



PONTIFICIA
**UNIVERSIDAD
CATÓLICA**
DEL PERÚ

Escuela de Posgrado



Universitat
de Barcelona

Másteres y Posgrados

EL PAPEL DEL SECRETARIO GENERAL ANTE LOS DESAFÍOS ACTUALES:
ENTRE GOBERNANZA Y GESTIÓN.

Tesis para optar el grado de Magíster en Política y Gestión Universitaria

RENÉ ORTIZ CABALLERO

LIMA - PERÚ

2014

Esquema

Introducción. Pág. 2

1. Gobernanza y gestión de la Universidad en un contexto posmoderno (*marco de referencia*). Pág. 4.
2. Tensiones que procesa el secretario general entre la gobernanza y la administración (*análisis situacional*). Pág. 16.
 - a. Presencia y ausencia del secretario general. Pág. 16.
 - b. Tensiones cotidianas en la labor del secretario general. Pág. 39.
3. Funciones que desarrolla el secretario general (*Propuesta de implantación*). Pág. 46
 - a. Direccionamiento estratégico. Pág. 47.
 - b. Gestión de imagen, relaciones con el exterior y el entorno. Pág 52
 - c. Gestión de asuntos regulatorios. Pág. 57.
 - d. Gestión corporativa. Pág. 60.

Conclusiones Pág. 62.

Fuentes de información Pág. 63.

Introducción

Mucho ha avanzado la literatura sobre la universidad y en particular sobre el gobierno y la administración de las universidades en los últimos veinte años. Gobernanza y gestión han sido dos conceptos que se han entrelazado varias veces en torno de la realidad universitaria, antes de que hubieran terminado de romper el cordón umbilical con sus respectivas disciplinas de origen, la ciencia política y la ciencia administrativa.

Una prueba de esto es el tema que ocupa la presente memoria: el papel del secretario general ante los desafíos actuales: entre gobernanza y gestión. En efecto, la ubicación y la función que desempeña este funcionario administrativo, usualmente perteneciente o procedente de la academia, no se sitúa fácilmente en la gobernanza y tampoco en la gestión. Todo indica que participa de ambos campos y que la virtualidad y riqueza reside precisamente en esa posición de bisagra en el escenario universitario. No obstante esto, la bibliografía guarda esmerado sigilo.

El presente trabajo aspira a romper el silencio y a dar una palabra sobre un cargo, el de secretario general, que, intuimos, nació con la universidad y subsiste como

ella, sin dudas acerca de su existencia a pesar de las múltiples reformas y vaivenes por los que discurrió en sus primeros novecientos años.

Esta entrega da cuenta, en primer término, de la situación de la gobernanza y la gestión en las universidades, como contexto indispensable para poder ingresar al conocimiento de la figura del secretario general. Ineludible como presente, para nuestra consideración, el contexto posmoderno colorea esta entrada agregando la cuota de incertidumbre que tiene esta aproximación, quizá más por el señalado silencio de la literatura sobre la materia.

En un segundo esfuerzo, se registra tanto la ausencia como la presencia, no exenta de tensiones, del secretario general en la escena universitaria, a partir de textos normativos y, en especial, de la experiencia personal acumulada en los últimos quince años en el cargo de secretario general de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

El capítulo tercero y último ofrece una visión del curso de acción que podría y debería seguir una secretaría general de una universidad. Conscientes de que la realidad universitaria es singular y múltiple a la vez, no aspira esta acápite en particular a servir de manual sino de texto de referencia para coadyuvar a los desarrollos propios de cada universidad. No podría ser de otra manera si se pretende coherencia con el marco posmoderno.

El autor expresa su gratitud a la magister Claudia Díaz Paz, colaboradora dedicada de la Secretaría General a mi cargo, por las ideas compartidas; al doctor Joan Maria Malapeira, por la asesoría, consejo y estímulo para la realización de esta memoria; y a Marita, María Claudia, Javier y Anita, mi familia, por su respaldo constante.

Lima, junio del 2014

1. Gobernanza y gestión de la Universidad en un contexto posmoderno (marco de referencia).

En *Escenarios de Gobierno en las Universidades Europeas*, de Daniel Samoilovich⁽¹⁾, se plantea que el gobierno de la universidad está cambiando y que uno de los aspectos centrales concierne a las políticas estratégicas y a su implementación. “Una línea sutil separa *governance* de *management*”, sentencia Samoilovich, para reconocer de inmediato que esta distinción es importante precisamente porque las reformas en los sistemas educativos se dirigen a reforzar un liderazgo ejecutivo en todos los niveles: al nivel de la universidad en su conjunto y al de cada una de las facultades; al nivel de la gestión académica y al de la administrativa. Este refuerzo del liderazgo hace, en nuestro concepto, mucho más sutil la línea de separación entre gobierno y administración. El desenvolvimiento de una institución universitaria muestra roles definidos en gobernanza, a cargo del rectorado, los decanos, etc., e igualmente definidos respecto de la gestión en manos de directores administrativos, de finanzas, de recursos humanos y de informática, entre otros. La distinción es señal muchas veces de la distancia necesaria entre el

¹ SAMOILOVICH, Daniel. *Escenarios de gobierno en las universidades europeas*. Fundación CYD, 2007. Páginas 41 y siguientes.

gobierno y la administración, pero también puede ser señal de un eslabón faltante en la cadena de la dirección de una universidad o de un nuevo enfoque que borra o difumina la separación y de allí el señalado carácter sutil de la relación.

Sea cual fuere la explicación, estamos ante una situación en la que la relación entre la función de establecer las políticas institucionales y la de ocuparse en implementarlas y llevarlas al plano de las actividades cotidianas no está claramente establecida; en el plano normativo, los estatutos universitarios suelen regular a los órganos de gobierno y a las autoridades que los conforman, mientras que los manuales de organización y funciones y otros dispositivos semejantes, cuando existen, describen la estructura y el funcionamiento de la organización administrativa. Ni unos ni otros regulan las relaciones entre ambos sectores, no obstante ser indispensables para el desarrollo institucional y, sobre todo, no obstante que se dan cotidianamente bajo las más diversas formas de comunicación.

Las relaciones entre gobierno y administración dibujan de ordinario una situación de tensión que obliga a no pocos virajes bruscos o a la generación de tecnocracias que interpreten e impulsen las políticas o a otras estrategias más o menos innovadoras. Si, como insiste Samoilovich, este tiempo de cambio exige el liderazgo ejecutivo de las autoridades académicas y la profesionalización de la administración para que sea eficaz, ¿qué lugar asignarle a la relación indispensable y evidente entre gobierno y administración? ¿Es éste un problema de gobierno universitario o de gestión universitaria? Nuestra hipótesis es que atañe a ambos y que este espacio se conoce hoy mejor gracias al sentido que viene adquiriendo el nombre gobernanza; pero antes, sin embargo, es necesaria una precisión epistemológica.

Ese momento de cambio al que alude Samoilovich no es una mera vuelta de página sino algo más profundo. En efecto, el marco de referencia que reclama este trabajo no descansa en conceptos claros de una disciplina autónoma; por el contrario, es grande el debate acerca de los límites y los sentidos que deben tener las palabras y el tema que nos concierne no es ajeno a estas características. En el

material docente del módulo “Fundamentos de la Política Académica Universitaria”⁽²⁾, coordinado por los doctores Miquel Martínez y Francisco Esteban, se previene al lector que los aspectos de política universitaria a ser tratados están centrados “en los retos que actualmente se le plantean [a la Universidad] debido a los cambios sociales, económicos y culturales que ha traído consigo la **postmodernidad**”⁽³⁾. Y da por sentado que este aserto no precisa de explicación.

No es éste el lugar para un desarrollo detenido sobre la posmodernidad pero sí para afirmar, con Martínez y Esteban, que el escenario contemporáneo es uno de cambios que merece el nombre de posmodernidad y que obliga a formular algunas precisiones que –anhelamos- darán mayor sentido a las nociones de este marco referencial.

Ya en una intuición temprana, Michel Foucault anticipaba que los cambios de los que somos testigos pertenecen a una circunstancia especial: “No se trata de que la razón haya hecho progresos sino de que el modo de ser de las cosas y el orden que, al repartirlas, las ofrece al saber, se ha alterado profundamente”⁽⁴⁾. No siendo, pues, un cambio de etapa, ni siquiera un cambio de paradigma, al decir de Thomas Kuhn⁽⁵⁾, la posmodernidad asoma como un término equívoco que aspira a dar sentido a lo que no lo tiene si miramos los cauces tradicionales.

En efecto, si moderno es lo reciente o nuevo, raya en lo absurdo que pueda nombrarse algo posterior a los nuevo o reciente, pero el término “posmoderno” no alude simplemente a lo que viene luego de lo moderno sino a un movimiento de reacción frente a la modernidad y, particularmente, contra la racionalidad única que ella preconizara desde el siglo XVIII, siglo de la Ilustración y de las Luces. La posmodernidad cuestiona el fruto de esta racionalidad, cual es el de brindar una visión sistematizada de la realidad, como si todo ocupara un lugar apropiado

² Recuperado de https://campusobert2.ub.edu/pluginfile.php/3382/mod_resource/content/1/Fundamentos_de_la_PAU/Text_maquetat.pdf

³ Ibid., pág. 5.

⁴ FOUCAULT, Michel. *Las palabras y las cosas*. México D.F.: Siglo XXI, 1974. Pág. 8.

⁵ KUHN, Thomas. *La Estructura de las revoluciones científicas*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica, 2004.

gracias a un proceso de homogenización en lo social, en lo político y en lo económico. Así, en lo social, el pensamiento liberal introdujo la idea de que todas las personas éramos individuos iguales y, por ende, con iguales capacidades e iguales oportunidades, es decir, titulares de la libertad individual. En lo político, la democracia debía convertirse en el timón del vehículo denominado Estado, en el que todos los individuos nos deberíamos sentir libre e igualmente representados y, por tanto, agentes privados partícipes de la cosa pública. En lo económico, el sistema de mercado debía alcanzar su momento culmen al incorporar a todas las personas y a todas las actividades. La globalización es el nombre de este proceso que homogeniza a las personas si las reducimos a meros agentes económicos.

El contexto actual pondría en evidencia que las personas no somos solamente iguales ante la ley sino que tenemos peculiaridades, bajo el derecho a la identidad, que merecen respeto tanto como el que reclamamos para la libertad individual. El Estado no expresa la voluntad general que postulaba Rousseau y, por el contrario, se encuentra en una situación de crisis pues tampoco es hoy el fenómeno de concentración del poder político que debía, bajo un principio democrático, encaminar a la sociedad a los objetivos aprobados por la mayoría, con respeto por las minorías. La sola existencia de nuevos poderes económicos transnacionales, compitiendo con los Estados, pone en evidencia que la globalización es una estrategia política consistente con sus intereses particulares ⁽⁶⁾.

La posmodernidad hoy no es el nombre de un movimiento, como sí lo fue para la arquitectura de los años setenta, no aspira a convertirse en una ideología, porque justamente se reconoce portadora o portavoz de un “pensamiento débil”, debilitado por posmetafísico ⁽⁷⁾, pero sí a identificar los sinsentidos o los discursos subyacentes (la deconstrucción de Derrida ⁽⁸⁾). Se justifica, por el contrario, en lo

⁶ ARNAUD, André-Jean. *Entre modernidad y globalización. Siete lecciones de historia de la Filosofía del Derecho y del Estado*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2000. Págs. 23 y ss.

⁷ Cfr. VATTIMO, Gianni. *Después de la cristiandad. Por un cristianismo no religioso*. Barcelona: Paidós, 2003. En particular, la síntesis más reciente sobre el pensamiento débil plasmada en el capítulo primero.

⁸ Cfr.: FERRETI, Cristina, “Deconstrucción”. En: *Diccionario interdisciplinar de Hermenéutica*. Bilbao: Universidad de Deusto, 2006. Págs. 97 a 100.

borroso o impreciso de la realidad antes que en lo definido, en lo convergente o aproximado antes que en lo exacto o definitivo.

No existe un nombre propio para la posmodernidad. Sociedad post industrial es uno de los nombres primeros que le asigna Daniel Bell (⁹); revolución científica tecnológica le llama Marcos Kaplan (¹⁰), sociedad del conocimiento o de la información son nombres que se suman. Este “mundo nuevo” no es ajeno a la universidad y al discurso sobre ella. Carlos Tünnermann y Marilena De Souza Chaui desarrollan con detenimiento los desafíos que la sociedad del conocimiento, la posmodernidad en verdad, pone por delante a la Universidad. Sus reflexiones parten de considerar el nuevo papel que juega el conocimiento en la economía mundial y cómo ello es motivo de preocupación para la universidad que ve alterados los tradicionales roles de la docencia, la investigación y la proyección a la comunidad (¹¹).

En este escenario, la crisis de la noción de Estado como fenómeno jurídico moderno de concentración del poder político, como fuente formal única del derecho moderno, sirve de antesala para explicar el proceso de cambio que ha llevado a dejar de hablar de “gobierno” para empezar a hablar de “gobernanza”, en un contexto que estimo posmoderno claramente: “...es necesario analizar el significado del término “gobernanza”. En alguna medida, este término ha sido como las palabras de *Alicia en el País de las Maravillas*, es decir, significa exactamente lo que cada académico quiera que signifique” (¹²).

⁹ BELL, Daniel. *El advenimiento de la sociedad postindustrial*. Madrid: Alianza, 1976.

¹⁰ KAPLAN, Marcos, *Revolución Tecnológica, Estado y Derecho*. México D.F.: UNAM, 1994. 4 tomos.

