

Fundamentos en Humanidades

Universidad Nacional de San Luis - Argentina

Año IX - Número I (17/2008) pp. 85/110

**Trama sociopolítica del gobierno
universitario: análisis del
funcionamiento de los órganos de
gobierno a partir de la implementación
de una política universitaria**

**Socio-political interrelations of university administration: an
analysis of its functioning framed within the implementation
of a university policy**

Daniela Atairo

Universidad Nacional de La Plata

danatairo@yahoo.com.ar

(Recibido: 28/07/08 - Aceptado: 17/09/08)

Resumen

Este artículo se propone caracterizar los procesos sociopolíticos que se desplegaron en una institución particular a partir de la implementación de una política universitaria en el marco de la emergencia del Estado Evaluador. Para ello, en primer lugar, se presenta brevemente las características del campo de los estudios de la educación superior y el lugar que ocupan las problemáticas del gobierno universitario. Luego, se presentan algunas conclusiones de una investigación que tuvo como principal objetivo el análisis de los procesos y dinámicas institucionales desplegadas en la Universidad Nacional de La Plata a partir de la implementación del Programa FOMECA (Fondo para el Mejoramiento de la Calidad). Se trata de un nuevo mecanismo de distribución presupuestaria que articula con procesos de evaluación como expresión de la nueva relación entre Estado y universidad. En esta presentación, se privilegia el análisis sobre el funcionamiento de los órganos colegiados y unipersonales. Desde una perspectiva que privilegia cómo la universidad se desempeña efectivamente en lugar de interpelarla desde lo supuestamente estatuido.

Abstract

This work deals with the characterization of socio-political processes that the implementation of a university policy brought about in an institution framed within the Assessing State. This new mechanism of budget distribution is associated with assessment processes as the expression of a new relationship between the State and the University. In first place, the characteristics of higher education field of study and the problematic of university administration are set forth. Then, as a result of the analysis of institutional dynamics and processes in relation to the implementation of the Program for the Improvement of University Quality (FOMEQ) in Universidad Nacional de La Plata, some conclusions are put forward. This work focuses on the functioning of the bodies of one or more members analyzing how the university actually carries out its duties, instead of examining whether it complies with the regulations in force.

Palabras clave

universidad - estado evaluador - políticas universitarias - programa FOMEQ

Key words

university - assessing state - university policies - program

Introducción

Considerables cambios se han producido en el gobierno de las universidades argentinas desde las reformas impulsadas en los años 90 como producto de la nueva relación que estableció el Estado con las universidades. La complejización del gobierno del sistema a partir de la creación de organismos de amortiguación junto a la implementación de políticas universitarias de evaluación y financiamiento trastocaron los espacios donde se dirimían los procesos de toma de decisiones en las instituciones universitarias.

Los nuevos modos de intervención del Estado se superponen con una dinámica universitaria propia como es la forma de gobierno heredada de la Reforma Universitaria del '18. De allí que la instalación a nivel mundial del Estado Evaluador, que se propone regular a distancia, genera efectos diferentes en los sistemas de educación superior, en la medida en que estas configuraciones están mediadas por tradiciones y patrones nacionales. Las políticas implementadas instalaron nuevas dinámicas en la vida

universitaria que modificaron las prácticas de los actores universitarios, construyeron nuevos espacios para la toma de decisiones, instalaron temas en las agendas de manera heterónoma, al mismo tiempo, que se configuran nuevos estilos de toma de decisiones y de gobierno. En este sentido, no sólo se modificaron los viejos modos de gobierno universitario sino que también surgieron estructuras y actores que se superpusieron generando espacios complejos y opaco.

Este artículo tiene la intención de dar cuenta de las cuestiones de poder y autoridad en las universidades y descubrir las lógicas generalmente superpuestas sobre las que se reproduce nuestra universidad, a partir de comprender los procesos sociales que se desplegaron en una universidad particular como consecuencia de la implementación de una política universitaria que articula nuevos modos de financiamiento con procesos de evaluación. Una parte importante de las hipótesis que se presentan aquí derivan de una investigación que se preguntó por los procesos socio-políticos que se desataron a partir de la implementación del programa FOMECE (Fondo para el Mejoramiento de la Calidad de la Educación superior) en la Universidad Nacional de La Plata.

Dicho programa (1) incorporó una nueva modalidad de distribución presupuestaria al mismo tiempo que articulaba con procesos de evaluación. El programa se implementó en 1995 desde la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) en el marco del PRES (Programa de Reforma de la Educación Superior) con recursos que provenían de un préstamo del Banco Mundial / Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. El financiamiento, a partir de los primeros años de la década de los 90, combinó una subvención básica con una cantidad adicional destinada en forma deliberada a través de un cuerpo técnico-político independiente que buscaba aumentar la racionalidad en la distribución de fondos públicos a partir de introducir criterios objetivos que reemplazaran los viejos mecanismos de distribución automática (2).

La asignación de recursos a través de *proyectos* ha sido un mecanismo privilegiado para financiar la investigación, sin embargo, en el marco de las nuevas reglas de juego, el Estado utiliza este mecanismo extendiéndolo a otras funciones o áreas. El programa FOMECE estaba destinado a apoyar procesos de reforma y mejoramiento de la calidad de la enseñanza (3) de las universidades nacionales, a través de proyectos elaborados por las instituciones y, evaluados y seleccionados por la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU). El tipo de financiamiento *competitivo por proyectos* tiene como supuesto que la creación de un “cuasi mercado” (4), donde los mecanismos de evaluación incentivan la competencia entre las instituciones,

es condición necesaria para el mejoramiento de la calidad de la educación. Estos dispositivos permiten llevar adelante procesos de reforma o innovación focalizados en ámbitos específicos de la actividad académica e institucional; lo que incrementa la incidencia del Estado al utilizar los instrumentos financieros como una palanca de implementación de políticas.

Finalmente, la pregunta que orientó la investigación se centro en ¿cuáles fueron las estrategias que los actores institucionales desplegaron en relación a una política específica? Bajo el supuesto de que las dinámicas que se desarrollaron están en relación con las configuraciones de poder, la cultura institucional y los intereses y valores de los actores universitarios. El análisis privilegió la indagación sobre las configuraciones de poder y las lógicas que ordenan las posiciones de los actores sobre aquellos estudios que se centran en los aspectos formales de la estructura de gobierno preocupados por la representatividad en los órganos de gobierno como la fuente explicativa del poder en las universidades (5).

La orientación elegida tiene su fundamento en el convencimiento de que abordar estas cuestiones aclaran aspectos opacos y borrosos del gobierno universitario, al mismo tiempo que, contribuye a pensar los procesos de cambio en la universidad. La pregunta centrada en las *dinámicas institucionales* (6) y en las estrategias de los actores en la reproducción del poder en las instituciones universitarias nos permitirá observar la complejidad y densidad de los procesos de toma de decisiones en estas organizaciones complejas llamadas universidades.

En primer lugar, a partir de caracterizar brevemente el campo de los estudios de educación superior y las principales temáticas abordadas, se reseñan las primeras investigaciones que han iniciado un proceso de comprensión del real funcionamiento del gobierno de nuestras universidades argentinas. En segundo lugar, analizaremos los procesos de toma de decisiones en un órgano de gobierno de carácter colegiado como el Consejo Superior para luego descender a un nivel organizacional menor y analizar la forma de procesar programas especiales en los Consejos Académicos. Por último, el artículo indaga sobre las posiciones que adoptaron los órganos unipersonales y las relaciones que se establecen entre los distintos niveles de gobierno.

