



**EL GOBIERNO COLEGIAL
EN LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA**



vocación de servicio desinteresado, con miras al bien común. Garantiza el adecuado ejercicio de la función directiva.

Fomenta el desarrollo de la confianza y la unidad en las decisiones, contribuyendo así, de un modo eficaz, a que el rumbo de la Universidad, iluminado por su Proyecto Educativo Institucional, se mantenga inalterado e inalterable con el paso de los años.

Chía, 11 de marzo de 2005

EL GOBIERNO COLEGIAL EN LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA

ALGUNAS PROPOSICIONES

SECRETARÍA GENERAL
DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



1a. edición
Secretaría General
Universidad de La Sabana

Carátula: Elena María Ospina
Diseño: Adelina Espitia Gamba
Impresión: Cargraphics

ÍNDICE

I. Introducción.....	5
2. Definición de gobierno colegial	7
3. La unidad en la colegialidad	8
4. Colegialidad y sentido de la autoridad ...	9
5. Gobierno colegial: escuela de virtudes	10
6. Justicia y caridad en la colegialidad	14
7. Gobierno colegial y visión de conjunto ...	16
8. Gobierno colegial y visión de futuro	17
9. Recomendaciones sobre las reuniones	18
10. Conclusión	20

1. INTRODUCCIÓN

*Por la virtud de la prudencia, una persona puede ponderar cuál es la acción u obra destacada como la más correcta para alcanzar los fines queridos, incorporando las circunstancias concretas que rodean la acción y los medios lícitos disponibles. Los actos propios de esta virtud: el consejo, el juicio y el imperio la consagran como aquella que debe guiar a quienes tengan tareas de dirección o gobierno, pues ella actúa como *auriga virtutum* (conductor de las virtudes), es decir, proporciona a las demás virtudes la regla o medida en que han de practicarse. La prudencia es una virtud tanto de la inteligencia como de la voluntad. En cuanto virtud de la inteligencia, se ocupa de un doble conocimiento: los principios universales (de la razón o *sindérisis*) y la realidad concreta sobre la que versa la acción. Es una virtud que gobierna los medios, las vías conducentes a los fines últimos y no directamente éstos. Gracias a esta virtud, la razón práctica se dispone a*

Los actos propios de esta virtud: el consejo, el juicio y el imperio la consagran como aquella que debe guiar a quienes tengan tareas de dirección o gobierno.

discernir en toda circunstancia cuál es el verdadero bien y cuáles son los medios para alcanzarlo.

Para fortalecer los actos propios de la prudencia –consejo, juicio e imperio– la Universidad de La Sabana ha adoptado como su sistema de gobierno el gobierno colegial.

2. DEFINICIÓN DE GOBIERNO COLEGIAL

El régimen de decisión colegial es una forma de gobierno caracterizada por la participación de varias personas –generalmente vinculadas a la misma labor y las mejores conocedoras de ella– en el estudio, el consejo y la toma de las decisiones para resolver las cuestiones importantes. Para ello se define previamente cuáles son estas materias relevantes, de manera tal que las demás quedan delegadas en personas concretas. El gobierno colegial pretende disminuir la posibilidad de decisiones equivocadas, apresuradas, carentes de la debida información, personalizadas o subjetivas. Invita al ejercicio pleno de los actos propios de la virtud de la prudencia entre quienes comparten una labor de dirección.

El gobierno colegial pretende disminuir la posibilidad de decisiones equivocadas, apresuradas, carentes de la debida información, personalizadas o subjetivas.

3. LA UNIDAD EN LA COLEGIALIDAD

Una vez adoptada una decisión, todos deben identificarse con ella y el tema se cierra, salvo circunstancias de excepción que obliguen a volver sobre él.

Este sistema de gobierno debe propiciar la unidad, en tanto la decisión tomada es conocida por sus ejecutores y éstos han tenido oportunidad de enterarse de sus justificaciones, así no las hayan compartido. Una vez adoptada una decisión, todos deben identificarse con ella y el tema se cierra, salvo circunstancias de excepción que obliguen a volver sobre él. Se destacan cuatro actitudes que llevan al debilitamiento de la unidad de las decisiones: prolongar el tema más allá de la debida información; mantener tercamente una argumentación ya agotada; expresar disgusto porque sus puntos de vista no prosperaron; empeñarse en revivir la discusión, sin que se hayan presentado hechos nuevos que lo ameriten. Salvo casos excepcionales, aprobados como tales por quien preside la reunión, la propuesta debe constar en un expediente escrito, como se señala más adelante (ver numeral 9).