¹¹ TÜNNERMANN BERHEIM, Carlos y Marilena DE SOUZA CHAUI. *Desafíos de la Universidad en la Sociedad del Conocimiento, Cinco Años Después de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior*. Paris: UNESCO, 2003. En: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001344/134422so.pdf> el 27 de febrero del 2014.

¹² PETERS, B. Guy. Globalización, gobernanza y Estado: algunas proposiciones acerca del proceso de gobernar. En: *Transformación, Estado y Democracia*. Montevideo: Año 6, N° 47, 2011. Págs. 103 a 115. Recuperado de: <http://www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Publicaciones/RevistaONSC/r47/47-10.pdf> el 17 de abril del 2014.

Este es nuestro punto de partida. Bárbara Kehm ⁽¹³⁾ traduce para el mundo universitario la incertidumbre que anotamos precedentemente en Peters sobre la gobernanza en general; así, considera que para desarrollar la noción de gobernanza universitaria es necesario reconocer que ella está asociada a la idea de modernizar la universidad para ponerla a tono con los tiempos cambiantes:

La gobernanza y la Nueva Gestión Pública son parte de la agenda europea para modernizar la universidad y hacerla más responsable de las necesidades sociales y económicas en la era de la sociedad del conocimiento. Por esto, se dice muy a menudo que se necesita un nuevo ‘concepto’ para la universidad del siglo XXI” ⁽¹⁴⁾.

Kehm, y en general todos los autores, reconocen de una manera u otra que estamos en tiempos de cambios incesantes y que esto no implica un nuevo estado de cosas al que se ha llegado luego de abandonar lo anterior sino simplemente un “estado de cambios”, de consecuencias impredecibles de momento. En el caso universitario, el tiempo de cambios se ha hecho patente mediante la pluralidad de modelos universitarios concurrentes, esto es, modelos de gobierno universitario. Barbara Kehm señala, por ejemplo, que coexisten hoy tres modelos de universidad sin que ninguno de ellos pueda estimarse predominante, la “universidad empresarial”, la “universidad en red” y la “multiversidad”. La primera se caracteriza por una dirección reforzada y un desarrollo expandido de actividades periféricas; la segunda es descrita como parte de una red mayor de instituciones en ámbitos inter organizativos e intra organizativos; la tercera es un “conglomerado de funciones” que busca un equilibrio entre docencia, investigación y proyección a la comunidad ⁽¹⁵⁾. No es ésta la única clasificación posible. Vidal y Vieira recuerdan el conocido esquema triangular de Burton Clark en los años

¹³ KEHM, Barbara M. *La gobernanza en la enseñanza superior. Sus significados y su relevancia en una época de cambios*. Barcelona: Octaedro, 2011. Recuperado el 23 de marzo del 2014 de: www.octaedro.com/downloadf.asp?m=10180.pdf

¹⁴ Ibid., pág. 12.

¹⁵ Ibid., pág. 13.

ochenta, destacando los tres factores que influyen en el gobierno de una universidad: la regulación del mercado, el poder del mercado y el poder de la oligarquía académica. A partir de ellos, se cuenta con tres modelos: el modelo centralizado del Estado, el modelo orientado al mercado y el modelo de autorregulación académica (¹⁶). Estos autores señalan que los tres modelos han sido vinculados respectivamente “a los tradicionales modelos de universidad que han prevalecido en Europa: el modelo francés o napoleónico, el modelo Oxbridge, británico o anglo-americano, y el modelo humboldtiano o alemán” (¹⁷).

Retomando a Peters, “gobernanza” en general es un término que reemplaza al vocablo “gobierno” y surge en reacción a la idea moderna de Estado que, al ingresar a una situación de crisis, ha dado lugar a diversas estrategias a partir de ciertos ejemplos tomados de la realidad como “gobernanza sin gobierno” o “políticas sin política”. Por ello, del modelo tradicional de gobernanza basado en el Estado que elabora e implementa leyes, se está pasando a un modelo en el que preliminarmente se asume la gobernanza como la actividad de actores no estatales. Sin embargo, Peters puntualiza que la gobernanza es “el proceso que proporciona dirección a la economía y a la sociedad” (¹⁸). La concibe como la prosecución de metas colectivas por parte del Estado y también de actores de la sociedad no estatales. En el fondo, considera que así como se exageró el papel del Estado en el modelo tradicional, se está exagerando en sentido inverso porque el Estado no ha desaparecido sino que ha cambiado su papel, utilizando su poder para legitimar la acción de otros actores.

¹⁶ Cfr. VIDAL, Javier y María José VIEIRA. “Gobierno, autonomía y toma de decisiones en la universidad”. En: *BORDÓN. Revista de Pedagogía*. Madrid: Sociedad Española de Pedagogía, 2014. Vol. 66, N° 1, págs. 17 a 30. Recuperado el 20 de abril del 2014 de: www.academia.edu/6428373/ pág. 20.

¹⁷ Ibid., pág. 21.

¹⁸ PETERS, B. Guy. “Globalización, gobernanza y Estado: algunas proposiciones acerca del proceso de gobernar”. En: *Transformación, Estado y Democracia*. Montevideo: Año 6, N° 47, 2011. Pág. 106.

Recuperado el 17 de abril del 2014 de:
<http://www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Publicaciones/RevistaONSC/r47/47-10.pdf>

En un sentido semejante a lo ya reseñado, en Eurydice 2008 se advierte que la gobernanza atañe al ejercicio formal e informal de la autoridad (¹⁹). Esta afirmación, bajo el paradigma de la modernidad no habría tenido sentido, dado el señalado carácter que tenía el Estado de fuente formal única del derecho. En el paradigma posmoderno, adquiere sentido por el mencionado cambio del papel del Estado, pero sobre todo por la diversidad de modelos universitarios, los cuales proceden del marco legal nacional en ocasiones, pero las más de las veces son desarrollos peculiares que llegan inclusive a sobrepasar la ley sin que ello sea considerado ilícito porque guarda sintonía con los principios que inspiran las normas. Por ejemplo, una norma prevista para regular solo la participación de los promotores de universidades es interpretada como apta para regular también la participación de profesores y estudiantes.

José Joaquín Brunner ofrece un panorama plural acerca de la gobernanza universitaria que ejemplifica lo señalado arriba. Brunner parte por reconocer que las modalidades de gobierno y gestión institucionales son decisivamente importantes, más aún en un entorno tan cambiante como el actual:

Lo dicho vale especialmente en tiempos turbulentos como el actual cuando la magnitud, intensidad y velocidad de los cambios del entorno dentro del cual se desenvuelven las universidades amenazan con superar sus capacidades de reacción y adaptación y ellas corren el riesgo de entrar en crisis, perder posición competitiva y desaparecer. Estos cambios fuerzan a las instituciones a rediseñar sus estructuras y procedimientos de gobierno y gestión con el fin de

¹⁹Eurydice, El gobierno de la educación superior en Europa. Políticas, estructuras, financiación y personal académico. Bruselas: Unidad Europea de Eurydice, 2008. Pág. 12. Recuperado el 20 de abril del 2014 de: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/091ES.pdf

aumentar sus capacidades estratégicas frente al medio ambiente externo (²⁰).

Pasa luego a ofrecer una tipología de gobernanzas para identificar las dinámicas internas y las tendencias consiguientes. Emplea para ello dos ejes, uno de legitimidad, concerniente al gobierno, y otro de efectividad, concerniente a la gestión. Una vez más, ambas esferas, gobierno y administración, aparecen relacionadas naturalmente esta vez para identificar cuatro tipos de universidad, cuatro tipos de gobernanza, pero sin ingresar a reflexionar sobre los aspectos de detalle de las relaciones entre una y otra. Sin embargo, rescatamos de los cuatro tipos anotados por Brunner los siguientes elementos:

En el primer tipo, la “universidad moderna”, estamos ante la universidad pública europea, sea que se dedique a la investigación (modelo alemán), sea que dedique a la formación profesional (modelo francés). El Estado interviene de manera “invasiva e incluso imperativa” y la gestión se vuelve más compleja y especializada, de modo que los procesos se sistematizan y “se transforman en rutinas burocráticas”. En el segundo tipo, “autogobierno universitario”, Brunner advierte que estamos ante el modelo colegiado; la universidad es una “entidad moral independiente, dotada de cohesión interna”, pero no hay mayor referencia a su modelo de gestión. El tercer modelo, “partes interesadas”, combina emprendimiento con colegialidad para que la universidad dé el paso de ponerse al servicio de la sociedad civil –las partes interesadas-. Pensando en la universidad pública, Brunner refiere que ellas separan la conducción estratégica –integrada por miembros internos y externos- del manejo de los asuntos académicos. Finalmente, el cuarto modelo, “Emprendimiento privado”, es el modelo reservado

²⁰BRUNNER, José Joaquín. “Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias”. En: *Revista de Educación*. Madrid: Instituto de Evaluación, Ministerio de Educación, España, N° 355, mayo agosto 2011, pág. 139.

para la universidad privada bajo la premisa de un principal, con o sin fin de lucro, que contrata agentes encargados de la administración ⁽²¹⁾.

Del panorama aquí reunido, pareciera evidente que la posmodernidad con su dosis de incertidumbre ha jugado su papel también en la gobernanza universitaria, volviendo borrosas las relaciones entre gobernanza y administración y aportando su dosis de caos perjudicando el sentido propio de estas páginas iniciales, esto es, el de servir de marco referencial. En defensa de lo hallado debe resaltarse primero la fuerza de esta realidad y, segundo, la constatación que creemos haber hecho. En efecto, creemos, por la ausencia de testimonios y por lo recogido, que los dos discursos, el de la gobernanza y el de la administración, han caminado efectivamente no como dos partes de un todo sino como dos mundos inconmensurables de una misma y única realidad. La universidad es una y plural a la vez; con acentos y matices, se presta con disposición a ser clasificada y, a la vez, deviene en ardua su tipología. Considero que la cuota añadida por la posmodernidad no ha sido sino la de hacer más evidente lo que solemos comentar por los pasillos universitarios acerca de su diversidad. Hoy nos empeñamos en vestirla con la eficiencia y la eficacia de las disciplinas de la gestión. Un secretario general, el tema que convoca a estas líneas, no es ajeno a ese impacto y reclama saber, por ello, cuán involucrado está.

Un concepto que subyace al de la gobernanza universitaria, no obstante la multiplicidad de modelos reseñados y la incertidumbre anotada, es el de la autonomía universitaria. Ella da nombre al presupuesto de libertad que da existencia y sentido a la gobernanza y a la gestión de las universidades; al mismo tiempo, anuncia los límites y los conflictos políticos que el quehacer universitario acarrea.

Decimos que subyace porque el carácter político de la autonomía universitaria está ciertamente presente cuando se alude a las formas de gobierno universitario y aun cuando se constata la injerencia del poder económico en la universidad, en la actividad de sus profesores e investigadores:

²¹ Cfr.: BRUNNER, José Joaquín. Op. cit.

Hace pocos meses tuve la posibilidad de hacer un pequeño análisis sobre las políticas de las principales Fundaciones estadounidenses y europeas que colaboran con nuestras universidades [latinoamericanas]. Y sin sorpresa mayor, claramente pude concluir que consciente o inconscientemente un número considerable de universidades ha venido orientando sus políticas de investigación y docencia dentro de los marcos dados por esas Fundaciones. No juzgo tales políticas. Es un ejemplo de cómo la orientación de investigación y docencia-aprendizaje puede ser manejada por fuerzas externas y a veces extrañas a la universidad ⁽²²⁾.

Frente a este diagnóstico, la respuesta fue expresamente ingenua:

Y, ¿dónde está el papel de la administración universitaria en esto? Con simplicidad cercana a la ingenuidad, afirmo que en los próximos años las presiones gubernamentales, de las agencias financieras públicas y privadas será mayor. Y creo que, además de la administración central, el profesor, el investigador de nuestras universidades tiene, (...), la necesidad de afrontar un reto, casi permanente, pero definitivo, para la llamada autonomía universitaria: ella definitivamente reposa sobre los investigadores y los profesores ⁽²³⁾.

²²LOMBANA M., Agustín, "Problemas y tendencias de la Universidad en América Latina". En: *ADMINISTRACION UNIVERSITARIA EN AMERICA LATINA. Una perspectiva estratégica* (México D.F.: UDUAL, 1995, 2ª ed.), p. 188.

²³Loc. cit.

Con una mirada situada en la realidad:

la universidad nunca ha sido un mero reflejo o producto de estructuras y fuerzas, ni simple instrumento de una clase, institución o poder. Tampoco ha sido mera sede de un saber desencarnado, de una especulación abstracta, de una producción y distribución rutinarias de conocimientos, ni de una libertad académica en abstracto, al margen de fuerzas, procesos y situaciones históricas ⁽²⁴⁾.

Consciente de su carácter político, sostenemos que la autonomía universitaria es ante todo un estado o situación de independencia que le confiere o reconoce el Estado a la universidad, a partir del cual las capacidades o habilitaciones que dan contenido a la autonomía universitaria adquieren posibilidad: autonomía normativa, académica, administrativa y económica. Como especie de libertad, su contenido solo es pensable a partir de un fin o función social que se enlace con la libertad. El profesor español Tomás-Ramón FERNANDEZ lo sintetizaría en estos términos rotundos que hacemos nuestros: "La autonomía de la Universidad es, pues, autonomía para la ciencia y no para otra cosa"⁽²⁵⁾.

En ese contexto, desarrollaremos la situación del secretario general que, partiendo de un escenario incierto como el descrito, agudiza sus propias incertidumbres en pos de la luz, o luces, al final del túnel.

