universidad el Consejo Superior existe desde la primer ley universitaria de 1885. Su integración fue variando en los diferentes períodos históricos adoptando básicamente dos formas diferentes: una primera constituida con la participación de representantes de los diferentes estamentos universitarios y los representantes de la gestión y una segunda constituida con la representación de las figuras máximas de los órganos de gestión, rector y decanos.

5 Concepto tomado de Mintzberg (1995: 50). El ápice estratégico se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización.

integrado por los representantes de cada uno de los estamentos que componen la institución universitaria. Siguiendo con el caso que estamos trabajando la representación de los consejeros, que constituye el 60% restante de la composición del cuerpo colegiado, adopta la forma de nueve docentes -tres por los docentes titulares, tres por los asociados y adjuntos y tres por los auxiliares-, seis representantes estudiantiles, dos representantes por los graduados y uno por el personal no docente o administrativo con voz y voto en asuntos administrativos y otros que le competan (Estatuto de la Universidad Nacional de Tucumán, 1995 - art.10).

Lo normativo y reglamentado, en la institución universitaria, constituyen dimensiones de regularidad y recurrencia de ciertos ordenamientos sociales que instauran en la legalidad un principio que ejerce presión -violenta o no- según el grado de aceptación o resistencia en los sujetos que toman decisiones.

Como proceso instituido, lo normativo y reglamentado, es un punto de partida, un conjunto de estrategias racionales de la organización que intentan ordenar lo imprevisto e inestable en la naturaleza compleja y diversa de la institución mientras que, como proceso instituyente, buscado, reconocido como potencia organizante, reconoce los significados y valores subyacentes en los sujetos (Garay, 1997).

Algunas cuestiones a considerar

En el entrecruzamiento de las dos perspectivas mencionadas la *diacrónica* y la *sincrónica* en la normativa que figura en el anexo, se encontraron referencias que permiten considerarla como premisas que generan procesos de *tensión* en la toma de decisiones. Esta tensión entre partes que ejercen una acción de fuerza o de poder una sobre la otra, variará en su intensidad según las condiciones socio históricas en las que se desenvuelven, lo cual da matices que no pueden evaluarse en este trabajo.

Por otra parte, estas situaciones de tensión no presuponen más que lo que planteamos. Son premisas que en su interacción, predisponen la aparición de conflictos. En virtud de ello suponemos que la relación entre las partes o elementos es dinámica y complementaria y no una confrontación estática entre dos extremos.

Estos estados o momentos de tensión reconocidos en el proceso de institucionalización de la Universidad permiten visualizar el carácter dialéctico de lo instituido, de lo dado, de lo organizado con lo instituyente como potencia organizante, diferente, deseada. En este proceso de institucionalización pueden distinguirse dos situaciones. Una en la que la tensión evidencia el poder de “*la fuerza innovadora de lo instituyente por lo instituido, en el que aparecen reglas nuevas, que permiten que la institución se perpetúe*” (Petit, 1984); y otra en la que la tensión que ejerce lo instituyente, desde diferentes planos, no modifica lo instituido y se mantiene la situación existente con una polarización de fuerzas estables, inertes y opuestas una a la otra. Kemmis y Fitzclarence, citados por Mc Laren (1984: 204) consideran al primer caso de complementariedad y el segundo caso de paradoja.

Los planos que inciden y se manifiestan en estos procesos de tensión tienen, a los efectos de nuestro trabajo, un carácter analítico; en la práctica están interconectados y relacionándose entre sí, influyendo y modificando permanentemente las condiciones estructurales de una situación en particular.

Condicionados por los procesos macroestructurales que se desarrollan en un tiempo y espacio, consideraremos tres planos interconectados entre sí. El primero se refiere al *contexto interinstitucional* en el que se encuentra inserta la Universidad caracterizado por un proceso de articulación vertical entre la institución universitaria y el centro definido en el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, y con organismos intermedios que suelen mediar en esta relación como son en estos momentos el Consejo de Universidades, el Consejo Interuniversitario Nacional, el Consejo de Universidades Privadas y los Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior⁶. Un segundo proceso, que caracteriza el contexto interinstitucional, es el de articulación horizontal en el que la Universidad se relaciona con otras instituciones del nivel superior o de otros niveles del sistema educativo.

