

**Los Consejos Ante la Reforma de Estatutos en la
Universidad Católica Paraguaya**

**Rosa Encina
Gladys Barrios**

RESUMEN

El presente trabajo pretende ofrecer una visión comparativa entre la conformación y el funcionamiento de las autoridades universitarias colegiadas actuales y futuras de la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” a partir de dimensiones relevantes que inciden en su gestión, y que contribuyen a un mejor diseño del gobierno de la universidad, teniendo en cuenta la propuesta de modificación de sus estatutos, sometido actualmente a discusión en la comunidad universitaria, en el que se observa la eliminación de ciertos cuerpos colegiados, calificados de ineficientes e inoperantes.

Al efecto se ha consultado a los distintos estamentos y documentos universitarios, de los que se observa las debilidades de los consejos y sus posibles causas, partiendo de la delimitación conceptual de atribución y función; gestión y gobierno; representación y participación, para concluir finalmente que si bien el cambio de estatutos es insuficiente para lograr el objetivo propuesto por la Máxima autoridad universitaria respecto de los colegiados representa un punto de partida importante que debe considerarse relevante por toda la comunidad universitaria.

Palabras-Claves: Universidad. Órganos colegiados. Gestión. Estatutos.

La búsqueda de la calidad de la administración y las funciones institucionales ha llevado recientemente a las universidades a introducir cambios, entre ellos, en las estructuras de su gobierno. Para ello, cada institución adopta un modelo particular que le resulta más apto para el logro de esos fines, con la intención de aumentar significativamente su eficacia y eficiencia. Con ese mismo propósito, a inicios de 2006, la Conferencia Episcopal Paraguaya, como máxima autoridad de la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”, ha presentado una propuesta de modificación de sus estatutos, emitiendo un primer documento denominado “*Bases constitutivas de la nueva Universidad: El retorno a su misión “Nacida en el corazón de la Iglesia”*” y posteriormente un proyecto de nuevo estatuto, actualmente sometido a discusión y debate dentro de los diferentes estamentos de la comunidad universitaria.

Las bases constitutivas de reforma expresan la aspiración a lograr “*un modelo sistémico y de gestión estratégica con una mirada en la persona y dando respuesta a la demanda social con características de calidad, pertinencia, eficiencia, eficacia y profundo sentido ético y de responsabilidad social*”, con una concepción organizacional abierta, dinámica y flexible, vinculada a la sociedad, dispuesta al cambio, y articulada internamente mediante subsistemas integrados funcionalmente, con interacciones específicas entre sus participantes.

Con respecto al funcionamiento de los órganos colegiados en particular, el documento mencionado contiene un diagnóstico claramente negativo, al referir que: “*la estructura se ha mostrado ineficiente, de modo particular los Consejos, que se han revelado inoperantes en el*

ejercicio de representatividad por la falta de organización de los estamentos y por tanto el vaciamiento de participación que se pretendía”

La propuesta de una “nueva Universidad Católica” busca, según sus autores, dinamizar la participación allí donde ocurre la educación, y con respecto a los colegiados, que estos sean capaces de *“discutir las ideas con el objetivo de hallar una visión compartida en la gestión para refundar una Comunidad Universitaria anclada en la identidad y misión de la Universidad como institución confesional”*

A partir de estas apreciaciones, surgen las siguientes interrogantes: Si algunos colegiados se eliminarán por ser ineficientes e inoperantes, ¿que pasará con los consejos que subsistan? La inoperancia atribuida responde verdaderamente a las causas imputadas? Se superará la ineficiencia con su eliminación? ¿Qué se debe hacer para mejorar la gestión de los colegiados y por ende la gestión de la Universidad? Con la modificación del estatuto se logrará dinamizar la participación allí donde ocurre la educación? La composición de los máximos órganos colegiados refleja la vocación participativa de la Universidad?

