

Fundamentos en humanidades
Universidad Nacional de San Luis
Año III- N° 1-2 (5-6/2002) / pp. 57- 68

El concepto ampliado de colegialidad: alcance y posibilidades*

Carlos Pujadas
Julio C. Durand

Universidad Austral
e-mail: cpujadas@altadireccion.org

Resumen

Proponemos que la universidad rescate el concepto de colegialidad, que ha sido una nota distintiva de la participación, y la amplíe con las experiencias contemporáneas y los avances de la investigación académica.

La universidad argentina no ha sido modelo o guía para el resto de la sociedad. Los modelos político dominante en el sector estatal y de mercado que condiciona a la mayoría de las universidades privadas, han alimentado la cultura de egoísmo e individualismo hoy reinante, y la consiguiente fragmentación. Para superarla es necesaria la reconstrucción de la universidad como auténtica comunidad, con una participación más profunda que expresamos en el concepto ampliado de colegialidad.

Abstract

We propose that the university should rescue the concept of professional association, which has been a distinctive characteristic of participation, and that it should enlarged in with contemporary experiences and the advances in academic research. The argentine university has not been a model or guide for the rest of society. The political models ruling the state and the market, that control most of the private universities, have nourished the culture of selfishness and individualism so common nowadays, and the subsequent fragmentation. In order to overcome that cul-

* Una versión preliminar de este trabajo fue presentada en las Jornadas Internacionales de Investigación sobre la Universidad, Río Cuarto, 13 - 14 de junio de 2002.

ture, it is necessary to rebuild the university as an authentic community, with a more committed participation to which we refer in the enlarged concept of professional associations.

Palabras clave: universidad - argentina - gobierno universitario - colegialidad - participación - equipos directivos complejos.

Keys words: university – argentine – university government – professional association – participation – complex directive teams.

Introducción

La crisis profunda de la sociedad argentina en las últimas décadas se ve reflejada en aspectos centrales de las instituciones universitarias del país, ya sean estatales o privadas.

Una señal de la decadencia que atravesamos, se percibe en la participación cada vez menor, en calidad y cantidad, de los miembros de la comunidad universitaria en la gestión y la vida de las propias instituciones.

La participación, en cuanto cultura y en cuanto estructura, requieren una redefinición y una puesta al día. En nuestro trabajo proponemos que la universidad rescate el concepto de colegialidad, que ha sido una nota distintiva de la participación en la institución universitaria a lo largo de lo mejor de su historia, y la amplíe con las experiencias contemporáneas y los avances de la investigación académica.

La universidad argentina no ha sido modelo o guía para el resto de la sociedad. Por el contrario, el modelo político dominante en el sector estatal, o el de mercado que condiciona a la mayoría de las universidades privadas, han alimentado la cultura de egoísmo e individualismo hoy reinante. En un proceso de ida y vuelta, universidad y sociedad se fragmentan hacia adentro, y ahora también hacia fuera.

Esta cultura, o falta de cultura como nos gusta pensar, no se puede recomponer con cambios inspirados en los modelos mencionados. Es necesario un genuino renacer de la preocupación por el bien común, en la universidad, para que luego pueda volcarse al resto de la sociedad. Es un aspecto central en la construcción de la universidad como auténtica comunidad, en la que una participa-

ción más profunda es posible, y que expresamos en el concepto ampliado de colegialidad.

El análisis de la bibliografía especializada, nos brinda el marco para presentar algunos resultados preliminares de la investigación de los autores y del GRIDES.

Si algún aspecto positivo se puede rescatar de la lamentable situación socio-política, económica e institucional que vive el país, deberíamos destacar la mayor sinceridad para reconocer las verdaderas causas de nuestros problemas.

La universidad como institución no es ajena (ni inocente) a lo que estamos viviendo, por eso debe preguntarse, ahora y en todo momento sobre su papel y responsabilidad. Hace poco lo reconocía, por ejemplo un nuevo decano: *“Hay que hacer un cambio radical en la universidad. Si no se transforma, la UBA se cae como se cayó la Argentina en diciembre”* (Página 12, 2/05/02).

