

Encuentros y desencuentros
La Defensoría de la Comunidad Universitaria en la Universidad Nacional de Córdoba.

*La Universidad es un potro difícil de domar;
en sus recintos hay diversos hábitos, cierta cantidad de corrupción,
se le ha metido dentro la política y los vendedores de baratijas y, sobrevolando esas notas,
vocaciones de enseñar, vocaciones de aprender, espacio de crítica y termómetro de temas,
relaciones que suelen establecerse para toda la vida .*
Noé Jitrik, 2007

1. Una primera reflexión. Desde dónde (nos) miramos.

La frase de Jitrik no se refiere directamente a la UNC, aunque él la conoce desde adentro. En un lenguaje literario refleja la complejidad de toda universidad, sus claroscuros, - casi matemáticamente- tres primeros renglones de negatividad¹ y un final de *allegro*. Con ambos aspectos podemos coincidir muchos de los que transitamos aulas y escritorios de la UNC desde hace varias décadas. Un número considerable de docentes –incluido Jitrik-, nodocentes y estudiantes expulsado de sus aulas, pudo observar la Universidad, reflexionar sobre ella y añorarla desde afuera. Más aún los que tenemos el oficio –o el vicio - de pensar en duraciones y contextos, indagamos en sus raíces temporales para explicar/explicarnos algunas de sus notas distintivas. Éste es un esfuerzo más, desde un lugar singular, la Defensoría de la Comunidad Universitaria (DCU).

¿Qué tiene de particular? La mirada –necesariamente- es global, ya que incluye todos los claustros –docentes, investigadores, estudiantes, egresados, nodocentes, contratados; la totalidad de las Facultades, Escuelas, hospitales y establecimientos pre-universitarios y hasta la comunidad amplia que se relaciona con la UNC. Por ende tiene que sumergirse en prácticas y culturas institucionales construidas en el tiempo desde cada uno de esos espacios, por cada uno de esos grupos y subgrupos, muchas veces, con normas escritas diversas.

Además, resulta un lugar desconocido para muchos; para otros, un lugar apenas descubierto donde caben todas las demandas; para quienes nos han consultado, un espacio cuyas posibilidades hay que evaluar; molesto, tal vez, para un cierto porcentaje de autoridades. ¿Qué es la DCU? ¿Qué funciones cumple? ¿Cuáles son sus posibilidades y limitaciones? ¿En qué se diferencia de otros espacios de la UNC, su Dirección de Asuntos Jurídicos, su Secretaría de Asuntos Estudiantiles, los gremios docentes y nodocentes? Son preguntas muchas veces formuladas y respondidas y que, en esta instancia, no vamos a abordar porque se encuentran en el plexo normativo, en folletos y aún en la página web de la Universidad.

¹ Ampliando su utilización del término política para que no sea sólo negativo,

Hoy intentamos nuevas preguntas, desde otras perspectivas. Nuestra mirada se dirige a la UNC “como organización compleja” y desde allí esperamos develar el sentido que adquiere en esa organización la DCU: la singularidad de sus notas distintivas -centralmente su autonomía- y de sus principios -confidencialidad, no burocratización y celeridad en las intervenciones, el diálogo y la mediación como estrategia para la resolución de conflictos-.

2. **Viejas y nuevas herramientas conceptuales.**

El núcleo de nuestras preocupaciones –en docencia e investigación- ha sido la problemática educativa desde una perspectiva histórico-política utilizando recurrentemente los conceptos de “gobierno”, “gestión”, “governabilidad”. Hoy volvemos a ellos enriqueciéndolos –esperamos- desde los aportes de este seminario e incorporamos otros como “gobernanza” y “régimen de gobernanza” que nos eran ajenos. Relacionado con ellos, analizamos los “modelos organizacionales” y “tipos de liderazgos” para avanzar en el análisis del escenario político en el que se mueve la DCU. El análisis está cruzado por posicionamientos que son políticos en sentido amplio², por ello, más que un trabajo teórico intenta una toma de posición conceptual asumiendo la polisemia de estos términos, en este caso mirados desde la Defensoría de nuestra Universidad. Sólo utilizamos las categorías que aluden a la organización académica de la Universidad en la medida que apoyan las que hemos citado y entendemos centrales a los fines de este trabajo³.

○ **1ª toma de posición: gobierno/gestión.** Sirva una anécdota para iniciar la descripción de nuestras herramientas conceptuales. En la nueva página web de la UNC se coloca a la DCU como parte del **Gobierno Universitario**, cuyos otros links son: *Autoridades, Estatutos, Consejo Superior, Rectorado*. En función de nuestro pedido de una accesibilidad más directa, se la coloca también en la primera página entre los **Servicios**, así figura: *Defensoría de la Comunidad Universitaria, Licitaciones, Convenios, Digesto, Boletín Oficial; Elecciones UNC; Expedientes*, manteniéndose como segunda vía de ingreso el link primero. Desde el punto de vista pragmático se ha cumplido con nuestra solicitud pero, nos preguntamos sobre el lugar que se le adjudica a la Defensoría en la estructura de la UNC. ¿Es gobierno? ¿Constituye un servicio?