El campo de los estudios de la Educación Superior y las investigaciones sobre el gobierno universitario

Sin ahondar en el debate sobre la existencia o no de un campo de estudios específico de Educación Superior relativamente autónomo

de producción y circulación de conocimiento; sobre sus productores y la complejidad que éstos introducen al campo (Guadilla, 1996); sobre los alcances o limitaciones de los aportes multidisciplinares (Krotsch y Suasnábar, 2002; Chiroleu, 2002); o sobre si el espacio de producción de conocimiento es la esfera estatal o las universidades (Neave, 2001); nos interesa rescatar algunos rasgos de los estudios sobre Educación Superior en el contexto local.

La publicación de dos trabajos (Cano, 1985 y Perez Lindo, 1985) en la década del 80 marcó el inicio de la breve historia del campo de los estudios de educación superior en la Argentina. Hacia fines de esa década, se conformaron grupos de investigación en universidades tradicionales del país. Algunos de estos grupos impulsaron la creación de una revista especializada (7) y se organizaron en forma sistemática los congresos específicos (8). Ambas acciones comparten la característica de ser una iniciativa desde la base del sistema y la intención de romper con las perspectivas analíticas tradicionales. Estas formas y espacios de consagración junto con la separación de la tradicional investigación educativa, tanto en términos de los marcos conceptuales como de orígenes disciplinarios de los investigadores, permiten hablar de una rápida y creciente institucionalización del campo de los estudios de educación superior. A pesar de ello, este desarrollo tiene todavía un carácter difuso, en el cual convergen e interactúan un grupo de disciplinas y donde se desarrolla una producción académica fragmentada (Krotsch y Suasnábar, 2002; Chiroleu, 2002).

En los últimos años se ha desarrollado un conjunto de investigaciones que permiten comprender las dinámicas, conflictos y tensiones que atraviesan a la universidad como institución. Una parte de esta producción caracteriza las tendencias de crecimiento, diferenciación y complejización del Sistema de Educación Superior (SES), en cuanto a sectores (público-privado), oferta de carreras de grado y posgrado, matrícula y docentes-investigadores (Cano y Bertoni, 1990; Fanelli y Balan, 1994; Tiramonti y Nosiglia, 1993; Krotsch, 2001.; Chiroleu, 2002; G. de Fanelli, 1997; Diríé, 2000; Jeppesen y otros, 2004). Estos estudios permiten comprender las nuevas dimensiones y complejidad del SES argentino.

Otro grupo de investigaciones ha tomado como objeto de análisis el cambio en la relación entre Estado y Universidad que se produce en los años 90, centradas fundamentalmente en una problemática tradicional como es la autonomía universitaria. Los trabajos abordan la nueva normativa (Ley de Educación Superior 24521/95), la conformación de la agenda de reforma de la ES, así como también los principales actores en la construcción de la misma (Mollis, 1991; Iazzeta, 2002; Krotsch, 1993;

Chiroleu, 2004; Fernández y Ruiz, 2002; Paviglianiti, 1996). Las conclusiones a las que arribaron estas producciones han permitido comprender en qué medida los cambios han limitado la tradicional autonomía universitaria, herencia de la Reforma Universitaria de 1918. En la misma línea, existen trabajos sobre la complejización del gobierno del sistema, las políticas universitarias implementadas durante el período, en especial las políticas de evaluación (Puigrós y Krotsch, 1994; Krotsch, 2001, 2002; Suasnábar, 2000; Nosiglia, 2004), como también un grupo de investigaciones con importante base empírica analizan los cambios generados por la implementación de políticas específicas a nivel del SES como el Programa de Incentivos a la Investigación (Araujo, 2001; Carullo y Vaccarezza, 1997; Prati, 2003) o el Programa FOMEC (Castro, 2002; G. de Fanelli, 2001, 2004). En suma, una parte importante de la agenda de investigación se ha formulado vinculada a la agenda de reformas del sector.

La considerable producción que hemos señalado ha analizado los cambios producidos en el pasado reciente desde la esfera estatal y la orientación de las políticas universitarias. Con ello, se contribuyó a comprender la conformación del Estado Evaluador y los rasgos que adquiere el mismo en el contexto local pero, al mismo tiempo, ha velado la mirada sobre los cambios generados en las instituciones universitarias. En ese plano, consideramos necesario avanzar en esta línea de estudio que permita dar cuenta de los cambios que se produjeron en instituciones complejas como son las universidades en el contexto de una nueva relación entre Estado y universidad.

El campo de estudios de educación superior durante mucho tiempo estuvo dominado por la pedagogía y la didáctica, pero el desarrollo de distintas disciplinas, la amplitud de temas y problemas y el desarrollo de estudios empíricos han vuelto más complejos y multidisciplinarios los estudios del campo. En este sentido, los trabajos sobre el gobierno universitario y los procesos de toma de decisión están ocupando un espacio que se ha expandido en los años recientes lo que ha permitido una acumulación de conocimiento sobre el funcionamiento de nuestras universidades argentinas (9).

Las producciones que han surgido en los últimos años expresan la creciente preocupación por las tensiones y los conflictos presentes en el interior de la institución académica. Distintos grupos de investigadores de las universidades tradicionales han realizado trabajos empíricos sobre el gobierno universitario tomando como objeto de estudio sus instituciones de pertenencia. El análisis de casos aporta elementos para comprender los procesos institucionales, al mismo tiempo, que permite conocer las particularidades de las distintas universidades tradicionales del país.

En esa línea, Adriana Chiroleu y otros (2001), al analizar el Consejo Superior (CS) de la Universidad Nacional de Rosario, aportan insumos para comprender la especificidad de la universidad argentina en materia de gobierno universitario. El trabajo ha explorado las formas de poder en la universidad a partir de la identificación de estrategias de construcción de consenso y conformación de alianzas fundadas ya no sobre acuerdos políticos-ideológicos sino sobre un pragmatismo político centrado en el liderazgo personal del rector. Este trabajo señala acertadamente la presencia de prácticas clientelares y de lógicas político-partidarias y corporativas que desplazan la lógica académica como ordenadora de los procesos de toma de decisiones. Al mismo tiempo, sostiene que el CS es un espacio para legitimar decisiones que se adoptan en otros ámbitos más reducidos.

La idea de que “las decisiones se toman en otra parte” es compartida por Bianco (2004), quien analiza el funcionamiento del Consejo Superior de la Universidad Nacional de Tucumán con el objetivo de desocultar lo no visible (lo que aparece detrás de lo normado) a partir de analizar tanto el plano formal como el informal de la interacción, confrontación y negociación. La investigación plantea un conjunto de hipótesis, entre las cuales se sostiene que el CS, al no tener capacidad de transformar la confrontación en la elaboración de políticas institucionales, funciona como instancia de convalidación de decisiones que se producen en otros espacios. Es así que, el sistema de lealtades se configura por fuera del cuerpo colegiado, al margen de los estamentos y ligados a los partidos políticos hegemónicos en la universidad. Al mismo tiempo, se observa cómo el cuerpo colegiado está fragmentado entre los consejeros natos y los elegidos como representantes. Por último, las conclusiones arribadas señalan que en las posiciones de los consejeros frente a los procesos de toma de decisiones, no sólo influye la pertenencia a un estamento o grupo político-partidario, sino también los saberes específicos, el liderazgo y la experiencia acumulada.