Estamos profundizando en los problemas. Así seguía el decano electo: *“El principal proyecto es la recuperación ética y moral. La Facultad de Ingeniería, por suerte, no llegó a caer en un sistema excesivamente corrupto. Dentro de todo, la gestión anterior fue un freno. Hubo filtraciones. Decir lo contrario sería mentir. Tenemos problemas internos de pequeñas corruptelas, grupitos corruptitos, digamos, porque tampoco es una corrupción desembrozada”* (Página 12, 2/05/02, el resaltado es nuestro). Estas palabras dicen mucho sobre alguno de los males de nuestras universidades, que no son islas, y que por tanto presentan comportamientos similares a los que se dan en el resto de la sociedad.

En los últimos años, la causa de todos los problemas se reducía a un solo reclamo: la falta de presupuesto. Más allá de la importancia de estos aspectos, bastante estudiados por los economistas de la educación superior (Gertel, 1991), lastimaba lo pobre del análisis, y el mismo reduccionismo economicista que tantos criticaban, era lo que en definitiva aplicaban: todo es cuestión de dinero.

Del mismo modo en que nos hemos dado cuenta que la crisis del país no se limita a la dimensión económica, también la universidad argentina debe mirar más profundamente las raíces de su situación. Decía uno de los referentes del movimiento que promovió la candidatura del nuevo Rector de la UBA: *“para re-fundar la universidad vamos a tener que producir una profunda transformación cultural basada en valores y una ética solidaria”* (Página 12, 4/04/02).

En otro trabajo (Durand y Pujadas, 2001a) hemos analizado algunas manifestaciones de lo que consideramos una seria amenaza para las instituciones de educación superior de nuestro país: el desinterés, la fragmentación, la disminu-

ción en cantidad y calidad de la participación de los miembros de la comunidad universitaria en la gestión y en la vida universitaria.

También han coincidido en este diagnóstico importantes actores del sector universitario. Decía por ejemplo el Dr. Jaim Etcheverry: *“quiero hacer una gestión lo más participativa posible. Es muy importante volver a hablar, facilitar el diálogo (...) Ese es el cambio cultural que hace falta: romper el aislamiento, hacer hablar a unos con otros en todos los niveles”* (Página 12, 6/04/02).

En este trabajo nos proponemos reflexionar sobre las nociones de participación en las organizaciones, presentamos un concepto ‘ampliado’ de colegialidad, y sugerimos potenciales líneas de acción para mejorar el gobierno universitario que contribuyan a la construcción de la universidad como una comunidad humana y humanizadora al servicio de una sociedad necesitada de orientación y respuestas a sus problemas acuciantes.

¿Sólo dos opciones?

No nos proponemos realizar un análisis exhaustivo de las causas de los problemas que enfrenta la universidad. En general para todos los países latinoamericanos es frecuente señalar el exceso de diagnóstico y la falta de acciones de superación. Así, en un documento del BID se apuntaba: *“Incluso entre los que concuerdan sustancialmente en la identificación de las deficiencias que deben subsanarse, no hay necesidad alguna de coincidir o discutir incesantemente sobre el origen de tales deficiencias, puesto que los distintos observadores pueden percibir, legítimamente, orígenes dispares de las mismas”* (de Moura Castro y Levy, 1997: 8).

Nuestra atención se centra en la exploración de algunas líneas de acción para mejorar la calidad del gobierno universitario. Son muy pocos los estudios que se acercan a esta problemática, y la mayor parte se centran en dos aspectos: la relación entre las universidades públicas y las autoridades (alcance de la autonomía institucional) y aspectos presupuestarios (Balán, 1993).