La DCU no es *gobierno*, si por gobierno se entiende instancias unipersonales o colegiadas responsables en la toma de decisiones al más alto nivel. Por el contrario, si hay

²Es decir fenómenos y procesos que se dan en el espacio donde se entrecruzan lo público, el poder y lo estatal.

³Ello no conlleva desconocer la afirmación de Stuart Clark: *Estudiar la diferenciación académica implica no sólo identificar la división del trabajo académico en sus contextos operativos, sino también examinar la expresión de los valores académicos y las bases del poder académico.*

algo que define por la negativa nuestro espacio es su falta de facultades resolutorias. La DCU pide informes, aconseja, recomienda, sugiere a las autoridades que gobiernan la UNC, siempre en defensa de los *derechos universitarios* (Res HCS 288/97). La DCU no es gobierno; ¿es un servicio? Tal vez si el concepto no se reduce a la materialidad de licitaciones, digestos, expedientes...

La DCU tampoco forma parte de la gestión de la UNC. Palabra polisémica como todos los conceptos sociales pero, además, peligrosa, como marca Obeide (*La gestión universitaria, s/fha*), si entra en nuestro marco conceptual sin asumir la especial complejidad de la universidad e impregnada de los sentidos de las teorías de la empresa. Lopera (2004:618⁴) afirma: *La gestión de la universidad pública, es el conjunto de estrategias dirigidas por personas y cuerpos colegiados de nivel directivo para garantizar el cumplimiento del proyecto educativo bajo condiciones sostenibles y viables institucionalmente*". Se dice que la "gestión" es una forma de gobierno. Intentando hacer un paralelo entre ambos conceptos ¿podríamos decir que gestión es un concepto que adjetiva el gobierno? ¿Hay grupos/personas que gobiernan las universidades pero no la gestionan? Estrechamente ligado al concepto de gobierno queda claro que la DCU no forma parte de la gestión de la Universidad.

o **2ª toma de posición: gobernabilidad/gobernanza.** Cuando entramos al concepto de gobernabilidad nos acercamos más al lugar que ocupa o debería ocupar la DCU. Si seguimos a Meléndez Guerrero (2010), el concepto proviene de distintas vertientes. Rescato especialmente los aportes de Crozier y Huntington al entender la "gobernabilidad" como medida del equilibrio/desequilibrio entre las demandas y las posibilidades de los órganos decisorios de dar respuesta a las mismas, categoría que resulta pertinente para aludir a diversas coyunturas históricas incluyendo universitarias. Asimismo, remarcamos la producción categorial de O'Donnell, construida en instancias del pase de un régimen autoritario a uno que intenta democratizar sus prácticas porque se mueve muy cerca de las metas y principios de la DCU. Sintetizando, concibo la gobernabilidad en la institución universitaria como la capacidad de sus autoridades de gobierno para responder a las diferentes demandas, consolidar su legitimidad y formular/propiciar proyectos que alimenten el imaginario que cohesiona los diferentes sectores, niveles e intereses de la comunidad. ¿Qué papel cumple en ello la DCU?

⁴Citado por Meléndez Guerrero y otros, 2010: 211.

La entendemos como puente entre las demandas de la comunidad y las autoridades, como difusora de idearios contruidos por la UNC a lo largo del tiempo. Trabaja a favor de la gobernabilidad, en el sentido de O'Donnell, en la medida que apunta a consolidar la democracia universitaria al defender *los principios y derechos universitarios, incluyendo los intereses difusos o colectivos*⁵ frente a actos, hechos u omisiones de las autoridades universitarias o de sus agentes que impliquen el ejercicio irregular, abusivo, arbitrario, discriminatorio o negligente de sus funciones estatutarias o reglamentarias (Art. 5º de la Resolución citada más arriba).

Dijimos que en nuestros anteriores estudios sobre las instituciones educativas no hemos utilizado los conceptos de “gobernanza” y “régimen de gobernanza”. Sin embargo, en el análisis de la relación UNC/DCU, los encontramos sumamente esclarecedores. Según Brunner (2011:137), por gobernanza se entiende *la manera en que las instituciones se hallan organizadas y son operadas internamente –desde el punto de vista de su gobierno y gestión– y sus relaciones con entidades y actores externos con vistas a asegurar los objetivos de la educación superior.*

Entonces en éste, que podríamos llamar metaconcepto de gobernanza, se cruzan los de gobierno y gestión -ya analizados- con los factores de poder que tensionan la institución desde el exterior de la misma. Si aceptamos la definición de Brunner gobierno y gestión se amplían abarcando a *la manera que las instituciones se hallan organizadas y son operadas internamente.* En un juego dialógico entre las autoridades y el resto de la comunidad, la DCU queda incluida.

