

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:

*Núlan*

**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS**

**+info <http://nulan.mdp.edu.ar/2241/>**

## **Reflexiones sobre los intentos de reforma del Estatuto en la Universidad Nacional de Mar del Plata: una aproximación a los factores que intervinieron en el proceso**

*Reflections on attempts to reform the statute in the National University of Mar del Plata: an approximation of the factors involved in the process*

**María Inés González Carella\*, Fernando Adolfo Hammond,  
Pedro Enrique Pérez, Tomás Carrozza y  
Luciana Lourdes Murillo**

Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Argentina

### **Resumen**

Las universidades nacionales de gestión pública son organizaciones complejas porque conviven en ellas una multiplicidad de finalidades, necesidades estructurales de recursos diversos -por lo general, escasos- y procesos que involucran distintas especialidades y disciplinas. Las administraciones, habitualmente, se encuentran condicionadas por rígidos sistemas burocráticos con personal altamente capacitado, cuyo trabajo es difícil de formalizar y coordinar, y cuentan con un complejo sistema de gobierno.

La función de gobierno en la comunidad universitaria presenta ciertas características: es ejercida en forma colegiada -mediante la acción del cogobierno que llevan a cabo representantes de los claustros docentes, estudiantes y graduados-, es multidisciplinar producto de la representación por facultades y es dinámica, ya que los órganos colegiados y unipersonales se renuevan periódicamente.

Desde el año 2000 al año 2013, la Universidad Nacional de Mar del Plata ha intentado reformar su Estatuto en tres oportunidades. En la última de ellas, pudo finalmente cumplir su objetivo. Explorar los factores intervinientes en este proceso es el propósito del presente trabajo.

**Palabras clave:** universidad, estatuto, crisis, poder.

### **Abstract**

*National universities are complex organizations governance because they live in a multiplicity of purposes, structural needs of various resources-usually scarce- and processes involving different specialties and disciplines. Administrations usually are conditioned by rigid bureaucratic systems with highly trained staff, whose*

---

\* Autor de correspondencia gonzalezcarella@gmail.com

work is difficult to formalize and coordinate, and have a complex system of government.

The role of government in the university community has certain characteristics: it is exercised in a collegial manner-through the action of cogovernment representatives held cloisters of teachers, students and graduates-, multi-disciplinary product representation by faculty and dynamic, since the collegiate and individual organs are renewed periodically.

From 2000 to 2013, the National University of Mar del Plata has attempted to reform its statute three times. In the last one, it could finally fulfill his goal. Explore the factors involved in this process is the purpose of the present work.

**Keywords:** university, statute, crisis, power.

Recibido 6 junio 2014 / Aceptado 11 septiembre 2014

## 1. Aspectos metodológicos

Nuestra investigación dialoga con la idea de *crisis del demos universitario* que plantean Naishtat *et al.* (2005). En este sentido, intentamos arrojar luz sobre el siguiente interrogante: ¿cuáles son los factores que dificultaron la reforma del Estatuto de la UNMDP?<sup>1</sup>

Realizamos un trabajo exploratorio que se apoya en el enfoque de análisis realizado por los citados autores. En este sentido indagamos sobre la experiencia vivencial de los rectores<sup>2</sup> de la UNMDP, en el período 2000-2013. Adicionalmente, profundizamos algunos de los aspectos salientes de las entrevistas mediante el análisis de las actas de la Asamblea Universitaria (AU) y normativa pertinente -cuyos resultados se muestran en dos anexos al final de la publicación-.

Para el procesamiento de la información recogida se utilizó el *software* ATLASTi, instrumento que permitió elaborar redes conceptuales -algunas de ellas se exponen en forma de cuadros en el desarrollo del trabajo<sup>3</sup>- y obtener ciertas categorías analíticas que nos ayudaron a esbozar algunas respuestas a la pregunta de investigación.

---

<sup>1</sup> El presente estudio está centrado en la Universidad Nacional de Mar del Plata, organización que ofrece más de 40 carreras de grado, para unos 24.000 estudiantes, cuenta con aproximadamente 4.500 cargos docentes y 840 trabajadores cuyas funciones son: docencia, investigación, extensión y gestión.

<sup>2</sup> Los rectores entrevistados fueron: el Dr. Gustavo Daleo -proveniente de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, electo por el período 2000-2004-; el Arq. Daniel Medina -proveniente de la Facultad de Arquitectura Urbanismo y Diseño, electo por el período 2004-2008- y el Lic. Francisco Morea -proveniente de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, rector interino durante el período 2008-2009, luego electo por Asamblea para el período 2009-2013, y reelecto para el período 2013-2017-.

<sup>3</sup> Los fragmentos de texto extraídos de las entrevistas se encuentran codificados, el primer número indica el entrevistado, siendo P1 el Dr. Gustavo Daleo, P2 el Arq. Daniel Medina y P3 el Lic. Francisco Morea.

## **2. Comentarios preliminares**

La Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP) nació en el marco de la implementación del Plan Taquini en 1975, producto de la fusión y nacionalización de la por entonces Universidad de la Provincia de Buenos Aires y la Universidad Católica "Stella Maris". Desde entonces, atravesó distintos contextos políticos, económicos y sociales. La década del '80 estuvo signada por la recuperación democrática y la vuelta al poder de la Unión Cívica Radical. La figura de Raúl Alfonsín fue impulsada por el Movimiento de Renovación y Cambio, en el cual confluyeron la Junta Coordinadora Nacional y la Franja Morada -que devino en el brazo universitario de la UCR, fuerza hegemónica a nivel nacional en el movimiento estudiantil hasta la actualidad-. Los sectores del peronismo universitario no volverían a recuperar la fuerza obtenida durante la década previa. En la localidad de Mar del Plata, la UCR gobernó desde 1983 hasta el año 2007<sup>4</sup>. En la UNMDP, sucedió algo similar: podríamos decir que su hegemonía se extendió hasta finales de la década del 2000<sup>5</sup>, fecha en la que se inicia un paulatino declive -se pierden espacios de poder en el movimiento estudiantil a manos de "sectores independientes y de izquierda"-, que continúa hasta nuestros días. En el año 1986, la Asamblea Universitaria (AU) de la UNMDP, celebraría por primera vez una elección de rector, fruto de la voluntad de sus claustros. En ella, resultó electo por tres años el arquitecto Javier Rojo, quien fue reelecto en 1988 y desempeñó sus funciones hasta el año 1991. En este período se dio el primer antecedente de reforma de Estatuto<sup>6</sup> de la UNMDP. En la década del 90, acontecería uno de los hechos más significativos de los últimos tiempos para las universidades nacionales: la sanción de la Ley de Educación Superior (LES). Este suceso irrumpió en la escena universitaria y situó el foco de la atención de la comunidad en el ámbito externo. Se inicia un período de resistencia de algunas universidades a las políticas neoliberales del menemismo que fue protagonizado fundamentalmente por sectores radicales. Este escenario de disputa con el gobierno nacional permitió a la Franja Morada continuar acumulando capital político: se profundizó su hegemonía dentro de la UNMDP y para mediados de década, la agrupación conducía la mayoría de los centros de estudiantes e impulsaba decanos y la candidatura a rector del ingeniero Jorge Petrillo -proveniente del radicalismo-, el cual resultó ajustadamente electo en 1992; se reeligió por amplia mayoría en 1996 y finalizó su mandato en el año 2000.

Aquí identificamos el punto de partida de nuestro análisis: la situación del contexto de la UNMDP estaba dominada por una gran inestabilidad económica y social y un repudio generalizado a las estructuras políticas tradicionales. Esto

---

<sup>4</sup> Finaliza la intendencia del radical Daniel Katz, miembro activo de la comunidad universitaria durante los años '80 y parte de los '90, y hasta el momento último intendente radical del Partido de General Pueyrredon.

<sup>5</sup> Si consideramos la finalización del mandato del último rector radical el ingeniero Jorge Petrillo.

