

**VIII COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN  
UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR**

“La gestión de la Educación Superior Universitaria como Derecho Humano y Bien  
Público Social”

30, 31 DE OCTUBRE Y 1º DE NOVIEMBRE DE 2.008

---

**Ponencia:** “Los atributos de la gobernabilidad en los gobiernos universitarios”:  
análisis descriptivo sobre las capacidades relevadas.

**Autor:** Silvina Ana Santin –UNQ (ssantin@unq.edu.ar)

**Indice:**

Resumen	pág. 3
1. La Función Gobierno y Gestión	pág. 4
2. La Función Gobierno y Gestión en el marco de las universidades	pág. 5
3. Dimensiones del gobierno universitario	pág. 6
4. Conclusiones	pág. 14
Bibliografía	

### **Resumen:**

Este trabajo pretende describir cómo se articulan las capacidades de los órganos de conducción política de las universidades nacionales para lograr la gobernabilidad institucional.

Las universidades constituyen un agregado del todo heterogéneo, conformado por organizaciones caracterizadas por altos grados de centralización de sus funciones políticas, hasta aquellas que son de por sí descentralizadas; algunas tienen problemas de articulación y dispersión y otras alta concentración de sus funciones. Sin embargo dada tal heterogeneidad hemos encontrado algunas características recurrentes o periódicas, en el sentido de que creemos constituyen los núcleos duros de la problemática de la gobernabilidad institucional.

Este trabajo ha analizado las funciones gobierno y gestión de las Universidades Nacionales Argentinas. Con ello hemos relevado algunos de los atributos de los gobiernos universitarios y sus formas de gestión a fin de iluminar una parte del tema respecto de la toma de decisiones en las instituciones universitarias de gestión estatal.

En este punto resultará conveniente realizar una precisión. Identificaremos la problemática del gobierno con la problemática de la gobernabilidad no tanto como gobernanza (“governance”) si no más bien como las bases en las que se asienta la legitimidad del gobierno universitario.

En este sentido intentaremos dar cuenta cómo las universidades son conducidas, cuáles con las capacidades de los niveles de gestión y los ámbitos de conducción, el grado de adecuación de sus estructuras estratégicas y finalmente como se establecen los instrumentos de la gobernabilidad: misión, perfil, planeamiento, evaluación, comunicación y liderazgos institucionales.

## **1. La Función Gobierno y Gestión: nuestra fuente primaria de datos**

Por gobierno y gestión institucional entenderemos una función compuesta por un conjunto de factores: recursos, procesos y resultados que deben contribuir al desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad entendidas ellas como la docencia, la investigación y la extensión. En este sentido los gobiernos y las gestiones administrativas pueden contribuir o no a los fines básicos, objetivos institucionales y actividades centrales de las universidades.

El gobierno y gestión institucional se entiende, desde un marco inclusivo, como una función que abarca las diversas prácticas de intervención y conducción de una organización, desde el concepto más amplio de gobierno hasta las prácticas instrumentales de la administración. Prácticas estas que conducen los destinos de las organizaciones, a la vez que son resultantes de su misma intervención. Desde esta perspectiva no se escinde la racionalidad política, con la que se opera desde los espacios que tienen como fin la toma de decisiones de la organización, de la racionalidad técnica propia de las unidades organizacionales que tienen como propias las prácticas de gestión o la ejecución de las políticas diseñadas en los primeros.

Para realizar este estudio respecto de las dimensiones gobierno y gestión en las universidades, se han tenido en cuenta los informes finales de evaluación externa producidos por la CONEAU, de quince universidades nacionales, realizados desde el año 1998 hasta el año 2006.