○ **3ª Toma de posición. La UNC, modelos organizacionales y tipos de liderazgo.** Para avanzar en esta reflexión desde la DCU, nos parece necesario tomar posición sobre el modelo organizacional y el tipo de liderazgo construido históricamente al calor de los factores de poder internos y externos que tensionan la UNC.

Entendemos que en la UNC el modelo político⁶ es hegemónico por cuestiones que hacen a su historia y algunas peculiaridades de su organización. Toda institución universitaria es una organización compleja por el acople débil de sus unidades académicas y las diferentes

⁵ El resaltado es nuestro. No hemos encontrado en otros documentos que incluyan estos derechos como ámbito de actuación de las Defensorías Universitarias.

⁶ Otros modelos: El **Burocrático** refleja fuerte incidencia del Estado como Planificador y Evaluador; el **Empresarial** refiere a universidades muy sensibles a los cambios del mercado en las necesidades de producción y la demanda de personal calificado; en el **Colegial**, la Universidad hace lo que deciden los académicos y la lógica es disciplinar y académica. Ésta implica un recorte de otras tipologías más extensas y que, además, suelen incorporar modelos mixtos.

fuentes de poder que la atraviesan, el conflicto de intereses de funciones (distintos claustros; diferentes jerarquías), de carreras (centradas en la docencia o en la investigación), de áreas de estudio (sociales, exactas, físicas, humanas); de formas de relación con organizaciones externas a los claustros. En el contexto histórico actual –pos dictaduras militares y transición a la democracia- ello llevaría a que todas las universidades–al menos las públicas- comparten, en alguna medida las características del modelo organizacional político. Éste concibe a la Universidad como una arena política en la que el conflicto resulta el motor que subyace a la toma de sus decisiones. En ese marco la lógica amigo/enemigo prevalece. En la UNC el modelo político se profundiza por factores que tienen que ver con nuestra autorepresentación.

Quienes nos miran desde afuera nos reconocen como la institución en la que se inicia la Reforma Universitaria que luego se expande por toda Latino América. En el interior de la UNC, las banderas de la Reforma fueron y son evocadas como irradiación de promesas incumplidas; como fuente de energía a la que se vuelve cada vez que se siente que hemos perdido el camino. Las instituciones eligen el espejo en que mirarse y esa opción es, en sí misma, un acto político. La RU -sostuvimos⁷- deviene en mito, un constructo a mitad de camino entre el acontecimiento y el imaginario social. Ello no implica empañar su carácter de acontecimiento histórico. Los mitos no pueden ser frutos de un mero voluntarismo, no cualquier acontecimiento histórico se constituye en un *mito eficaz*. La UNC eligiendo a la Reforma como su espejo da cuenta de fuerzas que profundizan el sustrato de un modelo claramente político en el sentido que lo hemos definido más arriba.

Esas aspiraciones de democratización y disminución de jerarquías inciden en algunos aspectos de su organización. Así, la reforma académica de 2007 al incorporar a los Jefes de Trabajos Prácticos al rango de “profesores asistentes” atenúa –nunca suprime- el modelo colegial al menos en el sentido del poder de los académicos⁸. La presencia del claustro nodocente en los cuerpos colegiados es también un indicador en ese sentido, pocas universidades tienen la representación de los cuatro claustros. Otro indicio, el co gobierno “tripartito y paritario” de la Reforma sigue siendo el escollo principal para finalizar la reforma política iniciada durante en el período rectoral anterior. La permanente apelación a la asamblea como forma de resolver los conflictos es propia del modelo. También se advierte en las cambiantes alianzas de grupos y la formación de coaliciones que parecen centrarse en

⁷ AGUIAR, Liliana, *El Radicalismo y la Reforma Universitaria ¿Orígenes míticos de las clases medias en Córdoba? Publicación Anuario Centro de Estudios Avanzados. U.N.C., 1994.

⁸Entendemos refiere a lo que nuestro Estatuto llama “profesores regulares” diferenciándolos de los “profesores auxiliares”

razones de pragmática política, más que en el reconocimiento de pertenencia ideológica a una manera de concebir la Universidad.