<sup>6</sup> El Estatuto hasta entonces vigente había sido copiado del Estatuto de la Universidad Nacional de La Plata.

paulatinamente se fue traduciendo en cuestionamientos al gobierno universitario y a la representación de los sectores políticos, hasta entonces hegemónicos. En este sentido, la crisis del gobierno de la Alianza coincide con el decaimiento -en cuanto a representación en el gobierno de la Universidad- de la Franja Morada, la cual es paulatinamente desplazada por el resurgimiento de organizaciones de izquierda y/o el surgimiento de organizaciones independientes<sup>7</sup> que supieron reproducir al interior de la comunidad universitaria, el discurso social contrario a las estructuras partidarias tradicionales. No obstante, el enfriamiento de la conflictividad social posterior a la crisis, la recuperación de la economía, el resurgir de la cultura política, etc. fueron minando las bases de los sectores independientes los cuales se fueron posicionando ideológicamente e incorporando a estructuras político partidarias -que se autodefinían como revolucionarias o reformistas- o simplemente fueron perdiendo espacio. En este contexto, y en plena reconfiguración del mapa político de la Universidad, resultó electo rector en el año 2000, el doctor Gustavo Daleo; quien asumió la reforma del Estatuto de la UNMDP como una prioridad programática para su gestión. En principio, la iniciativa era reformar la estructura de la universidad -pasar de una organización por facultades a una organización matricial de unidades académicas y departamentos- e implementar la modalidad de elección directa de los órganos unipersonales -reemplazando el sistema de elección indirecta-. Este constituye el primer intento de reforma del Estatuto del período analizado, el cual al poco tiempo de iniciarse pretendió revisar la integralidad de la norma. A partir del año 2004, asumió el rectorado el arquitecto Daniel Medina -integrante del Partido Socialista- que retomó el proceso iniciado por su antecesor. Este segundo intento finalizó infructuosamente en la AU de octubre de 2007. Para entonces, la UNMDP se encontraba en una situación institucional crítica que hacía dificultoso el normal funcionamiento de sus órganos de gobierno, llegando al extremo de que en el año 2008, luego de varias AU de elección de rector interrumpidas, la UNMDP entrara en *acefalía*<sup>8</sup>, situación que se prolongó durante casi un año; período en el cual asume como rector interino el licenciado Francisco Morea -también procedente del Partido Socialista- que luego fue electo por AU en el año 2009 y reelecto en el año 2013.

Hasta entonces el Estatuto de la UNMDP estipulaba que los Consejos Académicos (CA) para elegir al decano debían contar con la presencia de la totalidad de sus doce miembros en la elección -artículo 149 del Estatuto<sup>9</sup>-. A su vez, no se preveía un procedimiento institucional para el supuesto de que alguno de sus miembros se ausentara en la elección en forma reiterada. Esto implicó que

---

<sup>7</sup> El movimiento independiente en la UNMDP, fue muy importante. Llegó a conducir la mayoría de los centros de estudiantes en los años posteriores a la crisis del 2001 y a disputar la conducción de la Federación Universitaria local a la Franja Morada.

<sup>8</sup> Esto sucede cuando el mandato del rector en funciones se vence y la AU no ha elegido a su sucesor. En estos casos, el Estatuto prevé que el CS designe a un miembro de dicho órgano, para que asuma la función del rector interinamente, hasta tanto la AU sustancie la elección y normalice la situación.

<sup>9</sup> El Estatuto de la UNMDP estipula el requisito de "*quórum perfecto*" para elegir decano, lo que implica que a menos que no se encuentren sentados la totalidad de los miembros del Consejo Académico, la elección no puede proceder.

algunas unidades académicas<sup>10</sup> hayan tenido dificultades para elegir a sus decanos. En el año 2010, a partir del caso de la Facultad de Ciencias de la Salud y Servicio Social, sectores docentes en el Consejo Superior (CS) decidieron convocar a la AU para reformar el artículo 149 del Estatuto. Al momento de dar tratamiento en el cuerpo a dicha convocatoria, sectores estudiantiles se opusieron impulsando una revisión integral de la norma lo cual finalmente fue resuelto por mayoría. Se inició así el tercer intento de reforma, que finalmente se sustanció en la AU de septiembre de 2013.

### 3. Marco teórico

Naishtat *et al.* (2005) plantean que desde que se reflexiona sobre la democracia universitaria es inevitable hablar de *crisis*, lo cual obedece a su condición existencial, y al sentido mismo de la ciencia. En el caso argentino, luego de la última dictadura, durante el proceso de normalización, y más tarde, durante la década de los '90; la crisis estuvo principalmente situada en el frente externo. Recién sobre finales de dicha década y luego, con los acontecimientos del 2001, la universidad argentina empieza a situar su mirada hacia lo interno. La "crisis endémica", según los autores, no es otra cosa que una crisis de la relación con el Estado y con la sociedad, promovida por una crisis de identidad, de misión; en definitiva, una crisis del propósito mismo de la institución (2005, p. 17).

Para el análisis del presente caso se han utilizado algunas de las nociones de *poder* que propone Foucault (1976). En principio, nos parece insuficiente considerar al poder en las organizaciones desde una óptica meramente jurídica y formal; aunque tampoco permite profundizar nuestro análisis la consideración de *un solo poder*. Es por ello, que resulta interesante partir de la idea que propone el autor sobre la existencia de múltiples poderes, los cuales operan en formas locales. Habría, entonces, regionales de poder que poseen su propia modalidad de funcionamiento, procedimiento y técnica; es decir, formas de poder heterogéneas, las cuales hay que intentar localizar y comprender desde sus especificidades históricas y geográficas. Derivamos en otro concepto rescatable, la existencia de redes de poder en las sociedades y en los grupos. En una red, cada actor se encuentra ante diferentes situaciones de poder y lo ejerce de determinada manera, lo que produce impactos en el resto de la red, por lo que otros también ejercen poder y esto genera replicas, donde algunos buscan las formas de conservar su poder, etcétera (1976, p. 30).

Clark (1992) caracteriza al gobierno de los sistemas de educación superior en *niveles de gobierno y modelos de autoridad*. En los distintos niveles -superestructura, estructura intermedia e infraestructura- se distribuye/concentra *el poder* que es ejercido mediante diferentes modelos -burocrático, colegiado y político-.

---

<sup>10</sup> Esto sucedió en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, en Humanidades, en Ciencias Exactas y Naturales, en Ingeniería, y en Ciencias de la Salud y Servicio Social, este último caso es el más reciente, donde la Unidad Académica debió ser intervenida y permaneció de dicha manera durante un período prolongado, hasta la renovación de sus autoridades.

En el presente trabajo nos situamos a nivel intermedio o en el de la institución universitaria. En este nivel predomina el *modelo de autoridad colegiado*, el cual supone el establecimiento de una relación de carácter horizontal entre sus miembros, sin asimetrías formales, donde se ejerce la función de gobierno compartiendo colegiadamente una determinada cuota de poder, tal es el caso de la AU y el CS. No obstante, no podemos hablar de un único modelo. En los órganos unipersonales predomina el *modelo de autoridad político* el cual legitima, para la toma de decisiones y la acción de gobierno, a decanos y rector. Estos dos modelos se interrelacionan mediante el *diseño institucional* que configura el cogobierno universitario.

La idea del gobierno de las universidades argentinas -a través del cogobierno de sus claustros- y el sentido positivo del concepto de autonomía -como autogestión institucional- recuperan metafóricamente el modelo de la república democrática donde el pueblo está representado por los claustros, quienes participan de los órganos colegiados adquiriendo simultáneamente facultades normativas, ejecutivas y ciertas funciones de jurisdicción interna. Los órganos unipersonales -jerárquicos- están supeditados a la relación que establezcan con los colegiados, ya que en general de ellos provienen, allí rinden cuentas y legitiman su plan de gobierno.

Según Bobbio (1983) las instituciones se gobiernan mediante un *régimen* que incluye al conjunto de instituciones y regula la lucha y el ejercicio del poder. Parafraseando al autor, adherir al régimen implica adscribir a la legalidad del mismo, aceptando a sus gobernantes y política. En este sentido, el que legitima el poder debe reconocer también el gobierno que se constituye y actuar en conformidad con las normas y con los valores del régimen, a pesar de que no lo apruebe y hasta se oponga al mismo o a su política.

En este trabajo nos valemos del concepto de *régimen* asimilándolo al de *diseño institucional*, que para nuestro caso puede aplicarse a lo que se encuentra estatuido/normado, principalmente: órganos de gobierno colegiados y unipersonales, mecanismos legales establecidos para la elección de autoridades y requerimientos formales para reformar el Estatuto.