El presente trabajo es exploratorio y pretende ofrecer una visión comparativa entre la conformación y el funcionamiento de las autoridades universitarias colegiadas actuales y futuras, a partir de dimensiones relevantes que inciden en su gestión, a fin de analizar la potencialidad de estas últimas para lograr el cambio anhelado, aportando tópicos al debate, que contribuyan a un mejor diseño del gobierno de la universidad.

En la convicción de que la Sede Regional de la Universidad Católica, ubicada en el departamento de Itapúa, al sur del país, es suficientemente representativa del universo conformado por las demás sedes regionales del país, el trabajo se ha centrado en dicha sede, a modo de muestra; mientras que las informaciones recabadas provienen de diversas fuentes tanto primarias como secundarias: el Estatuto vigente, el documento denominado *“Bases constitutivas de la nueva Universidad: El retorno a su misión”* *“Nacida en el corazón de la Iglesia”*, el proyecto de estatutos en estudio, las Actas de los distintos Consejos de la Sede, las opiniones de docentes, estudiantes y consejeros locales, y la bibliográfica citada.

LOS ORGANOS COLEGIADOS ACTUALES DE LA U.C.

La Universidad Católica “Ntra Sra. de la Asunción”, es la primera institución privada de educación superior de Paraguay, creada en el año 1960. Inicialmente con sede únicamente en la capital, y actualmente con ocho sedes distribuidas en todo el país, algunas de las cuales a su vez albergan a más de un campus. Cuenta con un total de alumnos aproximado de veinte mil, que representa aproximadamente el treinta por ciento de los alumnos universitarios del país.

Es sabido que la expansión y complejización de las organizaciones inciden en el cambio de diseño de su estructura de gobierno así como en el modelo de toma de decisiones predominante en su seno. De hecho, la U.C. modificó sus estatutos en varias ocasiones -hasta llegar al vigente que data del año 1996- para ir adecuando dicha dimensión organizacional.

Actualmente existen en la Universidad Católica los siguientes Consejos: Superior Universitario, Ejecutivo, Administrativo Plenario, Universitario de las Sede Regionales y Administrativos de las Sedes Regionales, conformados a más de los directivos por representantes de docentes, estudiantes, egresados; y en los administrativos, también por representante de los funcionarios administrativos.

Esta composición paritaria de los estamentos en los órganos colegiados es común al modelo político de las universidades de toda Latinoamérica, y parte de una idea básica de democratización surgida a partir de la Reforma del 18, en Córdoba, Argentina.

Sin embargo, al parecer tal conformación, a pesar de la representación que denota, no contribuyó a efectivizar la participación de la comunidad universitaria esperada, en la gestión universitaria, fomentando en algunos casos lo que Axel Didriksson ha dado en llamar “simulación democrática”¹

Si tenemos en cuenta su conformación, notamos que, en el mejor de los casos, la presencia de destacados académicos, buenos profesionales o excelentes estudiantes no es garantía de solvencia técnica en cuestiones propias de la gestión institucional. Podemos decir, en ese sentido que conformamos un “gobierno de aficionados”

Resulta igualmente llamativo el hecho de que los actores universitarios no tengan opinión formada sobre el perfil de los integrantes de los cuerpos colegiados institucionales y que el tema represente también una laguna normativa, ya que a diferencia de los gobernantes personales, no se prevén criterios de idoneidad para los colegiados, en los estatutos vigentes.

En la Sede Regional Itapúa, y ante la consulta sobre el tema en particular, la mayoría de los docentes y alumnos encuestados opinó que desconocen absolutamente la conformación de los Consejos existentes en la Universidad, en sus distintos niveles, así como sus funciones específicas e ignoran quién los representa en cada cuerpo colegiado.

Una cuestión a considerar es que si bien los Estatutos vigentes establecen detalladamente el sistema de elección de los representantes², no hace mención al ejercicio de tal representación o al proceso de participación de los representados.