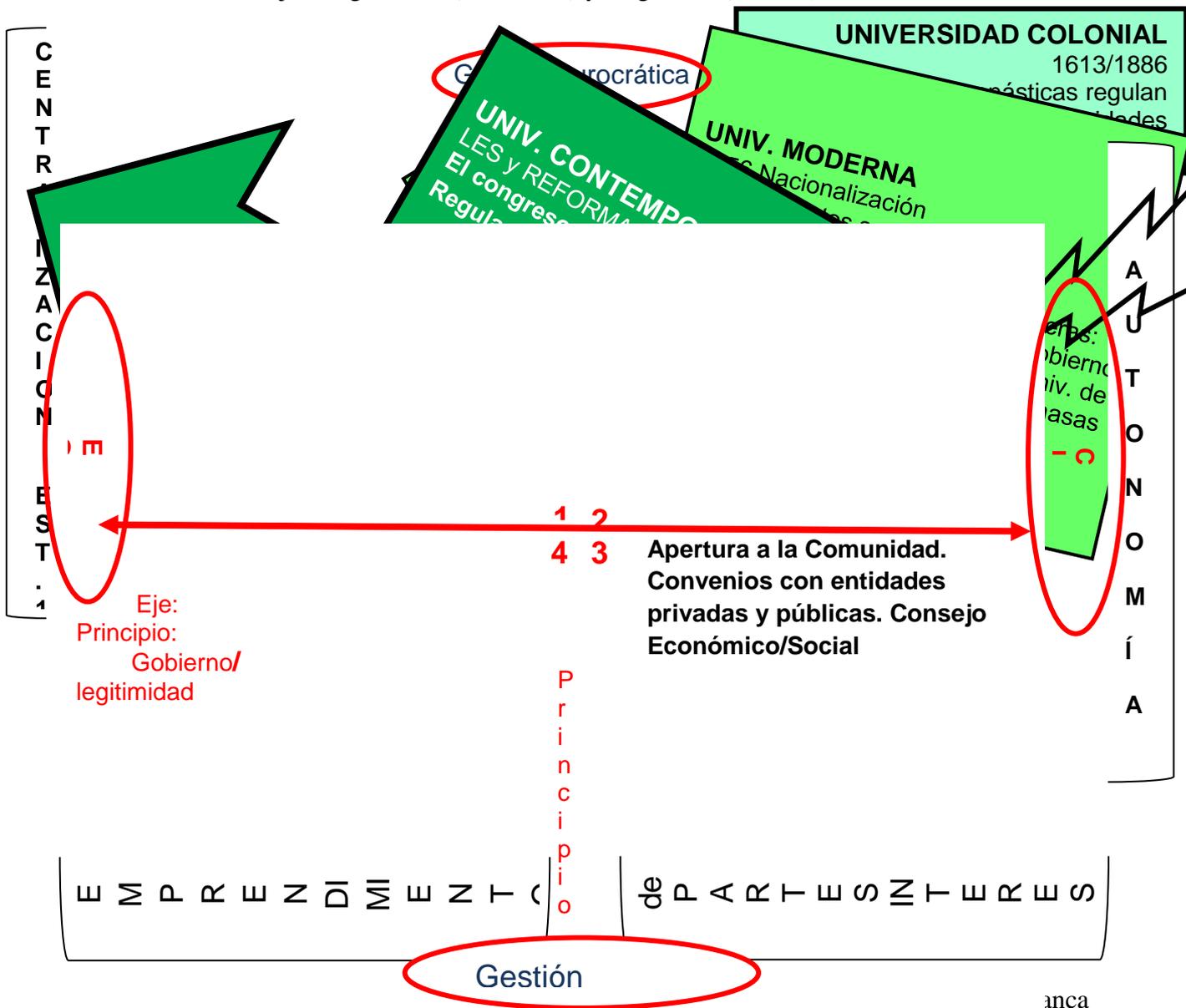
En el marco de ese modelo, *mutatis mutandis*, el liderazgo se mantiene en el tipo **político**. Esto es, la lógica que lo preside tiene que ver con la obtención y mantenimiento del poder trabajando desde esa lógica amigo/enemigo aunque unos y otros puedan ser circunstanciales. Por ello, las medidas que se toman tienden a aumentar el número de votos y difícilmente se resolverá sobre medidas que pudieran en el corto plazo despertar enconos. Aportes de otros modelos de liderazgos, el burocrático, el colegial y el emprendedor⁹ hacen a la hibridez que caracteriza la realidad en cada contexto histórico.

3. **Desde el oficio (o vicio) de historiar.** Acostumbrados a pensar en contextos y duraciones nos permitimos algunos deslizamientos que implican el corrimiento del foco de análisis desde la DCU a la institución que la contiene: la UNC y al hacerlo nos introducimos en la larga duración ampliando nuestro horizonte temporal desde la actualidad hasta su fundación hace más de cuatrocientos años.

○ **Un primer deslizamiento hacia la larga duración: La UNC desde los regímenes de gobernanza.** Brunner (op.cit, 2011), al avanzar en su análisis sobre la gobernanza construye una tipología de regímenes en función de dos ejes que estructuran un campo de poder. El horizontal se mueve entre dos extremos según sean prioritarios los factores de poder Externo o Interno. A la izquierda se ubican los regímenes cuya autoridad está fundada en órganos de poder externos; a la derecha aquéllos cuya legitimidad se apoya en el interior de la institución. El principio que subyace a la diferenciación es el origen de la legitimidad en el gobierno. El eje vertical, por su parte se organiza según el principio de la efectividad en la gestión y ubica en la parte superior los regímenes caracterizados por gestiones basadas en: jerarquías formales, conductas regladas, posiciones impersonales, preparación para el cargo, especialización de funciones. En palabras de Weber, un modelo de gestión burocrático. En el mismo eje, moviéndose hacia el polo inferior, se escalonan los regímenes cuya gestión está permanentemente abierta a los cambios del mercado.