Siguiendo a Mintzberg (1992) en las organizaciones coexisten agentes de influencia conformados en grupos de interés que se disputan el poder por definir la orientación general de la organización. Para el caso, hablamos de coaliciones o simplemente actores -políticos, científicos, académicos, profesionales etc.- que mediante el uso de alguna fuente/situación de poder, buscan incidir en el ejercicio del gobierno universitario con intereses y lógicas de comportamiento propias.

Por *lógica política* -o de comportamiento- nos referimos al patrón de conducta que nos permite comprender la actitud de determinado actor en un contexto dado y en un proceso político específico. Este patrón además de evidenciar una guía de acción, implica el establecimiento de determinado razonamiento que da sentido al comportamiento adoptado. En dicho razonamiento coexisten intereses particulares, poderes en disputa, visiones de universidad, ideologías, tradiciones sectoriales, etcétera.

Nos interesa profundizar sobre dos lógicas políticas que propone Bobbio (1983):

- *Lógica de legitimación*: presente en el comportamiento de los actores que entienden que el fundamento y los fines del poder son compatibles o están en armonía con su propio sistema de creencias y actúan promoviendo la conservación de los aspectos básicos de la vida política.
- *Lógica de impugnación de la legitimidad*: percibida en los actores que consideran que la estructura y los fines del régimen son contradictorios con el propio sistema de creencias. Este juicio negativo se traduce en una acción orientada a transformar los aspectos básicos de la vida política [el régimen].

La continuidad institucional de las organizaciones se lograría con acuerdos sustentables de los actores que legitimen el diseño institucional que rige la lucha por el poder. Esto último resulta necesario, aunque no suficiente, para comprender los factores involucrados en la toma de decisiones de las universidades. En este sentido, hay que indagar sobre la dinámica del proceso de generación de consensos en los distintos órganos de gobierno y el papel que desempeñan los distintos actores de conducción política en cada escenario.

La generación de consensos -o legitimación- para llevar adelante determinados procesos decisorios, en los órganos donde predomina el *modelo de autoridad colegiada*, se promueve mediante *mecanismos deliberativos*. En cambio, en los órganos jerárquicos, donde prima el *modelo de autoridad político*, se suele apelar a *mecanismos de negociación*. En la relación que se establece entre los distintos tipos de órganos, y en la administración de los mecanismos de legitimación necesarios para cada proceso decisor, median las *habilidades de conducción política* de quienes ejercen el gobierno real de la institución.

Al respecto, Etkin (2008, p. 8) señala: “conducir una organización no es solo articular esfuerzos o definir un rumbo compartido, sino enfrentar el dilema de las decisiones que tienen efectos a la vez positivos y negativos sobre la continuidad, estabilidad y crecimiento de la organización”. Este autor menciona el concepto de *inteligencia política* que sería la síntesis entre la realidad compleja en que se desenvuelven las organizaciones y la búsqueda de su gobernabilidad. Es decir, la capacidad creativa que posean los directivos para diseñar escenarios de acuerdo y, por ende, establecer un mapa de poder donde la divergencia sea controlada o negociada. La *inteligencia política* del directivo le permite encontrar *factores complementarios* que son utilizados al momento de producirse la puja de intereses para romper el antagonismo en la negociación, incorporando un tercer elemento que opera directa o indirectamente sobre alguna de las partes y permite revisar posiciones.



## 4. Desarrollo

### 4.1. La reforma del estatuto como proceso decisorio

Reformar el estatuto de una organización implica un proceso decisorio que requiere una reflexión previa -en el que, por ejemplo, se exteriorizan opiniones a favor y en contra de las alternativas de decisión-, para pasar luego a un ámbito de decisión donde los actores legitimados toman posición y eventualmente, deciden. A continuación, mencionamos los aspectos normativos requeridos para efectuar reformas al Estatuto de la UNMDP.

El ámbito legitimado formalmente para tomar la decisión es la AU, máximo órgano de gobierno de la UNMDP conformado por 108 miembros -54 docentes, 36 estudiantes y 18 graduados-. Explícitamente, cuenta dentro de sus atribuciones con la potestad de modificar el Estatuto. Dicha norma en su artículo 86, además señala que para su modificación se requiere una mayoría de votos equivalente a dos tercios de los presentes, número que en ningún caso podrá ser inferior a la mitad del total de los integrantes del cuerpo, es decir, 54 asambleístas. Adicionalmente, el reglamento de la AU estipula que para la modificación del Estatuto debe realizarse, en primer lugar, una votación en general del proyecto y luego efectuarse votaciones en particular por artículos, sin las cuales las modificaciones de la norma no se sustanciarán.

El Estatuto de la UNMDP contaba con 1 preámbulo y 7 secciones: Principios constitutivos, De los claustros universitarios, Estructura de la Universidad, Del gobierno, Del régimen electoral, Del régimen económico y financiero, y Disposiciones generales y transitorias. En suma 192 artículos, los cuales fueron sometidos integralmente a revisión durante el proceso que se analiza. En este sentido -de acuerdo a la información provista por la Secretaría del Consejo Superior- entre el año 2000 y el año 2013 la AU fue convocada para reformar el Estatuto en 17 oportunidades. Logró sesionar normalmente en 11<sup>11</sup> convocatorias; en 4<sup>12</sup> no logró sesionar por falta de *quórum*; en 1<sup>13</sup> oportunidad, luego de 4 hs. de sesión durante una votación en particular, fue interrumpida; y en 1<sup>14</sup> oportunidad se convocó y no se logró sesionar por interrupciones que imposibilitaron la acreditación de los asambleístas.

Podemos concluir este apartado señalando que para reformar integralmente el Estatuto se requiere un nivel de consenso considerable que permita agrupar una mayoría suficiente de asambleístas, los cuales deben acordar sobre una importante variedad de temáticas en las que los actores no siempre tienen la misma voluntad de consenso, de hecho suelen poseer intereses

---

<sup>11</sup> Fechas: 14/07/2000; 10/06/2003; 01/07/2003; 28/10/2003; 02/12/2003; 07/09/2004; 27/10/2004; 15/03/2006; 11/10/2007; 19/08/2010 y 03/09/2013.

En la sesión del 03/09/2013, la AU es convocada a sesión, la misma es interrumpida al momento de iniciarse el tratamiento del orden del día. Inmediatamente después, los asambleístas son convocados a otra sede de la UNMDP donde la sesión continúa y se concreta la reforma integral del Estatuto.

<sup>12</sup> Nos consta que fueron más las oportunidades en las que no se sesionó por falta de *quórum*, pero no hemos podido precisar el dato por la falta de registros fehacientes.

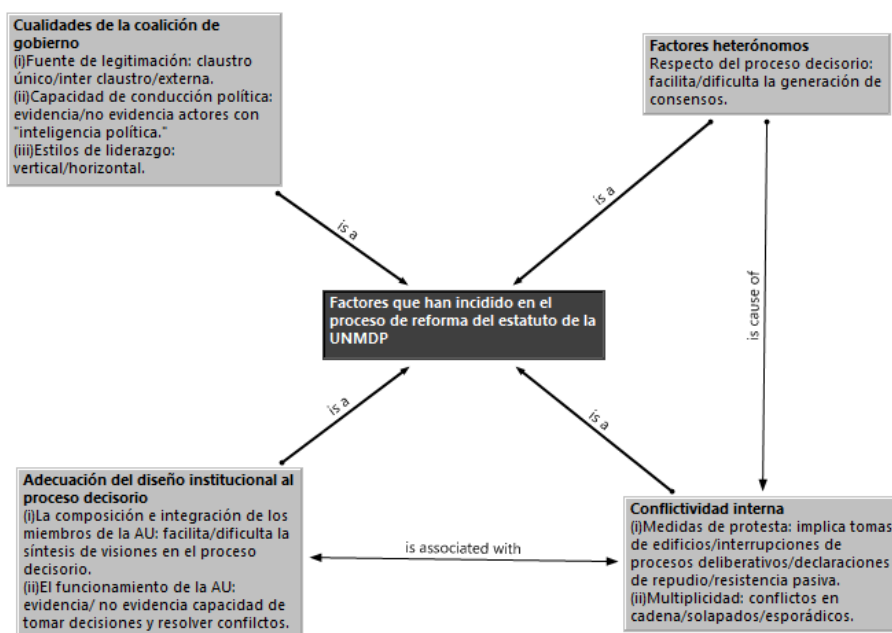
<sup>13</sup> Fecha: 09/09/2005.