Estos constituyen nuestra fuente primaria de datos, por lo que resulta necesario realizar una aclaración en cuanto a la validez del análisis de los documentos y que es importante tener en cuenta por el tipo de fuente empleada. En este sentido, siguiendo con un análisis similar realizado hace unos años por Fernández Lamarra Norberto y Alonso Brá Mariana<sup>1</sup>, existe una variedad considerable de cuestiones que son objeto de evaluación en los distintos informes, motivados por la singularidad de las instituciones; por la discrecionalidad con la que actúan los miembros de comités de pares, sus representaciones; las concepciones que se tiene sobre “ el ser” y el “deber ser” de la gestión universitaria y por el tipo de cuestiones que son objeto de evaluación vinculadas a la intervención de la CONEAU.

---

1

En este sentido trataremos de analizar como fueron evaluados y definidos estos conceptos en los informes de la CONEAU, entendiendo como se ha dicho que la dimensión gobierno y gestión constituye una función compleja, que pretende contribuir a la misión institucional, que estará definida por el perfil institucional que cada institución universitaria de gestión estatal detenta, y las formas, estructuras y normas organizacionales que adoptan. Identificaremos la problemática del gobierno con la problemática de la gobernalidad no tanto como gobernanza (“governance”) si no más bien como las bases en las que se asienta la legitimidad del gobierno universitario.

Asimismo observaremos las capacidades que desarrollan los órganos de gobierno y conducción conferidas por sus normas estatutarias, así como también la relación y articulación de estos con otros ámbitos y actores de la estructura institucional.

## **2. La Función Gobierno y Gestión en el marco de las universidades**

Podemos decir que en referencia a tener que precisar los conceptos marco para describir la Universidad Argentina, preferimos hacerlo teniendo que aludir a lo que ella tiene de específico (como organización de la docencia de pregrado, grado y posgrado, la investigación y la extensión y transferencia) más que lo que tiene de diferente o de similar con otras organizaciones.

Algunos de los elementos componentes que sirven para el análisis de la universidad argentina tiene que ver con la articulación de las unidades ( en este caso académicas y administrativas); la composición de los órganos decisorios; los valores, objetivos y metas guías de su acción; los actores y su participación; y la distribución del poder y los recursos.. Para referirnos a las instituciones universitarias podemos referir algunos autores tales como: Brunner J.J; 1990; Brunner J.J. y Martínez Nogueira Roberto, 1999; Clark Burton, 1983; García de Fanelli Ana, 1998; Krotsch pedro, 1994; Lamarra N. F, 2002 y Pérez Lindo A., 1993; solo a los efectos de citar algunos de los más importantes. En este sentido los autores especifican las particularidades de las instituciones universitarias de gestión estatal de manera concluyente.

Entre las singularidades que estas organizaciones presentan resaltan la diversidad de unidades y sus escasos espacios de articulación entre sí que obedecen a sus racionalidades. Estas despliegan sus unidades académicas y administrativas como una “resultante de la

agregación geológica de perspectivas, orientaciones, disciplinas, destinos profesionales, etc., su carencia de sentido unificador y su perfil generado a partir de cristalizaciones de poder no de consensos en trono a valores o proyectos” (R. M. Nogueira, 2000).

La fuerte presencia corporativa de los claustros y en contraposición, el escaso desarrollo de unidades diferenciadas que realicen el tratamiento de cuestiones específicas (unidades centrales y unidades de apoyo) es una nota de especificidad de las instituciones universitarias estatales argentinas como organizaciones. Es así que entre las tareas de “gobierno” y la gestión cotidiana prácticamente no existe diferencia, existe yuxtaposición y hasta confusión.

Por ello definir a la Universidad Argentina implica definirla en el marco de un modelo “político! ya que el mismo resulta más adecuado para su comprensión” a diferencia de modelos burocráticos, profesionales, colegiados, etc.

Asimismo la universidad además de ser una organización compleja, compone un complejo sistema de poder. La composición de sus órganos de gobierno describe esta realidad aunque también lo hace la diversidad de actores que intervienen en sus procesos decisorios; los valores y objetivos diversos que se ponen en juego de acuerdo a las temáticas que entran al debate y los significados o atribuciones de sentido que los actores despliegan frente a todas estas variables.