El funcionamiento de las universidades públicas y las tendencias imperantes en las últimas décadas (Levy, 1997) reducen los modelos de análisis al político y al de mercado. El isomorfismo institucional (DiMaggio y Powell, 1983) que caracterizó al sistema argentino luego de la Reforma de 1918, apenas fue conmovido por la aparición de las primeras universidades privadas luego de los ácidos deba-

tes de fines de los años 50 (Ciria y Sanguinetti, 1983). La nueva ola de universidades privadas en los años 90 aportó una mayor variedad, pero el mismo desarrollo de una agencia de evaluación y cooperación, ha acentuado las fuerzas isomórficas, por otra parte ya observadas hasta en el sistema diverso por excelencia vigente en Estados Unidos (Morphew, 2002).

La 'lógica' del modelo político se ha manifestado en nuestros días como sumamente perjudicial para las instituciones universitarias. No se trata de poner en entredicho el presupuesto democrático de los sistemas participativos (McCaffrey et al., 1995: 607), sino señalar el inmovilismo que conlleva la defensa de los principios reformistas (Vanossi, 1989: 192) y la falta de apertura hacia otras experiencias que señalaban Pérez Rasetti y Follari (1995).

Refiriéndose en general a la universidad latinoamericana se dice en el documento del BID: *"existe en grado indebido la penetración política partidista en las instituciones educativas (...) Por otra parte, observar que hay ciertos tipos de participación que menoscaban los buenos incentivos no significa justificar un ataque general contra el sistema decisorio democrático"* (de Moura Castro y Levy, 1997: 28).

La misma observación fue realizada por el rector electo de la UBA al proponer que debía ser 'despartidizada': *"también dije que hay que politizar la universidad: entiendo por eso que hay que tratar de que sea lo más pública posible. Hoy la universidad es presa de intereses privados"* (Página 12, 6/04/02).

Lo cierto es que tal como se describe en la bibliografía (Hardy, 1991) el modelo político se puede caracterizar del siguiente modo: la meta más preciada es la adquisición de recursos; la motivación predominante es el propio interés; el poder está fragmentado en los grupos de interés; control de la organización 'imponiendo' el poder adquirido; toma de decisiones a través de negociaciones y mayorías frágiles.

El modelo latinoamericano de gobierno universitario ha mostrado notables deficiencias: *"los actuales sistemas de presupuestación y distribución de recursos a menudo se entrelazan con determinados modelos de gobierno institucional en un nocivo ciclo de impunidad (...) La mayor parte del financiamiento de las universidades públicas se basa en la influencia política ..."* (de Moura Castro y Levy, 1997: 27).

En el discurso de los '90, la única opción válida a las limitaciones del modelo político pareció pasar por la corriente privatizadora (Levy, 1997), que se identifica con la racionalidad en la dirección, técnicas de planeamiento estratégico, vocabulario del mundo de los negocios, y en general con su lógica de mercado.

Aunque se haya presentado como una novedad en Latinoamérica y Europa, donde rigieron sistemas altamente centralizados y estatizados, era una visión ampliamente extendida desde décadas anteriores en los Estados Unidos (Caplow y McGee, 1958). Lo cierto es que su difusión masiva y su imposición por los organismos multilaterales, cobró fuerza al final del siglo pasado.

Tampoco fue una novedad para las universidades privadas argentinas, que a lo largo de su corta existencia han debido financiarse únicamente con los ingresos generados por el cobro de matrículas académicas, y su concentración en las actividades 'rentables': carreras de grado en las ciencias sociales, y en los años noventa, en los posgrados (García de Fanelli, 2000).

Incluso podríamos analizar el grado en que importantes propuestas del movimiento reformista (en su origen y no en la versión híbrida actual) tienen el mismo sustrato filosófico. Por ejemplo si repasamos los discursos y documentos de los protagonistas (del Mazo, 1967), la periodicidad de la cátedra, la docencia libre, etc., se plantean según la lógica de la competencia y del darwinismo que dominaba el liberalismo de fines del siglo XIX y principios del XX. También el principio de la 'supervivencia del más fuerte' ha sido un rasgo de la universidad estatal (Altbach, 1999), y el protagonismo estudiantil podría ser analizado como germen de la evolución hacia el concepto de 'consumidores', aunque a muchos esto les pese. No son más que posibles líneas de análisis que queremos avanzar tentativamente aquí, pero que bien podrían llevar a enriquecer el discurso de lo 'políticamente correcto' a la hora de pensar en la universidad argentina.

