

# Breves consideraciones sobre gobierno universitario<sup>1</sup>

Pablo Oyarzun R.

El problema del gobierno universitario es particularmente complejo. Una de las razones más decisivas para esa complejidad tiene que ver con el hecho de que la universidad es un organismo social particularmente delicado, en virtud de su finalidad fundamental: la formación y desarrollo de sujetos constituidos en tales por su relación con el saber. Si en todo organismo social el gobierno debería ser la consecuencia de las necesidades de organización, administración, regulación y proyección de los miembros que lo conforman y de sus prácticas y relaciones con vistas a ciertas finalidades, esta condición se torna especialmente relevante cuando se trata de la universidad. El pleno despliegue del saber encarnado en individuos y grupos presupone un ámbito de libertad y pluralismo que, en su nivel más intenso y más exigente —el de la creación y la inventiva—, apunta a lo incondicionado. El gobierno, en cambio, implica la “puesta en forma” de esa libertad y de esa heterogeneidad constitutiva, la designación y regulación de sus condiciones y modos de ejercicio, lo que trae consigo también, inevitablemente, su delimitación. Existe, pues, por principio, una tensión originaria entre la finalidad del organismo universitario y la necesidad de su gobierno. Resolver el problema de este último significa articular esa tensión, permitir que en todo momento y en toda instancia tenga abierta la oportunidad de expresarse, sin cortedades ni inhibiciones. El gobierno universitario no puede restringirse únicamente a la administración de una realidad dada, sino que tiene que mantener abierto el juego de las posibilidades que tiene lugar en el ámbito de la libertad de saber.

Como la consecuencia más general que se desprende de estas consideraciones surge la siguiente: no se puede definir el gobierno universitario sin reconocer aquello que en la universidad, en su vida y sus prácticas, es esencialmente *ingobernable*. El

---

<sup>1</sup> Estas consideraciones fueron elaboradas para la discusión en el seno de un grupo de académicos de la Universidad de Chile conocido por el nombre “Sala Niemeyer”, en julio de 1997, con vistas a la proposición de una estructura de gobierno para la Universidad de Chile que este mismo grupo difundió, junto a la presentación de otras materias, poco tiempo más tarde ese mismo año.

gobierno universitario no ha de querer convertirse en el regente omnímodo de todos los aspectos de la vida universitaria, ni buscar la reglamentación exhaustiva su quehacer, ni siquiera pretender la programación de sus fuerzas de cambio. En determinadas zonas (las más importantes desde el punto de vista de la finalidad), es precisa una cierta liviandad de la administración, una cierta discreción de la estructura, la preservación de un margen en que lo incalculable (de la crítica, la inventiva, el hallazgo y la experiencia) tenga sitio despejado y posibilidad de medrar. Lo que solemos llamar la “vida universitaria” es particularmente sensible respecto de la imposición de encuadres rígidos e inhibitorios. Esto implica que la estructura debe ser articulada en un sentido predominantemente funcional, de modo que las normas y ordenanzas no sean experimentadas por la comunidad como dictámenes verticales irrecusables, sino que sean efectivamente asumidas por ella sobre la base de la transparencia, la adecuada información y el derecho no meramente simbólico al disenso. En este sentido, la participación, entendida como relación reflexiva y dialogante de la comunidad en el contexto de la toma de decisiones es el contrapeso imprescindible a la orientación vertical de la estructura.

Pero ciertamente hay también una organización de aquella libertad que debe expresarse en el gobierno. Lo que determina desde un principio que el saber y su libertad tomen cuerpo es la necesidad de su articulación operativa, su inscripción social y su transmisión histórica. Una universidad responde a la exigencia de proponerse explícitamente esa articulación en un contexto histórico y social. Esto hace que no sólo sea una fábrica o un depósito de conocimientos, sino que tenga en todo momento el deber de reflexionar sobre su misión, configurando a partir de esta exigencia su finalidad en el horizonte histórico y social. La universidad —y, ante todo, si se trata de un ente público— es, por excelencia y por principio, el cuerpo deliberante de una comunidad, y es precisamente en el ejercicio constante de esta capacidad que se funda su autonomía y su más alta capacidad de servicio.