Otro hecho llamativo es que a diferencia de los órganos unipersonales de gobierno, como rector, prorectores de las sedes regionales o decanos y directores, que no son electos en forma directa por los estamentos universitarios sino que son designados por la Conferencia Episcopal Paraguaya de una lista propuesta por los mismos; los integrantes de los consejos, representantes de dichos estamentos, son los únicos electos en forma directa en el seno de la nucleación que representan. Lo que supone que su designación refleja fielmente la voluntad de la mayoría de sus electores.

Si bien consideran los encuestados que las decisiones de los órganos colegiados deben ser consultadas –convicción más fuerte entre estudiantes que entre docentes- reconocieron que no se comunican con su representante, en parte debido a la indiferencia que demuestran los representados en las actividades ligadas al gobierno de la universidad y en parte porque entienden que los consejeros representan sólo a una porción dentro del estamento (los pertenecientes a la facultad del representante) o en el peor de los casos se autorepresentan.

¹ Didriksson A. *Universitario y Poder*. Rev. Perfiles Educativos. Universidad Autónoma de México. N° 64. Año 1.994, soporte electrónico, en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/132/13206403.pdf>

² Art. 14.º. Para el nombramiento de los miembros del Consejo Superior Universitario, que no son autoridades académicas o administrativas, se procederá de la siguiente manera:

- a) Los titulares y suplentes de los Profesores, de los Egresados no Docentes y de los Alumnos, serán elegidos por las respectivas Asociaciones reunidas en Asamblea.
- b) Los Profesores y Egresados no Docentes durarán cinco años en sus funciones, y los representantes estudiantiles, un año.
- c) Estos nombramientos se realizarán en el mes de abril del curso lectivo correspondiente.

Art. 22.º. Para el nombramiento de los miembros del Consejo Universitario de las Sedes Regionales, que no son autoridades académicas o administrativas, se procederá de la siguiente manera:

- a) Los titulares y suplentes de los Profesores, del Egresado no Docente y de los Alumnos, serán elegidos por las respectivas Asociaciones reunidas en Asamblea.
- b) Los Profesores y Egresados no Docentes durarán cinco años en sus funciones, y un año los representantes estudiantiles.
- c) Estos nombramientos se realizarán dentro del mes de abril.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Cuando se analiza las modalidades de consulta y la frecuencia encontramos que nunca son consultados respecto a la materia decisoria. No existe interacción alguna entre representantes y representados

Igualmente opinan que los órganos colegiados constituyen verdaderos foros de discusión y debate, y que son el ámbito natural para canalizar las demandas de los distintos estamentos, sin embargo en contraposición a esto, pusieron en duda su eficiencia, al sostener que sólo a veces contribuyen al proceso de toma de decisiones; calificando su actuación promedio como regular.

Ivonne Bianco, al tratar el problema del Consejo Superior de la Universidad Nacional de Tucumán, relaciona los conceptos de representatividad y participación, de tal modo, que nos hace suponer que el problema suscitado es padecido por una gran parte de las universidades vecinas de modelo político. La autora supone que “el proceso de participación pareciera agotarse en el hecho eleccionario” y agrega que “a posteriori nada cuenta de la rendición de los actos en el ejercicio de la vida política y de su función pública y hasta el momento poco y nada es la demanda establecida al respecto, tanto por los representados como por los representantes”³

El estamento más ausente en los Consejos de la Universidad Católica de Paraguay es el de Egresados, por falta de nucleación formal de sus integrantes. Pero aún en los casos en que se cuenta con dicho representante, por lo general se considera que el consejero egresado no presenta a la totalidad de los graduados, sino más bien a pequeñas organizaciones más próximas a su entorno o acceden a sus cargos a través de relaciones personales. Además los graduados tienen una vinculación muy circunstancial con la carrera y no demuestran sentido de pertenencia institucional.