<sup>14</sup> Fecha: 29/09/2010.

distintos/contrapuestos. Esta mayoría debe manifestarse en una votación en general y luego sostenerse/reagruparse durante tantas votaciones en particular como sean las modificaciones pretendidas. Mientras que la votación en general es una exteriorización de la voluntad del órgano de dar el proceso; la votación en particular es la que sustancia las modificaciones. En el caso del tratamiento en particular de un artículo, de no lograrse una mayoría suficiente, subsistirá el artículo original y se continuará con el tratamiento de los artículos subsiguientes. Esta última aclaración la realizamos ya que estamos analizando un proceso en el que lo que se hizo fue modificar integralmente la norma, es decir, la totalidad de los 192 artículos.

#### 4.2. Los factores que han incidido en el proceso desde la visión de los Rectores

A continuación, se exponen las categorías analíticas que -entendemos- agrupan los principales factores incidentales en el proceso de reforma del Estatuto. Asimismo, se indican sus dimensiones más salientes.



**Figura 1.** Factores intervinientes en el proceso decisorio de la reforma del Estatuto.

Fuente: elaboración propia - Software ATLAS.ti

Los cuatro factores expuestos en la Figura 1, surgen del testimonio de los rectores entrevistados. Naturalmente, esta categorización no es taxativa y, de seguro, pueden existir otros factores que se relacionen y hayan operado en el proceso. No obstante esta primera categorización -que esperamos poder seguir ampliando y desagregando en futuras publicaciones-, nos indica que en cada uno de los tres intentos de reforma que llevó adelante la UNMDP, la institución se ha visto influenciada por factores de contexto que han dificultado o facilitado el avance del proceso. Asimismo, las coaliciones de gobierno, según sus cualidades, han interpretado distintos roles en la reforma que han sido distintivos al momento de llevar adelante un proceso decisorio capaz de articularse en el plano formal, en base a las exigencias del diseño institucional, pero también en el plano real, reconociendo la agenda de conflictos interna de la organización y los escenarios en puja de poder que ha vivido la UNMDP. A continuación, desarrollamos en particular los factores categorizados y sus principales dimensiones.

El primer factor a destacar es la presencia/ausencia de ciertas **cualidades en la coalición de gobierno**. En este sentido *la fuente de legitimación* de la coalición es un aspecto central de cara a construir un consenso que permita llevar adelante el proceso. La existencia y continuidad de dicha base de sustentación aparece como algo coyuntural y difuso en la mayoría del período analizado. Recién a partir del 2009, se empieza a visualizar más nítidamente un reagrupamiento de actores; en palabras del entrevistado, se logra construir una mayoría en torno al proceso.

**P 3: Cita 3:20**

*“en la época de Gustavo estaba eso, creo que no hubo posibilidad. No fue el estilo tampoco de consensuar; no había una construcción donde se pudiesen consensuar las cosas, tampoco existió en la época de Daniel”.*

**P 3: Cita 3:25**

*“Esa fue, digamos, la experiencia que a mí me parece que las dos con una metodología... metodología y forma de conducir la universidad ¿no? No se conducía la universidad, no había una construcción de una mayoría grande; las transformaciones si vos no construís una mayoría grande con poder político no la podés hacer, podés ganar una votación en un consejo en una ciudad o en el país, ganás una votación o dos, eso no cambia las cosas vos tenés que construir consensos sociales...”*

A partir de la llegada al Rectorado en forma interina del Lic. Morea, se observa un agrupamiento con cierta estabilidad -a diferencia de las dos coaliciones anteriores- que cuenta con actores del claustro de docentes<sup>15</sup> y de estudiantes. En relación a esto último, la agrupación Cauces -desde el año 2009, integrante del Partido Socialista- identificada con la coalición de gobierno en esa época, ya contaba con una significativa representación en la AU y en los centros

---

<sup>15</sup> Los sectores docentes que desde su comienzo acompañaron a este rector proceden de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales -de donde él proviene-; de la Facultad de Ingeniería y de la Facultad de Humanidades, principalmente.

de estudiantes de la UNMDP<sup>16</sup>. Fue un actor importante en el tercer intento de reforma, ya que en la AU de 2010 fue el único sector del claustro estudiantil que hizo manifiesto su apoyo a la reforma del Estatuto, postura que se sustentaba en la reforma del régimen de ingreso -ingreso irrestricto- y en la incorporación del personal universitario a los órganos de gobierno, entre otras. No obstante, en la AU de 2013 serían más los agrupamientos estudiantiles que votarían a favor de la propuesta de reforma<sup>17</sup>.

Continuando con otra de las dimensiones destacamos que los entrevistados han valorado como necesaria la existencia de algún integrante de la coalición de gobierno con la disposición y habilidades necesarias para constituirse en un interlocutor capaz de llevar adelante el proceso de negociación frente a los actores de la comunidad. Esto se reconoció como una ausencia, sobre todo en el primer intento de reforma, en el año 2000.

**P 1: Cita 1:20**

*"la gente interpretó que se les estaba bajando algo para que levantara la mano y nada más, que no era la intención. Simplemente era algo para la discusión, pero, bueno, habría que haber tenido una o dos personas que lo condujeran más hábilmente que lo que terminó ocurriendo".*

Contar con *capacidad de conducción política* en la coalición de gobierno, implica -entre otros puntos- poder desarrollar metodologías que conduzcan a la organización a concretar los objetivos que se propone. En relación a la reforma del Estatuto, se evidencia una primera metodología -similar a la utilizada en la reforma de Estatuto de Rojo- y una segunda, que emerge luego de la crisis institucional que vive la Universidad en el año 2008 -profundizaremos este tema en el apartado referido al *diseño institucional*- no obstante, destacamos la capacidad de revisar los métodos para avanzar en objetivos organizacionales, ya que hace al factor que estamos analizando.

**P 3: Cita 3:23**

*"en la época de Daniel Medina una época donde no se podía consensuar nada, inclusive con errores metodológicos a mi manera de ver importantes, porque se... entre lo de Daleo y lo de Daniel, se llamaba una asamblea -que si se podía llamar todavía no las interrumpían- pero se creaban comisiones y cada comisión era autónoma y entonces cada uno que iba a las comisiones de los asambleístas ponía el artículo como él quería, entonces teníamos opción A, B y C de un artículo y A, B y C de otro artículo. No había un hilo conductor, no se pudo construir una mayoría desde ahí, la mayoría es el promedio, esto es lo que no se hizo ni remotamente".*

**P 3: Cita 3:29**

*"hicimos una metodología totalmente distinta, no creamos una comisión, buscamos los consensos. Tomamos todo lo que habíamos hecho antes, por supuesto; no empezamos cero, cero, cero. Tomamos todo lo que hicimos antes y trazamos una línea en la cual dijimos: "bueno, todo esto tiene un*

---

<sup>16</sup> Desde el año 2013, conduce 4 de los 9 centros de estudiantes; los 5 restantes se encuentran dirigidos por distintas fuerzas políticas.

*amplísimo consenso, lo que no tiene consenso, no sale". Porque es como si hubiéramos estado en una votación simulada. Buscamos, por un lado, el asambleísta medio, pero también los formadores o los factores de poder más importantes políticos en nuestra comunidad universitaria; articulamos a esos dos planos, el asambleísta medio y los sectores que pueden tener opiniones de más peso, consensuado todo eso, el tema de hacer la asamblea empezó a ser una cuestión más liviana porque también la gente ya tenía las experiencias anteriores".*

Otra dimensión de este factor que resulta relevante tiene que ver con el *estilo de liderazgo* de los voceros de la coalición frente a los órganos colegiados, ya que colisionan las formas naturalmente más ejecutivas de los miembros de la coalición de gobierno, con la horizontalidad de los actores representados en dichos órganos.

**P 1: Cita 1:19**

*"prácticamente enseguida de que yo asumí, emprendimos la propuesta de reforma del Estatuto, ahí hubo una participación muy fuerte en la propuesta de los secretarios, que yo tenía, que venían de tu facultad [Ciencias Económicas y Sociales]; ellos rápidamente llegaron a una propuesta de un proyecto, pero fue algo muy bajado desde arriba que produjo enseguida anticuerpos".*

Aquí detectamos un factor implícito, relacionado con los condicionantes que ofrece la cultura organizacional de la universidad frente al ejercicio de la acción de gobierno de los actores. La consideración de este tipo de elementos en los procesos decisorios hace también al aspecto cualitativo de las coaliciones de gobierno.