En un segundo plano se ubica la *institución* en singular con sus formas particulares que dan sentido y significación a la estructura de relaciones sociales y que la vinculan con el orden social mayor. Por último encontramos el plano de los *sujetos* en el que se expresan los valores y creencias y las formas particulares de conocimiento y experiencia. Son las prácticas de los sujetos las que generan, reproducen y transforman las instituciones pero al mismo tiempo el individuo no

⁶ Estos organismos están previstos en la Ley de Educación Superior N° 24521/1995, en los artículos 10, 72 y 73.

puede advenir como ser humano sino es apuntalándose en el campo social mediado por las instituciones.

1- Puntos de tensión en el contexto interinstitucional entre las decisiones del Ministerio de Educación de la Nación y las decisiones a nivel de la Universidad

En las perspectivas de contrastación sincrónica y diacrónica se observa que existe en las decisiones que adopta la Universidad, un acentuado proceso de convalidación de las políticas educativas nacionales fijadas por el Poder Ejecutivo Nacional y/o por el Ministerio de Educación y Cultura. En la práctica esta situación deriva en un fortalecimiento de una dependencia externa a la institución universitaria, y evidencia no sólo los escasos alcances de la autonomía universitaria, sino también revela una subordinación a las políticas centrales en un espacio cultural dominado por el desconocimiento y el sometimiento.

Muchas son las ejemplificaciones que vienen al caso de esta afirmación. Se toma a modo de ilustración las atribuciones que tiene el Consejo Superior, definidas como las especificaciones que se establecen en la normativa y que regulan, tanto las posibilidades como las restricciones en el desempeño de una función. Una connotación generalizada que se encuentra en la legislación universitaria nacional es la prescripción de las atribuciones que corresponden al Consejo Superior, excepto en el período comprendido entre 1955/66 y en la actual Ley universitaria N° 24591/95. Esta situación da cuenta por una parte, de la concepción predominante, con visos de centralización en la que se basó la organización institucional universitaria y, por otra parte, de la idea de que una estructura homogénea y uniforme asegura un desarrollo ingenuamente igualitario para el conjunto de las Universidades.

Estas atribuciones, levemente esbozadas en un artículo de la primera Ley universitaria de 1885, fueron creciendo cuantitativamente con el tiempo, acentuando así una tendencia normativa cada vez más particularizada y específica. El aumento de las atribuciones no modificó la tipología de las mismas, que evidencian una tendencia a fortalecer aquellas que corresponden al ámbito ejecutivo más que a las del ámbito legislativo, acrecentando los aspectos de regulación normativa por sobre los referidos a la formulación de políticas marco. Asimismo, esta situación da cuenta de que la prescripción de atribuciones desde el nivel

nacional, acota la toma de decisiones de los órganos colegiados al definir sus funciones. Sin embargo cuando estos órganos tienen posibilidad de definir y modificar sus atribuciones, tiende a reproducir la organización existente o plantearlas con leves cambios, soslayando las posibilidades de una transformación más profunda.

Aún en los casos en que la legislación nacional permitió (re)definir el ámbito de las atribuciones del Consejo Superior se observan en la normativa de la Universidad Nacional de Tucumán, las dificultades que existieron y aún existen para (re)conceptualizar nuevos procesos de organización y gestión en la vida institucional, lo que evidencia que, en los momentos de delegación de poder a los órganos colegiados, éstos tienden a concentrar el poder en sí mismos, y/o al nivel de las atribuciones de los órganos personales de la gestión (Rector y Decanos), reproduciendo relaciones de dominación y perdiendo de esa manera la posibilidad de resignificar espacios de cambio y transformación institucional.