Los sistemas de representación y las modalidades de elección han sido objeto reciente de estudio por Naishtat y Toer (2005), quienes en su investigación recogen las percepciones y opiniones sobre los órganos colegiados y la democracia universitaria de los representantes de los tres claustros de la Universidad de Buenos Aires. El estudio intenta distinguirse de los análisis sociológicos de corte realista a partir de postular que la forma colegiada del gobierno universitario al igual que la autonomía es un *principio normativo* propio de la enseñanza pública superior universitaria y, al respecto, se sostiene que la vocación democrática debe orientar el armado de estatutos y reglamentos. El estudio presenta una

evaluación de la contribución de los cuerpos colegiados al ejercicio de la democracia, a la representación y conformación de los claustros. En este plano, el análisis se centra en señalar el grado de desvío de un modelo ideal (las fallas, las ausencias, las carencias, los obstáculos, las críticas), lo que conduce a concluir que *“la UBA exhibe importantes dificultades para formar comunidad”*. Las expresiones utilizadas por los entrevistados para definir el funcionamiento del gobierno universitario son: “cerrojos de poder”, “decisiones unipersonales”, “intereses propios”, “quiosco y negocio”, “reclutamiento partidario”, “lógicas corporativas”, “transa política”, “amiguismo”, “clientelismo político”. Ésta caracterización de los procesos de toma de decisiones en la universidad pone en tensión la definición de *demos* universitario como *“una comunidad autogestionada de miembros solidarios”* propuesta por los autores. En líneas generales, el estudio sostiene el desmembramiento de cada claustro del todo universitario y define al gobierno universitario como una lucha corporativa que impide generar lazos entre los diferentes sectores y comprometerse con el entorno universitario, pues las intervenciones de los consejeros son un medio para alzar beneficios parciales, de grupos o de sectores.

Por su parte, el trabajo publicado por Carlos Mazzola (2007) aborda la problemática del sistema de representación y la forma de elección de las autoridades universitarias en la Universidad Nacional de San Luis. Desde una visión integrada y compleja del gobierno y la organización académica, se analizan tales temáticas en relación con las formas de construcción de poder académico. El autor preocupado por recuperar la especificidad de la universidad postula que la complejidad y singularidad de la universidad no permite trasladar las categorías de la democracia representativa como la forma de gobierno que caracteriza a lo universitario. En las conclusiones se postula que el cambio del tipo de mecanismo de elección indirecto al directo genera una lógica de competencias donde se explicitan y se hacen públicas las propuestas de los candidatos. A pesar de ello, el nuevo mecanismo no implicó una renovación política, dado que el cambio no alteró las estructuras de poder consolidadas y sostenidas institucionalmente. El análisis del cambio del tipo de elección permite conocer la dinámica institucional de la universidad como también la fragmentación institucional por facultades y los rasgos de gobierno universitario: el personalismo en la gestión, la lealtad como valor que orienta las distinciones de pertenencia y el clientelismo como estilo de distribución de recursos. Por último, el estudio sostiene que la división principal en la toma de decisiones responde a una diferencia entre oficialismo y oposición o entre mayoría y minoría. En términos generales, comparte la misma tesis que los anteriores trabajos:

que la universidad es un conglomerado yuxtapuesto de tipos diferentes de corporaciones.

En función de la breve reseña realizada es factible postular que se está produciendo una apertura hacia otras problemáticas no tradicionales. En esta nueva línea centrada en el gobierno universitario a nivel institucional, un aspecto a destacar es la preocupación por apoyar los análisis en información empírica y, por asumir una reflexión de carácter más bien analítico que propositivo y normativo. Asimismo, el estudio de casos aporta a la construcción inductiva de conocimiento acerca del gobierno de la universidad argentina.

Heterogeneidad conflictiva de intereses y valores en los órganos colegiados (10)

La modernización universitaria iniciada en los primeros años de la década del 90, la promulgación de una ley de Educación Superior con fuertes rasgos intervencionistas, así como también el activismo del ejecutivo a través de la SPU que avanzaba sobre la tradicional autonomía universitaria generó importantes debates en los órganos colegiados de las universidades irrumpiendo sus sesiones de rutina. En general, el Consejo Superior (CS) opera como un espacio que amortigua, procesa y filtra las vinculaciones entre el Estado y la universidad y, en este sentido, se constituye en un escenario privilegiado para reconstruir las reacciones y respuestas de la institución frente a las orientaciones de la política universitaria nacional (Chiroleu, 2001). En este sentido, el análisis de los procesos de toma de decisiones en un órgano de gobierno de carácter colegiado como el CS permite indagar sobre qué procesos, qué posturas y qué discursos se generaron a partir la introducción de otras reglas de juego relacionadas con los nuevos mecanismos de financiamiento que suponían procesos de autoevaluación y planificación en el marco de una nueva relación entre las universidades y el Estado. Se trata de un nivel de análisis que aporta una mirada no tanto de la burocracia institucional ni tampoco de la base del sistema sino de un nivel de gobierno de la institución universitaria de carácter colegiado, donde las lógicas estamentales, disciplinares, institucionales y político-partidarias lo atraviesan simultáneamente. A lo anterior se suma el alto grado de resonancia política que posee el órgano, pues lo dicho ahí adquiere “publicidad” (se hace público) ejerciendo influencia en el comportamiento de los actores.

La discusión en el CS a partir de la implementación del programa FO-MEC generó particularidades que permiten inmiscuirse en la dinámica de

los procesos de toma de decisiones en las universidades. La discusión alrededor de la adhesión o no al FOMECE generó arreglos institucionales particulares que se pueden presentar como resistencias, adaptaciones o asimilaciones defensivas ante la nueva modalidad que instala el programa. Si bien los resultados de la votación son contundentes (28 votos por la afirmativa, 5 por la negativa y 4 abstenciones), los mismos nada dicen sobre la complejidad, la heterogeneidad y los intereses que surgen o se manifiestan en la discusión que tuvo como resultado la adhesión al programa (11).

La *autonomía universitaria* fue el eje principal alrededor del cual giró la discusión constituyéndose como argumento tanto de la adhesión como de la oposición. Por otro lado, la apelación a la *reforma universitaria del '18* legitimó tanto uno como otro posicionamiento. Lo anterior evidencia los diferentes sentidos que se le adjudican al término *autonomía universitaria* así como también el poder de legitimación que posee, en el campo universitario, la apelación a los principios de la reforma del '18 para sostener modelos de universidades diferentes.

Del mapa de los actores se identificaron en principio dos grandes grupos: los "principistas" y los "pragmáticos". El primero apela en su discurso a valores como el de la libertad, la autonomía; en cambio, el segundo construye un discurso ligado a intereses sobre la base de cálculos racionales que les permiten maximizar beneficios. El grupo de los principistas está conformado por dos subgrupos diferenciados entre sí por los valores o normas a los que apelan. Los "cientificistas" actualizan de cierta manera el *ethos científico mertoniano* al apelar al *universalismo* centrado en el principio de que la objetividad excluye al particularismo y que, junto al comunismo, al desinterés y al escepticismo organizado son imperativos, transmitidos por el precepto y el ejemplo y reforzados por sanciones e interiorizados por el científico formando así su conciencia científica (Merton, 1964).

Por otro lado, el grupo denominado "autonomista" alude a valores que en general abogan los académicos como la *libertad de investigación* y la *libertad de enseñanza*. En este grupo existe una convicción de que deben ser mínimos los controles externos enfatizando la autonomía tanto individual como institucional. Estos valores tienden a generar la identidad del hombre académico constituyendo una unidad pues todos forman parte de una "comunidad de sabios" con intereses en común que los separa de los demás (Clark, 1992). Otros actores le otorgan a la idea de autonomía un sentido más delimitado en relación a la no injerencia de agentes externos a la universidad como los organismos internacionales de financiamiento,

los cuales tuvieron un papel central en la construcción de la agenda de problemas, elaboración de diagnósticos y de recomendaciones ligadas a préstamos para la ES. En general, la comunidad académica, y en especial los estudiantes, cuestionaron la aceptación de estos préstamos que engrosaban la deuda externa del país.