**P 3: Cita 3:37**

*"en la universidad, si se quiere, este nivel de complejidad que tiene la universidad para manejarse, esta obligación de consensuar permanentemente, no para todos es una cosa fácil de hacer. [Desde] nuestra cultura, no venimos formados así y la cultura política nacional, mayoritariamente, no es así tampoco".*

Respecto a la influencia de **factores heterónomos** a la institución, podríamos identificar dos fenómenos que han impactado en los intentos de reformar el Estatuto condicionando la capacidad de generación de consensos. El primero a destacar tiene que ver con la *sanción de la LES* en el '95 y los efectos que dicho debate generó en nuestra comunidad universitaria. La UNMDP se declaró "en contra" de su sanción e inclusive realizó presentaciones ante la justicia donde no obtuvo fallos favorables. No obstante, esta oposición generó un fuerte impacto político; el rechazo que hubo al momento de la sanción de la LES, luego se tradujo en resistencias a las iniciativas de reformar el Estatuto.

---

<sup>17</sup> Tal es el caso del Movimiento Sur y la Franja Morada.

**P 3: Cita 3:17**

*“en la época de Gustavo no había una posibilidad de conducirlo [el proceso de reforma del Estatuto] y de juntar, construir una mayoría a partir de un cierto nivel de consensos porque, por ejemplo, estaba muy fresco el tema de que la Universidad había rechazado la LES y entonces, no había que adecuarse a la Ley en ninguno de sus aspectos, y una reforma implicaba una adecuación a la Ley”.*

Esta oposición a la LES es una constante a lo largo de todo el período de análisis, lo que sí ha variado han sido las formas de exteriorizar esa resistencia como veremos a continuación.

El segundo fenómeno se relaciona con las transformaciones de la cultura política nacional y su incidencia en la cultura política de la UNMDP.

**P 1: Cita 1:23**

*“lo que no ocurrió prácticamente en mi período como rector, fue la oposición cerril [que generaba interrupciones del funcionamiento de los órganos de cogobierno] a reformar el Estatuto, porque íbamos a adaptar a la Ley de Educación Superior, eso vino después; se mencionaba pero no por eso se impedía. Se iba a las asambleas y no se las interrumpía”.*

**P 3: Cita 3:46**

*“en la época de Daniel, serán perfiles, hubo un recrudescimiento de la... un incremento de la conflictividad con algunos sectores estudiantiles, y de los trabajadores, que como metodología tomaron, lo que viene del contexto ¿no? esta metodología 2001”.*

La crisis del 2001 popularizó nuevas formas de protesta como “el piquete” y generalizó un discurso contestatario al régimen establecido y partidos políticos tradicionales. En la UNMDP, esto se reprodujo a través de las organizaciones<sup>18</sup>, que adoptando como referencia dicho fenómeno, se fueron vinculando -orgánicamente o a través de sus miembros- con la comunidad universitaria. Constituidos en actores, con una creciente inserción institucional producto de la crisis de los sectores hegemónicos que habían dominado la representación del claustro estudiantil durante los '90, estos actores supieron adecuar dichas formas de manifestación a las particularidades de la vida universitaria. En general, trasladaban a los órganos de cogobierno, reivindicaciones<sup>19</sup> de claustro -respetando el *diseño institucional*- y ejercían un control muy estricto sobre las decisiones que tomaba la Universidad, sobre todo el CS. Al planteo institucional

---

<sup>18</sup> Algunas de ellas: el Movimiento Teresa Rodríguez, la Corriente Clasista y Combativa, el Partido Comunista, el Partido Comunista Revolucionario, el Partido Socialista de los Trabajadores, el Partido Obrero, etcétera.

<sup>19</sup> En principio se exigían políticas de bienestar, becas, comedor, residencia, deportes, etc. Se impugnaba cualquier intento de arancel a los estudiantes, lo mismo que barreras restrictivas al ingreso. La visión crítica del régimen, llevaba a cuestionar el accionar de la UNMDP como actor social, con lo cual se demandaba mayor presupuesto para extensión, mayor pertinencia y control sobre la actividad de los investigadores; se ponía en crisis cualquier lógica de mercado, principalmente las actividades de transferencia con empresas, entre otras cosas.

se lo solía respaldar con movilizaciones a los órganos de gobierno, lo cual operaba como una fuerte herramienta de presión sobre el resto de los representantes de dichos órganos. Paulatinamente, la recuperación general de la situación del contexto, fue menguando la receptividad en la comunidad del discurso que caracterizó la época de la crisis del 2001. Analizar dicha circunstancia excede al presente trabajo, pero creemos que luego de la situación crítica que vivió la Universidad en el año 2008, se empezó a visibilizar un agotamiento general en la institución a este tipo de discurso y a sus métodos. Los reclamos de los actores, en principio, eran viabilizados institucionalmente pero cuando su participación institucional empezó a disminuir, la metodología se fue radicalizando, promoviendo interrupciones al funcionamiento de la AU<sup>20</sup> y el CS<sup>21</sup>. Cerca de la finalización del mandato del rector Medina, pareciera producirse un giro en la lógica de comportamiento de estos actores, se pasa de una lógica de legitimación a una lógica de impugnación del diseño institucional de la UNMDP, deslegitimándolo como espacio para la autogestión de conflictos y toma de decisiones, y por ende, poniendo en crisis las coaliciones de gobierno en los últimos dos intentos de reforma.

Respecto de **la conflictividad interna**, durante todo el período de análisis la UNMDP evidenció un nivel considerable de confrontación -con el colegio de pregrado, el jardín maternal, el gremio docente, el gremio no docente y con los sectores estudiantiles-. Entre los años 2006 y 2009, hubo conflictos con el gremio no docente y organizaciones estudiantiles que impusieron lógicas de comportamiento y formas de protesta nuevas que afectaron considerablemente en el funcionamiento institucional de la UNMDP -véase tomas de Rectorado, tomas de Facultades, presiones en las sesiones del CS y AU, interrupciones de AU y CS, interrupciones de CA-.

**P 2: Cita 2:25**

*"...lo nuestro, era lo cotidiano en el Consejo Superior, cada 15 días teníamos disturbios en el Consejo Superior".*

**P 3: Cita 3:24**

*"...cuando termina Daniel Medina, que hay un... se parte la Universidad ya definitivamente en dos sectores muy nítidos, casi mitad por mitad, con el nivel de conflictividad que había... Veníamos desde hace un tiempo atrás de tener el Rectorado tomado, huelgas permanentes, era una cosa absolutamente caótica la Universidad, porque no podíamos hacer una asamblea, porque ya empezaron a interrumpir las asambleas de elección de rector, ni pensar ya a esa altura de hacer una asamblea para modificar el Estatuto..."*

---

<sup>20</sup> La primera interrupción de Asamblea sucedió en el año 2005, luego se interrumpieron asambleas de elección de rector en varias oportunidades durante el 2008. En febrero de 2009, en la elección de rector, se sesionó con la AU tomada. El intento de reforma del Estatuto del año 2010, también se interrumpió; así como la última elección de rector, que luego se sesionó en otro recinto. Lo mismo sucedió durante la Asamblea de 2013 para reformar el Estatuto: se interrumpió y se sesionó, más tarde, en otro recinto.

<sup>21</sup> En agosto del año 2009, se interrumpe la sesión del CS de la Universidad, en oportunidad de tratarse el reglamento de funcionamiento del comedor de la UNMDP.

El segundo intento de reforma fue muy condicionado por este factor, debilitando las iniciativas que buscaban dar continuidad al proceso de reforma que había dejado inconcluso el doctor Daleo. Esta experiencia pareciera haber constituido una referencia muy importante para llevar adelante el tercer intento de reforma. En el primer intento de reforma el antecedente inmediato era la reforma que había llevado adelante el rector Rojo a fines del '80, dicha referencia -caracterizada fundamentalmente por un buen funcionamiento del diseño institucional, el bajo nivel de conflictividad y la iniciativa de reformar solo algunos aspectos del Estatuto, no su integridad- puede haber conducido a reproducir en esencia la metodología utilizada anteriormente. En los primeros dos intentos de reforma, prevalecieron las iniciativas que buscaban canalizar la discusión y la eventual decisión en la AU y entre sus miembros. Si consideramos al proceso desde esta visión, el conflicto -que a través de medidas de fuerza se manifestaba en los espacios donde ganaba visibilidad- operó como un impedimento, ya que desplazó del debate la reforma del Estatuto frente a temas de coyuntura.

