

Reseña de: Raquel San Martín (ed.) (2011). *Entre la tradición y el cambio. Perspectivas sobre el gobierno de la universidad*. Buenos Aires: Cátedra UNESCO –UNU & Universidad de Palermo, 280 pp.

Giselle González

Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales
– CONICET (Argentina)
ggonzalez72@gmail.com

Entre la tradición y el cambio presenta un interesante conjunto de ensayos y artículos que describen la problemática del gobierno universitario en un contexto de creciente complejidad. Los dos ensayos y siete artículos que componen este libro tienen en común el foco de análisis de los temas propuestos: el sistema de gobierno de las universidades, el modo en que se toman las decisiones y los actores que participan de ellas. Desde esa perspectiva se abordan los siguientes temas: las nuevas formas de regulación que experimentan las universidades a nivel mundial a partir de un nuevo contrato social entre el Estado, el sistema de educación superior y la sociedad, la gobernabilidad de las universidades en la Argentina en el marco de nuevos paradigmas de acción y gobierno, el rol de sus órganos representativos y el modo en que se estructuran diferentes regímenes de poder y autoridad; las estrategias y modelos que adoptan las universidades para organizar su estructura académica.

Esta reseña presenta los objetivos de cada capítulo y analiza sus contenidos poniendo de relieve los aspectos centrales de las investigaciones presentadas. Finalmente, se resumen algunas conclusiones generales con los principales aportes del libro.

Desafíos de la gobernabilidad universitaria en un contexto de creciente complejidad

El primer ensayo corresponde a Eduardo Sánchez Martínez. Allí analiza los impactos de los cambios en las políticas públicas durante las últimas décadas, las transformaciones en el contexto social e internacional y sus efectos sobre el sistema universitario argentino, en particular, en las universidades públicas. Describe un escenario cambiante y de creciente complejidad para la conducción institucional – gobierno- de

las universidades derivado tanto de los cambios estructurales en el rol del Estado como de la mayor demanda en términos de calidad y articulación con el mundo social por parte del mercado y otros sectores de la sociedad. Al respecto, destaca que el Estado ha cambiado su modo de intervención sobre las universidades. Ya no lo hace de modo directo sino a través de instrumentos de evaluación y aseguramiento de la calidad, entre otros mecanismos de asignación de recursos e incentivos. Asimismo, señala que el mercado y la sociedad demandan cada vez con más fuerza que las universidades contribuyan desde su misión - la producción de conocimiento y su transmisión a través de la enseñanza e investigación- a la construcción de un país económicamente más activo y una sociedad más equitativa e integrada así como al desarrollo de una sociedad y una cultura más democrática. En este sentido, Sánchez Martínez identifica una fuerte responsabilidad de las universidades para cumplir con el compromiso, que excede el mero financiamiento público, por brindar una educación pertinente y de calidad y según señala esto plantea un enorme desafío a las universidades. La idea central es que los cambios en las políticas públicas y en el contexto social e internacional están generando una mayor complejidad en términos de gobernabilidad del sistema (especialmente en el sector público). Sin embargo, estas transformaciones no han modificado la estructura de poder de carácter corporativo, característico de la cultura institucional de las universidades públicas ni el sistema de toma de decisiones basado en la preeminencia de los órganos colegiados.

En este marco, el autor reconoce que las universidades deben hacer un gran esfuerzo para lograr cambios endógenos significativos y reducir el sesgo corporativo de sus órganos colegiados con la adopción de estrategias institucionales orientadas al fortalecimiento de la capacidad directiva de los órganos ejecutivos para gestionar mejor sus instituciones en el marco de demandas y exigencias cada vez más desafiantes. En el marco de estas preocupaciones destaca que en la Argentina es preciso detenerse a pensar específicamente tres cuestiones: a) las formas de acceso al poder, b) el significado y alcance de la autonomía institucional y c) la responsabilidad de las universidades, en particular de sus rectores y cuerpos directivos en la recuperación de los criterios académicos que se han ido cediendo para cumplir mejor con su misión e impulsar un proceso colectivo para mejorar en su interior el ejercicio del poder y la cultura institucional de sus estamentos.

La gobernabilidad de las universidades nacionales en la Argentina: escenarios de un paradigma en transformación

El segundo ensayo del libro, escrito por Antonio Camou y Daniela Atairo, analiza el caso de las universidades nacionales para dar cuenta de un cambio en el paradigma reformista de gobernabilidad universitaria teniendo en cuenta las transformaciones más generales que atraviesan al campo de la educación superior a nivel mundial.