En general los docentes tampoco reflejan sentido de pertenencia con la universidad, sobre todo porque asisten a la misma sólo a tiempo parcial y exclusivamente para dictar clases, ya que según la opinión generalizada no encuentran en la Universidad espacios de diálogo con las demás unidades que no sean su propia facultad y ven a la institución como una sumatoria de partes desarticuladas. Además es de considerarse que, al menos en el interior del país, los docentes son sólo encargados de cátedras no titulares, con un contrato laboral renovable cada año y en muchos casos no son exclusivos de la Universidad Católica sino que enseñan en más de una universidad local, ya sea pública o privada.

En la Sede Regional Itapúa, existe además otra circunstancia que provoca crisis de representatividad en un sector importante de la Universidad: el crecimiento acelerado de la estructura con la creación de nuevas carreras que no integran las cuatro facultades tradicionales existentes y la falta de creación consecuente de nuevas facultades que las alberguen. El ejemplo más nítido se halla en las carreras de odontología, fisioterapia, nutrición, que juntamente con enfermería y obstetricia deberían aglutinarse en una Facultad de Ciencias de la Salud, con su propio Consejo de Facultad y decano, descomprimiendo así las tareas de dirección y administración que debe soportar actualmente el Prorectorado del que dependen en forma directa, y que dificultan la atención de las tareas propias de gobierno institucional de la máxima autoridad personal de la Sede, pero fundamentalmente brindando la oportunidad de participación en el tratamiento de las cuestiones propias de dichas carreras

Lo expresado hasta aquí nos refleja una crisis no tanto de estructura de gobierno sino de gobernabilidad en la conducción institucional de los órganos colegiados, que es expresión directa de “la capacidad de hacer efectivas las decisiones y de preservar la unidad

³ Bianco, I. Organización y Universidad Argentina. El caso del Consejo Superior de la Universidad Nacional de Tucumán. Cuadernos de Humanitas. Facultad de Filosofía y Letras. Univ. Nal. De Tucumán. 2001, pág. 63

institucional, sus contenidos simbólicos y su proyección en el tiempo”⁴ Al parecer, la mirada siempre estuvo hacia el interior de la decisión, más que de su impacto y consecuencias.

En definitiva, parecería que el llamado proyecto académico institucional es más una expresión de deseo que una realidad tangible, desde el momento en que no es compartido por la parte más importante de toda institución educativa: docentes y alumnos.

Paradójicamente, la comunidad universitaria aspira a más participación y correlativamente reclama mayor comunicación de parte de sus representantes y directivos. Y al cruce de esas exigencias, los representantes acusan a los estamentos de indiferentes o ausentes.

Lo cierto es que existe desarticulación de la comunicación entre representante y representado. Éste no adopta una postura participativa y demandante, no exige rendición de cuentas, mientras que el primero no percibe la necesidad de comunicar las decisiones que se toman en el Consejo.

Al analizar la índole de las atribuciones otorgadas a los distintos órganos colegiados encontramos que el Consejo Superior Universitario concentra poderes legislativos (Art. 16 inc. a), i), judiciales (Art. 16 inc. j), l) pero fundamentalmente ejecutivos (Art. 16 inc. b), c) d), e), f), g), h), k), m) y n) siendo el delegado de las directivas de la Conferencia Episcopal Paraguaya.

Mientras que el Consejo Universitario de las Sedes Regionales -siendo parte del gobierno universitario- se encuentra desprovisto de tareas específicas de gobierno referido a su sede, cargando sí con una alta asignación de tareas puramente administrativas. Entre sus atribuciones no figuran, por ejemplo, las referidas al lineamiento de políticas institucionales o académicas específicas para las Sedes que gobiernan o a la ejecución de planes y programas relacionados a la preservación de la identidad católica y al cumplimiento de la misión de la Universidad. Igual característica se nota en las atribuciones estatutariamente asignadas a los Consejos de Facultad.