Por último, el grupo denominado “pragmáticos” considera al Programa como una oportunidad única de incremento del presupuesto relativo, en un contexto de inversiones crónicamente postergadas y con poco margen para la inversión en infraestructura o equipamiento. En el marco de esta situación, el FOMECE es visualizado como la posibilidad de acceder a recursos no disponibles a través de las asignaciones presupuestarias regulares. Dentro del grupo algunos consejeros analizan cuál sería el costo que podría tener para la UNLP no adherirse al programa si otras universidades aceptaran la propuesta. Con ello, concluyen que el costo sería muy alto pues el compromiso de endeudamiento existiría y el beneficio sería cero para la UNLP. Otra parte del grupo presenta un discurso más complejo basado en la comprensión de la nueva lógica en la cual se inserta el Programa, una lógica de la competencia donde se asocia calidad con la introducción de premios y castigos. Los actores analizan que la posición relativa de la UNLP en relación al conjunto de las universidades por su trayectoria académica y científica, hace que los beneficios posibles de obtener pesen más que los costos (12), lo que determina de alguna manera la posición ante el programa.

Finalmente, a pesar de las diferentes posiciones (13), el resultado de la votación, que significó la adhesión de la UNLP al programa FOMECE, evidencia la conformación de una alianza implícita e informal entre grupos con racionalidades diferentes. La alianza entre “cientificistas” que apelaban en su discurso a valores y los “pragmáticos” en quienes el componente calculador ordenaba se podría explicar si tenemos en cuenta las características de las comunidades disciplinares de las ciencias duras, donde el director de proyecto no sólo lidera académicamente el proyecto sino que adopta un perfil de gerente o *manager* por ser el encargado de buscar recursos financieros para el equipo (Suasnábar, Seoane y Deldivedro, 1999).

En términos generales, el proceso de toma de decisión en el CS muestra la heterogeneidad conflictiva de intereses y valores que subyacen a las posiciones de los actores. La densidad del proceso queda opacada si sólo observamos los resultados contundentes de la votación. En este sentido, el criterio democrático de la mayoría y minoría, expresión de la lógica del gobierno universitario, encubre la fuerte fragmentación que opera al interior del cuerpo colegiado. Una mira más ajustada a la dinámica de

poder al interior de la universidad permite observar a la universidad como arena de conflicto en la que los individuos tienen intereses específicos y se esfuerzan por imponerlos. También señala que las decisiones son producto de alianzas no siempre formales y explícitas, al mismo tiempo, que no siempre son producto de un consenso ni de objetivos comunes. En este sentido, el funcionamiento del CS se acerca al modelo de análisis propuesto por Baldrige (1983) en la medida en que el producto del proceso de negociación no es la resolución de un conflicto sino la realización parcial de las metas de cada uno de los sujetos en conflicto.

Finalmente, el resultado final de la votación obnubila la complejidad del proceso pues no permite comprender cómo una universidad que formaba parte del grupo de la oposición al gobierno nacional que impulsaba una reforma universitaria de orientación neoliberal y que tensionaba pilares centrales de la reforma universitaria del '18, resuelve la adhesión a un programa con un alto porcentaje de votos afirmativos. Al mismo tiempo, revela cómo frentes institucionales -la UNLP junto a otras universidades con un total consenso declararon anti-constitucionales algunos de los artículos de la Ley 24.521/95- se fragmentan a la hora de discutir programas específicos como el FOMECEC que combina procesos de evaluación con la distribución de recursos.

Entrecruzamiento simultáneo de diferentes lógicas en los órganos colegiados

El gobierno en las universidades argentinas tradicionalmente ha adquirido un formato colegiado como pueden ser los Consejos Académicos y Superiores, los cuales distan mucho del gobierno colegiado de profesores o *comunidad de sabios* centrado en las estructuras horizontales propias de la comunidad académica, donde los roles se establecen en función de las especializaciones disciplinares y la autoridad es respaldada por la competencia y la autoridad técnico-académica. Como producto de la reforma universitaria de 1918 se cristalizó una forma de organizar y de imaginar la universidad argentina al introducir el principio del autogobierno; la representación de los estudiantes y graduados en el gobierno junto a la de los profesores complejizó la imagen "pluralista" de la organización académica al incorporar la lógica estamental con fuertes rasgos corporativos como los claustros (Suasnábar, 1999). Por otro lado, la organización de la universidad en facultades, le otorga a éstas últimas un grado importante de autonomía y de poder. Las disputas existentes entre las facultades están fundamentalmente dadas por su perfil entre aquellas de corte académico,

cuya fuente de poder es el posgrado y la investigación, y aquellas con perfil profesionalista que disputan los recursos por lo numeroso de su cuerpo docente y de sus alumnos. Las facultades introducen nuevos intereses que complejizan aún más el gobierno universitario en la medida en que cada decano (miembro nato) forma parte del órgano colegiado representando los intereses de su propia unidad académica sobre los del conjunto del cuerpo universitario. Por último, se agrega a todo lo anterior, la influencia de consideraciones político-partidarias (14) y de grupos de interés ajenos a las instituciones universitarias (como las corporaciones de profesionales) en la elaboración de las estrategias de gobierno de la universidad (Krotsch, 1993). En síntesis, el gobierno colegiado en las universidades argentinas adquiere ciertas particularidades originadas en su devenir histórico, que han ido complejizando los procesos de toma de decisión. La presencia de diferentes intereses disciplinares, político-académicos, político-partidarios, institucionales, estamentales, hacen que el gobierno de la universidad adquiera un carácter político importante, que se profundiza dado el sistema de elección del ejecutivo basado en las alianzas (abiertas u ocultas) que se construyen en la base del sistema.

Como se señaló en el apartado anterior, el análisis de cómo la UNLP procesó la decisión de adhesión al programa FOMEC evidenció la heterogeneidad de valores, intereses y supuestos a los que apelan los actores, los cuales están a su vez teñidos por lógicas presentes en las instituciones universitarias.

A nivel del Consejo Superior, el análisis de la discusión mostró que, si bien las universidades tienen una permeabilidad a la lógica de la cultura política nacional, el componente político-partidario quedó diluido en los discursos del CS en la instalación del FOMEC en la UNLP. La relativa ausencia de grandes fracturas entre el oficialismo y la oposición en esta coyuntura se relaciona con el alto consenso y apoyo a la conducción de la universidad más allá de las diferencias políticas partidarias (15). Por otro lado, hay indicios de que el único estamento que actuó en bloque en la discusión sobre el FOMEC fueron los estudiantes, siempre más proclives a conformar la oposición, aunque no se constituyeron como punto de veto que imposibilitara finalmente la adhesión de la Universidad al Programa. La mayoría estudiantil, identificada con el Partido Radical opositor al gobierno nacional que implementaba el programa, se retira del recinto luego de pronunciarse en contra del programa dado la injerencia de los organismos internacionales en la autonomía de la universidad. Lo anterior les permitió ser fiel al partido al cual también pertenecía el rector, quien generó las condiciones institucionales para la adhesión de la universidad al programa como veremos en el último apartado.

Si bien los votos de los decanos, como consejeros natos, y los profesores evidenciaron cierto consenso, sus posiciones se construyeron sobre una diversidad de discursos apelando a valores e intereses diferentes como se señaló anteriormente. En cuanto al claustro de graduados, la posibilidad de conocer sus posiciones y analizar la construcción de una postura como claustro es limitada al conocer sólo sus votos pues tuvieron una moderada participación en este nivel del gobierno a diferencia del papel central que jugaron en los consejos académicos.

En lo que respecta a la lógica institucional, el componente corporativo por facultad adquiere cierta relevancia en la conformación del mapa de posiciones. En la medida en que los consejeros se identificaron con su lugar de pertenencia donde ejercen la docencia y la investigación, las unidades académicas funcionaron en bloque apoyando la adhesión o no de la ULNP al programa FOMECA. Lo anterior no supuso la existencia de consensos al interior de las facultades, muy por el contrario el análisis del debate que se da en cada uno de los Consejos Académicos mostró la fragmentación de posturas y cómo son otras y nuevas lógicas las que estructuran las posiciones de los actores.