4. COLEGIALIDAD Y SENTIDO DE LA AUTORIDAD

Quien preside impone un “sello”, un estilo a la gestión; con él debe contarse en toda decisión; tiene la potestad, en caso de desacuerdo importante y fundamental con sus colaboradores, de llevar el tema a una instancia superior, suspendiendo en el entretanto lo decidido. El gobierno colegial no es, por tanto, un “cogobierno”, ni un mecanismo que propicie la formación de grupos o que estimule la presencia de “oposiciones”.

Tampoco es una “democracia” que implique la participación, en igualdad de condiciones, de quien preside con sus colaboradores, desconociendo las jerarquías y anulando las responsabilidades personales.

Normalmente, quien preside respetará el criterio unánime o al menos mayoritario de quienes participan en la decisión, por tratarse de un camino que ofrece mayores garantías de acierto, pero las demás personas, a su vez, sabrán considerar especialmente las opiniones y los propósitos de aquél. El gobierno colegial no puede convertirse nunca en un mecanismo para

El gobierno colegial no es, por tanto, un “cogobierno”...

Tampoco es una “democracia” que implique la participación, en igualdad de condiciones, de quien preside con sus colaboradores...

anular la acción ni la responsabilidad de quien tiene a su cuidado una organización o un área de la misma.

Una persona que no se esforzare, después de un tiempo razonable, en desarrollar las competencias que fomenta el gobierno colegial, no tendría dotes para este tipo de gobierno...

5. GOBIERNO COLEGIAL: ESCUELA DE VIRTUDES Y DE ACTITUDES

La vigencia del régimen de decisión colegial propicia una escuela de formación en varias virtudes, especialmente en la prudencia, para la toma de decisiones. Por esta razón, una persona que no se esforzare, después de un tiempo razonable, en desarrollar las competencias que fomenta el gobierno colegial, no tendría dotes para este tipo de gobierno y no podría ocupar, o seguir ejerciendo, los cargos que en la Universidad de La Sabana requieren intervenir en grupos de decisión.

Fortaleza. La mejor colaboración posible que se espera en este gobierno es la fortaleza de hablar claro –sin perjuicio de hacerlo respetuosamente– y de expresar, de una

manera creativa, las ideas e iniciativas propias, así como participar activamente en las ajenas. No se busca, por tanto, ser sumiso con quien preside.

Comprensión y sencillez. Esta forma de gobierno exige sacrificar la excesiva vehemencia en la defensa de las ideas propias; controlar la verbosidad y la obstinación; esforzarse por escuchar y entender las razones de los demás; saber adelantar el diálogo en una forma constructiva; no permitir que se introduzca el resentimiento, ni que se llegue jamás al agravio personal. Invita a que los asuntos se expongan de modo sencillo, veraz y objetivo, sin dramatismos, como garantía de decisiones justas, fruto del estudio sereno y de la ponderación de los asuntos propuestos, con sus argumentos y circunstancias. Quien preside la reunión está particularmente obligado a cuidar que las discusiones tengan la altura, la moderación y el estilo humano propios de la Universidad.

Respeto y delicadeza. Ninguno de los miembros de los cuerpos colegiales puede considerar como una intromisión la circunstancia de que otro u otros expresen opiniones relativas a su área, en tanto el gobierno colegial impone la necesidad de

El gobierno colegial impone la necesidad de ejercer una preocupación general sobre el conjunto de la dependencia o de la institución.

La colegialidad exige una madurez para participar con altura, con respeto por las opiniones de los demás, desapasionadamente, en el estudio y comentario de una cuestión.

ejercer una preocupación general sobre el conjunto de la dependencia o de la institución. No existen para sus miembros áreas vedadas, ni privilegios personales, ni tareas con exclusividad. Para vivir este aspecto con la delicadeza que exige, todos deberán cuidar la forma, cuando tengan que opinar sobre el trabajo de otras personas o áreas, haciéndolo de manera delicada, con afán de construir, sin emitir juicios demoledores, dejando siempre abierta la posibilidad de una salida amable, y con la conciencia de que las personas, aun cuando en el pasado hubieran cometido errores, pueden cambiar. La claridad y la delicadeza extrema han de ser una característica del trabajo en la Universidad.