**P 1: Cita 1:43**

*"...ciertos conflictos que no tenían que ver con la reforma del Estatuto se trasladaban al proceso de reforma del Estatuto por ejemplo el Colegio Illia, en particular, o el jardín maternal".*

Mientras que en el tercer intento de reforma iniciado en el 2010, vemos que la referencia inmediata se vincula con los intentos fallidos anteriores. Se podría afirmar que esto constituyó una ventaja comparativa para quienes llevaron adelante este proceso, ya que consistió en una referencia más próxima en términos políticos que la que el doctor Daleo había tenido en su oportunidad. Esto último, sumado a la crisis institucional del período 2006-2009, condujo a desdoblarse el proceso de reforma en dos planos: el político -deliberativo y de generación de consensos previos- y el formal -de toma de la decisión y legitimación del proceso-; lo cual se evidencia en la cita transcrita a continuación:

**P 3: Cita 3:30 (continuación Cita 3:29)**

*"... consensado todo eso [el proyecto de nuevo Estatuto] el tema de la metodología para hacer la asamblea empezó a ser una cuestión más liviana porque también la gente ya tenía las experiencias anteriores, entonces no teníamos que contarle que iba a haber problemas. Así, algunos nos decían: "pero, ¿será posible?; ¡qué cosa! "; "¿Cómo hacemos esto?, a mí me gustaría votar, hacer discurso..."; "a mí también me encantaría, pero no es posible en esta Universidad"; "usted va a ver que no es posible. Si lo hacemos y podemos hacerlo así, yo, encantado; pero vamos a ver que no es posible". Dicho y hecho: no fue posible. Hicimos una asamblea de reforma del Estatuto de tres minutos y medio. ¡Menos mal que estuvimos cuatro meses anteriores discutiendo todo!"*

Esta forma de llevar adelante el proceso contribuyó a aislar de la conflictividad a la instancia de debate previo, a la instancia de decisión. Es un tema para continuar profundizando en otros trabajos, pero en principio pareciera



que la alta conflictividad y la radicalización de la protesta hubiese generado un efecto de desgaste en la comunidad que terminó favoreciendo la generación de un consenso en torno a la propuesta de reforma, aun pese al incumplimiento de exigencias formales requeridas por el *diseño institucional*.

El último factor que desarrollaremos intenta profundizar sobre la **adecuación del diseño institucional -la AU y sus normas de funcionamiento-** al proceso decisorio que estamos analizando. La AU es un órgano *compuesto* por 108 miembros, cuyos integrantes provienen de 9 facultades y son elegidos en forma federativa, es decir, se trata de representantes que no son designados por todos los miembros de la comunidad universitaria; sino que son electos por unidad académica y, en general, en nombre de ellas, ejercen su representación. Responden a los grupos de interés de las unidades académicas donde rinden cuentas, ya que de allí es de donde proviene su legitimidad.<sup>22</sup>

Respecto de la *integración* del órgano -esto es, la dinámica de incorporación de los miembros al cuerpo-, hemos observado la inexistencia de un cronograma o calendario único para ordenar la renovación periódica de los órganos colegiados. El mismo no aparece en el plano universitario ni en las unidades académicas. Tampoco existe normativa que relacione los momentos de integración de los órganos colegiados con los órganos unipersonales.

En el Anexo 1, analizamos los vencimientos de los mandatos de los asambleístas según unidad académica y según claustro. Notamos que en la mayoría de los casos cada claustro, dependiendo de la facultad de que se trate, tiene su propia fecha de renovación de mandatos.

En cuanto a su *funcionamiento*, el diseño de la AU supone que sus miembros a través de mecanismos deliberativos pueden llegar a consensos sobre una determinada visión de universidad que permita derivar un estatuto acorde. En este sentido, se supone que los asambleístas subordinan al interés del todo -la comunidad universitaria- los intereses de las unidades académicas, el propio claustro, el suyo, etc. al momento de ejercer su representación. Como se verá a continuación, estos supuestos del diseño institucional de la UNMDP, no parecieran cumplirse en el caso que investigamos.

En el Anexo 2, resumimos los aspectos salientes de cada una de las sesiones de AU.

Se identificaron principalmente dos categorías de decisiones que la AU ha tomado: 1) decisiones en torno a la forma de llevar adelante el proceso de reforma -metodológicas- y, 2) decisiones de fondo sobre modificaciones a la norma.

El primer intento de reforma se inició formalmente el 14 de julio de 2000 y concluyó el 2 de diciembre de 2003, en vísperas de la finalización del mandato del doctor Daleo. En dicho período, las deliberaciones del cuerpo fueron dominadas por aspecto de forma<sup>23</sup>, consecuentemente se decidió sobre distintas

<sup>22</sup> Queremos evidenciar que no es lo mismo participar en nombre de una facultad en el gobierno de la Universidad, que ser electo para llevar adelante el gobierno universitario en representación de todas las unidades académicas.

<sup>23</sup> Esto no quiere decir que en el trabajo de las comisiones no se debatieran aspectos de fondo, pero lo cierto es que en el pleno del cuerpo, principalmente se discutió sobre aspectos de forma.

metodologías a emplear para llevar adelante el proceso. Se observaron dificultades para que el órgano manifestara su voluntad y tomara decisiones sobre aspectos de fondo modificatorios de la norma. El 10 de junio de 2003, se presentó al cuerpo una propuesta de estatuto y se intentó votar, en particular, una propuesta de preámbulo que fue desestimada por el cuerpo y reenviada a comisión. Las opiniones en esta oportunidad se dividieron en torno a la idea de incluir en la normativa el *ingreso irrestricto* a la Universidad. A pesar de las complicaciones para avanzar en el proceso, en diciembre del año 2003, la AU se expresó a favor de no dar por concluido el mismo a través de una votación a favor de continuar con dicho proceso de reforma.

El segundo intento, puede fecharse entre el 7 de septiembre de 2004 y el 11 de octubre de 2007. Se inició con una primera sesión donde se discutieron aspectos de forma. En una segunda sesión se dio, por primera vez, tratamiento en particular a la modificación del preámbulo, lo cual no logró una mayoría suficiente. Asimismo, se materializaron las dificultades para unificar una visión de universidad en el cuerpo y comenzaron a evidenciarse los problemas de *quórum* para funcionar. Las deliberaciones fueron retomadas en septiembre de 2005, sesión en la que, si bien se avanzó en el tratamiento en particular de algunos artículos, se produjo la primera interrupción del órgano mientras estos llevaban adelante sus deliberaciones. Los problemas de *quórum*, y por ende, el tratamiento en particular de las modificaciones, continuarían durante el año 2006. Finalmente, el 11 de octubre de 2007 en una sesión constituida con menos de la mitad de los asambleístas, el órgano desestimó las reformas realizadas y dio por finalizado el proceso.

El comienzo del tercer intento de reforma estuvo muy influenciado por la situación que vivía la Facultad de Ciencias de la Salud y Servicio Social<sup>24</sup> lo que incentivó a sectores del claustro docente a solicitar, mediante el CS, la reforma de la reglamentación que preveía el Estatuto para la elección de decanos. Se pretendía evitar que cualquier miembro del CA pudiera impedir -con su mera ausencia en la sesión de elección- la continuidad institucional de una Unidad Académica. Esta intención de reforma parcial del Estatuto, rápidamente devino en una revisión integral de la norma. Se realizó una AU en agosto del año 2010, la cual se desarrolló en un escenario de disturbios. En esta sesión se resolvería aplazar las deliberaciones y volver a constituirse en septiembre del mismo año. Para entonces, existía una propuesta de estatuto que recogía los avances del proceso anterior, como se mencionó en oportunidad de desarrollar el factor *cualidad de la coalición de gobierno*. Esta propuesta estaba siendo debatida en espacios principalmente informales [Ver citas 3.29 y 3.30] dadas las interrupciones de AU y la imposibilidad de llevar las deliberaciones a dicho órgano. Dichos espacios tenían la particularidad -a diferencia de las sesiones de AU- de representar a porciones de la comunidad universitaria, de este modo, existían reuniones entre los decanos para discutir la normativa, luego había

---

<sup>24</sup> En esta Unidad Académica, estudiantes y docentes -en diferentes momentos- se ausentaron de las sesiones de CA tendientes a elegir decano, por lo que fue prolongada la situación de acefalía. Finalmente, debió mediar una intervención por parte de la Universidad, para normalizar la situación.

reuniones con asambleístas por facultad y también, con sectores del movimiento estudiantil y la coalición de gobierno de la universidad. En síntesis, en el tercer intento el proceso fue ordenado en forma secuencial, diferenciado según los actores y centralizado en algunos miembros de la coalición de gobierno; se apartó significativamente de lo presupuesto en el diseño institucional y evidenció una limitación real e importante del diseño institucional para el proceso de reforma.