²⁴KAPLAN, Marcos, "Universidad y democracia". En: *Universidad Nacional y Democracia* (México D.F.: Porrúa, 1990), pp. 71 y 72.

²⁵*La autonomía universitaria: ámbito y límites* (Madrid: Civitas, 1982), p. 50.

2. Tensiones que procesa el secretario general entre la gobernanza y la administración (*análisis situacional*).

a. Presencia y ausencia del secretario general

In the discussion of university governance and organization, as is often the case with other university related topics, we immediately encounter a series of ambiguous terms. American universities have a remarkably imprecise vocabulary to describe their activities ⁽²⁶⁾.

De la misma forma que en anteriores ponencias se ha destacado la sensación psicológica del vacío legal que gravita alrededor de todo lo que suena a “Universidades”, con mayor fuerza se desata este pensamiento, cuasi inconsciente, alrededor de la figura del Secretario General,

²⁶ LOMBARDI, John V., Diane D. CRAIG, Elizabeth D. CAPALDI y Denise S. GATER. *University Governance, Organization, and Competitiveness*. En: <http://www.mup.asu.edu/UniversityOrganization.pdf>

contrastando precisamente con su carácter de incuestionable y básica para el nacimiento, crecimiento y desarrollo de la vida universitaria (²⁷).

Dispuestos a dilucidar la naturaleza del secretario general de una Universidad en el marco supuestamente propicio de la gobernanza y la gestión universitaria, pronto han aparecido en el horizonte escollos de no fácil solución como los mencionados en las citas que introducen estas reflexiones iniciales. En efecto, a la muy diversa terminología que se emplea en y sobre las universidades y de la que ya se daba cuenta en el capítulo anterior, se añade ahora las escuetas normas circunscritas al papel tradicional del secretario general, cuestión común a las legislaciones españolas y peruana y anticipamos a todas las iberoamericanas, así como la escasísima literatura sobre la gestión de un secretario general.

Tan notorio es el silencio, como intensa la presencia del cargo en las vicisitudes universitarias. Ante ello, por ciencia y experiencia, nos atrevemos a afirmar que la presencia del secretario general en la escena universitaria se debe inicial y fundamentalmente a una tradición de trabajo colegial, que reclama un registro fidedigno de las cuestiones y decisiones de los órganos de gobierno, con carácter oficial o público por ende; también, a la necesidad consiguiente de hacer constar particularmente con ese mismo carácter los resultados de un servicio público peculiar como el de la educación profesional o superior en cada persona beneficiada, y el deber consiguiente de administrar con solvencia y responsabilidad un registro y un archivo que dé cuenta oportuna y veraz de estos encargos de la sociedad. Esto consta de una manera u otra en las normas legales y se repite con variaciones de detalle en la legislación universitaria comparada.

La visión caleidoscópica de la realidad universitaria coincide, en el espacio y el tiempo, con el señalado fenómeno de presencia, en los hechos, y de ausencia, en el discurso, de la figura del secretario general; es decir, advertimos que la

²⁷MARTÍN DE LA LEONA, José Ma., Francisca de CASTRO PINEL, Francisca NUÑO TORRIJOS. "Estatuto Jurídico de los Secretarios Generales". En: *III Seminario sobre Aspectos Jurídicos de la Gestión Universitaria*. Valladolid: Universidad de Zaragoza, 1998. Pág. 305.

literatura interesada ha hecho esfuerzos constantes por interpretar orgánicamente los distintos modelos universitarios, inclusive en el circunscrito campo de la gobernanza universitaria ⁽²⁸⁾ y ha omitido siempre –podemos ser enfáticos-, en esas consideraciones, tratar acerca del papel del secretario general, no obstante su presencia en todas las universidades del mundo latino.

Eurydice 2008, que trata precisamente del gobierno de las instituciones de educación superior en Europa, es un ejemplo notable de la ausencia o, para ser preciso, de la referencia mínima a las relaciones entre gobierno y administración. En efecto, si bien se parte allí de una noción flexible de gobernanza, anotada en el capítulo anterior, se enfatiza que a pesar de la distinción entre gobierno y gestión “no se han pasado por alto los distintos elementos de unión que existen entre ambas” (sic) ⁽²⁹⁾. Añade en tal sentido que:

...también incluye y analiza información relativa a los mecanismos utilizados en la formulación de las políticas, la toma de decisiones a escala central e institucional, los incentivos y los procedimientos ligados a la obligación de rendir cuentas ⁽³⁰⁾

Pero, paradójicamente, aclara en la página siguiente a la de la cita que si bien el concepto de gobierno se extiende a las prácticas informales relacionadas con la autoridad ejercida, el estudio “sólo destina un espacio reducido a las actuales prácticas institucionales representativas” porque no pueden ser estudiadas en las disposiciones normativas. Esto, por obvio, resulta redundante y decepcionante.

La desalentadora apreciación es corroborada cuando, al tratar de los órganos de gobierno institucional, el estudio distingue entre el órgano académico y el órgano que toma las decisiones, aun cuando coincidan en algunos países, pero sin

²⁸ BRUNNER, José Joaquín, *Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias*. En: *Revista de Educación*, 355. Mayo-Agosto 2011, pp. 137 - 159

²⁹ EURYDICE. *Op. cit.*, pág. 12.

³⁰ *Loc. cit.*

ingresar a detalles sobre su desenvolvimiento. Se reduce a señalar sus funciones o atribuciones. Solo cuando identifica a un órgano ejecutivo que acompaña al rector se aprecia la siguiente composición:

Por lo general, este órgano [Consejo Rectoral] está integrado por rectores adjuntos o vicerrectores, aunque también pueden formar parte del mismo el/la gerente, el/la secretario/a general y el/la directora/a financiero/a ⁽³¹⁾.

Es la única referencia explícita al cargo de secretario general, sin ingresar a pormenores ni a contextualizar. Confirma, pues, la ausencia del cargo como tema en el escenario de la gobernanza y la gestión.

En la literatura latinoamericana, la situación es lamentablemente semejante. Un estudio comparativo sobre el gobierno de las universidades en América Latina ⁽³²⁾ da cuenta puntual de los órganos de gobierno y sus atribuciones y omite su vinculación con la administración. La figura del secretario general y, en verdad, de todos los funcionarios no es recogida en el estudio pese a que, como en el caso de Eurydice, se destaca el papel de los órganos colegiados en la conducción de la institución universitaria y estos precisan de una infraestructura que suele encabezar el secretario general por su función primera y primordial de secretario de actas de los órganos colegiados.

Esta labor y otras semejantes son comunes a los secretarios generales de las universidades iberoamericanas, si bien con algunas singularidades, y ello sí aparece explícitamente regulado en las normas de las universidades. A manera de ejemplos paradigmáticos, reseñamos las normas dictadas en la Universidad de

³¹ EURYDICE, op. cit., pág. 36.

³² VELÁSQUEZ SILVA, David, *Gobierno de las Universidades de América Latina. Derecho universitario comparado*. Lima: UNMSM, 2005.

Barcelona (UB), para España, y de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), para Perú ⁽³³⁾.

El marco legal de la UB relativo al tema que nos concierne se circunscribe a los siguientes dispositivos tomados de la Ley Orgánica de Universidades:

(...)

Artículo 13. Órganos de gobierno y representación de las Universidades públicas. Los Estatutos de las Universidades públicas establecerán, como mínimo, los siguientes órganos: a) Colegiados: Consejo Social, Consejo de Gobierno, Claustro Universitario, Junta Consultiva, Juntas de Facultad, de Escuela Técnica o Politécnica Superior y de Escuela Universitaria o Escuela Universitaria Politécnica, y Consejos de Departamento.

b) Unipersonales: Rector, Vicerrectores, Secretario general, Gerente, Decanos de Facultades, Directores de Escuelas Técnicas o Politécnicas Superiores, de Escuelas Universitarias o Escuelas Universitarias Politécnicas, de Departamentos y de Institutos Universitarios de Investigación.

(...)

Artículo 22. Secretario general.

El Secretario general, que será nombrado por el Rector entre funcionarios públicos del grupo A que presten servicios en la Universidad, lo será también del Consejo de Gobierno y de la Junta Consultiva.

(...)⁽³⁴⁾

Esta última disposición ha sido modificada en el siguiente sentido:

(...)

³³ Optamos por la UNMSM debido a que, en el escenario universitario peruano, ella cumple en los hechos un papel rector. Las universidades públicas y numerosas universidades privadas toman las disposiciones de la UNMSM como modelo.

³⁴ LEY ORGÁNICA 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. BOE núm.307.

Veintidós. El artículo 22 queda redactado del siguiente modo:

«Artículo 22. Secretario General.

El Secretario, o la Secretaria General, que será nombrado por el Rector entre funcionarios públicos que presten servicios en la universidad, pertenecientes a cuerpos para cuyo ingreso se exija estar en posesión del título de Doctor, Licenciado, Ingeniero, Arquitecto o equivalente, lo será también del Consejo de Gobierno.»⁽³⁵⁾

En el marco de las normas legales citadas, la UB adoptó en su estatuto las siguientes disposiciones relacionadas con las funciones y atribuciones del secretario general:

(...)

Artículo 49

49.1 La Universidad de Barcelona puede crear unidades administrativas y técnicas para la gestión de sus funciones y para la prestación de servicios a la comunidad universitaria. Estas unidades y sus responsables actúan bajo el control de los órganos de gobierno establecidos y dependen de la Gerencia de la Universidad.

49.2 La creación de unidades técnicas y de gestión se hace atendiendo a criterios de agilidad, eficiencia y proximidad a los usuarios.

(...)

Artículo 54

El Claustro Universitario es el máximo órgano de representación de la comunidad universitaria. Le corresponde elaborar, modificar y, si procede, desarrollar el Estatuto, controlar la gestión de los cargos y de los órganos

³⁵LEY ORGÁNICA 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.

de gobierno de la Universidad, aprobar las líneas generales de actuación de la Universidad y, en circunstancias extraordinarias, convocar elecciones a rector o rectora.

Artículo 55

55.1 El Claustro Universitario está formado inicialmente por:

- a) el rector o la rectora, que lo preside,*
- b) el secretario o la secretaria general,*
- c) el o la gerente,*
- d) los vicerrectores y las vicerrectoras,*
- e) los decanos, las decanas y los directores y las directoras de escuelas universitarias,*
- f) una representación del personal académico distribuida proporcionalmente por facultades y escuelas universitarias, de forma que, incluyendo a los decanos y las decanas, los directores y las directoras y los vicerrectores y las vicerrectoras, sume 180 miembros, de los cuales 153 tienen que ser personal funcionario doctor, y 27, personal no funcionario y/o no doctor,*
- g) una representación de estudiantes distribuida proporcionalmente por facultades y escuelas universitarias hasta un total de 90 miembros, incluido el alumnado de doctorado, y*
- h) una representación del personal de administración y servicios hasta un total de 30 miembros.*

(...)

Artículo 57

El Claustro Universitario elabora sus propias normas de funcionamiento. En cualquier caso, se reúne al menos dos veces al año, y cuando lo pida la sexta parte de sus miembros.

Artículo 58

58.1 Son competencias del Claustro Universitario:

- a) aprobar sus propias normas de funcionamiento,*
- b) elaborar y modificar el Estatuto,*
- c) elegir sus representados en el Consejo de Gobierno,*
- d) elegir al síndico o la síndica de agravios,*
- e) elaborar el reglamento para elegir rector o rectora y convocar de manera extraordinaria elecciones a rector o rectora, de acuerdo con el procedimiento establecido en este Estatuto,*
- f) estar informado de la actividad universitaria y manifestar su opinión sobre el funcionamiento de la Universidad; el Claustro Universitario puede pedir a cualquier órgano universitario la información necesaria para llevar a cabo esta función,*
- g) discutir y, si procede, aprobar el informe anual del rector, que tiene que incluir necesariamente una exposición y valoración de las actividades docentes y de investigación realizadas en la Universidad, así como las líneas generales del presupuesto, de la programación plurianual y de la memoria económica,*
- h) presentar una moción de crítica a la acción de gobierno del rector o la rectora y su equipo, que tiene que ser avalada por las firmas de una cuarta parte de los miembros del Claustro Universitario,*
- i) formular preguntas al Consejo de Dirección de la Universidad,*
- j) ser el principal órgano de consulta de la comunidad universitaria,*
- k) establecer los criterios básicos de desarrollo del Estatuto en los ámbitos que este determine,*
- l) ser informado de la creación de los centros y de las enseñanzas, y ser oído en caso de supresión,*

m) ser oído sobre las normas que regulan el progreso y la permanencia del alumnado,

n) debatir y aprobar propuestas de resolución sobre temas de trascendencia social o universitaria,

o) establecer mecanismos de participación de la comunidad universitaria en asuntos de especial trascendencia y proponer las líneas estratégicas económicas y presupuestarias de la Universidad de Barcelona, y

p) cualquier otra que le atribuya la normativa vigente y el presente Estatuto.

(...)

Del Consejo de Gobierno

Artículo 60

El Consejo de Gobierno es el órgano colegiado de gobierno de la Universidad. Establece las líneas estratégicas y programáticas de la Universidad, así como las directrices y los procedimientos para aplicarlas, en los ámbitos de organización de las enseñanzas y la docencia, de la investigación, de los recursos humanos y económicos y de elaboración de los presupuestos.