⁹ El burocrático implica políticas apoyadas en procedimientos formalizados; la búsqueda del orden, una planificación normativa de arriba hacia abajo. Su aporte tiene que ver con la previsibilidad de las acciones, la seguridad que deviene de una aplicación estricta de las normas, sus inconvenientes: suele resultar una estructura pesada, poco proclive al cambio y a la innovación. El liderazgo empresarial: De conducción fuerte, generalmente unipersonal, capaz de tomar decisiones rápidas y responder a las demandas del mercado. La lógica que impera es la búsqueda de equilibrio entre costo y beneficios, su gran debilidad: concebir a la Universidad con una Empresa. El liderazgo colegial busca el consenso y puede resultar algo ingenuo en la medida que ignora o niega la existencia de los conflictos.

Determinados estos cuadrantes y, sólo con fines analíticos, se pueden ubicar en diferente recortes temporales, modelos de gobierno y gestión, esto es, regímenes de gobernanza. Lo intentamos para la UNC esquematisando modelos de regímenes de gobernanza en distintos momentos de su historia. Por cierto, constituyen tipos ideales con un espesor temporal que abarca períodos rectorales de diferentes características y se construyen desde aquellas características que resultan relevantes para el análisis propuesto. A los fines del presente, en cada período se consignan factores que fundamenta su ubicación en el campo con relación a los ejes de gobierno (horizontal) y de gestión (vertical).



en España y San Marcos en Lima. Este largo período, de más de dos siglos y medio de

duración¹⁰, se caracteriza por su alto grado de autonomía con relación al poder político. En la etapa jesuítica la universidad obedece sólo a la Orden que aprueba las constituciones y designa autoridades y profesores. Y, si bien cuando son expulsados los jesuitas, depende del poder virreinal (período franciscano y del clero secular), el ideal de la autonomía de la universidad permanece y se hace ver en las prescripciones de 1824 (Universidad Provincial) y de 1858 (Nacionalización) que sostienen el fuero académico (privilegio establecido por las Leyes de Indias para catedráticos y estudiantes), y reservan para el claustro tanto la elección del Rector como la aprobación de las constituciones. Por eso la colocamos en el cuadrante 2 a la derecha del eje horizontal muy cerca del polo relacionado con el poder interno, en este caso del claustro. Las sucesivas “Constituciones”, la primera del siglo XVII, regulan tanto los estudios como las oraciones, los tiempos y los rituales por ello la ubicación de este modelo en el hemisferio superior, cuadrante 2.

A fines del siglo XIX, la universidad -ya nacionalizada- se moderniza, dicta sus primeros Estatutos y las nuevas Facultades dan cuenta de la laicización de los estudios con una marcada impronta “profesionalista” (se forman abogados, médicos e ingenieros). En 1886 la adaptación de sus Estatutos a una ley nacional (ley Avellaneda) resulta un indicador de cambios en el régimen de gobernanza. El novel Estado Nacional establece la primer Ley Universitaria con normas generales a las que deben adaptarse las dos universidades existentes (Córdoba y Buenos Aires). Por lo tanto, en el eje del gobierno, el modelo se mueve levemente hacia la izquierda que marca el poder de las instituciones estatales. La autonomía y el co-gobierno, banderas de la Reforma Universitaria de 1918 son muchas veces avasalladas durante esta etapa por el poder central pero permanecen en el ideario de la UNC y en los períodos de apertura democrática se retoma el gobierno de los claustros. Por ello el modelo no abandona totalmente el cuadrante 2. En el plano de la gestión, los Estatutos modernos suceden a las Constituciones, la gestión continúa cerca del modelo burocrático con todas las adaptaciones que el modelo weberiano requiere en estas tierras, centralmente por el hiato entre la norma y la práctica¹¹.