## 5. Comentarios finales

En este trabajo hemos categorizado los factores que han incidido en el proceso decisorio de reforma del Estatuto de la UNMDP.

El caso analizado pone en crisis la idea de “comunidad universitaria” y la capacidad de lograr por parte de ésta una visión de institución común. El diseño institucional de la AU pareciera centrarse más en la necesidad de equilibrar los distintos poderes de las facultades, que en la idea de auto organizarse.

En relación al proceso, observamos una “contradicción esencial” ya que, por un lado, se jerarquiza como proceso decisorio la reforma del Estatuto-atribuyéndolo al máximo órgano de gobierno y exigiendo requisitos de mayoría especial general y particular- pero, por otro lado, no existe un criterio homogéneo que permita darle previsibilidad a su integración. Sumado a esto, la composición de la AU es federativa, lo que dificulta la posibilidad de organizar “bloques políticos”. La desregulación de la integración de sus miembros y la representación federativa fomentan la atomización política del cuerpo, lo que colisiona con lo exigido por el proceso decisorio analizado en cuanto a generación de amplios y duraderos consensos; prima en la realidad la fragmentación y cierta imprevisibilidad de las representaciones de la AU.

El diseño institucional que regula la reforma de Estatuto nunca había sido puesto en práctica en un proceso de reforma integral. Recordemos que el Estatuto de la UNMDP se “adoptó” del Estatuto de la Universidad Nacional de La Plata, y las reformas que recibió fueron parciales y en un contexto muy distinto al que tenemos en la actualidad. De acuerdo al funcionamiento real de la AU y las exigencias de votación y mayoría que fija la reglamentación, parecería que el dispositivo normativo estuviese diseñado para que el Estatuto no se modificara integralmente; ya que para hacerlo, se requeriría mínimamente votar 193 veces.

Si conjugamos lo antes dicho con la *crisis del demos universitario* que en mayor o menor medida han evidenciado las “grandes” universidades nacionales del país, emergen las limitaciones actuales del gobierno de las universidades para cobijar nuevas formas en el ejercicio de la ciudadanía política de sus miembros. La *lógica de la impugnación* utilizada por algunos actores y su consecuente conflictividad y efectos sobre la institucionalidad, ponen en crisis al recurso deliberativo como mecanismo para la generación de consensos y toma de decisiones en los órganos colegiados.

En el marco de una gran rigidez del diseño institucional de la UNMDP, las coaliciones de gobierno analizadas ensayaron distintas metodologías. En el primer intento, se aplicó un método bien institucional, horizontal y participativo de búsqueda de consensos, pero con ciertas ausencias cualitativas en la coalición

de gobierno que posiblemente conspiraron contra las posibilidades reales de cumplir el cometido. El segundo intento evidenció las mismas características antes dichas, pero con un escenario de conflictividad mucho mayor que no pudo ser resuelto por parte de la coalición. Culminó con un deterioro de la institucionalidad de la UNMDP inédito. El tercer intento fue totalmente distinto: sumamente informal, de mayor verticalidad, centralizado desde la coalición de gobierno, negociado y dirigido a una porción de la comunidad universitaria -aquella que se encuadraba dentro de una lógica de legitimación del diseño institucional- que logró en forma mayoritaria legitimar políticamente un nuevo Estatuto, aunque recibiendo cuestionamientos respecto de la legalidad del proceso.

El rol de la coalición de gobierno fue fundamental para encontrar *factores complementarios* en las negociaciones que permitieran tender acuerdos, tal es el caso del ingreso irrestricto y la inclusión del personal universitario en los órganos de cogobierno para el claustro estudiantil, y la eliminación del requisito de *quórum* perfecto en la elección de decano para el claustro docente; elementos que fueron sustanciales para garantizar la mencionada legitimidad política.

Por último, la prolongación del proceso permitió consolidar debates y propuestas de reforma que se fueron ensayando ya desde el primer intento de reforma. Al mismo tiempo, la situación de gravedad institucional vivida generó un “efecto de desgaste” en la comunidad, promoviendo un reagrupamiento político donde al parecer lo que se defendía era la idea de integración y continuidad institucional; a diferencia de la idea de disolución y ruptura que plantearon actores que adscribían a una lógica de impugnación -en este punto de agotamiento de la institución pareciera que la conflictividad hubiese sido favorable a la generación de un consenso en torno a la reforma, aun a sabiendas de que no se cumplirían ciertas condiciones de legalidad en el desarrollo de la AU-.

Esto nos lleva a disparar algunas preguntas: ¿cómo debe la UNMDP reaccionar ante la *crisis del demos universitario* o la crisis en el ejercicio del gobierno universitario? ¿Cómo se vuelven a asociar legitimidad y legalidad en el cogobierno? ¿Cuán representativa resulta la idea de comunidad en la UNMDP y qué diseño institucional debería implicar? Finalmente, ¿la organización readecuará sus diseños para dar respuestas a los cambios en la cultura política o esta se readecuará a la primera?

**Anexos**

**Tabla A.1.** Integración de la Asamblea Universitaria, vencimientos de mandatos de sus miembros

Facultad	Claustro	Vencimiento de mandato
Ciencias Agrarias	Docentes	04/08/2014
	Graduados	24/06/2014
	Estudiantes	25/06/2014
Humanidades	Docentes	13/09/2013
	Graduados	26/09/2013
	Estudiantes	13/03/2015
Ingeniería	Docentes	02/05/2014
	Graduados	22/05/2015
	Estudiantes	01/05/2014
Arquitectura, Urbanismo y Diseño	Docentes	11/09/2014
	Graduados	27/04/2014
	Estudiantes	19/04/2014
Ciencias Exactas y Naturales	Docentes	02/05/2014
	Graduados	13/11/2014
	Estudiantes	28/10/2014
Ciencias de la Salud y Servicio Social	Docentes	26/08/2014
	Graduados	10/12/2014
	Estudiantes	30/08/2014
Psicología	Docentes	22/04/2014
	Graduados	22/04/2014
	Estudiantes	22/12/2014
Ciencias Económicas y Sociales	Docentes	02/05/2014
	Graduados	02/05/2014
	Estudiantes	01/05/2014
Derecho	Docentes	02/05/2014
	Graduados	04/05/2014
	Estudiantes	01/05/2014
Rector		20/02/2017

Fuente: elaboración propia sobre la base de disposiciones del Consejo Superior UNMDP.

**Tabla A.2.** Funcionamiento de la Asamblea Universitaria por reforma de Estatuto

Año	Fecha	Acreditados	Sesiones de AU por el tema de reforma del Estatuto			Duración
			Orden del día	Descripción	Observaciones	
2000	14-Jul	sin dato	Conformación de una comisión para elaborar una propuesta de actualización del Estatuto de la UNMDP.	Se discute sobre la metodología del proceso.	Se da 60 días a la comisión para hacer una propuesta.	sin dato
	10-Jun	76	Reforma integral del Estatuto de la UNMDP	Se intenta votar una propuesta de preámbulo. El pleno rechaza su tratamiento y lo envía a comisión, luego se debate sobre aspectos metodológicos del proceso.	La AU debate sobre la inclusión del ingreso irrestricto en la propuesta de preámbulo (27, por la afirmativa y 32, por la negativa).	4,5 hs
	01-Jul	72	Constitución de comisiones de trabajo para tratar la reforma del Estatuto de la UNMDP.	Se discute sobre la metodología del proceso. Se conforma una comisión de labor y tres comisiones de trabajo para distintas secciones del Estatuto.	Las deliberaciones fueron sobre conformación, convocatoria, <i>quórum</i> , cronograma de actividades y comisiones de trabajo.	sin dato
2003	28-Oct	80	Consideración del proyecto de reforma integral del Estatuto de la UNMDP.	Se discute sobre la metodología del proceso. Se resuelve girar a comisión la propuesta para continuar deliberando.	Se dividen opiniones entre los que solicitan se trate en general y particular la propuesta; los que rechazan la propuesta, y los que piden más tiempo para su consideración.	2,3 hs
	02-Dic	65	Consideración del proyecto elaborado por las comisiones de trabajo conformadas para tratar la reforma integral del Estatuto de la UNMDP.	Se discute sobre la metodología del proceso -cronograma de reformas-. Se vota en general la propuesta de la comisión de labor (63 afirmativos y 2 abstenciones).	Se insiste en votar en general o dar por concluido el proceso por falta de "espíritu de reforma". Se solicita se continúe la reforma luego de la elección de rector. Algunos representantes estudiantiles rechazan la propuesta cuestionando la legitimidad de la AU.	0,5 hs