Por su especificidad, por su autonomía, por su sentido y propósito, la cuestión del gobierno resulta problemática. Abarca, por lo tanto, los órganos de gobierno, sus reglas básicas, las modalidades de ejercicios de sus funciones y las respuestas que generan.

Las capacidades que desarrollen los órganos de gobierno y conducción estarán conferidas por sus normas estatutarias así como también por la relación y articulación con otros ámbitos y actores. De acuerdo a lo antes dicho la cuestión de la gobernabilidad guarda relación también con la estructura institucional o la forma en que se planifica la planta orgánica funcional.

### **3. Dimensiones del gobierno universitario:**

El análisis de los diversos informes de valuación externa relevados, nos muestran algunas dimensiones de la función gobierno.

En los juicios evaluativos las preocupaciones más salientes tienen que ver con el sentido de la articulación, la autonomía relativa de las unidades o facultades y los problemas de

coherencia, integración, articulación y unidad entre las misiones y fines de las unidades académicas y los de la universidad en su conjunto.

En las universidades analizadas encontramos una dificultad asociada a la dificultad que supone la realización de una síntesis o visión unificadora que de sentido a su accionar. Dicha problemática nos muestra el escenario signado por la complejidad de la trama de relaciones por las que se ven atravesadas y la cristalización en sus estructuras de distintas formalizaciones institucionales producto de su pasado (como capas históricas).

En este sentido los informes refieren a la débil coherencia institucional en las que se enmarcan por ejemplo sus estatutos<sup>2</sup>.

Al respecto de las definiciones estatutarias acordamos con Nogueira R. M. que existe un alto grado de ambigüedad en las misiones y los objetivos institucionales:

*“Estos generalmente se enuncian como aspiraciones referidas a múltiples dimensiones, sin que ninguna de por sí tenga capacidad suficiente para imponerse sobre las restantes ni se expliciten los "trade-offs" entre ellas, por lo que los objetivos quedan sujetos a reinterpretación y a negociación permanente. En esto las universidades difieren significativamente de las empresas privadas o de muchas organizaciones públicas. Se hace referencia habitualmente a la generación y transmisión de conocimiento, a la función educativa y a los servicios a la comunidad, afirmaciones insuficientes para orientar la acción conforme a lineamientos inequívocos. Además, el logro de la misión y de los objetivos es de difícil medición. Las mediciones susceptibles de ser realizadas son múltiples y su relevancia y pertinencia constituyen materias opinables.” ( Nogueira R. M. , 2000).*

Otra dificultad encontrada está asociada al falta de congruencia normativa y organizacional provocada por la diversidad de criterios con los que operan las Unidades Académicas (Departamentos o Facultades), caracterizadas en los informes como verdaderas

---

<sup>2</sup> *“La exposición de carácter genérico, propia de un Estatuto, encuentra sus dificultades en la insuficiencia de programas y proyectos acerca de cuáles han de ser los caminos para su realización. Su carácter global, que daría la “impronta universitaria”, suele diluirse en la medida en que los temas más significativos de la tarea académica son resueltos básicamente en el nivel de Facultades y Escuelas, generalmente con predominio de las autoridades ejecutivas, dificultando la evaluación de su cumplimiento efectivo (CONEAU, 2002, pag. 15)”.*

“confederaciones”. Dicha problemática se traduce en la *politización de los órganos de gobierno*, la fragmentación y la corporativización de las Unidades Académicas. Si bien la Organización Institucional Universitaria en general reclaman el cogobierno, la libertad de cátedra y la apertura democrática, la falta de consensos estratégicos evidencian la incoherencia y compartamentalización de las decisiones.