Además, respecto a estos últimos, el Art. 78 inc. a) establece como atribución el “*realizar con el Decano el estudio de los problemas de la Facultad y adoptar las medidas pertinentes para solucionarlos*”, lo que refleja el diseño normativo de un perfil reactivo y no proactivo del mencionado órgano colegiado, esto sumado a que la disposición estatutaria mencionada no contiene atribuciones de diseño anticipatorio vinculadas con tareas de planificación, provocando un impacto negativo en el fortalecimiento de estructuras innovadoras.

No menos ambigua resulta la atribución del Consejo Universitario de las Sedes contenida en el Art. 25 inc m) cuando dispone que dicho órgano debe “autorizar cualquier acto colectivo de la Universidad”

Recordemos que se denomina **atribución** a la especificación normativa del desempeño de una función, que incluye deberes, facultades y restricciones; mientras que la **función** es el ejercicio de las atribuciones conferidas normativamente. La correlatividad de los conceptos salta a la vista.

Con todo, los cuerpos colegiados de la U.C. especialmente los de línea media, no tienen atribuciones de formulación de políticas o estrategias en el ámbito de su competencia y se limitan a cumplir funciones burocráticas, por lo que sería oportuno rever el sistema de distribución de poder en el seno de los órganos colegiados, propiciando una mayor descentralización hacia los mandos medios, en especial los competentes en las unidades

⁴ Martínez Nogueira, R. (2000) *Evaluación de la gestión universitaria*, CONEAU, Argentina http://www.coneau.edu.ar/que_es/document/publicaciones/

pedagógicas si es que se pretende dinamizar la participación responsable allí donde ocurre la educación. Al efecto la norma adquiere el carácter de premisa que orienta, pauta la acción, por lo que concede ciertas pistas para explicar un fenómeno desde su concepción

En tales circunstancias no es sorprendente que de la observación del contenido de las actas de consejos se pueda identificar claramente que se resuelven las cuestiones urgentes y temas vinculados a lo operacional, subrogando una capacidad de gestión cotidiana que debería ser localizada en ámbitos con capacidades técnicas específicas para ello.

Respecto de la índole de los problemas sobre los que deben actuar los órganos colegiados de gobierno universitario, Roberto Vega⁵, afirma que las decisiones estratégicas deben ser tomadas en el más alto nivel de la organización, pues éstas requieren de mayor información contextual para ser adoptadas, producen efecto en un amplio lapso y su corrección será costosa; mientras que “en la medida en que una decisión involucre procesos complejos, quien decida deberá conocer los mismos y tener autoridad suficiente para coordinarlos”.

Afirma Vega que “en principio se constata en las organizaciones una fuerte presión tendiente a centralizar las decisiones, procurando que éstas se tomen en el más alto nivel” al tiempo que afirma que en las universidades “es notorio que los órganos de conducción - Consejos Académicos y Superiores- acumulan entre sus atribuciones una enorme cantidad de aspectos que poco o nada tienen que ver con su función de planificación y legislación y son más bien aspectos propios de niveles ejecutivos.”

De allí la importancia de precisar conceptualmente a la gestión como administración y como gobierno. Pues en su primera noción, la gestión “se asimila al manejo cotidiano de recursos en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de división del trabajo”⁶ mientras que la segunda noción incorpora: “a) la definición de la misión y el diseño institucional, b) la fijación de la orientación estratégica, c) la determinación de los objetivos operacionales y de las ofertas académicas, d) el dictado de las políticas que regulan su funcionamiento, la naturaleza y atributos de los destinatarios de sus servicios, e) la definición de estándares de calidad para sus actividades, f) el establecimiento de criterios para la captación de recursos y asignación entre las diversas funciones, g) el seguimiento y la evaluación de la ejecución de las acciones que se derivan de las definiciones y mandatos anteriores”

Esta discriminación de las tareas de gestión institucional nos aporta el marco teórico apropiado para evaluar las competencias decisorias de cada nivel dentro de la universidad. Así si consideramos los Consejos de Facultad e incluso los decanos, notamos que siendo órganos de gobierno no se le asignan –tanto en el Estatuto vigente como en el proyecto en estudio- tareas propias de gobierno, sino que limitan su actuar a cuestiones administrativas propias de la burocracia universitaria. Ante este encorsetamiento funcional ya no cabe reclamar a los gobiernos de facultad más protagonismo, creatividad, flexibilidad o innovación.