Artículo 61

61.1 El Consejo de Gobierno está compuesto por:

a) el rector o la rectora, que lo preside,

b) el secretario o la secretaria general,

c) el o la gerente,

d) quince miembros designados por el rector o la rectora, preferentemente entre los diversos sectores de la comunidad universitaria,

e) veinte miembros elegidos por el Claustro Universitario entre sus miembros, en función de la composición de los diferentes sectores que están representados,

f) diez miembros elegidos por y entre los decanos, las decanas, los directores y las directoras de escuelas universitarias, de modo que se garantice la representación de los diferentes ámbitos de actividad universitaria,

g) cinco miembros elegidos por y entre los directores y las directoras de departamento y de los institutos universitarios de investigación, de forma que se garantice la presencia de los diferentes ámbitos de actividad universitaria, y

h) tres miembros del Consejo Social que no pertenezcan a la comunidad universitaria.

61.2 También pueden asistir a las sesiones, con voz y sin voto, los vicerrectores y las vicerrectoras, los directores y las directoras de área, los decanos y las decanas, los directores y las directoras de escuela universitaria y el director o la directora del Instituto de Ciencias de la Educación que no formen parte del Consejo de Gobierno.

(...)

Artículo 63

Son competencias del Consejo de Gobierno, de acuerdo con lo que se establece en los diferentes títulos de este Estatuto:

a) informar sobre la implantación y la supresión de enseñanzas homologadas de cualquier nivel y enviarlas al Consejo Social para que las apruebe,

b) aprobar la implantación y la supresión de enseñanzas no homologadas de cualquier nivel y enviarlas al Consejo Social para que las ratifique,

c) aprobar la propuesta de modificación de una enseñanza y enviarla al Consejo Social para que la ratifique,

d) aprobar los planes de estudios y las modificaciones correspondientes que procedan,

- e) *proponer la programación general y sectorial de la docencia con un alcance plurianual con el fin de someterla a la aprobación del Consejo Social,*
- f) *establecer, de acuerdo con los criterios básicos establecidos por el Claustro Universitario, la normativa de evaluación o de verificación de los conocimientos, las habilidades y las competencias adquiridos por el alumnado,*
- g) *proponer las normas que regulan el progreso y la permanencia del alumnado, oído el Claustro Universitario, y enviarlas al Consejo Social para que las apruebe,*
- h) *elaborar y difundir las políticas de prevención de riesgos laborales y de protección del medio ambiente de la Universidad de Barcelona,*
- i) *elaborar la normativa de funcionamiento interno de la Universidad sobre cuestiones que no hayan sido establecidas por el Claustro Universitario,*
- j) *aprobar los reglamentos de funcionamiento de los diferentes órganos de gobierno de la Universidad de Barcelona, excepto en los supuestos en que el Estatuto establezca un mecanismo diferente,*
- k) *aprobar la normativa para la creación de centros de investigación,*
- l) *informar sobre el presupuesto, la programación plurianual de la Universidad y la memoria económica, con el fin de someterlos a la aprobación del Consejo Social,*
- m) *elaborar la propuesta definitiva de la relación de puestos de trabajo del personal de la Universidad, así como aprobar la amortización, la aminoración y el cambio de denominación de plazas de personal académico y de personal de administración y servicios, y proponer otras retribuciones adicionales para el profesorado universitario por méritos docentes, investigadores y de gestión,*
- n) *aprobar la normativa de prestación de servicios del personal de administración y servicios.*

- o) designar los miembros del Consejo de Gobierno que han de formar parte del Consejo Social y del Consejo Interuniversitario de Cataluña,*
- p) acordar transferencias de créditos presupuestarios,*
- q) entender en todas las materias de orden disciplinario de acuerdo con lo que establece el presente Estatuto,*
- r) autorizar los acuerdos con otras universidades y con otras entidades públicas o privadas,*
- s) informar al Consejo Social, para que se sigan los trámites ulteriores, la creación y supresión de facultades, escuelas universitarias, departamentos e institutos universitarios,*
- t) desarrollar el Estatuto de acuerdo, si procede, con los criterios básicos establecidos por el Claustro Universitario y ejercer las funciones normativas, si no son atribuidas a otros órganos universitarios, y*
- u) cualesquiera otras que la normativa vigente y el presente Estatuto le atribuyan.*

Artículo 64

64.1 La Junta Consultiva es el órgano de asesoramiento del rector o la rectora y del Consejo de Gobierno en materia académica.

64.2 La Junta Consultiva está compuesta por:

- a) el rector o la rectora, que la preside,*
- b) el secretario o la secretaria general, y*
- c) veinticinco miembros designados por el Consejo de Gobierno entre el personal funcionario de los cuerpos docentes universitarios y entre los miembros del profesorado contratado permanente que tengan reconocidos, al menos, tres períodos de méritos docentes y tres períodos de méritos investigadores.*

64.3 *La Junta Consultiva se reúne un mínimo de dos veces al año y siempre que lo decida el rector o la rectora, o por acuerdo del Consejo de Gobierno.*

64.4 *La Junta Consultiva elabora sus propias normas de funcionamiento.*

64.5 *Son funciones de la Junta Consultiva:*

a) *informar sobre las propuestas de implantación, modificación y supresión de enseñanzas,*

b) *informar sobre las propuestas de aprobación y modificación de planes de estudios,*

c) *informar sobre las propuestas de otorgamiento del título de doctor o doctora honoris causa, y*

d) *cualquier otra que le atribuya la normativa vigente y el presente Estatuto.*

(...)

Del Consejo Social

Artículo 67

El Consejo Social es el órgano de participación de la sociedad en la Universidad y el órgano de relación de la Universidad con la sociedad. De acuerdo con la legislación vigente, le corresponde, entre otras funciones, supervisar las actividades de carácter económico y el rendimiento de los servicios de la Universidad, y promover la colaboración de la sociedad en la financiación de aquella.

Artículo 68

El Consejo Social está formado por nueve miembros representativos de la sociedad catalana y por seis miembros representantes de la comunidad universitaria. La representación de la comunidad universitaria en el Consejo Social está constituida por el rector o la rectora, el secretario o la secretaria

general y el o la gerente, como miembros natos, y por un representante del personal docente e investigador, un o una estudiante y un miembro del personal de administración y servicios, elegidos por el Consejo de Gobierno entre sus miembros por un período máximo de cuatro años.

Artículo 69

Son competencias del Consejo Social:

- a) colaborar con el Consejo de Gobierno en la definición de los criterios y los objetivos del planeamiento estratégico de la Universidad,*
- b) participar en la determinación de los criterios básicos para la elaboración del presupuesto de la Universidad y, a propuesta del Consejo de Gobierno, aprobarlo,*
- c) supervisar las actividades de carácter económico, hacer el seguimiento del presupuesto y aprobar, a propuesta del Consejo de Gobierno, la programación y el gasto plurianual de la Universidad,*
- d) aprobar los precios de las enseñanzas propias de la Universidad, los de los cursos de especialización y los de los servicios de la Universidad,*
- e) aprobar las propuestas de operaciones de endeudamiento y de aval, conceder las transferencias de crédito de operaciones de capital a operaciones corrientes y las solicitudes de crédito extraordinario o suplementos de crédito,*
- f) velar por el patrimonio de la Universidad, aprobar la desafectación de bienes y autorizar al rector o la rectora a adoptar los acuerdos de adquisición, disposición y gravamen de los bienes que la precisen,*
- g) aprobar la constitución, la modificación y la extinción de entidades jurídicas para la promoción y el desarrollo de la Universidad, y aprobar la participación de la Universidad en otras entidades,*
- h) contribuir a la supervisión y la evaluación de la calidad, el rendimiento y la viabilidad económica y social de la Universidad, en colaboración con la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario en Cataluña,*

i) acordar la política de becas, de ayudas y de créditos para el estudio y la investigación,

j) conceder, a propuesta del Consejo de Gobierno, la asignación singular e individual de retribuciones adicionales al personal docente e investigador. Determinar los puestos a los que corresponde la asignación de un complemento específico, e informar sobre los convenios colectivos del personal laboral antes de formalizarlos, y

k) cualesquiera otras que la normativa vigente y el presente Estatuto le atribuyan.

(...)

Artículo 73

Son competencias del rector o la rectora, de acuerdo con la normativa aplicable en cada caso:

(...)

e) nombrar y separar al secretario o la secretaria general,

(...)

Artículo 74

74.1 El rector o la rectora, en el ejercicio de sus competencias, es asistido por el Consejo de Dirección, que preside, formado por los vicerrectores, las vicerrectoras, el secretario o la secretaria general y el o la gerente.

(...)

Artículo 76

76.1 El rector o la rectora nombra y separa al secretario o la secretaria general entre el personal funcionario público del grupo A que preste servicios a la Universidad de Barcelona. El secretario o la secretaria general es secretario o secretaria del Claustro Universitario, del Consejo de

Gobierno y de la Junta Consultiva, y levanta acta de todas las reuniones que estos órganos lleven a cabo.

76.2 El secretario o la secretaria general es el fedatario o la fedataria de los acuerdos de los órganos colegiados de gobierno de la Universidad, custodia las actas y expide certificaciones.

76.3 Son competencias del secretario o la secretaria general:

- a) garantizar la publicidad de los acuerdos de la Universidad,*
- b) dirigir y organizar el Registro de la Universidad,*
- c) dirigir y custodiar el Archivo General de la Universidad,*
- d) dirigir y coordinar los servicios jurídicos de la Universidad, y*
- e) cualquier otra que le atribuya la normativa vigente, el presente Estatuto y los reglamentos que lo desarrollen.*

Capítulo VII

De la Gerencia

Artículo 77

77.1 Corresponde al o la gerente la dirección y la gestión de los recursos de la Universidad bajo la dirección del rector o la rectora y siguiendo las directrices establecidas por el Consejo de Gobierno y por el Consejo Social.

77.2 La Gerencia fija los criterios de actuación de forma que permitan un mejor funcionamiento administrativo de la Universidad y vela por el cumplimiento de la normativa de seguridad, salud y medio ambiente en su ámbito de actuación con el fin de facilitar y garantizar al personal unas condiciones seguras en el ejercicio de sus actividades.

77.3 El o la gerente es responsable, ante al rector o la rectora y ante el Claustro Universitario, del personal de administración y servicios.⁽³⁶⁾

Respecto a la UNMSM, la referencia empieza por la ley peruana que señala escuetamente lo siguiente:

(...)

Artículo 14.- Las Universidades cuentan con servicios y oficinas académicas, administrativas y asesoramiento, cuya organización determinan sus Estatutos garantizando su racionalización y eficiencia. Están a cargo de funcionarios nombrados por el Consejo Universitario a propuesta del Rector.

Artículo 15.- Las Universidades tienen un Secretario General designado por el Consejo Universitario a propuesta del rector, quien actúa como Secretario de dicho Consejo y de la Asamblea Universitaria, con voz pero sin voto. El Secretario General es fedatario de la Universidad y con su firma certifica los documentos oficiales. ⁽³⁷⁾

A partir de esta fuente legal, la UNMSM aprueba su Reglamento de Organización y Funciones, del cual tomamos las siguientes disposiciones sobre el secretario general:

(...)

3. DE LOS ÓRGANOS DE APOYO

³⁶Diario Oficial de la Generalidad de Cataluña *DOGC núm. 3993 - 22/10/2003 - DECRETO 246/2003*, de 8 de octubre, por el que se aprueba el Estatuto de la Universidadde Barcelona. (Pág. 20376).

³⁷ Ley N° 23733, Ley Universitaria, promulgada el 9 de diciembre de 1983. Texto recuperado el 4 de mayo del 2014 de: http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10402/PLAN_10402_Ley%20Universitaria_2010.pdf

Artículo 56o.- Los Órganos de apoyo son los encargados de realizar las acciones de administración del Registro Central, secretaría Administrativa y Archivo Histórico, y de preservar la imagen de la universidad en el ámbito interno y externo.

Artículo 57o.- Los Órganos de Apoyo dependiente del Rectorado son:

3.1 Secretaria General

3.2 Oficina General de Relaciones Públicas

3.1 SECRETARIA GENERAL

Artículo 58o.- La Secretaría General de la Universidad es un órgano de apoyo y de servicio que depende del Rectorado y tiene por finalidad centralizar conducir los trámites y procedimientos Académicos y Administrativos de la Universidad.

Artículo 59o.-La Secretaría General para el trámite de la documentación cuenta con la Unidad de Trámite Documentario.