**Tabla A.2.** Funcionamiento de la Asamblea Universitaria por reforma de Estatuto (continuación)

Sesiones de AU por el tema de reforma del Estatuto						
Año	Fecha	Acreditados	Orden del día	Descripción	Observaciones	Duración
2004	07-Sep	77	Tratamiento en particular del proyecto de Estatuto, elaborado por las comisiones de trabajo.	Se discute sobre la metodología del proceso -procedimiento para la votación en particular ante múltiples propuestas de articulado, y se resuelve un cronograma de reformas-.	Se cuestiona la designación del secretario de la AU, también el horario de inicio de las sesiones y la forma de notificación de los asambleístas.	1,7 hs
	27-Oct	67	Tratamiento en particular del proyecto de Estatuto, elaborado por las comisiones de trabajo.	Se discute sobre la metodología del proceso -tiempo máximo de acreditación de asambleístas y necesidad de cuartos intermedios entre votaciones en particular-. Se somete a votación la modificación del preámbulo, no logra la mayoría. Se somete a votación el artículo 1 y no se concluye su tratamiento por falta de <i>quórum</i> .	Se valoran los problemas para lograr <i>quórum</i> y cumplir el cronograma prefijado. Asambleístas desconocen el proceso por haberse integrado al cuerpo recientemente. Se mociona la inclusión del ingreso irrestricto al preámbulo y es rechazado.	4,5 hs
2005	09-Sep	63	Tratamiento en particular del proyecto de Estatuto elaborado por las comisiones de trabajo.	Se da tratamiento en particular a los artículos 1 a 10. Cuando se encontraba en tratamiento el artículo 11, un grupo de estudiantes ingresa al recinto de la sesión y corta las luces, motivo por el cual se levanta la sesión.	Se interrumpe por primera vez una sesión de AU de reforma de Estatuto.	4 hs
2006	15-Mar	65	Tratamiento en particular del proyecto de Estatuto elaborado por las comisiones de trabajo.	Se da tratamiento en particular a los artículos 11 a 15. El artículo 15 no alcanza la mayoría mínima, inmediatamente después la AU queda sin <i>quórum</i> y se suspende la sesión.	Se solicita el cambio de horario de sesiones, ya que hay asambleístas que no pueden asistir por razones laborales o de cursada.	2,5 hs

**Tabla A.2.** Funcionamiento de la Asamblea Universitaria por reforma de Estatuto  
(continuación)

Sesiones de AU por el tema de reforma del Estatuto						
Año	Duración	Acreditados	Orden del día	Descripción	Observaciones	Duración
2007	11-Oct	49	Consideración y resolución del proceso de reforma de Estatuto de la UNMDP.	El rector al iniciarse la AU, informa que desde hace largo tiempo se está intentando reformar el Estatuto y que no se llega a concluir muchas veces por falta de <i>quórum</i> . Propone desestimar el proyecto, revertir lo modificado e iniciar un nuevo proceso más adelante (42 por la afirmativa; 6 por la negativa y 1 abstención).	Se plantea el problema de las renovaciones periódicas de la AU, también la necesidad de modificar la reglamentación y la modalidad de votación. Se cuestiona el compromiso de los asambleístas con el proceso.	1,2 hs
2010	19-Ago	sin dato	Modificación del Estatuto de la UNMDP en su artículo 149, y los artículos del 1 al 148 y del 150 al 192	El rector da inicio a la AU indicando que se ha recibido una propuesta de reforma de Estatuto por Secretaría. Se presenta una moción de cuarto intermedio hasta el 29 de septiembre y se aprueba la realización de comisiones abiertas para la revisión del proyecto de Estatuto presentado.	La sesión se desarrolla en el marco de disturbios generados por agrupaciones políticas del claustro estudiantil que repudian el proceso de reforma. Los mismos pertenecen a las facultades de Cs. de la Salud y Servicio Social, Psicología, Cs. Exactas y Naturales, Humanidades y Cs. Agrarias. Los representantes estudiantiles de la facultad de Ingeniería y Cs. Económicas y Sociales hacen lectura de sus documentos en favor del proceso. El gremio no docente también hace uso de la palabra criticando el proceso.	sin dato
	29-Sep		La acreditación de los asambleístas es interrumpida.			



**Tabla A.2.** Funcionamiento de la Asamblea Universitaria por reforma de Estatuto (continuación)

Sesiones de AU por el tema de reforma del Estatuto						
Año	Fecha	Acreditados	Orden del día	Descripción	Observaciones	Duración
2013	03-Sep	100	Reforma del Estatuto de la Universidad Nacional de Mar del Plata, según Resolución de Rectorado n° 513 de fecha 12 de agosto de 2013.	El rector da inicio a la AU y otorga la palabra al Secretario de la AU el cual abre la lista de oradores de acuerdo al orden del día. Un asambleísta docente solicita que se vote en general y particular la propuesta de Estatuto presentada por Secretaría. El secretario lee la reglamentación que regula la reforma del Estatuto, manifiesta que se acreditaron la cantidad de asambleístas necesaria para proceder, solicita que las votaciones se realicen por signos y que los fundamentos de las votaciones se realicen después de estas. El rector solicita se cierre la lista de oradores y se considere la moción. Se aprueba por mayoría. Se procede a la votación en general obteniendo 78 votos por la afirmativa, luego se vota en particular el artículo 1° hasta el 165; se obtienen 78 votos por la afirmativa. El rector considera sancionado el proyecto y solicita su incorporación al digesto y publicación. Se interrumpe la sesión y el rector solicita a los asambleístas se trasladen al Anexo de la Facultad de Ingeniería para continuar con la sesión. Reanudada la sesión, se reciben notas de asambleístas en las que expresan su posición en relación al tema tratado, luego se abre la lista de oradores; se realizan 7 intervenciones antes de dar por concluida la sesión.	La propuesta de nuevo Estatuto contó con el aval de 90 asambleístas por escrito y firmada. Los principales temas en las notas adjuntadas al Acta versan sobre: la incorporación con voz y voto del personal universitario en todos los órganos de gobierno, el establecimiento de un sistema de ingreso irrestricto para toda la Universidad y la modificación al reglamento de la elección de decano. La asamblea se inicia y procede en un clima de tensión y disturbios, es interrumpida cuando comienza la votación. Las dos votaciones realizadas según se transcriben en el Acta fueron en general. Las manifestaciones de los asambleístas cuando se reanuda la sesión versan sobre el carácter antidemocrático de las interrupciones de las asambleas y de la necesidad de profundizar en más reformas en un futuro.	0,25 hs

Fuente: elaboración propia sobre la base de actas de la AU.

## Bibliografía

- Altbach, P. (1999). Perspectivas comparadas sobre la Educación Superior para el siglo XXI. *Revista pensamiento universitario*, 6(8), pp. 3-13.
- Bobbio, N. (1983). *Qual socialismo? Debate sobre uma alternativa*. Río de Janeiro: Paz e Terra.
- Clark, B. (1992). *El Sistema de Educación Superior*. México: Nueva Imagen.
- Etkin, J. (2008). Inteligencia política y superación de las tensiones en la organización. *Gestão e Planejamento*, 7(13), pp. 7-13.
- Foucault, M. (1976). Las mallas del poder. *Conferencia pronunciada en la Facultad de Filosofía Universidad de Salvador de Bahía, Brasil*.
- Krotsch, P. y Suasnábar, C. (2002). Los estudios sobre la educación superior: una reflexión en torno a la existencia y posibilidades de construcción de un campo. *Pensamiento Universitario*, 10(10), pp. 37-61.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Buenos Aires : Ariel.
- Naishtat, 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.