Axel Didriksson⁷ tras un análisis de las universidades europeas, japonesas, canadienses, norteamericanas y latinoamericanas sostiene que “las formas actuales de gobierno universitario tienden a subordinar la participación colegiada” y “concentrar más niveles de poder a partir de la lógica de profesionalización de la administración académica”.

Esta tendencia parece confirmarse en el proyecto de estatutos de la U.C. en el que se nota la implantación de un gobierno personal para las Sedes Regionales, que concentra una multiplicidad asombrosa de atribuciones, y lógicamente exige del candidato un perfil casi

⁵ Vega R. *Problemática de las decisiones universitarias*. Universidad Digital. Revista de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco En <http://www.unp.edu.ar/universidad/arts/decisiones.html>

⁶ Martínez Nogueira, R. *op. cit.*, pág.4

⁷ Op. Cit. Pág. 1

inalcanzable en nuestro país, hoy; además de un importante desplazamiento del poder hacia los organismos técnicos que la integran (v.g. las vicerrektorías académicas y administrativas), asumiendo tareas que eran propias de órganos colegiados, y pasando de ser asesores a directivos estratégicos.

No estamos en condiciones de sostener si nos hallamos o no ante un cambio de paradigma en la gestión de nuestra universidad, pasando de un modelo político colegial a uno burocrático que valore más la eficiencia que la participación, sobre todo por el hecho de que si bien se observan cambios estructurales de gobierno, podemos notar paralelamente la supervivencia de viejas estructuras, lo que da como resultado una organización híbrida.

Respecto al proceso de toma de decisiones, se constató que se parte de una agenda, sobre la que los consejeros afirman no tener control en cuanto a su confección, sino que es preparada desde el gobierno personal que preside cada Consejo. Las resoluciones se toman ajustándose a un principio estrictamente burocrático, cuya incidencia determina demoras a la hora de decidir. Por su parte, las sesiones no son regulares en el tiempo y su convocatoria no cuenta con una anticipación suficiente para que los decisores se interioricen previamente de lo que vaya a ser objeto de decisión.

ORGANOS COLEGIADOS EN EL PROYECTO DE ESTATUTOS

En el proyecto de Estatutos, en estudio, se han suprimido los Consejos Superior Universitario y Consejos Universitarios de las Sedes Regionales, sobre la base de que *“la experiencia realizada mediante la aplicación del actual estatuto muestra que los consejos que resultan innecesarios, le restan dinamismo y agilidad a la gestión universitaria”*

No tenemos conocimiento de los estudios empíricos que se hayan efectuado sobre la efectividad del tipo de gobierno existente en la Universidad Católica, que hayan concluido la “innecesariedad” de determinados consejos, ni tampoco de las medidas correctivas del proceso de implementación de tales órganos colegiados; sin embargo podríamos afirmar junto a Shattock, que *“en ausencia de criterios claros sobre el desempeño de universidades, a la par de una confusa relación entre las formas de gobierno, los resultados de la universidad y los cambios en el entorno, la pregunta de qué gobierno es mejor resulta prácticamente incontestable”* o cuando menos ameritaría un diagnóstico más detenido y dialógico.

Si el criterio de eliminación de los consejos mencionados radica en su ineficacia, que dicho sea de paso no es atribuible sólo a la previsión normativa o a su conformación sino también a su funcionamiento efectivo, creemos que el cambio del diseño de gestión no soluciona por sí solo el defecto atribuido y eventualmente podría provocar nuevas disfuncionalidades.