En la perspectiva del fortalecimiento del proceso de centralización en el ámbito institucional -unido al escaso desarrollo de las atribuciones legislativas referidas a diseños de políticas educativas de carácter anticipatorio para el conjunto de la Universidad-, en un contexto organizativo poco articulado, con ausencia de procesos de planificación estratégica y en el que se privilegia el tratamiento de los temas urgentes por sobre los importantes, las escasas posibilidades de desarrollo institucional contribuyen a aumentar el debilitamiento de la autonomía institucional y tornan vulnerable la toma de decisiones en la organización colegiada.

2- Puntos de tensión en las decisiones que se adoptan en la institución universitaria

Las consideraciones sobre la colaboración y el paradigma de colegialidad evidencian la existencia de diferentes perspectivas de abordaje. Una de ellas es la perspectiva cultural (Santos Guerra, 1993: 101) que define a la colegialidad como la acción basada en la ruptura del individualismo, la reflexión compartida y la planificación conjunta y requiere que la toma de decisiones esté basada en la colaboración, el consenso y el liderazgo; mientras que, desde una perspectiva micropolítica, se percibe al interior de los cuerpos colegiados, la existencia de grupos divididos, en los que las diferencias cobran mayor relieve que las semejanzas y *“la forma en que algunos individuos y grupos ponen en práctica sus*

valores a expensas de otros o el hecho de tener el poder y la influencia suficientes para configurar otros valores a imagen de los suyos propios constituye una preocupación clave” (Hargreaves, 1996: 215).

Podemos considerar que las metas tienen un carácter individual o de sectores, en tal sentido no podemos hablar de sujetos que se integran en torno a un objetivo compartido o a un proyecto común, sino de sujetos que realizan una participación segmentada por su procedencia, formación y compromiso con el claustro o estamento al que representan, cuando no a sectores políticos que apoyaron sus candidaturas.

En la línea de análisis que estamos realizando, de la normativa universitaria nacional y la de la Universidad Nacional de Tucumán, se registra que han crecido en extensión a través del tiempo en la prescripción de pautas que regulan los mecanismos para elegir los consejeros, duración de los mandatos, postulación, incompatibilidad, atribuciones y la representación de los diferentes estamentos contribuyendo de esa manera, más al desarrollo de la representatividad que al de la participación.

La representatividad, entendida como la posibilidad de hablar en nombre de otros, de (re) presentarlos en el debate de cuestiones atinentes a su vida institucional adquiere en el ejercicio práctico de la política universitaria un inusitado desarrollado que tiene sus bases en el interés específico demostrado en las disputas y alianzas que se establecen por los mecanismos de representación y la elección de las autoridades (autocefalia).

La representación como sistema se refiere no solo a las condiciones que deben reunir quienes representan, sino también a los mecanismos que deben respetarse para llegar al proceso de selección de los consejeros. En esa perspectiva se observa que el acento está puesto en asegurar mecanismos basados más en un proceso de índole competitiva que colegiada; por cuanto las prescripciones abordan el acto eleccionario, sumamente detallado, minuciosamente descripto y controlado para asegurar la marcha de comicios y la transparencia de elecciones de candidatos y de electores. A posteriori de la elección poco y nada da cuenta de la publicidad de sus actos en el ejercicio de la vida política y de su función pública, o de mecanismos de participación y consulta a los estamentos que se representan. Estos procesos eleccionarios llegan a poner en marcha, en la Universidad, maquinarias políticas en apoyo a determinadas fórmulas o personas y dejan al descubierto luchas de poder que van más allá de la defensa de ideas o proyectos de mejoramiento de la vida institucional. Estas luchas, verdaderas contiendas de poder de determinados grupos universitarios, que produjeron la Reforma Uni-

versitaria del 18, quedan en la discusión de la legalidad de los procesos de representación, y no de la legitimización de la participación y los mecanismos del fortalecimiento de las estructuras organizativas y de la autonomía institucional.