Confianza. Si nadie trata de imponer su criterio personal, se crea naturalmente ese ambiente de confianza mutuo que permite trabajar con eficacia, y que ningún pequeño conflicto puede empañar. Por esta razón, la colegialidad exige una madurez para participar con altura, con respeto por las opiniones de los demás, desapasionadamente, en el estudio y comentario de una cuestión. Esta madurez lleva a que los cuerpos colegiales funcionen con la mayor armonía, identificados claramente con quien preside,

sin perjuicio de presentar objeciones razonadas.

Participación. Igualmente, el gobierno colegial es un camino para estimular la participación activa de todo el equipo directivo en la orientación e impulso de las tareas de gobierno, y en el planeamiento y armonización de ellas, y un excelente modo de comunicación interna y de formación de los colaboradores para el relevo o desarrollo de cargos superiores en el gobierno.

Entusiasmo. El gobierno colegial es compatible con la defensa entusiasta de una posición que se estima merecedora de dicho entusiasmo. Incluso, debe admitirse un cierto grado de vehemencia, acorde con la defensa de la posición asumida, en tanto se estime que ésta merece dicha actitud. Como se señaló, una vez adoptada una decisión, lo resuelto debe tomarse como propio, así inicialmente la posición hubiera sido contraria.

El gobierno colegial es un camino para estimular la participación activa de todo el equipo directivo en la orientación e impulso de las tareas de gobierno.

6. JUSTICIA Y CARIDAD EN LA COLEGIALIDAD

Los miembros de los cuerpos colegiales deben ponderar sus opiniones, especialmente cuando participan en debates, con el fin de evitar posturas ancladas en impresiones, dichos, datos incompletos, opiniones personales, etc.

Cuando, por razón de la responsabilidad que tiene un miembro de un cuerpo colegial, deba emitirse un juicio sobre una tercera persona o área, se procurará hacerlo primero en forma privada con el miembro del cuerpo colegial directamente interesado, tratando de enterarse al máximo de los detalles o circunstancias que condujeron a la decisión específica, o a la especial manera de actuar. Por otra parte, todos deberán preocuparse por aceptar desprevénidamente y con amplitud los comentarios que sobre su trabajo o áreas reciban de los demás.

Los miembros de los cuerpos colegiales deben ponderar sus opiniones, especialmente cuando participan en debates, con el fin de evitar posturas ancladas en impresiones, dichos, datos incompletos, opiniones personales, etc. De no proceder así, correrían el peligro de obrar injustamente, emitiendo juicios que pueden rayar en lo temerario, o tomar o impulsar decisiones que no tengan el debido sustento. En esta materia deben luchar contra cualquier manifestación

meramente intuitiva o no suficientemente soportada. En particular, es necesario cuidar los juicios sobre otras personas, cuando no cuenten con toda la información o cuando ésta derive de apreciaciones personales o pasajeras, o se apoye en el criterio ajeno explorado de manera insuficiente, así quien lo produzca les merezca entera confianza.

En todo caso, estos juicios nunca deberán aparecer en las reuniones, sin haberlos considerado previamente y con serenidad con el otro miembro del órgano colegial que tenga a su cargo la persona o el área cuestionada. Si en esta conversación se concluye que el tema debe ser conocido por los demás, debe ser planteado, preferentemente por escrito, en una próxima reunión. Esto da a todos tiempo para pensar antes de hablar.

7. GOBIERNO COLEGIAL Y VISIÓN DE CONJUNTO

Quienes formen parte del gobierno de la Universidad –tanto del gobierno central como de las unidades académicas y administrativas– deberán trabajar con una visión de conjunto, que trascienda siempre sus responsabilidades personales.

La primera responsabilidad de quienes forman parte del gobierno colegial radica en hacer que la Universidad cumpla con las finalidades para las cuales fue promovida.

Humanamente, los miembros de los cuerpos colegiales pueden sentirse más vinculados a un tema que les atañe de manera directa, que a los intereses *generales de la institución o de un área de la misma*, pero son éstos los que primordialmente se les han confiado. En consecuencia, todos los asuntos que se les presenten para su estudio serán analizados con el mismo interés con el que cada uno atendería los temas vinculados con las áreas a su cargo, participando en forma activa en la discusión y sintiéndose corresponsables de la buena marcha general de la institución o del área, y de hacer realidad, de manera íntegra, su Proyecto Educativo Institucional.