En relación con el tema de la incursión de lo llamado “político” en los órganos de gobierno Fernández Lamarra señala: *“El gobierno universitario es una de las cuestiones abiertas en el debate respecto de la situación universitaria actual. Los enunciados de las reformas de los años 90 la problematizan especialmente, poniendo en tela de juicio la “eficacia” o la “eficiencia” de los órganos colectivos, de carácter deliberativo y plural que los constituye, y las estructuras de representación involucradas. Las limitaciones se presentan por oposición a la necesidad de una estructura más eficiente, flexible y ejecutiva. Esta permitiría implementar una gestión a la medida de las necesidades “técnicas” o “sustantivas” definidas por oposición a aquellas “políticas” connotadas negativamente, en un sentido casi absoluto, en tanto se consiben “artificiosas”, innecesarias o distorsivas de la generación de “resultados” o “productos educativos” ciertos. Podría sostenerse que, desde este planteo, la categoría gobierno como una dimensión de comprensión de la gestión o la conducción universitaria queda opacada o reabsorbida por una definición de gestión universitaria qua dirección o gerencia que la aproxima claramente al modelo de gestión empresarial, desconociendo el carácter “abierto”, “plural” de stos espacios...”* (Fernandez Lamarra, 2001).

Al respecto de la politización de los órganos de gobierno podemos ofrecer un argumento contrario en relación con la idea de que la política conduzca de alguna manera a la fragmentación, etc..

Adolfo Luis Stubrin señala que: *“para bien o para mal, la política de partidos habrá dejado su marca indeleble en los modelos de universidad y de sistema de educación superior en la Argentina. Su principal contribución debiera buscarse en la gobernabilidad, el crecimiento del sistema así como de muchas universidades públicas, la insitucionalización y democratización de las mismas, la diversificación de roles y funciones y su articulación con el sistema político”* (Stubrin, A. L., 2001).

Desde otro lugar el gobierno universitario también aparece problematizado (Krotsch, 2002) en relación con la actividad política partidaria. Desde esta perspectiva se resituye la validez de la política universitaria pero apunta a distanciarla de los conflictos o intereses de los partidos políticos en tanto éstos distorsionan o limitan las potencialidades del quehacer universitario.

En las evaluaciones aparece como relevante el lugar permanente que deben ocupar la misión institucional y las funciones con las exigencias de la adecuación y acomodación a lo circunstancial y contingente; y las recurrencias a la unidad de propósito que deben orientar a las instituciones frente a la diversidad de contribuciones que se espera de sus partes integrantes.

Asimismo los informes tratan de aludir a las definiciones que los órganos de gobierno han realizado de la visión y de la misión de la institución, y la relación que los mismos guardan con el hecho de determinar prioridades y asignar recursos. También evalúan hasta qué punto los órganos de gobierno cuentan con capacidad para ejercer la planificación, el seguimiento y la evaluación de las actividades institucionales o son movidos por la contingencia de las acciones y la vida cotidiana.

En el sentido que venimos señalando creemos que en estas especificaciones se juegan los atributos de la gobernabilidad de las instituciones analizadas. En todas ellas es difícil evaluar la coherencia del proyecto institucional ya sea por el alto grado de descentralización, por los desmembramientos que erosionan o por las yuxtaposiciones que sufren (teniendo en cuenta que este es el objetivo de la evaluación en todas ellas: la relación medios a fines).

Las mismas en las definiciones de sus estatutos tienen una clara función regional o local, ya sea por estar definidas en relación con su región geográfica de influencia o por su sentido de pertenencia histórica.

Los informes de evaluación de algunas ellas, consideran la función gobierno agregada a la función gestión y administración y otras desagregada a estas categorías más de orden organizacional.

Se consideran en la evaluación del tema gobierno ejes tales como la división de funciones, los modos de representación y el proceso electoral de designación de las autoridades.

Algunas de ellas aluden a las normas estatutarias, los sistemas de elección de las autoridades y con ello a la forma de representación de los claustros en los órganos de gobierno y las funciones de estos en el gobierno universitario.

La preocupación por la gobernabilidad viene aludida por lo que se califica como construcción de consensos que reflejan las opiniones de las mayorías y minorías y estrategias de integración a partir de estilos de negociación y de regulación de intereses del conjunto.