La pluralidad de motivos con que se defiende la participación recoge una diversidad de intereses de difícil armonización, e incluye conceptos como el que distingue Fernández Enguita (1995:162) citando a Pateman, de participación plena (cuando se comparte el poder y se participa en el individualmente), de participación parcial (cuando solo se puede influir en sus decisiones, pero no compartirlas) y de pseudo - participación (cuando los temas en cuya decisión se participa, en realidad, ya han sido previamente decididos).

Las formas de participación enunciadas adquieren el carácter a) eventual, como es el caso de las elecciones o consultas definidas por su circunstancialidad, y b) permanente, ligadas a la estructura de órganos colegiados como el Consejo Superior y el Consejo Directivo y otros tales como los departamentos de carrera, de graduados, de bienestar estudiantil, de extensión, de investigación, etcétera. Así, el tema de la participación queda agotado en sí mismo, sin un planteamiento de fondo sobre la brecha comunicativa entre los que deciden en el órgano colegiado y los que son afectados por las decisiones.

Podemos suponer que el modelo organizacional caracterizado por: la fragmentariedad de la colegialidad, el debilitamiento de las estructuras organizativas intermedias para canalizar las demandas de los diferentes estamentos, el resquebrajamiento de las pertenencias sindicales, la ausencia de procesos de autoevaluación permanentes del funcionamiento académico e institucional y las resistencias que se manifiestan para llevarlos a cabo, impiden el proceso de producción del conocimiento sobre sus acciones e impacto, reforzando de este modo el mantenimiento de las condiciones existentes. En general pareciera que las demandas de nuevas estructuras participativas se encuentran estancadas, sin embargo se advierte en algunos sectores, un discurso en el que se explicitan los procesos hegemónicos vigentes en la estructura social y en la Universidad y surge un reclamo de nuevas normativas que vinculen, los representantes de los estamentos en los órganos colegiados, con los representados.

En función de la maquinaria electoral, más que en respuesta a las demandas, las normas son revisadas o consolidadas, ampliadas o constreñidas, ocupando los espacios de discusión, de negociación y alianzas la cuestión sobre el proceso electoral: quienes votan y a través de que mecanismos. El o los grupos interesados en la contienda electoral motorizan estos asuntos, y en contrapartida los

colectivos representados parecen desactivados hasta que la maquinaria nuevamente se pone en funcionamiento.

La estructura organizativa balcanizada en cátedras, centros o institutos favorece que los docentes se encierren en sí mismo desestimulando cualquier forma de trabajo en equipo o de horizontalidad de los colectivos. En la regulación legal de la representatividad ha quedado entrapada la participación, entre una representación que cada vez se aleja más de sus representados y la imposibilidad de que todos participen conjuntamente, dejando sin desarrollo el espacio de organizaciones intermedias que reconstruyan el tejido social de las instituciones.

3-Puntos de tensión en las decisiones de los sujetos que integran el órgano colegiado

El ámbito de la vida institucional de los sujetos, espacio de las relaciones interpersonales y grupales, constituye una dimensión de análisis en la que centran su acción los consejeros superiores en sus prácticas cotidianas, *“como sujetos en los que podemos reconocer que su mundo interno se vincula con las condiciones materiales y organizacionales de la institución”* (Fernández, 1994: 38), aunque *“este reforzamiento que proviene de la instancia social, la autonomía de este orden no es absoluta y su poder organizador (...) no es total”* (Garay, 2000: 51).

Una primera cuestión relacionada con el rol del consejero nos interroga acerca de quién llega a ser consejero superior y qué capacidades fueron tenidas en cuenta por sus pares para ejercer la representación de sus demandas e intereses, *“...en cuanto ejercicio de la voz, de tener voz, de asumir, de decidir en ciertos niveles de poder”* (Freire, 1997: 92). Se observa que en la elección de los consejeros intervienen una serie de factores condicionantes que influyen en las valoraciones, y que se generan tanto en los procesos políticos de los ámbitos social e institucional como en las características personales que se relacionan con la posición y el posicionamiento del sujeto.