A nivel de los Consejo Académicos (16), la lógica estamental ordenó las posiciones de los consejeros en función de los intereses y recursos que poseen según su lugar en la institución. Los *estudiantes* sostuvieron un discurso ligado a lo ideológico-político, respetando el mandato de la agrupación a la que pertenecían, revelando la capacidad de construir frentes de oposición. En la medida en que los consejos estaban formados por militantes de Franja Morada, era aun mayor la homogeneidad del discurso, lo que revela una articulación entre la lógica estamental y la política-partidaria. Respecto de los *profesores*, en su mayoría adoptaron una postura más pragmática, con más presencia en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FAHCE) que en la Facultad de Ciencias Naturales y Museo (FCNyM) (17), donde algunos consejeros consideraron que el programa era un subsidio y, como tal, una extensión de un mecanismo habitual y legítimo en el campo de la ciencia, lo cual los acerca al grupo de los “científicistas”. Si, bien los consejeros analizaban la posibilidad de que el programa limitara la autonomía universitaria determinando el sentido de las reformas a llevar a cabo, al mismo tiempo visualizaron las posibilidades de mejorar sus condiciones de enseñanza y de producción de conocimiento a partir de la compra de instrumental, instalación de laboratorios, mejoramiento de las bibliotecas, consolidación de sus equipos de trabajo. Mientras que, la postura de los *decanos* se diferenciaba de la de los profesores por construir una posición más estratégica frente a la

SPU que permita obtener ventajas y posicionar a la facultad frente a los recursos para el desarrollo de las actividades de investigación y docencia. Es así que las autoridades (órganos unipersonales) fueron los actores que comprendieron más rápidamente las nuevas reglas de juegos que instalan los proyectos especiales como mecanismos de financiamiento deliberado en base a la evaluación de criterios objetivos. La mirada estrategia de las autoridades los convirtió en los actores centrales para la implementación del programa como se observara en el siguiente apartado.

Por último, el claustro de *graduados*, que a diferencia de su comportamiento en el CS, su posición en el CA fue definitoria en el resultado final a partir de adoptar posturas diferentes frente al FOMECE. Mientras que en el CA de la FAHCE los graduados construyen alianza con los profesores, en el CA de la FCNyM construyen alianza con los estudiantes. En los órganos de gobierno, los graduados deberían representar los intereses de los profesionales insertos en el mundo laboral, pero en la práctica representan a los auxiliares docentes en proceso de formación. De allí, que sus intereses en general son ambivalentes, lo que los hace construir alianzas, en función del tema, con el estamento estudiantil o con el profesoral. Por otro lado, una lógica que aparece con mayor presencia en este nivel de análisis es la lógica de la mayoría y minoría de los claustros pues a pesar de acordar en términos de discurso la minoría de profesores se abstiene en la votación sin vetar el resultado final. Lo anterior esta en relación con la conformación de una trama de intereses que se constituyeron con la normalización de las universidades durante la transición hacia la democracia (18). De allí que, no sólo diferentes lógicas ordenan los distintos niveles del gobierno universitario, sino que también la configuración de intereses locales influye en el devenir de la decisión.

En términos generales, el análisis evidenció que los procesos de toma de decisiones en la universidad son procesos políticos donde la negociación y el conflicto son los mecanismos mediante los cuales los diversos grupos con intereses entran en disputa por el control de los recursos materiales y simbólicos. En los distintos niveles de la institución la forma de procesar las políticas universitarias adquiere particularidades en función de las características propias de los órganos colegiados y de los intereses y recursos de los actores que participan del proceso de toma de decisión. Es decir, el predominio de una de las lógicas -político-partidaria, disciplinar, estamental o institucional- está relacionado con el nivel organizacional. Mientras que el componente corporativo por facultad, dada nuestra tradicional organización frente al modelo anglosajón de departamentos, adquiere relevancia en la conformación del mapa de posiciones

en el Consejo Superior; a nivel de los Consejos Académicos, es la lógica estamental la que ordena las posiciones en la toma de decisión, pues son los distintos estamentos los que adoptan una postura en función de los intereses y recursos que poseen según su posición en la institución. Por último, cabe destacar que las iniciales resistencias al Programa se diluyen en la medida en que nos acercamos al análisis de los la base del sistema, y más aún a aquellos con menor grado de consolidación y con menores condiciones materiales para su desarrollo.

Los organismos unipersonales como articuladores entre la cúspide y la base de la institución

En las universidades argentinas tradicionalmente los órganos colegiados resultan ser además instancias ejecutivas que delegan la gestión de sus decisiones a determinados miembros elegidos para tal fin como secretarios, decanos o rectores. Aunque en los últimos años se han producido cambios que trastocan los sentidos de esta división de tareas. Según Bianco (2003) la relación entre los órganos unipersonales y colegiados está mediada por dispositivos de funcionamiento que generan una tendencia a trasladar el poder de decisión de los órganos colegiados a los órganos unipersonales de las instituciones. A su vez, la ley de Educación Superior en el artículo 52 establece una división de funciones entre las figuras unipersonales y los cuerpos colegiados. Para estos últimos establece la responsabilidad de legislar y controlar, mientras que para las figuras unipersonales establece las responsabilidades ejecutivas. Lo que, según Mazzola (2002) limita el poder de los cuerpos colegiados y desconoce que las universidades acreditan históricamente una tradición parlamentarista.

En las universidades argentinas, el decano de cada facultad como autoridad máxima de la misma participa en el órgano colegiado de la universidad como consejero nato que aprueba las políticas institucionales y distribuye el presupuesto. En este sentido, los intereses de la facultad están representados no solamente por los distintos claustros sino además por quien conduce la unidad académica. De allí, que los decanos funcionen como una bisagra articulando la cúspide con las base de la institución.

El presidente, decanos y otras autoridades visualizaron en el FOMEC la posibilidad de obtener recursos y, por lo tanto, se movilizaron estratégicamente tras el objetivo de mejorar las condiciones presupuestarias de la universidad. Ellos fueron los principales actores en la construcción de la trama política que tuvo como resultado la adhesión al Programa. Por un lado, el presidente de la universidad que asume en 1992 desarrolla

una actividad, que luego se profundizará como promesa de campaña y que lo llevará a la reelección, ligada a la recuperación presupuestaria de la UNLP pues bajo la forma de financiamiento tradicional la universidad había perdido su posición relativa en la distribución del presupuesto (19). El modo de distribución del presupuesto fue materia de negociación en el CIN (Consejo Interuniversitario Nacional), espacio de representación de las universidades nacionales atravesado por conflictos vinculados a la pertenencia política partidaria, al tamaño, a la tradición y al territorio donde se encuentra emplazada cada universidad. En la discusión instalada en el seno del CIN, el presidente de la UNLP se había constituido como un actor importante a la hora de lograr acuerdos en la distribución del presupuesto representando los intereses de las universidades “rezagadas” respecto a la distribución del presupuesto (20).

Si bien la UNLP se veía beneficiada por la nueva forma de distribución, y participaba a través de su actividad en el CIN de la elaboración de la política presupuestaria, el diseño y la forma de implementación del programa FOMEC eran cuestionados por poner en tensión la autonomía universitaria, lo que su sumaba a una profunda resistencia y sospecha en la comunidad universitaria platense (Seoane, 1999) sobre las distintas acciones implementadas por la Secretaría de Políticas Universitarias. A pesar de ello, en un contexto de presupuesto restrictivo, desde la presidencia se generaron las condiciones político-institucionales que permitieron la adhesión de la UNLP al programa FOMEC. Lo anterior supuso la construcción de consensos previos a formar parte del orden del día del Consejo Superior, por ejemplo el Secretario de Ciencia y Técnica a cargo de la implementación del programa, visitó distintos consejos académicos.