Artículo 60o.- La Secretaría General tiene las funciones siguientes:

- a) Proponer la agenda y elaborar las actas del Consejo Universitario y Asamblea Universitaria.
- b) Redactar y transcribir las resoluciones de los órganos de gobierno para conocimiento de las demás organizaciones de la Universidad y personas interesadas.
- c) Conducir los trámites y procedimientos académicos administrativos de la Universidad.
- d) Preparar la documentación que el Secretario General presentará al Rector;
- e) Tramitar y registrar los Grados Académicos y Títulos Profesionales que expide la Universidad;

- f) *Legalizar diplomas, certificados de estudios y toda documentación oficial firmada por las autoridades competentes;*
- g) *Imprimir, reproducir y autenticar la documentación de Secretaría General y demás Órganos de gobierno de la Universidad.*
- h) *Tramitar la emisión de los carnés universitarios y emitir constancias y certificados de estudios hasta el año 1980.*
- i) *Realizar las demás funciones que le asigne el Rector de la Universidad.*

Artículo 61o.- *La Secretaria General depende del Rectorado de la Universidad que está bajo la responsabilidad de un Secretario General. Tiene la estructura y funciones siguientes:*

3.1.1. Oficina de Registro Central

3.1.2. Oficina de Secretaría Administrativa

3.1.3. Oficina de Archivo Histórico

- a) *Cumplir y hacer cumplir las funciones asignadas a la Secretaría General.*
- b) *Actuar como Secretario del Consejo Universitario, de la Asamblea Universitaria y en ceremonias oficiales de la Universidad.*
- c) *Suscribir Resoluciones Rectorales*
- d) *Firmar la documentación oficial que la Secretaria general dirige a la comunidad universitaria y otras dependencias nacionales o extranjeras.*
- e) *Coordinar con el señor Rector la elaboración de las agendas del Consejo universitario y Asamblea universitaria.*
- f) *Citar a las sesiones de los órganos de gobierno de la Universidad y disponer la distribución de la documentación que se debe acompañar, así como las actas de las sesiones respectivas a distribuirse.*

- g) *Firmar los diplomas de Grados Académicos y Títulos Profesionales;*
- h) *Establecer las directivas para mantener actualizada la documentación de Archivos Históricos y Registro Central.*
- i) *Otras funciones que le asigne la alta dirección.*

3.1.1 Oficina de Registro Central

Artículo 62o.- *Son funciones de la Oficina de Registro Central las siguientes:*

- a) *Controlar y Administrar el Archivo de las carpetas de matrícula (historia Académica) de los alumnos ingresantes a la Universidad entre 1969 y 1983.*
- b) *Controlar y administrar el archivo único de actas promocionales y adicionales de los períodos comprendidos entre 1931 a 1968 y 1969 a 1984 (Segundo Semestre Académico de 1983).*
- c) *Emitir los certificados de estudios y Constancias de Ingreso de los alumnos y Ex-alumnos ingresantes a los Ex-Programas Académicos de la Universidad, del periodo comprendido entre 1931 a 1979.*
- d) *Administrar los documentos oficiales (copias de las contraseñas de matrícula, copia de las actas promocionales y/o adicionales a partir de 1985.*

3.1.2 Oficina de Secretaría Administrativa

Artículo 63o.- *Son Funciones de la Oficina de Secretaria Administrativa, las siguientes:*

- a) *Recibir, registrar y dar curso a la documentación Oficial de la Universidad.*
- b) *Prepara la documentación que el secretario General debe presentar al Rector;*

- c) *Redactar y Transcribir las Resoluciones de los Órganos de Gobierno, para conocimiento de las demás dependencias de la Universidad y personas interesadas.*
- d) *Coordinar con el Secretario General la propuesta de la agenda, y la elaboración de las actas del Consejo Universitario y Asamblea Universitaria.*
- e) *Tramitar y registrar los grados académicos y Títulos que la Universidad expida.*
- f) *Legalizar diplomas, certificados de estudios y toda documentación oficial firmada por autoridades.*
- g) *Administrar la documentación para su pronta ubicación, manteniendo la mayor fuente documentaria que corresponda a nivel del Rectorado.*
- h) *Mantener el archivo general del Rectorado y Secretaría General.*
- i) *Imprimir y reproducir la documentación de la Secretaría General y demás Órganos de Gobierno de la Universidad.*

Artículo 64o- *La Oficina de la Secretaría Administrativa tiene la siguiente estructura orgánica:*

- *Unidad de trámite Documentario*
- *Unidad de Asuntos Administrativos*
- *Unidad de Archivo y Reprografía*
- *Unidad de Carné Universitario.*

3.1.3 Oficina de Archivo Histórico

Artículo 65o.- *Son funciones de la Oficina de Archivo Histórico las siguientes:*

- a) *Custodiar la documentación histórica de la Universidad;*
- b) *Facilitar al usuario los documentos que solicite para consulta;*
- c) *Certificar notas y constancias de ingreso que se encuentren en el Archivo de la Oficina de Registro Central.*
- d) *Conservar y exponer periódicamente el patrimonio documental de la Universidad;*
- e) *Organizar y mantener la colección referencial a Archivo, Trámite Documentario y Paleografía.*
- f) *Realizar eventos archivísticos diversos, incluyendo el de capacitación.*
- g) *Sugerir la política archivística y de tarifas del servicio respectivo;*
- h) *Ofrecer los servicios de reprografía de los documentos de publicación de documentos históricos que custodia, con el canje respectivo;*
- i) *Otras que le asigne la secretaria General.*

Artículo 66o- *La Oficina de Archivo Histórico para su funcionamiento cuenta con la siguiente estructura*

- *Unidad de Trámite Documentario*
- *Unidad de Documentación y Servicios ⁽³⁸⁾*

De las normas transcritas, más allá de los estilos de redacción, se advierte que la labor del secretario general tiene peculiaridades comunes en ambas instituciones e, inclusive, en ambos marcos legales, cuyos alcances no han sido estudiados.

³⁸REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA UNMSM. Tomado el 10 de enero del 2014 de: <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/ROF%20UNMSM.htm#uno>

Así, en España y en el Perú, tanto la participación del secretario general en los órganos colegiados de gobierno, en la función específica de secretario de actas, como su estrecha vinculación con el Rector o director ejecutivo de la universidad, le brindan un acceso natural a la información institucional solo comparable con la que posee el propio rector; pero, a diferencia de éste, el secretario general no tiene la responsabilidad de la función directiva, del gobierno institucional; su papel es de carácter administrativo, de apoyo o soporte a las autoridades universitarias, canalizando la información que debe llegar a los órganos de gobierno y la que procede de estos en términos de acuerdos o decisiones institucionales, revestidos de las formalidades correspondientes. Su labor de fedatario de la institución, añade un ingrediente de carácter jurídico, la fe pública, pues la información que es elevada como la que procede en forma de acuerdo debe ser cierta y determinada, y gozar de la legalidad indispensable para que, por ambas razones, tenga valor oficial; el respeto al ordenamiento constitucional y legal del país, es inherente al señalado carácter oficial que precisa este servicio público, ya sea que lo brinde un organismo público directamente o una entidad privada autorizada por el Estado.

La administración de los registros y el cuidado del archivo general completan el circuito documental de la información posiblemente más valiosa de la universidad. Sin embargo, no son los aspectos formales o documentales los que reclaman atención sino el curso formal e informal que la información sigue tanto en camino hacia el órgano que se espera adopte el acuerdo, como en la vía de retorno revestida de la decisión institucional y dirigida a las diversas unidades de la universidad. Esta información da contenido y sentido a la gobernanza y señala la ruta a construir o seguir por la administración para la debida ejecución de la política aprobada.

Ese tránsito de ida y vuelta no está exento de vaivenes y de tensiones. Las normas no lo registran y menos contamos entonces con criterios que permitan hacer frente a los mencionados vaivenes y tensiones. Como se vio en el capítulo anterior, la literatura sobre la relación entre la gobernanza y la administración es escasa y, en particular, respecto del secretario general, prácticamente inexistente.

Por todo lo reseñado, ingresaremos a una descripción de las tensiones que afronta el secretario general en su labor cotidiana para inducir de ello las bases de un discurso propositivo general sobre el papel o la función del secretario general en la gobernanza universitaria.

b. Tensiones cotidianas en la labor del secretario general

Lo contrapuesto concuerda y de los discordantes se forma la más bella armonía, y todo se engendra por la discordia (Heráclito).

La tensión en la física tiene dos sentidos por lo menos. De un lado, la palabra expresa el estado de un cuerpo sometido simultáneamente a dos fuerzas dispuestas en direcciones opuestas; de otro lado, refiere la fuerza que impide a las partes de un cuerpo separarse unas de otras. Cual metáforas, estos dos sentidos de la tensión resultan aplicables a las relaciones sociales nunca exentas de tensiones, precisamente. Lo que distingue o diferencia suele ser expresado como una relación entre opuestos que parten de un punto en común pero hacia rutas distintas. Lo que une e integra suele reclamar igualmente el esfuerzo e inclusive el sacrificio de quienes partiendo de puntos disímiles quieren acercarse a lo mismo.

Las relaciones sociales no están exentas de estas tensiones, positivas y negativas. Nos serviremos de esta visión de las relaciones sociales para describir la labor del secretario general con vistas a un análisis situacional.

Una primera tensión que se hace evidente en la Universidad es la que existe entre **la academia y la administración**. El secretario general, de un lado, dirige la oficina administrativa de los órganos de gobierno central de la Universidad; como tal, es un funcionario administrativo; sin embargo, es usual y recomendable en el Perú y obligatorio en España que el cargo lo ejerza un profesor universitario con experiencia, es decir, alguien proveniente de la academia. En su persona se realiza la primera tensión usual en la universidad, la tensión entre los intereses y

preocupaciones de la academia y los correspondientes del lado de la administración. Requerida ésta para ser cada vez más eficiente y eficaz, la academia suele no comprender el sentido de las medidas generales y uniformes que adopta la administración para hacer llegar a los más los recursos escasos. Del otro lado, los criterios de asignación de la administración no consideran necesariamente las peculiares necesidades que tienen ciertos académicos o ciertos temas académicos. En suma, cierto corporativismo de ambas partes, defendiendo al extremo sus competencias, y la consiguiente desconfianza recíproca abonan este terreno.

En no pocas ocasiones, la academia encuentra en el secretario general a “alguien de los suyos” ante la administración, mientras que en otras sucede lo inverso, los administrativos tienen al secretario general como a “uno de los suyos” ante el diálogo con los académicos. Esta identificación facilita la comunicación en la medida que el secretario acoge la propuesta afinándola de acuerdo a los requerimientos de la contraparte. Finalmente, la crisis asoma cuando esta pertenencia es vista al revés, esto es, cuando la academia o la administración tratan al secretario general como a “uno de los otros”. En esos casos, el puente se rompió. Ante esta clase de tensiones, el secretario general cumple la función de fusible sirviendo unas veces de nexo fluido entre la academia y la administración y otras de abismo insuperable cuando evitar los encuentros resulta lo mejor.

Otra fuente de tensiones es la relación indispensable entre las diversas **unidades académicas o administrativas** (facultades, centros e institutos, etc.) y la **administración central**. Cada unidad tiene su misión y para llevarla a la práctica necesita del aporte de la administración central. Las maneras como la administración central puede aportar a la consecución de los objetivos de la unidad son diversos, lo que conviene anotar aquí es la diferente perspectiva que adoptan unos y otros. Para los responsables de la unidad, su labor es la más importante y a ella debe la Universidad brindar su pleno e inmediato respaldo; para la administración central, lo que haga cada unidad es ciertamente importante pero no es sino una de las múltiples actividades que capta su atención en el

limitado tiempo disponible. La secretaría general debe estar atenta a ambas perspectivas para contribuir a acercarlas: presupuestos pendientes de aprobación o ejecución, dictámenes en curso, decisiones de la autoridad, son algunos de los episodios en los que la intervención del secretario general puede ser un factor coadyuvante redefiniendo el orden de prioridades, previos los esclarecimientos del caso. En la mayoría de los casos, los procedimientos están establecidos y no es necesaria la intervención ad hoc del secretario general; su labor, en verdad, ha sido previa, estableciendo el procedimiento. Una de las herramientas fundamentales en este orden de tareas es el calendario académico que elabora la Secretaría General en coordinación con las unidades académicas y administrativas. Ese instrumento da continuidad y secuencia a los procedimientos principales de la Universidad como la programación de cursos y profesores y el proceso de matrícula. El calendario académico es aprobado por el Consejo Universitario.

La tensión entre la academia y la administración o entre la administración central y las demás unidades académicas y administrativas se expresa de diversos modos; a veces, se presenta como una tensión entre **la forma y el fondo**, cuando los documentos no reúnen todas las características de forma debidas y se pide que se atienda a los aspectos de fondo, dejando para más adelante que se complete los requisitos. El secretario, como responsable del trámite, sabe que debe llegar al final del camino con todos los elementos que exigen las normas; esta exigencia puede ser dispensada temporalmente en ocasiones mientras se procesa el pedido. Un aspecto a considerar es que no se afecte los derechos de terceros o de la propia institución. La tensión entre la forma y el fondo reclama que los procedimientos deban ser dúctiles. Por ejemplo, la aprobación de un convenio interinstitucional se sustenta en diversos dictámenes; el secretario debe estar en capacidad de impulsarlo prescindiendo de algunos requisitos o de retardar su aprobación si el contexto así lo demanda, y esto inclusive con indicación expresa del Rectorado en un sentido o en otro. Evidentemente, el secretario debe actuar en sintonía con la autoridad universitaria y proceder a sabiendas de que, con la información disponible, la autoridad habría tomado las mismas determinaciones.

Por razones de forma, toda correspondencia debe ser atendida y respondida según los casos; sin embargo, es de la labor del secretario determinar discrecionalmente, por razones de fondo, cuándo el silencio es una “respuesta razonable”, cuándo conviene poner énfasis en lo asertivo de la respuesta, cuándo no.

El expediente que esperó a la última hora para ser completado y que viene precipitadamente para la rúbrica del secretario general es una circunstancia con la que se encuentra frecuentemente el secretario en su despacho cotidiano bajo la tensión entre **lo importante y lo urgente**. En esta clase de situaciones, el secretario debe evaluar si, en efecto, los plazos están por vencerse, esto es, si puede prescindir de una evaluación detenida del expediente en aras del resultado esperado, con el riesgo consiguiente de estar inobservando alguna disposición legal o reglamentaria. En ocasiones, puede trasladar la responsabilidad del riesgo a la unidad generadora del mismo; en la mayoría de los casos, como la decisión es institucional, la asunción de la responsabilidad es inexcusablemente del secretario.