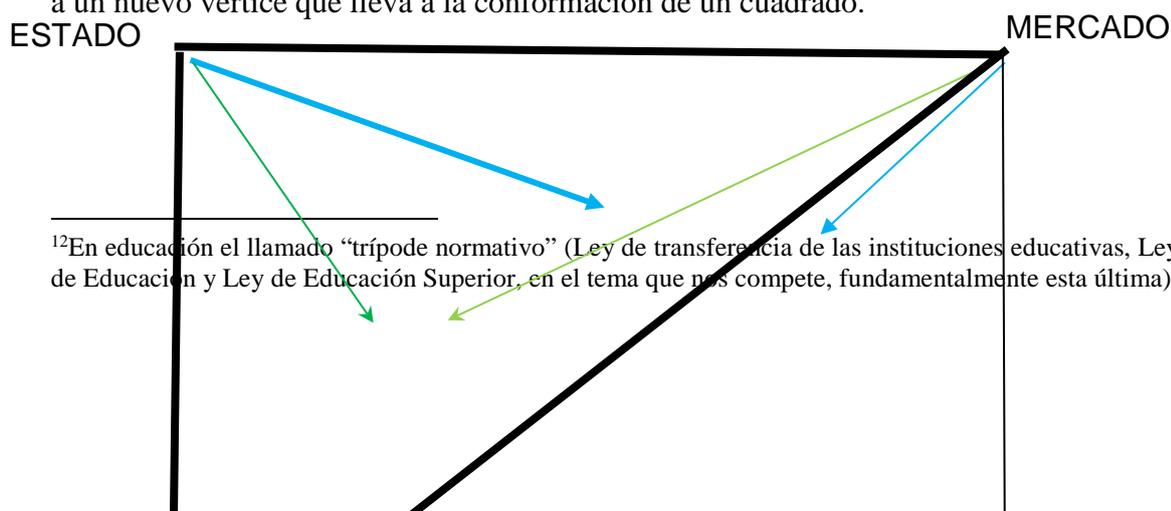
¹⁰En esto seguimos a Fernando Martínez Paz que, en su prólogo a las Constituciones, sostiene que la universidad colonial se mantiene hasta los Estatutos de 1879 que consagrarían un nuevo tipo de universidad moderna. En este trabajo optamos por la fecha 1886 dado que la adaptación de los Estatutos a una Ley del Congreso es un indicador de los inicios de la regulación del Estado Nacional.

¹¹Así la norma establece el ingreso a la docencia por concurso pero la Universidad se mantiene, a pesar de las luchas estudiantiles, en condiciones prácticamente endogámicas.

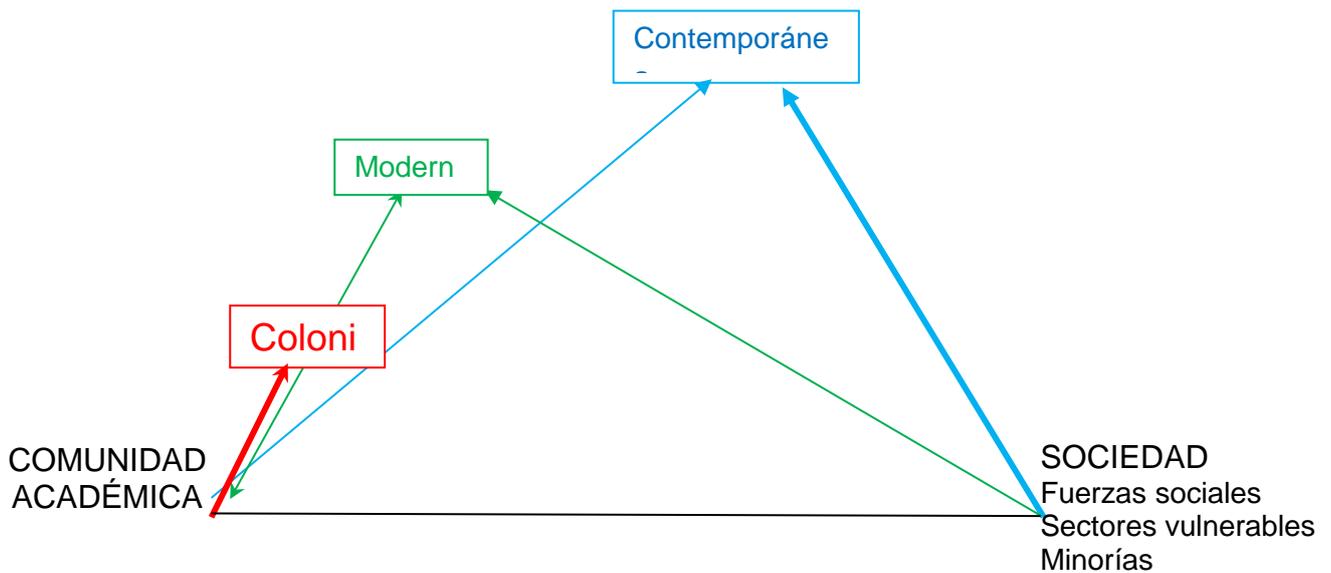
Las transformaciones de la década de 1990 redundan en el achicamiento del Estado, sin embargo, en educación¹² se avanza en regulaciones y órganos de control y evaluación que se superponen con los ya existentes (Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), Consejo de Universidades (CU), Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior (CEPRES), Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), Fondo para el Mejoramiento de la Calidad Universitaria (FOMEC) y Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU)). El modelo se mueve claramente hacia el cuadrante 1. El Estado evaluador controla a las universidades por nuevos medios. La asignación de un importante porcentaje del presupuesto por medio de programas evaluables resulta uno de los indicadores de hacia dónde se mueve el poder. En distintos períodos rectorales las medidas de resistencias difieren pero, más allá de ello, la adaptación a leyes y regulaciones nacionales se da paulatinamente. La definición de autonomía universitaria es más acotada, se entiende que no es absoluta y reconoce los condicionamientos que imponen las normas dictadas por las autoridades nacionales. En el eje de la gestión, el modelo se mantiene prioritariamente en la parte superior marcada por relaciones jerárquicas, estricta regulación de las actividades, especialización de funciones pero, a la vez, se imponen nuevas formas de relación con la sociedad; se analizan sus demandas y se responde con proyectos de investigación y extensión moviéndose el estilo de gestión hacia la parte inferior del eje vertical (dentro del cuadrante 3).