Por su parte, los decanos ocuparon lugares estratégicos en la adhesión en los distintos órganos colegiados al participar como consejeros natos en el Consejo Superior y, al mismo tiempo, presidir el Consejo Académico. Por otro lado, fueron quienes promovieron y facilitaron la presentación de proyectos de sus unidades académicas, al mismo tiempo, que articularon a los grupos académicos en la elaboración y presentación de los mismos.

El papel activo de los órganos unipersonales en la decisión política de adhesión al Programa no supuso mayor consistencia institucional como coordinación y elaboración de proyectos colectivos. En este sentido, la elaboración de los mismos no impulsó una nueva dinámica institucional que supusiera definir un proyecto institucional, decidir en común orientaciones y prioridades en base a diagnósticos, como suponen los promotores de este tipo de políticas. Los proyectos FOMEC respondieron en su mayoría a desarrollos fragmentados por disciplinas y, en general, las condiciones

que hicieron posible la elaboración y presentación de proyectos fueron el producto combinado de la existencia de un grupo de académicos dinámicos, posibles articulaciones con las autoridades de las facultades y condiciones estructurales y competencias propias de la disciplina.

Por último, este tipo de dispositivo, junto con otras políticas (21), parecería haber modificado la percepción de las alternativas de acciones posibles y cambiaron la estructura institucional y los estilos de gestión comenzado a instalar prácticas ligadas a una “cultura institucional de búsqueda de recursos”. Lo cual desata importantes procesos de toma de decisiones y provoca el despliegue de una dinámica institucional que pone en movimiento una compleja trama de poder donde distintos sectores introducen diferentes intereses y valores que justifican los discursos. El financiamiento FOMECA, a pesar de no representar un porcentaje importante respecto del presupuesto de pago de salarios y gastos operativos, otorga un mínimo margen de maniobra y, por ende, adquiere importancia en la medida en que genera posibilidades para el cambio. Es así, que las nuevas reglas de juego generan nuevos roles para las autoridades y para los grupos académicos de las instituciones universitarias.

Algunos comentarios finales

De acuerdo con la perspectiva seleccionada, que enfatiza la indagación en las estrategias y posicionamientos de los actores, se intentó develar la trama del proceso de toma de decisión que desató la implementación de una política universitaria en el marco de una nueva relación entre el Estado y la universidad. Lo anterior, permitió inmiscuirse en la vida interna de las universidades y, al mismo tiempo, observar la complejidad de la implementación de una política universitaria.

La dinámica que adopta el gobierno universitario se caracteriza por la complejidad y la heterogeneidad conflictiva de intereses y valores que subyacen a los discursos y las posiciones de los actores. Los resultados de las decisiones fueron producto de alianzas y negociaciones entre grupos con intereses y valores aparentemente divergentes que generaron la adhesión de la UNLP al programa implementado por la SPU. Pareciera que la trama sociopolítica local genera un proceso que dista mucho de ser lineal y unidireccional más bien la institución, los actores y sus motivaciones producen procesos de apropiación, resistencia o ajustes.

Por otro lado, el análisis del proceso de toma de decisión evidenció el funcionamiento fragmentado de los espacios colegiados, así como también, las distintas lógicas que ordenan las posiciones y el predominio de

algunas de ellas según el nivel organizacional. La trama local de intereses y valores en conflicto evidencia una densidad política en los órganos colegiados y la complejidad de la construcción de consensos. Al mismo tiempo, los órganos unipersonales, que adoptaron posiciones más bien estratégicas, se constituyeron como bisagras entre la cúspide y la base del sistema en la media en que funcionaron articulando ambos niveles.

Desde una perspectiva inductiva que intenta indagar las cuestiones de cambio universitario ligadas a las cuestiones del poder de la universidad, esperamos haber aportado a comprender estas instancias de gobierno universitario que, en general, aparecen borrosas u oscuras. Así como también, contribuir a la conformación de un campo que toma como objeto de estudio a la universidad y que avanza en la comprensión de las cuestiones de gobierno universitario, al mismo tiempo, que construye condiciones para pensar cambios en estas instituciones complejas como son las universidades ♦

Notas

- 1- Sobre el programa FOMEC y su impacto véase Castro, 2002 y García de Fanelli, 2004.
- 2- Los modos tradicionales de asignaciones consistían en un “subsido en bloque” sin exigencias más allá del cumplimiento regular de sus funciones, de allí que este tipo de transferencia o de subsidios institucionales hayan sido denominados “benevolentes” (Brunner, 1996).
- 3- Entre los objetivos generales del FOMEC se privilegiaba la modernización curricular, fortalecer el grado y estimular el desarrollo del posgrado, estimular y facilitar la formación y actualización del cuerpo docente e impulsar la inversión en infraestructura y modernizar el equipamiento.
- 4- Los *cuasi mercados* mantienen el principio de financiamiento público, al mismo tiempo, introducen elementos que imitan al mercado (capacidad de elección, competencias, participación de proveedores privados, sistemas de incentivos y desincentivos económicos, etc.) con el objetivo de dar más estímulos y generar mayor eficacia y responsabilidad (Calero y Bonal, 1999; Morduchowicz, 2004).
- 5- Lo anterior no significa que la discusión sobre la estructura del gobierno no sea relevante, muy por el contrario actualmente las universidades nacionales están involucradas en procesos de reforma estatutaria donde el gobierno es un tema central de la agenda de democratización de la vida universitaria. La discusión aborda las cuestiones sobre composición de los órganos de gobierno, porcentajes de representación, ciudadanía universitaria y modalidades de elección de los órganos unipersonales.
- 6- Entendemos por dinámica institucional a la complejidad universitaria en movimiento, de ahí el recorte por los procesos de toma de decisiones y las lógicas presentes en diferentes niveles de la institución.
- 7- Hacemos referencia a Pensamiento Universitario, creada en 1993. Además, es importante destacar que la temática universidad ha ocupado espacios importantes en otras revistas especializadas en temas de Educación, Ciencias Políticas y Sociología. El relevamiento de estos artículos supondría un importante avance en la descripción de la conformación

fundamentos en humanidades

del campo de Estudios de la Educación Superior.