La primera responsabilidad de quienes forman parte del gobierno colegial radica

en hacer que la Universidad cumpla con las finalidades para las cuales fue promovida. Seguramente sería importante lograr otras metas, e incluso varias de ellas serán necesarias como medios para alcanzar los fines propios de la Universidad. Sin embargo, ningún empeño, por importante que parezca, debería permitir que se descuide aquello que le es esencial y la identifica.

8. GOBIERNO COLEGIAL Y VISIÓN DE FUTURO

Todos los miembros de los cuerpos colegiales están obligados a preocuparse, no sólo por las situaciones inmediatas de su trabajo, sino también por el futuro de su *área* y de la institución, y es su responsabilidad prepararla para él. El presente es algo que se administra, mientras que el porvenir, en buena parte, debe ser construido. Todos tienen un deber de prospección, sin que puedan limitarse a pensar que ésta es tarea de una *dependencia* específica, encargada principalmente de cuidar las

Todos los miembros de los cuerpos colegiales están obligados a preocuparse, no sólo por las situaciones inmediatas de su trabajo, sino también por el futuro de su área y de la institución.

Cada uno debe preocuparse por preparar los relevos en sus áreas, incluidos sus cargos respectivos.

decisiones tomadas respecto al Plan de Desarrollo de la Universidad, más que de impulsar nuevas ideas en este terreno. Este tema se relaciona con otro de capital importancia: cada uno debe preocuparse por preparar los relevos en sus áreas, incluidos sus cargos respectivos. Un factor definitivo al evaluar la conducta de un directivo es el grado y la medida en que se haya preocupado por preparar a alguien en condiciones de reemplazarlo.

9. RECOMENDACIONES SOBRE LAS REUNIONES

Quien preside la reunión estará al tanto de que los participantes en la decisión no “improvisen” opiniones sobre la propuesta sometida a consideración. Salvo casos excepcionales, aprobados como tales por quien preside, la propuesta debe constar en un expediente escrito, que contenga toda la información y todos los antecedentes, presentado por el proponente a los demás participantes en la discusión, y previamente

aceptado por quien preside. Todos, además, deberán haber emitido un "voto" u opinión escrito antes de la reunión.

Conviene que todos se centren en el tema que se discute, evitando referencias a otros cercanos, o divagaciones que desvíen la discusión u ocasionen retardos. Es preferible anotar las inquietudes paralelas que se susciten, para presentarlas posteriormente.

Conviene escuchar sin interrupción las presentaciones de terceros, dejando el debate para cuando ellas terminen. Los miembros del cuerpo colegial encargarán a uno de ellos de cortar con delicadeza las intervenciones que distraigan el curso previsto de la reunión.

Para un mejor aprovechamiento del tiempo, el cuerpo colegial debe concentrarse en el estudio de los temas propuestos en el orden del día, y procurará que sus reuniones sean breves y no se extiendan más allá de lo previsto. Este objetivo se conseguirá fácilmente, si las propuestas llegan de manera oportuna, por escrito, con la información pertinente y completa que necesiten las otras personas que estudiarán el asunto, y si sus miembros dedican a su estudio el mejor tiempo, previo a la reunión, dentro de un horario establecido para tal fin.

*Para un
mejor aprove-
chamiento del
tiempo,
el cuerpo
colegial debe
concentrarse
en el estudio
de los temas
propuestos en
el orden del día,
y procurará que
sus reuniones
sean breves ...*

Es necesario que, salvo cuestiones muy urgentes, se evite presentar propuestas que debieron ser estudiadas por escrito, previamente a la reunión. Es fácil caer en la tentación de aprovechar el punto de "varios" para proponer temas que propician decisiones que podrían haber sido objeto de un mejor estudio y que se presentan cuando ya se está levantando la sesión, y cuando no existe el tiempo ni el ánimo para una consideración juiciosa.

10. CONCLUSIÓN

El gobierno colegial es la forma de gobierno consagrada por la Universidad de La Sabana en su Proyecto Educativo Institucional, para los diversos niveles de su estructura.

La colegialidad de las decisiones en la Universidad constituye una escuela de aprendizaje para el buen gobierno a través del ejercicio de las virtudes, en especial de la prudencia. Invita, también, a la realización del trabajo directivo con una clara



**Universidad
de La Sabana**