Otro ámbito de tensión, no sujeto necesariamente a las exigencias de los plazos, es el existente entre **la regla general y la excepción**. Esto ofrece matices, como por ejemplo, lo rutinario y lo singular, lo regulado y lo no regulado. Nuestro punto de partida en este escenario es la constatación de la existencia de una regla general. La mayoría de los procedimientos administrativos deben o deberían estar reglamentados para que todos sepan sus atribuciones y los cauces que deben seguir para la consecución de los objetivos, así como para el ejercicio responsable de la libertad. Esto forma parte de la regla general y el secretario general habrá cumplido con su deber al lograr que un reglamento resuelva las cuestiones antedichas; sin embargo, ningún reglamento absolverá todas las inquietudes y, en los hechos, siempre será posible que surja alguna circunstancia que justifique una medida distinta a la prevista en el reglamento. En este caso, el secretario debe discernir si el interesado ofrece elementos de juicio, vinculados usualmente a hechos nuevos o imprevisibles, que justifiquen no aplicar la regla general porque,

de hacerlo, se estaría yendo contra el sentido de lo normado; además, sin que ello signifique un anuncio de que todos podrán apelar a esta decisión como un precedente. Suele confundirse esta tensión con la propuesta de situaciones nuevas que, por ende, reclaman una regulación en particular. La excepción supone una circunstancia imprevista, ajena a los supuestos regulados, que no extenderá sus alcances sino al caso particular y a muy pocos más. Las gestiones rectorales no suelen ser uniformes en este respecto. Algunas optan por considerar el tema con la sensibilidad que reclama el caso concreto; otras procuran plasmar una política institucional que exige sujeción a lo nuevo y reducción a las posibilidades de exceptuarse. Sobre este último particular, conviene tener presente si estamos ante un escenario de gestión del cambio o no. Joan Tugores recordará de su gestión rectoral la hilera de autoridades que le felicitó por las innovaciones implantadas y que le pidió, a renglón seguido, una excepción ante ellas para su caso particular ⁽³⁹⁾.

Una vía de excepción puede convertirse en un canal regular de acceso a la solución requerida. Por ejemplo, la situación de las deudas acumuladas que se derivan de un retiro académico. Por el retiro académico, la universidad tiene al alumno por no matriculado en los cursos materia de esta solicitud; la norma añade que este retiro solo surte efectos académicos, como no aparecer desaprobado en la asignatura. Como el compromiso de pago se mantiene inalterado, se ha habilitado un trámite de excepción que autoriza a exonerar del pago en circunstancias de necesidad económica, derivadas de acontecimientos imprevisibles como una enfermedad grave. A este trámite, no previsto, se le llama hoy “retiro económico” y si bien tiene carácter excepcional pues la exoneración supone varios dictámenes y fundamentación, es hoy una gestión que se presenta todos los semestres en número regular, no obstante que no está regulado.

Una gama de tensiones se da también entre **lo público y lo reservado**. Los asuntos que ven los órganos de gobierno, por su carácter oficial, suelen ser de

³⁹ Exposición sobre el tema “Gestión del cambio”, realizada el 21 de junio del 2012, como parte del Módulo presencial Modelos de organización y de gobierno de las universidades, impartido en el Master en Política y Gestión Universitaria de la UB.

naturaleza pública, es decir, pueden y deben estar al alcance de toda la comunidad universitaria; en ocasiones, es imperativo que así sea por razones legales o políticas. Sin embargo, existen también los asuntos que demandan de sigilo e inclusive de reserva. Entre los primeros se cuenta los procedimientos de evaluación de los profesores y estudiantes y los procedimientos disciplinarios de los alumnos. En ambos casos, si bien por razones distintas, la reputación de las personas está de por medio y, aun cuando la decisión le sea desfavorable, toda persona tiene derecho a que se administre su situación sin que se afecte su honorabilidad. Estas situaciones parecen nítidas pero pueden darse algunas en las que podría haber duda, como los casos de salud que determinan el apartamiento de un cargo o el retiro académico de un estudiante que padece una enfermedad infecto-contagiosa. Los detalles de la dolencia no tienen por qué aparecer en las resoluciones rectorales; basta con tener el dictamen médico entre los documentos de respaldo de la resolución.

La demanda de información personal por parte de terceros es una fuente potencial de ocurrencias. Con frecuencia, se acude a la Universidad para que se corrobore las credenciales académicas de un estudiante. Los datos objetivos acerca de la matrícula, la conclusión de los estudios o la obtención de grados y títulos pueden ser proporcionados libremente a quien lo solicite. La restricción atañe a aquellos actos en los que hay juicios de valor, como por ejemplo las evaluaciones y el rendimiento académico en general, o en la ya mencionada imposición de sanciones. Estos criterios no suelen estar claros para la mayoría, en particular, para los padres de familia o responsables económicos de los estudiantes, quienes asumen que tienen derecho a la información sobre el rendimiento académico justificados en el hecho de pagar las pensiones estudiantiles. El carácter personal obliga a que solo se proporcione a los titulares o que se recabe una autorización expresa.

Parecería algo ya tratado distinguir entre **lo que precisa de autorización y lo que no necesita ser autorizado**, pero ocupa un espacio propio. Esta tensión se presenta tanto desde el lado de los administrados como del lado de los

administradores o directores. La normativa universitaria es profusa y son pocas las personas que la conocen con algún nivel de detalle. En este contexto, tanto la autoridad como el miembro común de la comunidad universitaria ignoran si deben obtener autorización o no. Uno de estos casos se presenta al momento de gestionar el uso de los signos distintivos de la Universidad. Cuando se pretende que el nombre de la Universidad aparezca entre las entidades auspiciadoras de una actividad es necesario acudir al Consejo Universitario porque se trata de una relación institucional; el reglamento establece los requisitos que deben satisfacerse; pero cuando la actividad es organizada por la propia Universidad, por intermedio de una de sus unidades, tal autorización no es necesaria porque cada unidad (facultad, escuela, etc.) puede emplear el nombre y demás signos distintivos en la papelería y publicidad a que dé lugar la actividad. Distinta hipótesis es la de acudir a los responsables de la comunicación institucional para que verifiquen si se están respetando las normas técnicas sobre uso del nombre.

Los ejes de tensión descritos podrían multiplicarse pero bastan los mencionados para poner en evidencia que existe un espacio de gestión entre la decisión de la autoridad, es decir, el ejercicio de la política institucional y la plasmación o concreción de esa política. Las tensiones explicitan los márgenes de acción que tiene una entidad administrativa como la secretaría general, dentro del ámbito de la buena fe. Este espacio es también uno de ejercicio del poder, aun cuando no sea explícito. Reconocerlo es indispensable para que la marcha institucional no se vuelva rígida e ineficaz. Reconocer la flexibilidad es brindar a la institución el “sistema de suspensión” que amortigüe los golpes y permita introducir los correctivos o ajustes que aseguren o rectifiquen la política dispuesta.

Ahora bien, el escenario así descrito es incierto, no obstante sus bondades, y no ofrece una mirada sistemática, susceptible de ser plasmada en un protocolo. Dar organicidad a la experiencia acumulada será la tarea del capítulo siguiente.

“Dar cuenta al Rector de los asuntos que ocurran en el Gobierno y Administración de la Universidad” (España, Reglamento de las Universidades, 22 de mayo de 1859)

3. Funciones que desarrolla el secretario general (*Propuesta de implantación*).

Gobernanza universitaria es un concepto que involucra a estructuras, relaciones y procesos de una universidad; comprende el marco normativo, las características de las instituciones y cómo se relacionan a su interior y exterior, pero que tocan también a las estructuras y relaciones menos formales con las cuales completamos la imagen de una organización gestionada. Parte de ese escenario menos formal es el que hemos descrito al aludir a la presencia y ausencia del secretario general en la escena universitaria iberoamericana, una escena que parecería que no ha cambiado en los últimos ciento cincuenta años.

Gestión, por su parte, es un concepto que conlleva la noción de responsabilidad pues implica la preocupación de contar con las estructuras y recursos necesarios a partir de los cuales se coordinen las actividades y las interacciones de los diversos componentes de la universidad que conduzcan a los efectos esperados y haga posible la rendición de cuentas de ellos.

Las líneas siguientes aspiran a proponer un cuadro de funciones de actualidad, desde el cargo de secretario general de una universidad, que integren la gobernanza con la gestión, la presencia con la ausencia anotadas en el capítulo segundo, en este afán en permanente renovación de “dar cuenta de los asuntos que ocurran en el gobierno y administración de la universidad”.

a. Direccionamiento estratégico.

Uno de los primeros y principales asuntos de los que un secretario general debe dar cuenta al rector es la agenda de las sesiones de los órganos de gobierno. Esto que pareciera meramente cotidiano es fundamental en la marcha de la universidad y es el punto de partida de la definición o ejecución de un direccionamiento estratégico. La organización académica y administrativa de la universidad, sus permanencias y sus reformas; la vida académica de profesores y estudiantes, las continuidades y los cambios en cada quien, positivos o negativos; las inversiones y los gastos; y las normas que precisa la universidad toda o una unidad en particular para su buen orden; todo ello hace al presente y futuro de la universidad y determina avances o retrocesos, aciertos o equivocaciones. Lo que aparezca o no aparezca en la agenda y cómo aparezca son decisiones cruciales en la vida de una persona o en la de la institución toda. El desenlace, el resultado de lo discutido, lo que aparezca en el acta, será consecuencia, en primer lugar, de lo que figure en la agenda. La redacción del acta reclamará su propio espacio en estas consideraciones entre gobernanza y gestión.

La elaboración de la agenda no es el resultado de un acaso, como si la labor de una secretaría general fuera la de desempeñar el papel de una mesa de partes del órgano de gobierno, es decir, recibir, ordenar y presentar los pedidos acumulados en el período. La agenda es el espacio político al que aspiran a llegar muchos que

esperan de la universidad el respaldo a su postura o planteamiento. “Dar cuenta”, en este contexto, es juzgar la pertinencia jurídica, administrativa y económica de cada pedido o propuesta, sin olvidar que discurre transversalmente a esos enfoques el criterio académico –el ser de la universidad-. Integralmente, estamos aludiendo a la autonomía universitaria, es decir, estratégicamente, al impacto que causa en la comunidad universitaria o en la sociedad, o en ambas, la medida que adopte el órgano de gobierno de la universidad y aludir a la autonomía universitaria es recordar la comprensión política que estas decisiones implican. Por ello, el juicio antedicho comprende un examen de conveniencia, de consistencia, de oportunidad, que habla de un direccionamiento estratégico que, de acuerdo con últimas tendencias, conviene que esté recogido en lineamientos institucionales, sin perjuicio de reconocer que no todas las decisiones estarán contenidas en lineamientos.

Algunos temas descansan en la justificación jurídica, es decir, llegan a la agenda del órgano de gobierno porque existe un cauce regulado reglamentariamente y, así afecte a una sola persona, el órgano de gobierno deberá tratar el asunto porque “es de su competencia”, es decir, las normas lo señalan como la instancia llamada a pronunciarse en nombre de la institución. Ejemplos concretos son el nombramiento de un docente o la aprobación de la modificación del plan de estudios de una especialidad.

Otros temas, por el contrario, estén o no regulados, exigen una consideración especial que llamaremos “lineamiento”. El lineamiento, expreso o tácito, implica una determinación institucional que discriminará unos asuntos de otros en la agenda y que el secretario general debe conocerlos, incluso los implícitos y sobre todo estos implícitos porque él podría convertirse en el único filtro, precisamente por su carácter no escrito. Un lineamiento no es una regla jurídica propia de un reglamento, es una regla política. Por su apariencia al ser redactada, puede dar la impresión de que forma parte del marco normativo institucional pero lo sustancial es que define una orientación no en términos de regla de conducta a seguir sino de disposición de los recursos institucionales, humanos, financieros y logísticos

para el logro de ciertos objetivos estratégicos. Por ejemplo, los lineamientos de internacionalización orientan la acción de las unidades y oficinas a cargo de las relaciones internacionales y de todas las unidades que desarrollan políticas de internacionalización en sus especialidades; sin embargo, los lineamientos deben orientar también el proceder de los órganos de gobierno y, por ello, el secretario general debe estar compenetrado de su contenido. Los lineamientos son instrumentos de gestión que explicitan orientaciones y corresponde a la secretaría general validarlos por su concordancia con la legislación nacional y con las normas internas de la universidad, su estatuto y los demás reglamentos. Si contradice alguna norma interna el secretario propiciará la reforma correspondiente o dejará constancia de la necesidad de esta reforma en el futuro.

Por lo general, no compete a la secretaría general su elaboración pues atañe a ámbitos específicos de la vida universitaria, como por ejemplo, la investigación académica o la responsabilidad social. La formulación inicial procede de las instancias especializadas pero, como todo lo que llega al órgano de gobierno, pasa o debería pasar por el examen de la secretaría general, esta unidad asume al final la responsabilidad por la consistencia del documento por aprobar. En ocasiones, es la secretaría general la que formula el lineamiento a partir de instrucciones específicas de la autoridad.

Sea cual fuere el origen, el secretario general debe cuidar que el lineamiento se incorpore en la escena universitaria sin que afecte el ethos institucional o que se sea consciente de que lo podrá modificar, en atención a la naturaleza política del lineamiento, es decir, a la vocación de cambio que tiene. No es una regla que reconozca un derecho que puede ser o no ejercido, es una determinación que debe llevar a la acción a las unidades directamente concernidas y, de ser el caso, a la comunidad universitaria en su conjunto. Esta percepción puede y debe estar en las autoridades promotoras, pero también en la secretaría general porque su carácter neutral y su sentido general de las cosas institucionales pueden poner en evidencia conflictos a nivel de la cultura institucional.