A lo largo del texto, los autores logran realizar un análisis muy atractivo sobre el impacto que el proceso de reformas estatales de las últimas décadas ha tenido en la

reorganización del poder de las universidades europeas y norteamericanas, y en un *segundo nivel de análisis*, observan el modo en que estas nuevas condiciones institucionales afectan y son afectadas por el funcionamiento de las universidades latinoamericanas para lo cual describen las transformaciones más recientes y los debates actuales en el gobierno universitario de los países centrales y de América Latina.

Para el caso de las universidades de los países centrales, los autores señalan que estas reformas han planteado un incremento de la autonomía institucional y han modificado la estructura de poder interna de las universidades, reformulando sus jerarquías a favor de instancias ejecutivas de gobierno y en contra de las instancias deliberativas y de los modos de decisión colegiados. Estos cambios suponen la necesidad de gestionar las instituciones en función de mecanismos de evaluación de la eficiencia institucional y de la búsqueda de recursos en el marco de un nuevo contexto socioeconómico, más dinámico, complejo e incierto. En el tratamiento de los casos latinoamericanos los autores distinguen una lógica de funcionamiento opuesta determinada por el tipo de configuración universitaria. Según señalan, los países latinoamericanos presentan trayectorias históricas diferentes y una estructura macro de sus sistemas universitarios vinculada a los procesos de democratización y a la transición socioeconómica y político institucional del último cuarto de siglo. A partir del análisis de cuatro casos seleccionados (Brasil, Chile, México y Argentina) Atairo y Camou proponen algunos rasgos comunes que identifican a la política universitaria latinoamericana. Luego se concentran en analizar dos rasgos político-institucionales de las universidades nacionales: la partidización de la vida universitaria y la presencia de un fuerte componente corporativo en la construcción de poder universitario.

Los autores destacan dos temas en los procesos de transformación de estructuras y prácticas de gobierno universitario en América Latina que vale poner de relieve. En primer lugar, la necesidad de aumentar la autonomía de las universidades públicas para gestionar sus propios recursos en un contexto en el que el Estado legisla, supervisa y evalúa la educación superior. En segundo lugar, observan una tendencia al fortalecimiento de los núcleos directivos, en la figura del rector, y a una disminución del poder de los órganos colegiados de consulta y deliberación. Finalmente, los autores señalan, al igual que Eduardo Sánchez Martínez, que en los países latinoamericanos el debate sobre el gobierno universitario ha estado tradicionalmente centrado en la defensa de los principios de autonomía y cogobierno y los fundamentos del poder político y académico han tendido históricamente a privilegiar la deliberación y la elaboración de consensos en función de la representación que los distintos actores tienen en los órganos colegiados de gobierno; en vez de asegurar objetivos de eficiencia de gestión basados en estructuras unipersonales para encarar los procesos de toma de decisiones.

Gobiernos democráticos y gestiones estratégicas

En su artículo, Carlos Marquís problematiza la temática del gobierno universitario a partir de un análisis de dos modelos de gestión aparentemente opuestos. Uno que plantea la necesidad de una mayor eficacia y profesionalismo en las universidades y otro

que demanda una mayor democratización y participación de sectores universitarios y extra universitarios en su gobierno. Teniendo como telón de fondo estos modelos el autor sugiere que para lograr el “buen gobierno” de la universidad es preciso garantizar tanto su democratización como la modernización de su gestión. Tanto la participación institucional de los diversos actores que intervienen en la vida universitaria como el fortalecimiento de los liderazgos y sus autoridades son requisitos para el mejoramiento de los mecanismos institucionales y para el logro de una oferta pertinente y de calidad.