En ese sentido las instituciones de educación superior universitaria asumen la modalidad colegiada de toma de decisiones en sus consejos directivos, consejos superiores y asambleas: los sistemas de gobierno incorporan ámbitos participativos y representativos, los que se reproducen en diferentes niveles de conducción<sup>3</sup>. Asimismo pueden observarse autoridades de tipo unipersonales como la figura del Rector, que son las encargadas de instrumentar las decisiones tomadas por los consejos.

La modalidad colegiada o “parlamentarista” provoca negociaciones constantes, problemas en la coherencia de las decisiones adoptadas y su ejecución, lentitud en los procesos, dificultades para la anticipación de situaciones problemáticas y con frecuencia una deliberación sobre aspectos de la vida cotidiana universitaria por sobre las cuestiones de índole de política universitaria. Muchas veces esto se debe a que es complicada la relación que se establece entre la división de poderes y porque dicha división no tiene fronteras demasiado claras al interior de las universidades. Estos son algunos de los problemas que se vislumbran en los informes de autoevaluación de las instituciones anteriormente señaladas.

Una tesis que defiende este argumento, presentada por Del Bello Marcos, expone la idea de que *“la estructura del gobierno universitario, traducida en un esquema tripartito e incluso cuatripartito de gobierno genera problemas de gobernabilidad en los órganos de decisión universitarios , afectando la capacidad de innovación y reforma de las políticas universitarias”* (Del Bello Marcos, 2002).

En otro orden de cosas, el problema de la comunicación y la carencia de información es otra problemática importante que forma parte de la evaluación del grado de gobernabilidad

---

<sup>3</sup> La composición de los órganos colegiados se establece a partir de la Ley de Educación superior en su art. N° 56 en particular y en general se completa con los artículos 54, 55 y 57. Si bien existe esta normativa que según Del Bello Marcos pretende facilitar la renovación y diversificación de las estructuras organizativas de la universidades mediante pautas generales, la mayoría de las Universidades presentan actitudes de resistencia que dificultan las transformaciones que operaran en pos de la gobernabilidad del sistema.

de los sistemas universitarios. Se hace referencia a problemas de comunicación cuando se refiere a la vinculación entre los órganos de gobierno, a problemas de relación entre distintos estamentos y problemas de articulación de diferentes unidades. La determinación de la cuantía de información de que disponen los órganos de gobierno para tomar decisiones, afecta de manera parcial a estas organizaciones. No sólo el tema de la cantidad si no de la calidad y pertinencia de la información y los circuitos y canales de comunicación son algunas de las dificultades que atraviesan en común a todas ellas.

El tema del presupuesto es abordado por los informes con distinto grado de precisión pero en todos ellos es común encontrar aludido el problema de la dependencia a una sola fuente de financiamiento, con recursos fundamentalmente orientados hacia el pago de salarios.

Por otra parte todas ellas tienen en común también, pero como fortalezas, la capacidad para establecer diagnósticos, evaluaciones y formular proyectos y planes de mejora institucionales en distintos aspectos de la gestión. Ahora bien estas fortalezas se ven obstaculizadas en general por las siguientes dificultades: ausencia de reflexión integral, gestión administrativa guiada por rutinas burocráticas de escasa eficiencia, carencia de bases de datos informatizadas que hacen a la calidad de los datos (fiabilidad), debilidad institucional acentuada por la descentralización de la gestión, dificultad para la generación de consensos, luchas de poder que impiden una mirada colectiva para lograr objetivos comunes, entre otras.

Lo que se alerta, a la altura de los análisis que venimos realizando es que en los informes de evaluación externa las categorías de gobierno y gestión no se suelen presentar de la misma manera. Al respecto entendemos que la dimensión gobierno y gestión resulta ser un concepto de “segundo grado”, esto es, resulta del análisis de otras dimensiones y que por ende se deben mayor nivel de especificidad para poder ser analizados o considerados en la práctica de la evaluación (Fernández Lamarra, Noberto, 2005)

En rasgos generales, algunos informes de evaluación externa abordan los siguientes temas en relación con la dimensión gobierno y gestión:

- *Fortalezas:* Cuentan con un diagnóstico actual, cuentan con un relevamiento de estructuras reales, procedimientos y circuitos usuales, cuentan con sistemas informáticos y el liderazgo de la gestión actual.
- *Dificultades:* Disociaciones entre la labor programática y la visualización de

escenarios futuros posibles, falta de participación en la gestación de líneas de acción, existen temas del Estatuto sin reglamentar, los órganos directivos tienen asignadas funciones específicas pero los agentes que se desempeñan en los cuerpos colegiados cumplen al mismo tiempo otras funciones, las Facultades actúan en forma aislada en lo relativo al uso de recursos, carencia de acciones para mejorar la coordinación horizontal, el desarrollo de nuevos métodos de gestión no es homogéneo en toda la Universidad.

- *Recomendaciones:* Perfeccionar sus métodos de gestión; tener en cuenta la flexibilidad y la innovación; poner en marcha sistemas para la determinación de costos; intensificar acciones tendientes a mejorar la integración institucional; diseñar estructuras para la toma de decisiones que permita a los órganos de gobierno concentrar su acción en aspectos estratégicos y normativos; los órganos de gobierno deberán atender cuestiones políticas y la asignación de tareas administrativas de rutina pueden ser resueltos en otros ámbitos; requerir estructuras y normativas claras y precisas que posibiliten la existencia de instancias de órganos unipersonales que se ocupen de cuestiones ejecutivas con adecuados sistemas de programación y control de desempeño; encara un debate en el que se puedan explicitar los dilemas que enfrenta y las posibles opciones para actualizar su proyecto institucional; encarar una visión estratégica de la Universidad que cuente con un alto nivel de consenso; incluir acciones coordinadas entre las distintas facultades, fortalecer los vínculos entre las facultades así como de éstas con la sociedad y las instituciones ancladas en las provincias; incluir reformas que aumenten la flexibilidad de su organización, currícula y regímenes de estudio; establecer jerarquías de prioridades reconociendo su importancia, ámbitos de impacto y cobertura; utilizar presupuestos programáticos; estructurar la oferta académica y programar las actividades en consonancia con los recursos disponibles; diseñar sistemas de información financiera, académica y operativa y generar acciones tendientes a lograr una visión común.

Otras cuestiones dirigidas al fortalecimiento de la gobernabilidad, han sido formuladas en términos de:

- Integración: tendencia a lograr una visión de conjunto de la institución, de su trayectoria y de sus atributos en relación con el papel de la institución en su medio y con respecto a sus actividades y las disciplinas involucradas en sus proyectos pedagógicos,

- Planeamiento: capacidad para traducir la visión y concepción de institución en una formulación de la misión y en planes de acción.
- Comunicación: capacidad para que las misiones y planes sean transmisibles y comprensibles para los miembros de la comunidad universitaria y para aquellos que están en relación con ella.
- Liderazgo: esta capacidad está asociada a los órganos de conducción electos, la representatividad de los claustros y su relación en función de lograr viabilizar un proyecto convergente y unívoco.

Asimismo se alude a una rica trama de variables que impactan sobre la gobernabilidad:

- los dispositivos de negociación;
- competitividades de evaluación de políticas;
- asignación de valores

Una de las fortalezas que alienta la mirada de que existe la oportunidad de encontrar los caminos que faciliten la construcción de esta capacidad en la gestión y gobierno, es el *clima institucional*<sup>4</sup>.

Por último los informes de evaluación externa en la dimensión de gobierno y gestión refieren a un aspecto central para la construcción de la categoría gobernabilidad institucional: la articulación entre los niveles de decisión.

Este atributo de la gobernabilidad, la articulación de los niveles de decisión, podrá estar definido en función de algunas características que son “nota” de la forma de organización de la institución universitaria.