- 8- "La Universidad como objeto de investigación" se ha realizado de forma sistemática. El primer congreso fue en 1995 y el segundo en 1997, ambos en la Universidad de Buenos Aires; en el 2002 se retoma aquella iniciativa en la Universidad Nacional de La Plata; en el 2004 se realizó en la Universidad Nacional de Tucumán y, finalmente el año pasado en la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- 9- En México existe una considerable producción sobre el gobierno de las instituciones universitarias conformando un subcampo de estudios. Entre las publicaciones se puede mencionar: Kent, 1990; Ordorika, 1995; Hirsch, 1992; Didriksson, 1994; Ibarra Colado, 2001, 2004; Acosta Silva, 2000; López Zarate, 2002.
- 10- Este apartado presenta las principales ideas de un artículo de Krotsch, P., Camou, A. y Prati, M. (2007).
- 11- La sesión que fue objeto de análisis se realizó el 30 de agosto de 1995. La misma fue precedida por una sesión interrumpida por manifestaciones violentas desde la barra, luego de haber dado lectura a los dictámenes de las distintas comisiones. De allí que en la primera parte de la sesión objeto de análisis se realizó un repudio a la violencia apelando a la democracia y a los principios de la reforma universitaria.
- 12- La participación en programas especiales mediante convocatorias de proyectos evaluados por pares en base a criterios de calidad, favorecía la situación relativa de la universidad en relación con las nuevas universidades del país. Por ejemplo, el programa de Incentivos a la Investigación implementado en 1993 por la SPU era un antecedente que indicaba que, por medio de programas especiales, la UNLP podía mejorar su posición relativa en la distribución del presupuesto nacional.
- 13- Las posiciones de cada uno de los grupos se construyeron sobre las definiciones acerca de lo que cada uno interpreta de qué es el FOMECE y a partir de allí construyeron su posición ante la idea de autonomía universitaria y sus limitaciones. En general, quienes definían de forma más precisa al FOMECE como *proyectos especiales* pertenecen al grupo que hemos llamado "*pragmáticos*", quienes conocen cuáles son las nuevas reglas de juego que se instalan en los años '90. Por otro lado, los "*autonomistas*" definen al FOMECE como un *préstamo* a partir de lo cual elaboran el discurso de la dependencia de la institución del Estado y de los organismos internacionales de financiamiento. Por último, los "*cientificistas*" consideran que es un *subsidio*, por lo tanto, una extensión de un mecanismo legítimo de financiamiento en el campo científico.
- 14- La tensión político-partidaria divisoria de aguas en las universidades grandes y tradicionales, según Barletta (2001) tiene su origen en el peronismo de los '70: la tarea universitaria tenía una definición estrictamente política que se complementaba con la militancia fuera de la universidad. Los procesos de partidización de las perspectivas estudiantiles y académicas se profundizaron y fueron reapropiados con el retorno de la democracia en 1983 por los cuadros políticos del partido de la Unión Cívica Radical, quienes llevaron adelante los procesos de normalización universitaria y adquirieron presencia en el gobierno y en la burocracia de la universidad (Stubrin, 2001).
- 15- La discusión alrededor del programa se realiza unos meses después de que el rector fuera reelegido por una mayoría casi absoluta (134 contra 15). Lo anterior no supone sostener que esta lógica no ordene otras instancias en la UNLP: la tradicional relación del Rectorado con la Facultad de Ciencias Médicas y la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación estuvo mediada por la porosidad de la política nacional en la vida universitaria.
- 16- En la investigación se analizaron los procesos desplegados en tres facultades de la Universidad Nacional de La Plata: la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, la Facultad de Ciencias Naturales y Museo y la Facultad de Ciencias Médicas. Sin embargo, en esta última el proceso de implementación del programa no tuvo una instancia formal de decisión a nivel del Consejo Académico según informaron sus autoridades. Por lo tanto,

fundamentos en humanidades

el análisis que se prestan esta circunscripto a los procesos que se dieron en los órganos colegiados de las dos primeras facultades.

- 17- Es importante destacar, que el predominio de una lógica más pragmática donde se evalúa costo y el beneficio en el CA de la FAHCE se construye sobre la base de las características de recursos académicos y materiales con los que cuentan las disciplinas “blandas” en general y, en particular, las disciplinas de la FAHCE con respecto a FCNyM, en el marco de un presupuesto restrictivo. Mientras la FCNyM tenía el 77% de sus docentes con dedicación exclusiva y el 40% poseían el título de doctor, la FAHCE tenía el 33% en esa situación y sólo el 8% de sus docentes alcanzaba el título de doctor. Aquí se evidencia mayor peso de la disciplina.
- 18- Durante el proceso de normalización de las universidades nuevos intereses y viejas disputas se hacen presentes en los Consejos Académicos donde se discutió la adhesión al programa Fomec. En la FCNyM el conflicto alrededor de la continuidad del decano normalizador generó dos fracciones políticas antagónicas que disputaron la conducción de la facultad y la definición de su perfil orientado hacia la producción de conocimiento básico o aplicado. El decano electo en 1986 asume con el apoyo de la minoría de profesores y mayoría de graduados y alumnos; mientras que la mayoría del claustro docente había postulado la continuidad del decano normalizador. Mientras que, en la FAHCE, la conformación de tres listas a la salida de la “prolongada” normalización evidencia la conformación de diferentes grupos políticos dentro del claustro de profesores en el cual hasta el momento había primado la unanimidad. La elección del decano, que gestiona la facultad durante el proceso de implementación del programa FOMECE, se concretó vía una alianza entre dos grupos donde, a la cuestión generacional se sumó el enfrentamiento con el Rectorado. La alianza se conformó entre el grupo que indicaba la continuidad de la gestión del decano normalizador y aquellos profesores con importante articulación con graduados. El otro candidato formaba parte de la gestión del Rectorado y era apoyado por la agrupación estudiantil Franja Morada y por un grupo de profesores que se identificaban con el partido radical. En este sentido, el Consejo Académico donde se decide la adhesión al programa FOMECE estaba conformado por cuatro profesores de la mayoría y dos graduados, y la oposición se conformaba por dos profesores de la minoría y los cuatro estudiantes.
- 19- En 1982 la UNLP participaba del 8.06% (Cano, 1985, Cuadro N° 59: Evolución del presupuesto 1976-1982) y en 1991 participaba de 5.8%; había perdido más de dos puntos (Anuario 1996 SPU - Dirección Nacional de Economía e Información Universitaria. Cuadro 5.4. Evolución de los créditos del tesoro nacional clasificados por año, según Universidad).
- 20- La intensa actividad del rector de la UNLP en el CIN se manifiesta tanto al presidir la Subcomisión de Pautas dentro de la Comisión de Presupuestos (creada en 1992, Acuerdo Plenario N° 74) como en la elaboración de documentos sobre la utilización de pautas objetivas (alumnos, carreras ofrecidas, investigadores, publicaciones, proyectos de investigación y de transferencia) en la distribución del presupuesto para las universidades nacionales.
- 21- Estas prácticas de búsqueda de financiamiento externo se potencian, por ejemplo, con las políticas que incentivan la articulación de la universidad con el mundo productivo por medio de la venta de servicios o de transferencia tecnológica.

Referencias Bibliográficas

Acosta Silva, A. (2000). *Estado, políticas y universidades en un período de transición. Análisis de tres experiencias institucionales en México*. México: Fondo de Cultura Económica.

Araujo, S. (2001). Los universitarios bajo la lupa: evaluación de la calidad, incentivos a la actividad investigadora y sus efectos en la profesión académica. *Pensamiento Universitario*, N° 9.

Baldrige, V. (1983). Alternative models of governance in higher education. In *Ashe reader on organization and governance in higher education*. University of Michigan. Traducción al español: Tello, A. M. (1997) en *Revista Alternativas-Serie Espacio Pedagógico*, Año 6 (26), Universidad Nacional de San Luis.

Barletta, A. (2001). Peronización de los universitarios (1966-1973). Elementos para rastrear la constitución de una política universitaria peronista. *Pensamiento Universitario*, Año 9, N° 9, Buenos Aires.

Bianco, I. (2003) La gestión en el espacio organizacional universitario. Mecanismos de lucha y negociación entre los órganos [uni] personales y colegiados. Ponencia presentada en Congreso Latinoamericano de Educación Superior en el Siglo XXI, Universidad Nacional de Tucumán.

Bianco, I. (2004). El proceso de toma de decisiones en la universidad. Condiciones, componentes y criterios de la organización académicas en la Universidad Nacional de Tucumán. Tesis Doctoral, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Tucumán.

Brunner, J. J. (1996). La economía política de los sistemas. En R. Kent (compilador), *Los temas críticos de la educación superior en América Latina. Estudios comparativos*, México: FLACSO, Chile y Fondo de Cultura Económica.

Calero, J. y Bonal, X. (1999). *Política educativa y gasto público en educación. Aspectos teóricos y una aplicación al caso español*. Barcelona: Pomares-Corredor.

Cano, D. (1985). *La educación superior en la Argentina*. Buenos Aires: Flaco/Cresal/Unesco, Edit. Latinoamericano.

Cano, D. y Bertoni, M. (1990). La educación superior argentina en los últimos veinte años: tendencias y políticas. *Propuesta Educativa*, N° 2.

Carullo, J. C. y Vaccarezza, L. (1997). El incentivo a la investigación universitaria como instrumento de promoción y gestión de la I + D. *REDES, Revista de estudios sociales de la ciencia*, Vol. IV, N° 10.