La posición del sujeto, como el lugar o rol definido, instituido, prescripto por una norma que puede o no ser escrita, adquiere en el caso del consejero superior una diferencia importante respecto a la posición que venía ejerciendo desde su rol de docente, estudiante o no docente, tanto por su actuación de carácter públi-

co, como por la significación de sus decisiones, que tienen un campo gravitacional sobre un sector amplio de personas.

Por otra parte el posicionamiento del sujeto, definido como el lugar relacionado con el contenido subjetivo, con la carga de afecto que pone el vínculo que se establece y trasciende las relaciones intersubjetivas de los pequeños grupos para ser atravesados por relaciones ligadas al poder y a factores de presión de la “*sociedad de flujos*” (Castells, 1997: 41 - 50), evidencia en el caso del consejero superior, un efecto vidriera por el carácter público al que está expuesto, y revelador de las decisiones que adopta sobre todo en aquellas cuestiones de carácter controvertido, las que unidas a ciertas situaciones de conflictividad social llegan a constituirse en el centro de miradas y presiones, procedentes del control social, que ejerce el grupo o estamento al que pertenecen, los mismos pares del órgano colegiado y también sectores políticos y/o gremiales y de la comunidad universitaria en general

Es evidente que estos canales de valoración y control no operan de manera permanente, sino que aparecen coyunturalmente en algunos casos o temas en los que las actuaciones internas del Consejo Superior trascienden esta labilidad estructural más por la información que proporcionan los medios periodísticos, que por los canales propios conectados con el fortalecimiento de los procesos de participación y a través de los cuales los sujetos discutan sus posicionamientos.

Una segunda cuestión, que aparece relacionada con el posicionamiento de los sujetos, remite al conocimiento sobre y en el rol de consejero desde el desempeño específico de esa función o de otras coadyuvantes a ella que hubieran realizado en sus prácticas profesionales, estudiantiles, o como egresado o administrativo. Este desempeño anterior o simultáneo al de consejero al que definiremos como rol de base constituye, no solo la cara visible sobre la cual sus pares obtienen datos para realizar una valoración, sino que estaría operando como una matriz en la que el sujeto va estructurando relaciones, significados y valoraciones que otorgan una lógica al quehacer institucional. En aquellos casos de consejeros que se presentan a elecciones por reiteración de mandato se añade a esta valoración primaria un juicio sobre su desempeño como consejero.

No obstante las apreciaciones realizadas, estos datos no agotan las circunstancias que definen u orientan el voto por determinadas personas. Existen otros mecanismos de selección vinculados a mandatos partidarios, gremiales y de grupos que responden a otros criterios en los que las condiciones personales constituyen un factor complementario pero no determinante. Son estos mandatos, que subyacen internamente como representaciones a viva voz, los que divi-

den, enfrentan o unen a los sujetos de la institución. Algunos procesos electorarios alcanzan ribetes dramáticos de reclamos y protestas de uniones y separaciones, existe también un sector de integrantes de la comunidad universitaria, que se mantiene al margen de estas cuestiones y evidencia desconocimiento y/o desinterés.

Es dable pensar que si la función de consejero incorpora un conocimiento específico a través de su desempeño, la reiteración de mandato significa, desde el punto de vista del sujeto, una capitalización personal y desde el órgano colegiado, que no sufre retrasos con el recambio de personas, una capitalización social.

Este conocimiento como construcción social profundamente arraigada en los nexos de relaciones de poder permite al sujeto introducirse en los saberes específicos del rol así como a otras cuestiones referidas al funcionamiento del cuerpo y vinculadas a la resolución de los mecanismos de poder, a las alianzas y acuerdos que establecen hegemonías políticas y al enquistamiento de personas y sectores en nichos fortalecidos en los órganos colegiados.