A modo de ejemplo, un escenario apropiado para describir la tarea de “dar cuenta” con base en lineamientos es la aprobación del reglamento de una unidad académica o administrativa. Jurídicamente, un reglamento universitario debe subordinar su contenido a lo dispuesto en el estatuto universitario, el cual ha sido, a su vez, aprobado porque guarda conformidad con el marco constitucional y legal del país, que incluye el espacio de libertad que supone la autonomía universitaria. Tradicionalmente, la conformidad del reglamento con el marco normativo superior mencionado habría bastado para sustentar el acuerdo aprobatorio del órgano de gobierno; sin embargo, está presente cada vez con más frecuencia otra clase de miradas hacia los reglamentos. Por ejemplo, desde la perspectiva de la gestión institucional, un reglamento puede implicar la creación de nuevos puestos de trabajo o la asignación de un presupuesto, o la adquisición de equipos y todo por montos considerables. Es verdad que, en el pasado, la creación de programas o carreras no pasaba ordinariamente por estas consideraciones, en el entendimiento de que los fondos institucionales solventaban los gastos iniciales y los ingresos que reeditaría la matrícula de nuevos alumnos cubrirían el desfase financiero temporalmente. Hoy, sin embargo, el criterio económico, administrativo o académico no se presenta de manera neutra sino como parte de un direccionamiento estratégico, es decir, recogido en lineamientos. Por ello, la secretaría general debe conjugar la conformidad jurídica con los dictámenes procedentes de los otros ámbitos políticos involucrados. El secretario debe estar en capacidad de dar cuenta de los diversos aspectos para absolver las inquietudes.

No está demás subrayar que la consistencia del lineamiento con el marco normativo institucional permite afirmar que la política a implementar o ya en ejecución mediante los lineamientos es un ejercicio institucional de la autonomía universitaria. En efecto, la ley puede señalar que las universidades deben realizar investigación, pero concierne a cada institución determinar en qué campos de la ciencia se ocupará. La ley y hasta el estatuto pueden guardar silencio sobre la educación a distancia y competará a la universidad formular en su plan estratégico y en lineamientos los modos de proceder, se reitera, en ejercicio de la autonomía

universitaria. Una tarea que particularmente atañe a la secretaría general es la de velar por el recto ejercicio de la autonomía universitaria y esto solo será posible contrastando las acciones con los lineamientos que apruebe la universidad.

Concierne pues a la secretaría general contribuir al diseño de las estrategias y a la formulación de éstas para el actuar más eficiente y eficaz que conduzca a los logros esperados. Desde la claridad de los textos que recogen estas estrategias hasta su inserción en el marco normativo, incluyendo aquellos casos en los que no debe aparecer normativamente. El secretario general debe estar muy atento a la evolución institucional y a las intenciones de las autoridades.

En la perspectiva anotada, la redacción del acta es ocasión de un ejercicio estratégico adicional. Terminada la sesión y adoptados todos los acuerdos previstos en la agenda, se abre una etapa que concluye con la aprobación del acta en la sesión siguiente del órgano de gobierno, dos o tres semanas después. En este tiempo, la secretaría general debe redactar el acta y hacer todos los ajustes que el acuerdo reclame para que guarde consistencia con el marco normativo y con los lineamientos existentes. En ocasiones, el test se reduce a una cuestión de redacción; en otros casos demanda coordinaciones para asegurar el sentido de lo acordado y su impacto. Esto no se hace al momento de elaborar la agenda porque en el curso del debate suelen surgir aristas insospechadas que demandan esta labor de inserción en la cultura institucional. Se debe dilucidar si conviene apelar a la coerción que respalda a las normas o a otros mecanismos de persuasión. Además, la presencia de un tema en la agenda no implica necesariamente que todos los elementos de juicio estén reunidos y en orden. Un acuerdo puede dar lugar a la aprobación de un convenio cuyo texto ha sido revisado y validado por ambas partes, pero también podría ser que el acuerdo dé por aprobado el concepto de querer establecer un convenio interinstitucional sobre un objeto más o menos determinado y que esté pendiente de plasmación en el texto de un convenio. En este último caso, la tarea está pendiente y la secretaría habrá mostrado flexibilidad en el manejo de los tiempos para asegurar el logro de los objetivos institucionales.

De manera semejante, el criterio académico, primordial o central en una institución de educación superior, nos obliga a diseñar y rediseñar modos de proceder y no refleja criterios únicos porque debe atenderse, entre otros, a los criterios de oportunidad, importancia estratégica, relevancia académica –grado de novedad o singularidad-, u otros que pudieran concurrir ocasionalmente, como el de provenir de una alianza estratégica. Estos criterios pueden afectar inclusive el orden fundamental que confiere al tema el plan de estudios de cada carrera o especialidad, pues éste debe contener todos los elementos requeridos para su puesta en ejecución. Reformas parciales y puntuales a dicho plan –la creación de un curso electivo, por ejemplo- admite una tramitación flexible.

Las autoridades universitarias centrales y de cada unidad académica son las responsables inmediatas del direccionamiento estratégico de las áreas a su cargo; sin embargo, lo expuesto muestra que la gestión a cargo del secretario general y, por extensión, de los secretarios de las unidades, obliga a participar en el direccionamiento, inclusive ocupando funcionalmente el lugar de la autoridad. La confianza entre los responsables del gobierno y la gestión es indispensable.

b. Gestión de imagen, relaciones con el exterior y el entorno.

Décadas atrás, la comunicación institucional, cuando no tenía siquiera ese nombre, estaba en manos de la secretaría general y, vista con perspectiva, era un ámbito necesario de la función de la secretaría general pero no se llevaba a cabo con el profesionalismo y la especialización que ha alcanzado la comunicación institucional en el presente; tampoco ocupaba demasiado tiempo, en verdad. Hoy, la comunicación institucional, en la generalidad de los casos, ya no está a cargo del secretario general y las direcciones de comunicación institucional florecen asumiendo retos cada vez más exigentes por la competencia en la que han ingresado las universidades tanto en el escenario nacional como en el internacional; sin embargo, este desmembramiento no sustrajo por completo este campo de acción de las ocupaciones del secretario general. En efecto, por lo

señalado en el acápite precedente, el secretario general debe estar atento a la evolución de la identidad institucional y, por ende, a los cambios que pueden o deben darse en lo relativo a la imagen institucional. También debe cuidar de implementar el conjunto de rasgos o características que conforman la identidad de la secretaría general en consonancia con la identidad de la universidad.

La universidad contemporánea desarrolla un sinnúmero de relaciones interinstitucionales por conducto de los órganos del gobierno central y también por intermedio de las unidades académicas y administrativas en las respectivas esferas de competencia. Ello no impide, sin embargo, que la secretaría general cumpla un papel central en las comunicaciones institucionales al dar curso, “por encargo del Rector”, a numerosa correspondencia que da cuenta de la posición oficial de la Universidad. Por lo general, esta correspondencia tiene una redacción pulcra, amable, precisa y sobria que da señal de la seriedad y solvencia de lo comunicado.

Estos rasgos de seriedad y solvencia son indispensables porque aun cuando todas las comunicaciones se presumen serias y solventes, en cuanto que cumplen cabalmente con su cometido de dar respuesta a un pedido o de brindar la información solicitada, o de denegarla por razones atendibles, las comunicaciones de la secretaría general son objeto de una estimación mayor, derivada de los mandatos legales de expedir la documentación oficial de la universidad y de certificar con su firma los documentos efectivamente oficiales. Así, entonces, concierne al secretario general emitir las comunicaciones oficiales, donde este adjetivo expresa que el documento, por forma y contenido, tiene un valor de documento público, susceptible de reconocimiento y aceptación general en el marco de todos quienes nos hayamos sujetos al ordenamiento jurídico nacional, y esto por el solo mérito de su expedición bajo la firma del secretario general.

Si bien, por lo general, la documentación oficial se emite siguiendo canales preestablecidos que no ofrecen dificultad, un aspecto de cuidado y que atañe a la

identidad de la secretaría y a la identidad de la universidad es la sutil línea que debe ser trazada entre la comunicación oficial y la que no tiene ese carácter. No suele haber reglas al respecto y la definición legal de documento público no suele aclarar en todos los casos. Un documento es público cuando es emitido por un funcionario público en ejercicio de sus atribuciones legalmente establecidas. En el caso del secretario general, la ley se limita a señalar que le compete certificar con su firma los documentos oficiales. Pero, ¿cuáles son esos documentos? ¿Todo documento firmado por el secretario general tiene carácter oficial? ¿Cuáles son los alcances de un documento emitido por un secretario general? ¿Está actuando como un apoderado de la universidad, es decir, como un representante legal?

Lo primero que debe ser esclarecido es que el secretario general no es un representante legal de la institución; sin embargo, los documentos oficiales que emite bajo su firma comprometen a la institución en tanto y en cuanto refieren hechos o situaciones que merecen fe pública. El secretario general no actúa por delegación de los personeros de la Universidad; es el fedatario autorizado por la ley para emitir los documentos oficiales. Nombrado por el órgano señalado en el estatuto universitario, su función está respaldada por el mandato de la ley y a él se debe. Así, por ejemplo, un secretario general no está habilitado a firmar un contrato en nombre de la Universidad; para ello se requiere de un apoderado debidamente autorizado según lo que disponga el régimen de poderes.

Una universidad emite documentos oficiales en cuanto éstos atañen al servicio público de la educación universitaria, sea que esté a cargo de una entidad estatal o de una entidad privada autorizada igualmente por el Estado. La constancia que emite el secretario general acerca de la calidad de alumno universitario que posee una persona es el instrumento idóneo que acredita y que se espera para acreditar a tal persona como estudiante universitario; ningún otro documento cumple ese papel. Lo que se expresa para una constancia, debe extenderse en general para todas las certificaciones y diplomas que emite la universidad.

Los documentos oficiales atañen pues al servicio público de la educación superior y a los personajes que le dan existencia y sentido, profesores y estudiantes. Conciernen estos documentos a los hechos y situaciones que se generan, legalmente, en el curso del desempeño de las personas como docentes o como alumnos universitarios. También al desempeño institucional directamente relacionado con la educación superior y del que queda registro oficial en las actas de los órganos de gobierno o en las resoluciones rectorales. Como puede apreciarse, la seriedad y solvencia de la documentación firmada por el secretario general es indispensable para asegurar un mensaje a la sociedad que hable de la estima que merece la institución por el orden y la transparencia con que se conducen las cosas, no expuestas a cambios injustificados, susceptibles de sospecha.

No todo documento suscrito por el secretario general tiene carácter oficial. Numerosa correspondencia es emitida por razones administrativas internas y que conciernen, por tanto a la gestión de la oficina del secretario general. Si el secretario general encabeza la asesoría jurídica de la institución, es muy probable que algunos documentos contengan la firma como expresión del visto bueno requerido sobre la conformidad legal de su contenido.

De otro lado, no todo documento emitido por alguna autoridad de la universidad merece el refrendo del secretario general. Cuando se trata de una credencial académica, se suele refrendar aquella que se genera luego de superar satisfactoriamente una evaluación, es decir, aquella documentación que acredita una competencia adquirida al haberse sometido a las exigencias de un plan de estudios. Otras credenciales, como las constancias de asistencia suelen tener un carácter protocolar solamente, es decir, aun cuando dan cuenta de un hecho o actividad académica, no merecen el carácter oficial porque no es una actividad regulada como parte del servicio público de la educación superior. En la multiplicidad de actividades que realiza la universidad bajo el ámbito de la formación continua es, en ocasiones, muy difícil trazar la línea entre las

actividades que deben dar lugar a credenciales oficiales y las que no. Un aspecto a favor del carácter oficial, si bien no de modo determinante es la conservación de un registro al que se pueda remitir el secretario general en caso de duda y en toda circunstancia.

Como puede apreciarse de todo lo reseñado, la administración de la documentación oficial de la universidad exige un manejo especialmente esmerado de las formas y de los contenidos. Un documento con redacción floja o imprecisa, o peor aún, que incurre en contradicciones en el texto mismo o con otros textos generará una incertidumbre mayúscula en la institución porque procede de la instancia que, en concepto de todos, tiene la misión de asegurar la información oficial de manera clara en cada afirmación, coherente con el conjunto y congruente al momento de su ejecución.

La identidad institucional descansa en la identidad de la secretaría general y de ese celo por preservar su identidad, dependen el de las demás unidades de la universidad.

No debe escapar a la comprensión del lector, finalmente, que todos los aspectos reseñados pueden estar regulados expresamente y conviene que así sea, pero no libera de las situaciones límite en las que la duda acerca de la naturaleza del documento obliga a determinaciones particulares que pueden quedar en ese carácter o dar lugar a nuevas reglas generales.

Finalmente, es pertinente mencionar que la expresión citada “por encargo del Rector” ofrece un matiz de flexibilidad en la gestión de la Universidad. De un lado, libera al rector de numerosa correspondencia que tiene curso regular y que, favorable o desfavorable, el secretario sabe responder sin sustituir el criterio del rector. De otro lado, abre la posibilidad de que un asunto reclame una atención particular y merezca ser examinado en dos instancias; el secretario actúa en nombre del rector pero no es el rector y su dictamen podría ser revisado. Sin

embargo, también se puede dar la situación inversa, es decir, no merece una nueva revisión y el rector confirma el criterio del secretario. Esto no está regulado pero forma parte de la práctica cotidiana.

Un aspecto que escapa del ámbito de los documentos pero no del de la identidad e imagen es el del ejercicio de la representación protocolar de la institución. Es frecuente que las responsabilidades del equipo rectoral no permiten atender a todos los compromisos institucionales; en estos casos, el secretario no solo sustituye al rector en los documentos sino que, con su presencia llena válida y protocolarmente el vacío que deja la ausencia de la autoridad. Esta y las otras responsabilidades forman parte de un escenario propio de la gobernanza universitaria.

c. Gestión de asuntos regulatorios.