Tomando en cuenta las mismas dimensiones que usamos para describir el modelo político, podemos afirmar respecto al modelo racional o de mercado lo siguiente: la meta principal es maximizar la eficacia; la motivación se reduce a aspectos económicos, con cierta apertura hacia dimensiones psicosociales de los individuos; una concepción centralizada y jerárquica del poder; acento en la supervisión y control; y optimización de los recursos.

Tal como algunos autores recientes han señalado (Sporn, 1999), pensamos que en el proceso de adaptación a un entorno más complejo y agresivo, las universidades tienen otras opciones superiores a los modelos de gobierno político y de mercado hasta ahora analizados. Esa alternativa supone renovar la vieja tradición de la colegialidad, dentro de una cultura participativa, que se manifieste entre otros aspectos en equipos de gobierno, por contraposición a la concepción individualista de la dirección y liderazgo todavía predominante en la universidad argentina.

Participación y colegialidad

Las universidades tienen desde su mismo origen una larga trayectoria de gobierno compartido (Bensimon y Neumann, 1993). Sin embargo la conducción de las instituciones, al menos en los últimos dos siglos, y especialmente en las últimas décadas, puede describirse perfectamente como un proceso no colaborativo, ya sea operando dentro de las normas del liderazgo jerárquico (especialmente en el sector privado) o del colectivismo o sistemas representativos (por ejemplo en las universidades estatales). Como un trabajo reciente afirmaba al menos respecto a los Estados Unidos, *“el liderazgo participativo ha sido muy poco común en la mayor parte de las universidades”* (Kezar, 2001: 85).

Muchos autores reconocen la necesidad de esta visión plural, de la dirección de las organizaciones y en concreto de las universidades, por razones de eficacia y supervivencia ante un entorno complejo y amenazante (Clark, 1998). Cabe también una argumentación desde los fundamentos o elementos esenciales de la universidad como comunidad de personas cumpliendo de un modo específico su misión educadora y de profundización del conocimiento (Parker, 1998).

Existen una gran cantidad de definiciones de participación. Dachler y Wilpert (1978) identificaron cinco propiedades centrales de los sistemas participativos, a las que McCaffrey y sus colegas (1995) adicionaron una sexta característica que nos parece muy relevante en nuestra visión: la aspiración de llegar a un nivel más alto en lo que hace al respeto mutuo y al cuidado de unos para con otros, que torna inaceptable que una mayoría imponga costos desproporcionados sobre una minoría.

Tradicionalmente la colegialidad fue el modo de entender la participación en las universidades, aunque limitándola a los profesores, como dominantes de la institución. La Reforma de 1918 fue innovadora al reconocer a los estudiantes un grado de participación no visto en otras latitudes. Sin embargo, no se produjo un desarrollo institucional de la colegialidad, sino que se limitó al activismo político (Mollis, 1997).

Hay dos aspectos muy importantes que hacen que la colegialidad sea algo distinto de la pura ‘forma’ democrática: se ejerce en una organización en lugar de una sociedad o comunidad políticamente organizada, y además se trata de una organización formada por profesionales (Bess, 1992).

Tabla 1: Colegialidad ampliada

	Tradicional	Formal	Ampliada
Cultura	Estamental	Democrática	Integradora
Expresión participativa por excelencia	Senado Académico	Asamblea universitaria	Equipos directivos complejos
Protagonistas centrales	Profesores	Grupos políticos	Todos los actores
Visión	Aristocrática	Populista	Responsabilidad y servicio
Toma de decisiones	Consenso	Negociación, alianzas	Mecanismos participativos
Interés dominante	Académico	Compromiso político	Construcción de una comunidad educativa

En nuestra concepción de la colegialidad ampliada (respecto a la ‘tradicional’ limitada a los profesores, y la ‘formal’ reducida a la representación democrática) nos estamos refiriendo a un modo particular de controlar e integrar la organización, con la autoridad requerida para algunas actividades distribuida en una manera única que usualmente comporta la asignación de derechos de participación a los miembros de la institución, para promover el logro de un bien común coordinando la acción de todos y cada uno.