Como contrapartida están los sujetos que tienen una permanencia relativamente corta, por los mandatos legales establecidos- como es el caso de los estudiantes que renuevan su período anualmente frente a los otros consejeros que lo realizan cada dos años-, situándose, desde la legalidad en condiciones de desigualdad.

Las relaciones circunscriptas al aprendizaje, que caracterizan una institución educativa, tienen en el espacio organizacional de los órganos colegiados a representantes del ámbito académico que desempeñan roles ligados a la toma de decisiones de políticas públicas desde perspectivas que no son neutrales ni asépticas.

Así, los órganos colegiados se constituyen en lugares donde las relaciones que gobiernan la vida en una institución reflejan las restricciones y limitaciones que los individuos y grupos experimentan, así como las relaciones asimétricas de poder. La naturaleza conflictiva se explica, no solo desde las breves referencias que actúan como premisas desde la norma, sino porque está atravesada por los procesos estructurales del macrosistema político, social y económico y por los procesos micropolíticos que caracterizan las relaciones institucionales.

El conflicto como *“el tipo de situación en la que las personas o grupos sociales buscan o perciben metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes”* (Jares, 1991:108) se reconoce como algo natural e inherente a

todo tipo de organizaciones, se configura como un elemento necesario para el cambio y la transformación.

A modo de síntesis, hemos de señalar que las normas que rigen la vida universitaria tienen premisas basadas en una visión tradicional de la organización, lo cual condiciona su potencialidad transformadora de la realidad. Si bien ninguna norma, ninguna ley por sí sola puede cambiar la realidad, como expresión de una política puede encorsetar o facilitar el desarrollo de innovaciones o de transformaciones profundas. Sin embargo, el verdadero proceso de cambio tiene lugar en las prácticas cotidianas, en el clima ideológico que lo sustenta, en las relaciones de fuerza y de poder que se entraman en la institución y para ello es importante conocer y comprender el funcionamiento de las instituciones a las que pertenecemos aunque *“conocer no evita el dolor que produce el encuentro con un saber más verdadero”* (Garay, 1996: 133) ♦

Referencias bibliográficas

Castells, Manuel y col. (1997). Flujos, redes e identidades: una teoría crítica de la sociedad informacional. *Nuevas perspectivas críticas en educación*. Barcelona: Paidós.

Fernández Enguita, Marcos (1995). *La profesión docente y la comunidad escolar: crónica de un desencuentro*. España: Fundación Paideia y Ediciones Morata SL.

Fernández, Lidia (1994). *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Buenos Aires: Paidós.

Freire, Paulo (1997). Educación y participación comunitaria. En Manuel Castells y col. *Nuevas perspectivas críticas en educación*. Barcelona: Paidós.

Garay, Lucía (1997). *Algunos conceptos para el análisis de las instituciones educativas*. Material de circulación interna del curso de postgrado Análisis institucional de la educación y sus organizaciones. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.

Garay, Lucía (2000). *Algunos conceptos para analizar instituciones educativas*. Publicación del Programa de Análisis Institucional de la Educación. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.

Hargreaves, Andy (1996). *Profesorado, cultura y postmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado*. Madrid: Morata.

Mc Laren, Peter (1984). *La vida en las escuelas. Una introducción a la pedagogía crítica en los fundamentos de la educación*. México: Siglo XXI Editores.

Mintzberg, Henry (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.

Petit, Francois (1984). *Psicosociología de las organizaciones*. Barcelona: Herder.

Rodríguez Jares, Xavier (1996). El conflicto. Naturaleza y función en el desarrollo organizativo de los centros escolares. En Domínguez Fernández, G y Jesús Mesanza López (Ed.). *Manual de organización de instituciones educativas*. Madrid: Escuela Española.

Santos Guerra, Miguel A. (1993). *La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora*. Granada: Aljibe.

Trilla, Jaume (1999). *Ensayos sobre la escuela*. Barcelona: Laertes.