Respecto de las *articulaciones internas* encontramos que en el seno de las instalaciones físicas conviven y coexisten distintas visiones acerca de la institución; múltiples

---

<sup>4</sup> “El clima se refleja en los comportamientos y en los grados de competencia, conflicto o cooperación que existan entre los distintos miembros de la Universidad. Se expresa en la confianza que manifiestan sus miembros en las relaciones que establecen, en los afectos que movilizan en el desempeño de las tareas y en el grado de acuerdo sobre los criterios de decisión. Tiene su reflejo en las actitudes, las motivaciones, la orientación hacia los medios disponibles, la evaluación de los obstáculos organizacionales y el sentimiento de identidad institucional. La forma de observarlo es analizando la dedicación, la cooperación, las formas en que se enfrentan las dificultades organizacionales y los valores que se enuncian y como los mismos se ponen en juego en los procesos decisorios. Además, el buen clima organizacional se detecta si existe cohesión grupal, una percepción de libertad académica y se visualizan posibilidades de crecimiento y realización personal y profesional” (R.M. Nogueira ob.cit)

disciplinas; perspectivas, orientaciones y posicionamientos, político ideológicos y filosóficos distintos. En este sentido esta convivencia no puede más que devenir en conflictiva.

Dicha convivencia se ve atravesada a su vez por la diversidad de criterios con la que se legitiman los *liderazgos* (burocráticos, profesionales o jerárquicos).

Asimismo en la universidad se plasman intereses disciplinarios, sectoriales, partidarios, gremiales y particulares por lo que podemos decir que es un sistema de *lealtades múltiples*.

Con todo, si a esto le sumamos que en el proyecto institucional se plasman en la definición de sus visiones y misiones, los valores que la comunidad enaltece como constructora de identidad, encontramos que la enunciación de dichos valores también se da con un fuerte componente conflictivo: *valores sentidos, valores requeridos, valores presumidos*.

El resultado de ello es un engorroso sistema de gestión, donde resulta difusa la división entre las funciones ejecutivas y legislativas, y entre las académicas, administrativas y políticas.

Los juicios más significativos vertidos sobre la gestión institucional y académica son:

- Exigua representatividad de los órganos estatutarios;
- Inconvenientes en la estructura y en los mecanismos para la toma de decisiones;
- Existencia de conflictos de tipo político entre sedes, de facultades, delegaciones, extensiones áulicas;
- Distorsiones en los mecanismos de difusión y comunicación intra universitaria
- Falta de claridad en los límites entre las funciones “ejecutivas” y “legislativas”.
- Carencia de proyectos integrales.
- Predominio de intereses particulares y sectoriales sobre los institucionales.
- Estructura deliberativa sobredimensionada e ineficaz en los cuerpos colegiados.

En este sentido resulta sustancial asegurar mecanismos de participación y consulta donde converjan los intereses de la totalidad de los miembros de la comunidad universitaria.

#### **4. Conclusiones generales acerca de la dimensión gobierno y gestión en los informes de la CONEAU.**

El trabajo hasta aquí presentado pretendía describir cómo se ha evaluado la dimensión gobierno y gestión en los informes de evaluación externa para con ello relevar atributos de

los gobiernos universitarios que nos permitan construir los procesos de gobernabilidad institucional.

Si bien la fuente utilizada tiene sus limitaciones (propias del instrumento empleado) a esta altura creemos resulta un instrumento interesante, ya que revela entre otros, el punto de vista de los actores, que como pares en estos procesos, participan o forman parte de la vida de las universidades.

Se evalúa a la dimensión gobierno y gestión institucional en un sentido inclusivo, como un aspecto que contribuye a la definición de las misiones institucionales, portando a través de sus modalidades institucionales, sus estructuras y normas organizacionales un perfil insitucional que en algunos casos conducen y en otros obstaculizan la toma de decisiones y la gobernabilidad en un sentido restringido del término (governance).

A los efectos del objetivo de este trabajo podemos reconocer las dimensiones del gobierno y gestión universitarios (como categoría más inclusiva en algunos o menos inclusiva en otros). Estas son organización institucional, la gestión presupuestaria y la gestión académica. Las preocupaciones más salientes tienen que ver con el sentido de la articulación, la autonomía relativa de las unidades o facultades y los problemas de coherencia, integración, articulación y unidad entre las misiones y fines de las unidades y los de las universidades en su conjunto.