○ **Segundo deslizamiento hacia la larga duración: La UNC en relación con los componentes del triángulo de Burton Clark, más el componente de “Sociedad” propuesto por Obeide.**

En este acápite se amplía y profundiza la mirada macro histórica anterior al aislar lo que Burton Clark llama “componentes”: La Autoridad Estatal, la Oligarquía Académica y el Mercado. Las universidades, dice Clark, son sistemas resultantes de la interacción de esos tres componentes y del juego de tensiones que devienen de sus interrelaciones según el peso relativo que recaiga en cada uno: Representados en un esquema toman la forma de un triángulo. Obeide, incorpora en el análisis un cuarto componente, la Sociedad, dando lugar así a un nuevo vértice que lleva a la conformación de un cuadrado.



¹²En educación el llamado “trípode normativo” (Ley de transferencia de las instituciones educativas, Ley Federal de Educación y Ley de Educación Superior, en el tema que nos compete, fundamentalmente esta última).



En el esquema anterior intentamos representar la fuerza de esos componentes en cada uno de los modelos organizacionales a lo largo de la historia de la UNC¹³. En su etapa colonial, la UNC está impelida por la fuerza del claustro, la incidencia del Estado, colonial primero, luego provincial y finalmente nacional es menor en función de coyunturas históricas que dificultan el control. Es claramente una universidad de elites formando a los funcionarios de la Iglesia y la Corona primero, a los del Estado después, no hay apertura a las organizaciones sociales. A fines del siglo XIX, el Estado Nacional consolidado marca su presencia –en todos los órdenes- y, como dijimos, inicia una regulación de las Universidades. La Reforma Universitaria agrega a sus banderas de autonomía y cogobierno la de extensión o apertura a la sociedad tensionando el vértice que ocupa la Sociedad¹⁴. Su relación con el polo del Mercado se define, centralmente por su carácter profesionalista, tanto de sus primeras tres Facultades cuanto con las fundadas en la década del 40 (Ciencias Económicas y Filosofía y Humanidades, esta última inicia los estudios de profesorado¹⁵). La investigación se desarrolla en Institutos muchas veces desligados del mercado, la sociedad y hasta de la docencia lo que demuestra que sigue fuerte el poder de la Comunidad de Académicos. Llegado el final del siglo XX, la sociedad ha cambiado y la universidad no es ajena a esos cambios. Como

¹³ Seguimos el artículo de Brunner (1988) que presenta la posición la Universidad de Chile en distintos períodos en el marco del clásico esquema de Burton Clark.

¹⁴ Por cierto, en coherencia con el contexto social aún fuertemente jerárquico la extensión universitaria se implementa de arriba hacia abajo.

¹⁵ La matrícula en el nivel medio ha aumentado en forma acelerada desde la década del 30 y se requieren profesores para ese nivel educativo.

dijimos, la idea de autonomía se relativiza y, con resistencias, se comienza a aceptar sus alcances y limitaciones en función de la necesaria regulación del Estado. El polo del Estado presiona con mayor fuerza. En nuestra Universidad, la apertura a las minorías y otros grupos vulnerables se concreta en acciones de inclusión. La investigación básica se combina con proyectos de I-D destinados a responder a diversas demandas de la Sociedad y el Mercado. Una creciente vinculación de las universidades con las empresas lleva a modificar procedimientos administrativos adaptándolos a los tiempos del sector privado. En más de un conflicto socio-político se acude a la Universidad como apoyo técnico prestigiado.

4. **Cerrando la reflexión: la DCU y la UNC.**

En los primeros puntos, -tomas de posición conceptual- hemos ido intercalando los conceptos que ayudan a precisar el lugar de la DCU desde una perspectiva político-organizacional. Sintetizamos, no es gobierno, no es gestión, puede ser un servicio de la organización interna de la universidad en la medida en que, al constituirse en puente entre los sectores más vulnerables y la autoridades, la DCU apuesta a la gobernabilidad. El análisis de modelos y estilos organizacionales nos permite reflexionar sobre cuáles son los desafíos que se plantean en una organización claramente hegemonizada por el modelo político.