La autonomía universitaria ha sido, como veíamos en el primer capítulo, un escudo frente a las injerencias del poder político en la vida universitaria. Más recientemente, ha servido también para hacer frente a la amenaza de los poderes económicos. En los tiempos actuales, esta “libertad para la ciencia” encuentra nuevas amenazas en el papel que cumplen algunas entidades que terminan en los hechos sustituyendo a la comunidad universitaria en su rol definidor de la identidad de la universidad. Las entidades a las que refiero desarrollan un papel regulador de la educación universitaria, operan bajo diversas legitimidades de origen legal o convencional y, de este modo, definen políticas, principios y reglas, inclusive, que responden a valoraciones legítimas pero distintas de las de la universidad.

Si el secretario general camina entre la gobernanza y la administración, se encuentra en una posición privilegiada para ver los efectos prácticos de una política regulatoria y las medidas de política institucional que tocaría tomar para

enfrentarlas pues conciernen y afectan a la institución toda. Como en situaciones precedentes, no se trata de rechazar tajantemente estas injerencias en la autonomía universitaria pero sí de articular transversalmente a la universidad de manera que ella toda no se vea afectada por criterios ajenos a su ser.

La lid es singular nuevamente porque los antagonistas ya no necesariamente representan intereses extra universitarios sino que aspiran a representar diversos intereses presentes en los diversos miembros de la comunidad universitaria, incluyendo los de orden académico; en este sentido, se insertan en la estructura de la universidad para ejercer influencias de diverso orden, todas las cuales responderían al denominador común de restringir la autonomía universitaria porque expresan o representan pareceres distintos de los que tiene la comunidad universitaria. El escenario no es nítido como antaño, donde se reconocía a los rivales, sus intereses y la manera cómo afectaban a la universidad.

Un primer ámbito de injerencia procede de los diversos organismos públicos a los que el Estado les ha encomendado gestionar políticas públicas. Las normas de protección al consumidor han ingresado al ámbito universitario y han modificado cualitativamente la composición de la comunidad universitaria. Por mandato legal, la universidad es un proveedor de servicios, esto es, del servicio de la educación universitaria, y los estudiantes son los usuarios de este servicio. Cualquier disconformidad con el servicio prestado puede ser canalizada hacia las instancias del organismo público a cargo y éste está autorizado legalmente para regular la relación de consumo e imponer multas al proveedor infractor de alguna de las reglas legales dictadas para proteger al estudiante consumidor. Esto podría implicar, por ejemplo, que las medidas que se adopten contra un alumno por bajo rendimiento académico no surtan efecto si no se acredita que el estudiante fue debidamente enterado de las disposiciones de la universidad sobre el particular.

En el orden académico, los procedimientos de acreditación, sea que los establezca el estado con carácter obligatorio o que sean asumidos voluntariamente por la institución, como suele suceder cuando acude a acreditadoras internacionales, son mecanismos que definen estándares de calidad

académica inclusive con base en patrones no elaborados justamente en la universidad y a los que estamos sujetos, se reitera, por mandato de la ley o por haberlo determinado así voluntariamente la propia universidad.

Un caso singular ofrece la Asamblea Nacional de Rectores de Perú, organismo público peruano a cargo de la coordinación interuniversitaria, que tiene la responsabilidad de administrar el registro nacional de grados y títulos universitarios. Este organismo ha establecido estándares académicos e institucionales para las universidades y los exige como requisito para admitir la incorporación de los graduados en el registro nacional. Esos estándares no forman parte de las atribuciones legales y constituyen una injerencia que afecta la autonomía universitaria.

Otros dispositivos legales que establecen políticas al interior de campus universitario en menor medida son las normas que regulan beneficios a favor de deportistas calificados o que los promueven como las normas para personas con discapacidad.

La Iglesia Católica también cuenta desde 1990 con disposiciones que identifican a las universidades católicas y que permite que se les sujete a las disposiciones de la Iglesia. El estatuto aprobado por la autoridad eclesiástica es el documento que expresa el compromiso de la universidad con la Iglesia. De su contenido dependerá la autonomía que haya conservado la universidad en el plano de los contenidos por impartir y en el particularmente delicado plano de la investigación científica.

En todos estos escenarios, es fundamental tener presente que la regulación tiene un cierto carácter uniformador que se proyecta a la institución toda y a las instituciones que en conjunto se sujetan a las directivas de estos organismos. Además, los estándares son establecidos por instancias ajenas a la universidad, es decir, han sido elaborados tomando en consideración modelos y exigencias con los que no necesariamente coincide la universidad de origen. En este sentido, la secretaría general tiene dos tareas por lo menos; de un lado, determinar el grado

de inserción de los criterios regulatorios en las reglas y modos de proceder de la universidad, señalando que no es necesaria la adecuación o, por el contrario, que se hace preciso tomar medidas para adecuarnos a las normas reguladoras; de otro lado, se debe contar con estrategias de atención a los organismos reguladores para disponer de la respuesta adecuada; se señala esto porque la actividad de estas entidades podría afectar severamente la gestión de la universidad si no se adoptan medidas correctivas o de defensa, incluyendo a las judiciales.

d. Gestión corporativa.

La universidad contemporánea está evolucionando y se está abriendo hacia escenarios insospechados. Carreras inexistentes pocos años atrás, proyectos de investigación que tocan la ética o esquemas de negocios que superan los moldes tradicionales de la gestión y del financiamiento son algunos de los escenarios en los que está ingresando la universidad y las secretarías generales están llamadas a responder con versatilidad ante los requerimientos de estos nuevos escenarios. Asociaciones en participación, joint venture, son algunas de las denominaciones nuevas de relaciones institucionales a las que debe acostumbrarse la universidad y la estructura de ella, junto con los tradicionales convenios de colaboración. La secretaría general suele tener dispuesto su personal para atender a las necesidades de los órganos centrales y las unidades en el desempeño de sus actividades ordinarias. A ellas debe sumarse las relaciones que se establezcan por medio de convenios o contratos para establecer esquemas de negocios compartidos o conjuntos para los que no está acostumbrada la universidad. Los procesos de *due diligence* con entidades financieras nacionales e internacionales justifican la presencia de asesores legales especializados que cautelen los intereses de la universidad, pero ellos no tienen necesariamente el conocimiento detallado de la organización de la universidad por lo que le toca a la secretaría

general aportar lo específico de la universidad o procurar que la unidad correspondiente realice ese aporte. Por ejemplo, una relación de negocio demanda la decisión de los órganos de gobierno, autorizando a los representantes legales a gestionar y, finalmente, suscribir los documentos que fijan y acreditan la relación. La secretaría general debe acompañar estos procesos para recabar claramente la intención institucional, plasmarla en las actas y verificar que así figure en los documentos contractuales.

No hay modos únicos ni modelos sobre cómo debe relacionarse la secretaría general con los asesores legales, pero la experiencia enseña que las secretarías generales deben trabajar estrechamente con las asesorías legales externas para asegurar que las diversas oficinas de la universidad involucradas en la gestión actúen en consonancia con la asesoría especializada para cautelar conjuntamente los intereses de la universidad.

Este último ámbito del quehacer del secretario general linda con los límites de la autonomía universitaria. La legislación peruana, en particular, asume que cada universidad se dedica a sus actividades regulares de manera independiente. La escena contemporánea reclama un trabajo coordinado e interrelacionado con mayor intensidad que lleva y llevará por senderos no acostumbrados a un trabajo colegiado entre los universitarios. Está claro que con este rubro corporativo la universidad no está excediendo los marcos normativos, pero podría sostenerse también que no existen y que no se cuenta con las habilitaciones necesarias. Por ello, es un campo típico hoy de la gobernanza y la gestión.

Conclusiones

1. La relación entre el gobierno universitario y la gestión universitaria no está claramente definida y menos desarrollada en la literatura sobre la materia.
2. Existen estructuras y cargos en la Universidad que participan tanto del ámbito de la gobernanza como del ámbito de la administración. No son ubicables solo en uno de ellos.
3. La secretaría general desarrolla sus funciones entre la gobernanza y la gestión debido a su estrecha vinculación con el Rectorado y los órganos centrales de gobierno, así como por la perspectiva integral de la universidad que el cargo ofrece y exige.
4. La secretaría general desempeña un papel de “bisagra” en varios sentidos, a saber: entre el gobierno central y los gobiernos de las unidades, entre el gobierno y la administración, y entre los académicos y los administrativos.
5. Las relaciones que gestiona como “bisagra” la secretaría general comportan, por lo general, tensiones insoslayables entre los sectores involucrados.
6. La secretaría general actúa entre la gobernanza y la administración en los campos del direccionamiento estratégico, la imagen y las relaciones institucionales, los organismos reguladores y, más recientemente, la gestión corporativa.

Fuentes de información

ARNAUD, André-Jean. *Entre modernidad y globalización. Siete lecciones de historia de la Filosofía del Derecho y del Estado*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2000.

BELL, Daniel. *El advenimiento de la sociedad postindustrial*. Madrid: Alianza, 1976.

BRUNNER, José Joaquín. "Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias". En: *Revista de Educación*. Madrid: Instituto de Evaluación, Ministerio de Educación, España, N° 355, mayo agosto 2011.

Diario Oficial de la Generalidad de Cataluña *DOGC núm. 3993 - 22/10/2003 - DECRETO 246/2003*, de 8 de octubre, por el que se aprueba el Estatuto de la Universidad de Barcelona. (Pág. 20376).

ESPAÑA. LEY ORGÁNICA 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. BOE núm.307.

ESPAÑA. LEY ORGÁNICA 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.

EURYDICE, El gobierno de la educación superior en Europa. Políticas, estructuras, financiación y personal académico. Bruselas: Unidad Europea de Eurydice, 2008. Recuperado el 20 de abril del 2014 de:

http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/091ES.pdf

FERNÁNDEZ, Tomás-Ramón. *La autonomía universitaria: ámbito y límites*. Madrid: Civitas, 1982.

FERRETI, Cristina, "Deconstrucción". En: *Diccionario interdisciplinar de Hermenéutica*. Bilbao: Universidad de Deusto, 2006.

FOUCAULT, Michel. *Las palabras y las cosas*. México D.F.: Siglo XXI, 1974.

KAPLAN, Marcos, *Revolución Tecnológica, Estado y Derecho*. México D.F.: UNAM, 1994. 4 tomos.

KAPLAN, Marcos, "Universidad y democracia". En: *Universidad Nacional y Democracia*. México D.F.: Porrúa, 1990.

KEHM, Barbara M. *La gobernanza en la enseñanza superior. Sus significados y su relevancia en una época de cambios*. Barcelona: Octaedro, 2011. Recuperado el 23 de marzo del 2014 de: www.octaedro.com/downloadf.asp?m=10180.pdf

KUHN, Thomas. *La Estructura de las revoluciones científicas*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica, 2004.

LOMBANA M., Agustín, "Problemas y tendencias de la Universidad en América Latina". En: *ADMINISTRACION UNIVERSITARIA EN AMERICA LATINA. Una perspectiva estratégica*. México D.F.: UDUAL, 1995, 2ª ed.

LOMBARDI, John V., Diane D. CRAIG, Elizabeth D. CAPALDI y Denise S. GATER. *University Governance, Organization, and Competitiveness*. En:

<http://www.mup.asu.edu/UniversityOrganization.pdf>

MARTÍN DE LA LEONA, José Ma., Francisca de CASTRO PINEL, Francisca NUÑO TORRIJOS. "Estatuto Jurídico de los Secretarios Generales". En: *III Seminario sobre Aspectos Jurídicos de la Gestión Universitaria*. Valladolid: Universidad de Zaragoza, 1998.

PERÚ. Ley N° 23733, Ley Universitaria, promulgada el 9 de diciembre de 1983. Texto recuperado el 4 de mayo del 2014 de:

http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10402/PLAN_10402_Ley%20Universitaria_2010.pdf

PETERS, B. Guy. Globalización, gobernanza y Estado: algunas proposiciones acerca del proceso de gobernar. En: *Transformación, Estado y Democracia*. Montevideo: Año 6, N° 47, 2011. Págs. 103 a 115. Recuperado de: <http://www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Publicaciones/RevistaONSC/r47/47-10.pdf> el 17 de abril del 2014.

SAMOILOVICH, Daniel. *Escenarios de gobierno en las universidades europeas*. Fundación CYD, 2007.

TÜNNERMANN BERHEIM, Carlos y Marilena DE SOUZA CHAUI. *Desafíos de la Universidad en la Sociedad del Conocimiento, Cinco Años Después de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior*. Paris: UNESCO, 2003. En: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001344/134422so.pdf> el 27 de febrero del 2014.

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS. REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA UNMSM. Tomado el 10 de enero del 2014 de: <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/ROF%20UNMSM.htm#uno>

VATTIMO, Gianni. *Después de la cristiandad. Por un cristianismo no religioso*. Barcelona: Paidós, 2003.

VELÁSQUEZ SILVA, David, *Gobierno de las Universidades de América Latina. Derecho universitario comparado*. Lima: UNMSM, 2005.

VIDAL, Javier y María José VIEIRA. "Gobierno, autonomía y toma de decisiones en la universidad". En: *BORDÓN. Revista de Pedagogía*. Madrid: Sociedad Española de Pedagogía, 2014. Vol. 66, N° 1, págs. 17 a 30. Recuperado el 20 de abril del 2014 de: www.academia.edu/6428373/