El autor relata la experiencia de diferentes países en relación a la adopción de diversos modelos de gobierno universitario. Describe las características de los modelos (colegiado y burocrático) y otros que adoptan formas de administración “empresariales” o generalizan esquemas de “calidad total” y “liderazgo estratégico”. Destaca como positivo el hecho de combinar diferentes aspectos de éstos para optimizar la organización que la universidad hace de sus servicios a fin de responder de manera adecuada y eficaz a los retos que la sociedad actual le plantea. Luego recupera en su análisis el caso de las universidades públicas de la Argentina. Señala que las reglas formales de funcionamiento institucional habilitan a los actores que componen los distintos claustros (autoridades directivas, docentes y alumnos que gozan de cuotas diferenciales de poder) a disputar porciones del poder institucional, determinando un vínculo tenso y conflictivo entre la democracia política y la eficacia gerencial. Marquís concluye que en este marco la adopción de nuevos instrumentos de gestión y dirección institucional se vuelve complejo en tanto se trata de un estilo de conducción que involucra la presencia de un liderazgo fuerte con poder y voluntad política para gestionar una organización cada vez más compleja y los requerimientos de actores externos.

Cuando el autor plantea la necesidad de fortalecer los ámbitos de conducción unipersonal (*management* estratégico) y también los de consulta y deliberación (derivados de las instancias colegiada y burocrática) refiere al ejercicio de complementariedad entre las autoridades universitarias responsables de planificar y “gerenciar” el rumbo de la institución y los actores que forman parte de la vida universitaria en la medida que son quienes definen las condiciones de viabilidad de la acción y la efectiva implementación de las metas propuestas. Finalmente, la adopción de instrumentos gerencialistas por parte de los líderes universitarios no debe descuidar la misión fundamental de la universidad: la investigación, enseñanza y difusión de conocimientos socialmente significativos procurando el nivel más alto de pertinencia y calidad de sus actividades.

Poder y autoridad: el impacto de la Ley de Educación Superior en el gobierno de la universidad argentina

En el cuarto capítulo, María Catalina Nosiglia propone un análisis sugerente y actualizado sobre el caso del gobierno universitario en la Argentina a partir de una perspectiva de poder y autoridad de sus actores integrantes. El trabajo propone un recorte de dimensiones en tres niveles de análisis diferentes pero vinculados y de mutua

influencia: el nivel del sistema de educación superior, el nivel de las instituciones, y el nivel de los actores.

En cuanto al primer nivel, el del *sistema*, la autora demuestra que la vigente Ley de Educación Superior (LES) modificó los equilibrios de poder con la redefinición y diversificación de roles de las instancias nacionales de gobierno y la creación de nuevos espacios de gobierno encargados de coordinar y articular el quehacer integral del sistema universitario. Según señala, esto significó una complejización de la estructura de poder estatal y la incorporación de instancias de mediación en la relación entre el Estado y las universidades. A su vez, el esquema de autoridad que habilita la vigente LES provocó una redistribución del poder del conjunto de organismos consultivos y deliberativos. En ese marco, destaca que se produce una pérdida de la influencia real de los organismos tradicionales de representación (cita al Consejo Interuniversitario Nacional y Consejo de Rectores de Universidades Privadas) en favor de nuevas instancias de poder creadas en la LES: el Consejo de Universidades y el Consejo de Planificación Regional de Educación Superior. Afirma que fundamentalmente se generó una estratificación institucional en la que parte del poder de las instituciones de base se derivó a niveles superiores de coordinación formal generando nuevos espacios de poder y negociación entre actores de universidades públicas y privadas, habilitando de esa manera la participación de actores estatales y sociales con status de igualdad formal en relación con las instituciones universitarias.

Respecto al segundo nivel de análisis, el de las *instituciones*, la autora refiere a las nuevas formas de organización y gestión presentes en las universidades a partir del cambio organizacional que supone la incorporación de nuevas funciones (la evaluación institucional, la búsqueda de financiamiento, la representación colegiada) y de las nuevas regulaciones que determina el Estado sobre su funcionamiento. Describe que las universidades han presentado variadas resistencias (medidas reactivas) y/o adaptaciones (medidas adaptativas) al cambio que han definido estrategias propias e innovadoras en función de las nuevas demandas de la institución y la sociedad. Señala que en el caso de las universidades públicas, la postura fue inicialmente de rechazo a la uniformización producida por el establecimiento de estándares para la acreditación de carreras de grado y la acreditación de los posgrados, lo que se consideró un proceso que avasallaba la autonomía de los establecimientos.

El tercer nivel de análisis corresponde al comportamiento de los *actores* universitarios, quienes ponen en marcha las funciones esenciales de la universidad (enseñanza, investigación y extensión) y a la vez forman parte de su gobierno a través de mecanismos instituidos de representación colegiada. Nosiglia recupera la perspectiva de Burton Clark para señalar que “el sistema y las instituciones de educación superior presentan resistencias al cambio. Los grupos académicos perciben los cambios y responden a ellos bajo la orientación de sus definiciones acerca de lo que es la actividad académica legítima y su percepción de cómo serán afectados su trabajo, su identidad, su tradición” (p.154).