Hemos constatado que son muchos y variados los factores que inciden en la gestión actual de los Consejos, y estamos conscientes de la existencia de otros menos notorios que pudieron ser descuidados en el presente trabajo, por lo que urge un análisis comunitario sobre las soluciones posibles de modo a que los defectos observados no se reediten en los Consejos de Facultad que subsistirán.

Es de observarse también que la índole de las atribuciones conferidas es idéntica a la prevista en el Estatuto vigente, que el proyecto adopta textualmente, lo que hace suponer que permanecerán con un perfil operacional y reactivo, y con funcionamiento no muy distinto del verificado actualmente. Además se refleja una falta de correlación entre los valores pretendidos con el cambio y la pervivencia de igual diseño organizacional del órgano colegiado referido

Resulta muy auspiciosa, por su parte, la determinación de imponer a las autoridades colegiadas y personales de gobierno el deber legal de rendir cuentas hacia el interior de la universidad y su entorno social, máxime por el reaseguro de la responsabilidad solidaria del órgano inmediato superior, que deberá controlar tal signo de transparencia institucional

CONCLUSIÓN

Nos hallamos persuadidas de que las debilidades observadas, no se deben solamente a la conformación de la forma de gobierno colegial, sino fundamentalmente a su funcionamiento, en el que inciden: a) la definición y especificación normativamente correcta de las atribuciones de cada cargo, como requisito básico de eficiencia; b) el diseño del perfil de los integrantes de cada consejo, para facilitar su correcta selección; c) la formación técnica previa que brinde la institución a quienes se desempeñen en cargos directivos, para que sean capaces de lograr los estándares de calidad organizacional pretendidos; d) la comunión en torno a la misión y visión que especifican el proyecto educativo de la U.C. así como de los valores cristianos que la informan

El proyecto de estatutos debería contener normativas que potencien el funcionamiento de los órganos colegiados, como garantía de la participación expresada como aspiración inicial, para la construcción de una nueva comunidad universitaria solidaria y participativa en el que se contemple y respeten los intereses, aspiraciones y valores de los distintos grupos humanos que la conforman. Eso es lo que profesamos los católicos cuando afirmamos ser parte del Cuerpo Místico de Cristo, más trabado y compacto que un cuerpo moral y más sólido que cualquier otro grupo humano.

El desafío de ser al mismo tiempo Universidad y Católica, conlleva el deber de ser simultáneamente una verdadera comunidad y una institución académica, en la que el catolicismo esté presente de manera vital⁸

Además la participación es una manera institucional de poder sostener gobernabilidad, originando consensos activos de sus actores en la toma de decisiones significativas para el desarrollo de la institución, donde el bien de todos se convierte en el bien de cada uno y el bien de cada uno se convierte en el bien de todos, garantizando la sustentabilidad de la reforma en el tiempo

En este sentido, la normativa debe considerarse, pues, como un “*organizador* que ordena, regula, orienta y condiciona las prácticas sociales dentro de una organización”⁹.

Por este motivo, creemos prudente la reconsideración de la eliminación acrítica de algunos Consejos, sobre la base de su aparente ineficiencia, en el caso de que la institución no pretenda recrudescer el aislamiento y la indiferencia observados, provocando menos participación, menos gobernabilidad.

Es sabido que “El cambio de estatuto no es equivalente a una reforma. La idea de que cambiando el Estatuto se logra transformar el sistema es ingenuo. La norma facilita el funcionamiento de un sistema, pero no el surgimiento del mismo”.¹⁰ Sin embargo no es menos cierto que una adecuación normativa es un punto de partida importante para una reforma global dentro de la Universidad Católica

Otro peligro radica en la posibilidad de reeditar las debilidades observadas en los colegiados actuales en los consejos de facultad que se dice pretender potenciar, debido a la incongruencia existente entre la intención declarada y el texto normativo que anticipa un vaciamiento de poder, al limitar sus funciones sólo a las administrativas y excluir las de gobierno.