En un gobierno colegial, el poder básicamente es un bien y un deber compartido. Se encuentra alejado del estilo autocrático que favorece la concepción de la universidad como organización de mercado. También se diferencia del poder ‘fragmentado’ y en equilibrio inestable que caracteriza al modelo político.

La estructura colegial no es la simple evaluación por los pares, sino el sistema de revisión conjunta entre los que tienen derecho a participar en la decisión según sus distintas funciones en la comunidad universitaria (profesores, estudiantes, personal, graduados, empresas, gobiernos). Sin embargo esta responsabilidad compartida es una condición necesaria pero no suficiente para afirmar que existe una verdadera colegialidad. Existirá de acuerdo al modo en que la estructura sea utilizada, ya que al ser un instrumento para la acción, sus resultados dependerán de las intenciones de quienes la actualicen.

Concretamente de las normas y valores sostenidos por los directivos, profesores, estudiantes y personal. La dimensión de la cultura organizativa que se muestra como determinante en gran medida de la estructura colegial es el nivel de confianza entre los integrantes de la institución y con los directivos, lo que está en estrecha relación con la motivación: la capacidad de moverse por un interés común, que busca el bien de la institución y todos sus integrantes.

Esta confianza y calidad motivacional requieren aprendizajes desafiantes para la conducta imperante en la universidad argentina, y en primer lugar ejemplaridad en la conducta. En otros trabajos (Durand y Pujadas, 2001b) hemos explorado la constitución de equipos directivos complejos como un camino para renovar la cultura institucional, favoreciendo los valores que la fortalezcan como comunidad capaz de dar luz y servir al resto de la sociedad.

Más que en nuevas disposiciones formales sobre mecanismos de elección en el caso de las universidades estatales o de selección en las privadas, nuestro análisis se ha centrado en algunas dimensiones culturales de la organización y el fenómeno del liderazgo.

Siguiendo un interesante estudio de Bensimon y Neumann (1993) en nuestro trabajo mencionado antes, consideramos que los equipos directivos complejos son quienes logran desarrollar tres dimensiones principales: utilitaria o centrada en las tareas, psicosociológica y cognitiva. El modelo racional o de mercado con su acento en los resultados y control jerárquico, limita los equipos a la función utilitaria, y en algunos casos atiende a ciertas dimensiones de las relaciones humanas. La dinámica política, por el contrario, si bien podría posibilitar la presencia de múltiples perspectivas diferentes, torna dificultoso el comportamiento abierto, al predominar los intereses de grupo.

Un equipo directivo complejo, en el que se da una relación auténticamente colegial, supone por parte del líder o quien lo preside una elevada calidad motivacional, capaz de fomentar aprendizajes positivos indispensables para la supervivencia de la institución (Durand, 1997) ♦

Referencias bibliográficas

AA.VV. (1989). *La Reforma Universitaria 1918-1988*. Buenos Aires: Ministerio de Educación y Justicia de la Nación - Universidad Nacional de Córdoba - Fundación Friedrich Ebert, Legasa.

AA.VV. (1995). *Debates sobre el futuro de la educación y el conocimiento*. Buenos Aires: Editorial Biblos. FUECO Fundación de Estudios Educativos Culturales y de Comunicación.

Altbach, Philip (1999). "Survival of the fittest. University of Buenos Aires". *Change*, 31: 17.

Balán, Jorge. (1993). "Governance and finance of national universities in Argentina: current proposals for change". *Higher Education*, 25: 45-59.

Bensimon, Estela y Anna Neumann. (1993). *Redesigning Collegiate Leadership. Teams and Teamwork in Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Bess, James (1992). "Collegiality: Toward a Clarification of Meaning and Function", en John Smart (Ed.): 1-36.