Se consideran en la evaluación específica del tema gobierno ejes tales como la división de funciones, los modos de representación y el proceso electoral de designación de las autoridades.

Respecto de la gobernabilidad se alude a la construcción de liderazgos, a la búsqueda de consensos y a las estrategias de integración a partir de estilos de negociación y de regulación de intereses del conjunto.

Otras Dimensiones evaluadas respecto de la dimensión gobierno son la planificación o planeamiento universitarios, los procesos de información y comunicación institucional.

Para terminar, creemos que existen escasos estudios acerca de la dimensión gobierno desde una perspectiva política y escasa sistematización respecto de la información de las universidades que nos permita dimensionar esta categoría.

### **Bibliografía:**

- Bruner, José Joaquín. (1993)Evaluación y financiamiento de la Educación superior en América Latina en Hernán Courard, *Políticas comparadas de educación superior en América Latina*, FLACSO. Chile.
- Brunner, J.J. y Martínez Nogueira, Roberto, (1999) Evaluación del Fondo para el Mejoramiento de la Calidad de la Enseñanza Superior, Buenos Aires, FOMEC.
- Brunner, J.J.,Gobierno universitario: elementos históricos, mitos distorsionadores y experiencia internacional en Cox, Cristian, ed., *Formas de gobierno en la educación superior: nuevas perspectivas*, Santiago, FLACSO, 1990.
- Del Bello Marcos, (2002) “*Sistemas de gobierno y regímenes electorales en las universidades neotatales argentinas*”, Tesis
- Cano, Daniel,(1985) “*La Educación superior en la Argentina*”, Buenos Aires, FLACSO, GEL.
- Clark Burton, (1983)“*El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*”. Nueva Imagen Universidad Futura. Universidad Autónoma Metropolitana.
- CONEAU, Lineamientos para la Evaluación Institucional, 1997.
- Fernández Lamarra, Norberto (2002) . *La educación superior en la Argentina*. IESALC-UNESCO. Caracas, Venezuela.
- Fernández Lamarra, Norberto y Alonso Bra, Mariana (2005). *La gestión universitaria en la Argentina: una aproximación a partir de la evaluación institucional externa*; , 27 p.; ponencia presentada en el Congreso Argentino de Administración Pública: Repensando las relaciones entre Estado, democracia y desarrollo, Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública, Tucumán.
- García de Fanelli, Ana María.(1996) “*La reforma de la educación superior en Argentina: entre el mercado, la regulación estatal y la lógica de las instituciones*. En: Revista Paraguaya de Sociología. Año 33, N° 97. Asunción.
- García de Fanelli., Ana, (1998)“*Gestión de las universidades públicas: la experiencia internacional*” Buenos Aires, Secretaría de Políticas Universitarias.
- Gines Mora, José (2005)La evaluación y acreditación en la Unión Europea en Fernández Lamarra Norberto “*Educación Superior, Convergencia entre América Latina y Europa*, Eduntref, Argentina.
- Krotsch, Pedro,(1994) “Organización, gobierno y evaluación universitaria”, en A. Puiggrós y C.P.Krotsch, editores, *Universidad y evaluación: estado del debate*, Buenos Aires, Instituto de Estudios y Acción Social, 1994.
- Krotsch, Pedro. (2002)“*La universidad cautiva. Legados, marcas y horizontes*”. La Plata.
- Martínez Nogueira Roberto (2000)“*Evaluación de la Gestión Universitaria*”, texto editado para la CONEAU. 2000.

-Perez Lindo, Augusto, (1993) *Teoría y evaluación de la educación superior*, Buenos Aires, Instituto de Estudios y Acción Social.

-Reformas e innovaciones en la educación superior en algunos países de América Latina y el Caribe, entre los años 1998 y 2003.-Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe- IESALC -

- Stubrin Adolfo Luis, “ *La política de partidos y las universidades públicas en la Argentina 1983-2000*”. Santa Fé.