Desde una mirada de larga duración delimitamos regímenes de gobernanza y factores de poder que inciden en la organización interna de la UNC. La Universidad actual, fuertemente tensionada por un Estado Evaluador, recorta su autonomía pero se abre a la Sociedad, sus sectores más vulnerables y también a los requerimientos de la producción y el mercado. La comunidad académica sigue teniendo una fuerte incidencia pero está lejos de los privilegios del claustro en sus primeros momentos.

Ello describe el contexto en el que es creada la DCU. En 1997, el Rector es Eduardo Staricco y se han detectado irregularidades en actas de exámenes y expedición de títulos. Para resolver el grave problema se forma una comisión de consiliarios quienes, luego de tomar medidas específicas sobre el tema, propone la creación de un organismo de control permanente. Así nace la DCU. En el mismo año el HCS dicta una resolución (Nº288) que establece sus funciones, facultades y limitaciones. Sea porque se basa en experiencias anteriores, de defensorías universitarias -sobre todo españolas y mexicanas- o porque la intención legislativa es ir mucho más allá de la mera coyuntura, la DCU nace con una impronta amplia de defensa de los derechos individuales y colectivos de los cuatros claustros que componen la comunidad universitaria. En un contexto de neo liberalismo a nivel nacional y de un Estado que avanza sobre la autonomía inicial de la UNC, se le da a la DCU la más

amplia autonomía, no depende de autoridad alguna y sólo tiene que informar ante el HCS. En el marco de un modelo burocratizado desde sus raíces coloniales, se le encargan relaciones personales, celeridad, desburocratización. Diez años de vacancia (2004-2014) pueden resultar indicios de que este organismo resulta, al menos, extraño al modelo.

En el marco de interacciones en las que la lógica predominante es la “política” mal entendida como una relación amigo/enemigo, debe defender los derechos universitarios aún los difusos y en ese accionar la mediación y el diálogo se basan en una dinámica totalmente opuesta a la del modelo. Pero la DCU no puede actuar si no es capaz de constituirse en un puente entre quienes sienten sus derechos vulnerados y las instancias de poder que toman las decisiones.

Adicionalmente la complejidad de la universidad en general deviene de lo que se ha dado en llamar su *acoplamiento flojo* y que en el caso de la UNC, alguien caracterizó como Confederación de Facultades. La DCU trabaja con cada una, las formas de resolución de los conflictos deben adaptarse a sus formas de gestión y sus modelos de gobierno. Algunas más burocráticas, otras políticas, las más difíciles, aquellas en las que predomina el modelo colegial sin un liderazgo claro con el que se pueda interactuar. Otras, profundamente autoritarias no aceptan la intervención de un organismo que no responde a los mandos jerárquicos.

Estos son los desafíos y también sus posibilidades. Es necesario marcar que la UNC es la única universidad en Argentina que ha creado una institución de este tipo. Las universidades de México, España, y Brasil –recientemente de Perú-, han creado un importante número de Defensorías pero en los tres últimos casos, impelidas por leyes provenientes del Estado. En la UNC, la decisión nace de la propia comunidad. Después de más de diez años de vacancia, que la comunidad ratifique esa voluntad y consolidar la institución es el gran desafío de este momento.

Volviendo a la frase de Jitrik podemos asegurar que no intentamos domar el potro, otros lo harán, sólo encontrar las estrategias que nos permitan cabalgar, los intersticios desde los cuales puede actuar la DCU, entendiendo que defender los derechos universitarios, implica defender la UNC institución en la que compartimos *vocaciones de enseñar y aprender, espacios de crítica y termómetros de temas* y en la que establecemos *relaciones para toda la vida*.

5. Bibliografía referenciada.

BRUNNER, José Joaquín, Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias, *Revista de Educación*, 355. Mayo-agosto 2011, pp. 137-159, Universidad Diego Portales. Centro de Políticas Comparadas de Educación (CPCE). Chile.

_____, Visión histórica de la evolución del sistema de educación superior chileno: hitos desde 1967 a la fecha.

En <http://200.6.99.248/~bru487cl/files/Ponencia%20%20de%20agosto.pdf>

CLARK, Burton R. (1991), *El sistema de Educación superior, una visión comparativa de la organización académica*, Editorial Nueva Imagen/Universidad Autónoma Metropolitana–Azapozalco, México.

HIRSCH, Adler Ana. (1996). *Educación y Burocracia, La Organización Universitaria en México*. México: Ediciones Gernika, S.A.

MARTÍNEZ PAZ, Fernando (1980), *El Sistema Universitario Nacional*, Editorial de la Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina

MELÉNDEZ GUERRERO, Miguel Ángel y otroa, Gobernanza y gestión de la universidad pública, *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XVI, núm. 2, mayo-agosto, 2010, pp. 210-225 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela

OBEIDE, Sergio, *La gestión universitaria*, (s/fha) Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Argentina License.

PEÓN, César E., *Los Sistemas de Educación Superior en la Sociedad del Conocimiento* en <http://www.aduba.org.ar/wp-content/uploads/2013/10/Los-sistemas-de-educaci%C3%B3n-superior.pdf>