Caplow, Theodore and Reece J. McGee. (1958). *The Academic Marketplace*. New York: Basic Books.

Ciria, Alberto y Horacio Sanguinetti (1983). *La Reforma Universitaria /1 (1918-1983) Antología*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.

Clark, Burton (1998). *Creating Entrepreneurial Universities*. Oxford: IAU Press, Pergamon.

Dachler, H. Peter y Bernhard Wilpert. (1978). "Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation". *Administrative Science Quarterly*, 23: 1-39.

de Moura Castro, Claudio y Daniel C. Levy. (1997). *La educación superior en*

América Latina y el Caribe. Documento de estrategia. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C., Diciembre 1997 – N° EDU-101.

Del Mazo, Gabriel (comp.). (1967). *La Reforma Universitaria – Tomo I. El Movimiento Argentino.* Lima: Universidad Mayor de San Marcos. 3ra. Edic.

DiMaggio, Paul y Walter Powell. (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.

Durand, Julio y Carlos Pujadas (2001a). "La colegialidad en el gobierno de la universidad. La participación a través de equipos directivos complejos", *ISA Subcomité Iberoamericano del RC 10, XIV Seminario Internacional de Sociología*, San Juan, 27-30 de junio de 2001.

Durand, Julio y Carlos Pujadas (2001b). "Complejidad cognitiva y funcional de los equipos directivos y colegialidad en el gobierno universitario. El caso de un equipo rectoral", *II Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*, Mar del Plata, 6-8 de diciembre de 2001.

García de Fanelli, Ana (2000). "Estudios de posgrado en la Argentina: Una visión desde las maestrías de Ciencias Sociales". *Nuevos Documentos CEDES 2000/3.* Buenos Aires: CEDES.

Gertel, Héctor (1991) "Issues and perspectives for higher education in Argentina in the 1990s". *Higher Education*, 21: 63-81.

Hardy, Cynthia. (1991). "Pluralism, Power and Collegiality in Universities". *Financial Accountability & Management*, 7(3): 127-142.

Kezar, Adrianna (2001). "Investigating Organizational Fit in a Participatory Leadership Environment". *Journal of Higher Education Policy and Management*, 23(1): 85-101.

Levy, Daniel C. (1997). "Issues and Concepts" en Lewis A. Tyler et al. (Ed.), pp. 17-42.

McCaffrey, David, Sue Faerman y David Hart. (1995). "The Appeal and Difficulties of Participative Systems". *Organization Science*, 6(6): 603-627.

Mollis, Marcela. (1997). "Argentina" en Tyler (Ed.): 155-165.

Morphew, Christopher (2002). "'A Rose by Any Other Name': Which Colleges became Universities". *The Review of Higher Education*, 25(2): 207-223.

Página 12, 4/04/2002, "El desafío es reconstruir la UBA después de 16 años de decadencia".

Página 12, 6/04/2002, "La universidad está presa de los intereses privados".

Página 12, 2/05/2002, "Si no se transforma, la UBA se cae".

Parker, Jo Ellen (1998). "Leading as scholars & educators: The case for collaboration". *Liberal Education*, 84(4): 8-15.

Pérez Rasetti, Carlos y Roberto Follari. Coordinación de Irma Parentella (1995). "Alternativas para la educación superior" en AA.VV., *Debates sobre el futuro de la educación*.

Smart, John (Ed.). (1992). *Higher Education: Handbook of Theory and Research. Volume VIII*. New York: Agathon Press.

Sporn, Barbara. (1999). "Towards More Adaptive Universities: Trends of Institutional Reform in Europe". *Higher Education in Europe*, XXIV (1): 23-33.

Tyler, Lewis et al. (eds.). (1997). *Higher education in Latin America*. New York: Garland Publishing.

Vanossi, Reinaldo. (1989) "Balance de los 70 años de la Reforma Universitaria" en AA.VV., *La Reforma Universitaria 1918-1988*, pp. 191-197.