⁸ Constitución Apostólica del Sumo Pontífice Juan Pablo II Sobre las Universidades Católicas

⁹ Bianco, I. op. Cit. Pág. 17

¹⁰ Comisión Bicameral Para el Estudio de la Reforma de la Educación Superior. Documento de discusión sobre la Reforma de la Educación superior – Paraguay 2020

Plantea Wietse de Vries¹¹ que “Si hay que repensar la gobernabilidad universitaria, quizá es adecuado cambiar el enfoque, desde una fijación en los requisitos, los ámbitos, la representación o la composición de los órganos de gobierno hacia aspectos como la comunicación, la división del trabajo, la confianza y la capacidad de instancias de aportar experiencia en cuanto al desarrollo y la implementación de políticas y estrategias”

Lo que nos invita a la búsqueda de aspectos descuidados en el presente trabajo como el análisis de la cultura organizacional que subyace e informa la idea de universidad esbozada en el proyecto de Estatutos, con atención del sistema de creencias, valores, y representaciones explícitas y ocultas y sus canales de transmisión o la búsqueda de fortalecimiento del sistema de comunicaciones al interior de la universidad

No negamos la importancia de que la Universidad Católica optimice su eficiencia y eficacia, a fin de responder adecuada y oportunamente a las demandas sociales, así como no ignoramos sus dificultades actuales para lograr esas metas; sin embargo creemos que el retorno a la misión pasará por la consolidación de los lazos comunitarios primero al interior de la Universidad y luego de ésta con su entorno, para lo cual el valor de la participación y el consenso es primordial. Carencias no sólo de nuestra universidad sino de nuestro país, en el que la concentración de poder en unos pocos es una constante que debemos padecer.

Si los Consejos pueden refundarse en verdaderas instancias de unidad, bien vale la pena la lentitud de sus decisiones que serán señal de prudencia colectiva más que de ineficiencia

BIBLIOGRAFIA

- **Bianco, I. (2001)** Organización y Universidad Argentina. El caso del Consejo Superior de la Universidad Nacional de Tucumán. Cuadernos de Humanitas. Facultad de Filosofía y Letras. Univ. Nal. De Tucumán. Argentina,
- **Brunner J.** *Sistemas y gobierno universitario*, en http://www.utem.cl/trilogia/volumen_10_n_18/p_10_10.htm
- **Comisión Bicameral Para el Estudio de la Reforma de la Educación Superior.** Documento de discusión sobre la Reforma de la Educación superior – Paraguay 2020
- **De Vries, Wietse.** (2005) “La gestión universitaria frente a nuevos retos”, en <http://WWW.forofinanciamiento.udg.mx/paneles/panel%20gestion%20institucional/4%20wietse%De%Vries>
- **Gutierrez, R.** “Evaluación de la gestión universitaria. Cuestiones preliminares” en http://mail.coneau.gov.ar/que_es/document/varios/RRG_CUESTIONES_PRELIMINARES.pdf
- **Martinez Nogueira, R.** *Evaluación de la gestión universitaria*, en http://www.coneau.edu.ar/que_es/document/publicaciones/
- **Naishtat, F. y Toer, M.** (2005) Democracia y representación en la Universidad. Edit. Biblos. Argentina
- **Rizzatti, G. e Ibarra Dobes, C.** *A Complexidade do Processo Decisório em Universidades* en La gestión Universitaria frente a la crisis, la integración regional y el

¹¹ De Vries, Wietse. (2005) “La gestión universitaria frente a nuevos retos”, <http://WWW.forofinanciamiento.udg.mx/paneles/panel%20gestion%20institucional/4%20wietse%De%Vries>

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

futuro. III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur.
Editorial de la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Argentina. 2004

- Didriksson A. “Universitario y Poder” en Revista Perfiles Educativos.
Universidad Autónoma de México. N° 64. Año 1.994, soporte electrónico, en
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/132/13206403.pdf>