De lo dicho resulta que la necesidad de un gobierno universitario proviene de una triple condición: la primera es la *deliberación* sobre los *propósitos históricos* de la institución en su contexto (una institución es, precisamente, una entidad histórica, y la universidad —sobre todo si es pública— es una entidad afectada esencialmente por la historia en la que está inscrita), unida a la *formulación* de las *normas y políticas* que rijan la concreción de tales propósitos. La segunda es la *determinación y ejecución* de las *tareas y acciones* que se derivan de esos mismos propósitos y de su formulación proyectiva. La tercera es la *evaluación* de las *acciones e iniciativas* emprendidas por los organismos, grupos y miembros individuales de la universidad en el desempeño de sus tareas respectivas. Deberán existir en la universidad, por lo tanto, tres órganos

estructuralmente vinculados entre sí, que sean depositarios y agentes de estas respectivas funciones.

La fuente primaria de todas estas funciones es la existencia de una *comunidad universitaria*, configurada por los distintos estamentos. Los mencionados órganos son, entonces, expresión de la reflexión y la voluntad de tal comunidad, y en ésta debe radicar su generación, de acuerdo a principios, pautas y procedimientos que será preciso especificar. Por la misma razón, tales órganos estarán integrados por representantes de dicha comunidad, y deberán proveerse formas, procedimientos y ocasiones en que ésta pueda hacer valer su carácter de fuente primaria, y que no han de restringirse exclusivamente al ejercicio del derecho de elegir representantes. En todo caso, el principio articulador de esta comunidad es el cultivo y desarrollo de los saberes en los términos orgánicos que define su configuración académica, entendida como la integración de funciones fundamentales: docencia, investigación, creación, extensión y administración

Se sigue de esta condición fundamental la necesidad de una adecuada constitución de esa comunidad, mediante el reconocimiento de las especificidades respectivas de los estamentos. En el caso del estamento académico, tal reconocimiento queda instituido en la carrera académica, que ha de establecer los parámetros esenciales para la determinación de la jerarquía en virtud de los méritos efectivos y para la estimación del compromiso institucional, como fuente de la cual brota el único principio plenamente legítimo de la autoridad en el organismo universitario. En el caso de los estudiantes, se trata de reconocer en ellos no a los receptores adocenados de un proceso de inculcación de conocimientos y destrezas, sino a los copartícipes de la transmisión, la búsqueda y del hallazgo, como experiencias fundamentales del saber y su práctica; como tales copartícipes, les corresponde una función activa en la vida universitaria, que viene reforzada por el hecho de ser ellos la instancia de una conciencia moral a la que se debe prestar en todo momento oídos y atención. Los estudiantes son la exterioridad *dentro* de la Universidad, y en esa medida expresan la incidencia de inquietudes y demandas incipientes que constituyen uno de los factores más decisivos en el desarrollo de las disciplinas y los conocimientos. En el caso del estamento de los funcionarios no académicos, lo más relevante parece ser el reconocimiento de la significativa diversidad de niveles y tareas que lo caracteriza. La relación con la finalidad del cuerpo universitario —determinada en la realización de funciones profesionales, expertas y técnicas, administrativas y de apoyo— debería ser, también aquí, el principio de una adecuada distribución interna.

La comunidad es el cuerpo dinámico de la universidad. Su dinamismo radica en dos factores: la finalidad de saber que la rige y los modos convivenciales que se desprenden de las prácticas requeridas por esa finalidad. Si el primer factor define prioritariamente como requerimiento esencial de la vida universitaria la excelencia, el segundo establece un principio de pertenencia y compromiso institucional que, en el caso de la universidad pública, se refiere expresamente a la comunidad nacional en su conjunto. La unidad interna de saberes y prácticas conforma el *ethos* de la comunidad universitaria. Este *ethos* es, pues, la fibra más delicada de la universidad, y su preservación, su estímulo y renovación —a través del diálogo, la confrontación de ideas y de modelos de saber y racionalidad, el ejercicio libre de la crítica, el surgimiento de liderazgos a partir del carácter ejemplar de las realizaciones académicas y de la fuerza articuladora de los discursos— es la exigencia prioritaria para el buen asentamiento del gobierno universitario.

*Julio de 1997*