Castro, J. (2002) Fondos competitivos y cambio académico en las universidades

públicas argentinas. El caso del Fondo para el Mejoramiento de la Calidad Universitaria (FOMEC). Tesis de Maestría. Universidad de Palermo.

Chiroleu, A. y otros (2001). El ejercicio de la autonomía y el cogobierno en la Universidad Nacional de Rosario. En A. Chiroleu (2001). *Repesando la educación superior*. Rosario: Editora UNR.

Chiroleu, A. y otros (2002). Reflexiones en torno al desarrollo del campo de la Educación Superior en Argentina: algunas dudas, algunas deudas. Ponencia presentada en el panel central "Horizontes y perspectivas de la investigación en el campo de la Educación superior", en el Tercer Encuentro La Universidad como objeto de investigación, La Plata.

Chiroleu, A. (2004). La modernización universitaria en la agenda de gobierno argentino: lecciones de la experiencia. *Fundamentos en humanidades*, Año V, N° I.

Clark, B. ([1983] 1992). *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. México: Nueva Imagen.

Didriksson (1994). Universidad y poder: Una visión global de las formas de gobierno y la elección de autoridades en los actuales sistemas universitarios. *Perfiles Educativos*, N° 64, Abril-Junio.

Dirié, C. (2000). Mapa de la oferta de educación superior en la Argentina del 2000. Trabajo solicitado por la Comisión de Mejoramiento de la Educación Superior con sede en el Ministerio de Educación de la Nación.

Fanelli, A. y Balan, J. (1994). *Expansión de la oferta universitaria: nuevas instituciones, nuevos programas*. Documento CEDES/106. Bs. As.

Fernández, M. y Ruiz, G. (2002). La ley de educación superior: un análisis a partir de su contenido. *Revista IIICE*, N° 19.

García de Fanelli, A. (1997). Las nuevas universidades del conurbano bonaerense: misión, demanda externa y construcción de un mercado académico. *CEDES / 117*. Serie Educación Superior.

García de Fanelli, A. (2001). La gestión universitaria en tiempos de restricción fiscal y crecientes demandas sociales. Documento de Trabajo N° 80, Universidad de Belgrano, Departamento de Investigación.

García de Fanelli, A. (2004). El diseño de los contratos programa en la Argentina: Agenda de temas a discutir. Documento IIPE-UNESCO.

Guadilla, C. (1996). Conocimiento, educación superior y sociedad en América Latina. Caracas: CENDES, Nueva sociedad.

Hirsch, A. (1992). *Educación y burocracia: la organización burocrática en México*. México: Gernika.

Iazzeta, O. (2002). La recreación de la dimensión pública de la universidad. *Pensamiento Universitario*, N° 9.

Ibarra Colado, E. (2001). *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*, UNAM.

Ibarra Colado, E. y De Vries, W. (2004). La gestión de la universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuestas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, Vol. 9, N° 22.

Jeppesen, C.; Nelson, A. y Guerrini, V. (2004). Diagnóstico y perspectiva de los estudios de posgrado en Argentina. IESALC - UNESCO.

Kent, R. (1990). *Modernización conservadora y crisis académica en la UNAM*. México: Nueva Imagen.

Krotsch, P. (1993). La universidad argentina en transición ¿del Estado al mercado?. *Sociedad*, N° 3.

Krotsch, P. (2001) Gobierno de la Educación Superior en la Argentina. La política pública en la coyuntura. En A. Mendes Catani (comp). *Novas perspectivas nas Políticas de Educacao Superior na América Latina no limiar do Século XXI*. Porto Alegre: Editora Autores Asociados.

Krotsch, P. y Suasnábar, C. (2002). Los estudios sobre la Educación Superior: una reflexión entorno a la existencia y posibilidades de construcción de un campo. *Pensamiento Universitario* Nro. 10, Bs. As.

Krotsch, P., Camou, A. y Prati, M. (2007). *Evaluando la evaluación: políticas universitarias, evaluación y cambio institucional en la universidad argentina y latinoamericana*. Bs. A.: Prometeo.

Ley de Educación Superior 24.521/95. Ministerio de Cultura y Educación.

López Zarate, R. (2002). Formas de gobierno y gobernabilidad institucional. Análisis comparativo de seis instituciones universitarias. *ANUIES*. Serie Investigaciones.

Mazzola, C. (2002). Análisis comparativo de los órganos de gobierno de distintas universidades argentinas. Ponencia presentada en el III Congreso la Universidad como objeto de investigación, La Plata.

Mazzola, C. (2007). *La república universitaria. Elección directa en la Universidad Nacional de San Luis*. San Luis: Ed. Nueva Editorial Universitaria, UNSL.

Merton, R. (1964). La ciencia y el orden social. En *Teoría y estructura sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.

Mollis, M. (1991). El sutil encanto de las autonomías. Una perspectiva histórica y comparada. *Pensamiento Universitario*, N° 4/5.

- Morduchowicz, A. (2004). *Discusiones de economía de la educación*. Buenos Aires: Losada.
- Naisthat F. y Toer, M. (2005). *Democracia y representación en la universidad. El caso de la Universidad de Buenos Aires desde la visión de sus protagonistas*. Buenos Aires: Biblos.
- Neave, G. (2001). Prevenir o curar. La universidad como objeto de estudios. En *Educación Superior: historia y política*. Barcelona: Gedisa.
- Nosiglia, M. (2004). Transformaciones en el gobierno de la educación superior en Argentina: Los organismos de coordinación interinstitucional y su impacto en la autonomía institucional. *Fundamentos en humanidades*, Año V, N° I.
- Ordorika, I. (1995). Organización, gobierno y liderazgo universitario. *Universidades*, 45.
- Paviglianiti, N. (1996). *La política universitaria del período 1989-1995 en la Argentina. Una lectura desde la legislación*. Bs. As.: Mimeo.
- Perez Lindo, A. (1985). *Universidad, política y sociedad*. Buenos Aires: EUDEBA.
- Prati, M. (2003). *El programa de incentivos a los docentes investigadores: formulación, implementación e impacto*. Tesis de maestría, FLACSO, Buenos Aires.
- Puiggrós, A. y Krotsch, P. (1994). *Universidad y evaluación. Estado del debate*. Cuadernos, Buenos Aires: Aique Grupo Editor S.A.
- Secretaría de Políticas Universitarias. Dirección Nacional de Economía e Información Universitaria. Anuario 1996.
- Seoane, V. (1999). Organización académica, valores y creencias: las representaciones docentes sobre la universidad desde el campo disciplinar de pertenencia. En *Políticas de modernización universitaria y cambio institucional*. Series Estudios e Investigaciones, Universidad Nacional de La Plata.
- Stubrin, A. (2001). La política de partidos y las universidades públicas en la Argentina 1983-2000. En A. Chiroleu. *Repesando la educación superior*. Rosario: Editora UNR.
- Suasnábar, C. (1999). Resistencia, cambio y adaptación en las universidades nacionales. Problemas conceptuales y tendencias emergentes en el gobierno y la gestión académica. En *Políticas de modernización universitaria y cambio institucional*. Series Estudios e Investigaciones, Universidad Nacional de La Plata.

fundamentos en humanidades

Suasnábar, C., Seoane, V. y Deldivedro, V. (1999). Modelos de articulación académica. Culturas e identidad de los docentes-investigadores de la UNLP. En *Políticas de modernización universitaria y cambio institucional*. Series Estudios e Investigaciones, Universidad Nacional de La Plata.

Suasnábar, C. (2000). Resistencia, cambio y adaptación en las universidades nacionales: problemas conceptuales y tendencias emergentes en el gobierno y la gestión académica. *Revista Brasileira de Educação*, N° 17.

Tiramonti, G., Nosiglia, C. y otros (1993). La nueva oferta universitaria. *Revista IICE* N° 3.