Finalmente, el análisis de la autora pone de relieve las tendencias contradictorias existentes entre la normativa *instituida* para el subsistema universitario argentino, de carácter regulacionista, y la acción *instituyente* segmentada y dispersa de las universidades tendientes a resistir u obstaculizar los cambios y requerimientos derivados de la autoridad estatal y en general, de la sociedad en la que están insertas.

Gestión y organización académico – administrativa de las universidades nacionales

El quinto capítulo del libro, escrito por Carlos Pérez Rasetti, describe las características de diferentes modelos de organización de las universidades nacionales a partir de una doble diferenciación entre estructuras y unidades organizativas. Luego de analizar la organización por facultades, carreras, departamentos y otras modalidades derivadas de éstas, el autor se interesa en mostrar la importancia de lograr un adecuado equilibrio entre la ingeniería institucional y su gestión académica para que la institución alcance sus fines con eficacia.

Destaca dos temas que intervienen en la gestión académico – administrativa de las universidades nacionales que conviene resaltar. En primer lugar, la relación entre organización universitaria y gobierno. Pérez Rasetti señala que “el autogobierno genera sistemas anclados en equilibrios que gravitan sobre las decisiones de manera continua y de modo constante: es decir, las acciones de gobierno reproducen cíclicamente los equilibrios de poder plasmados en la organización (p.185). Esta situación obstaculiza tanto la ejecución de metas estratégicas y prioridades al interior de la universidad como así también la posibilidad de pensar cambios o reformas de las estructuras y formas de gobierno, modificando el estado instituido por los equilibrios de poder interno. Por otra parte, en base a este primer nivel de análisis, están las determinaciones que establecen cada rectorado o nivel central de la universidad con sus unidades académicas en términos de territorialidad, poder (mayor o menor autonomía relativa) y representación de las partes en las instancias directivas de gobierno. Finalmente, señala que el estudio de una institución tan compleja como la universidad excede la relación entre organización y gobierno, motivo por el cual sugiere incorporar otras instancias analíticas (la gestión curricular, la gestión de los recursos humanos y los modos de articulación de la universidad con otras instancias de formación) a la perspectiva político organizacional que propone en este capítulo para profundizar el estudio de la gestión y gobierno de las estructuras académico-administrativas a partir de las cuales se organizan las universidades nacionales.

Ventajas y límites del cogobierno de cara a una nueva universidad

En el capítulo sexto, Ernesto Villanueva problematiza la idea de cogobierno universitario a partir de una revisión de tres momentos seleccionados del siglo XX. Su análisis muestra la forma en que la actual estructura de poder de las universidades opera más como un obstáculo que como impulsor de cambios e innovaciones efectivas

frente a los requerimientos y necesidades de la sociedad del conocimiento. Luego de analizar los principios fundante de la Reforma de 1918: el cogobierno universitario, el autor señala cómo los procesos de masificación de la matrícula universitaria, la burocratización y complejidad disciplinar de los años sesenta tensionan la estructura de poder vigente en la universidad y pone en entredicho el sentido del cogobierno. En palabras del autor: “¿Era posible gobernar una universidad masiva, compleja y burocratizada, a través de instancias de poder integradas por ‘representantes’ de los diversos actores universitarios?” (p.196).

Otro conjunto de cambios que opera en ese sentido comienza en el año 2003 con la ampliación el sistema universitario público. En este marco de expansión institucional, le cabe a la universidad la responsabilidad de contextualizar su acción en el marco de un proyecto nacional y aportar al desarrollo económico y social de su país, reforzando su autonomía institucional, fortaleciendo las instancias ejecutivas de gobierno y reduciendo el poder de los órganos deliberativos. Según afirma el autor, en la actualidad, la universidad debe pensarse como una institución capaz de planificar el rumbo de su gestión, su estrategia de crecimiento, analizar la pertinencia y conveniencia de sus planes de estudio y programas de investigación en vez de, como ocurre usualmente, dar lugar al tratamiento de temas vinculados a licencias o designaciones interinas o a temas netamente burocráticos.

Transformaciones en la cultura académica y gobierno de la universidad

En el séptimo capítulo, Eduardo Rinesi, analiza el gobierno de la universidad desde una perspectiva que posiciona a la educación como un derecho que necesariamente deben garantizar las universidades públicas y sus grupos académicos en tanto promotores del movimiento de democratización de la vida social, cultural y educativa del país. En ese sentido, el autor plantea la necesidad que hoy tienen las universidades públicas de reflexionar acerca de su misión y lugar en relación con la posibilidad de hacer efectivo y cierto ese derecho. Para Rinesi, el gobierno de la universidad refiere a la acción y ejercicio de conducción en esa dirección. La universidad debe dirigirse a garantizar efectivamente el acceso, permanencia y promoción de sus estudiantes en tanto derecho real. La política educativa, también, debe avanzar en ese sentido. Destaca dos grupos de elementos que apuntan a hacer efectivo este derecho. Al igual que Ernesto Villanueva considera que la creación de nuevas universidades ha complejizado las estructuras académicas y administrativas. Precisamente, uno de los elementos que contribuyen a garantizar el derecho efectivo a la educación superior es esta presencia de universidades públicas donde antes no existían o la ampliación de la oferta preexistente. Un segundo conjunto de elementos lo verifica en dos medidas específicas adoptadas por los últimos gobiernos nacionales. Se trata de la Ley Nacional de Educación, que entre varias cosas establece la obligatoriedad de los estudios secundarios, y la instauración de la asignación universal por hijo que busca generar las condiciones materiales para que esa obligación que ahora tienen las familias, de

que sus hijos asistan a la escuela secundaria y la terminen, pueda dar cumplimiento efectivo para un porcentaje significativo de ellos. Hacia el final, el autor afirma que una de las contribuciones más importantes para mejorar la calidad de la democracia en la Argentina tiene que ver con la posibilidad de los estudiantes de acceder, permanecer y egresar del sistema universitario. Para ello, es preciso que las universidades y el Estado dediquen sus mejores esfuerzos para garantizar a la creciente cantidad de estudiantes que tenemos hoy y a los venideros las condiciones institucionales necesarias para el cumplimiento con éxito de este derecho.

La gobernanza de la universidad: conceptos y modelos

En el octavo artículo, Ricardo Popovsky describe una categorización de diferentes modelos de gobierno a partir de los cuales se organizan las estructuras universitarias para dar cumplimiento a su misión específica: enseñar e investigar. El autor sustenta su análisis en base a la noción de gobernanza para entender tanto la distribución y organización del poder al interior de las estructuras universitarias como las múltiples relaciones e influencias externas que se ejercen sobre la definición de políticas y toma de decisiones. En ese sentido, se ocupa de clarificar que el término gobernanza –procedente del francés *gouvernance*– incluye el estudio desde una perspectiva de gobierno o dirección institucional. La gobernanza refiere a: “las estructuras y procesos que proveen un marco cultural, legal y administrativo dentro del cual se distribuye el poder, se establecen políticas y normativas, y se toman las decisiones que determinan la vida universitaria, los modelos organizacionales y estilos por los cuales son gobernados las instituciones y los sistemas de educación superior” (p.223). Distingue entre gobernanza interna y externa. La primera refiere a la forma en que se estructura la universidad y organiza sus procesos de gestión interna y toma de decisiones respetando los principios de libertad académica y autonomía institucional. Mientras que la *gobernanza externa* indica el juego de influencias por las cuales ciertas entidades externas a la universidad (el Estado y sus distintas agencias, el mercado, los sindicatos, las asociaciones profesionales, los grupos de interés y los partidos políticos) participan del gobierno y gestión de sus asuntos institucionales en el marco de variados modelos regulatorios.

El autor señala que las universidades responden a este juego de influencias internas y externas en función del modelo organizacional que adoptan para encarar su gestión y procesos de toma de decisiones. Presenta siete modelos universitarios en función de la composición de sus órganos de gobierno. Los modelos colegiados o burocráticos presentan mayores debilidades debido al extenso proceso que representa la búsqueda de acuerdo para la toma de decisiones. A diferencia de éstos, los modelos de *management* (mayor valoración a las instancias ejecutivas de gobierno) lideran con mejor racionalidad y eficacia los procesos de toma de decisiones. No obstante, reconoce que otorgar mayor poder a las estructuras ejecutivas de gobierno, centradas en la figura del rector y sus decanos, produce como principal debilidad la pérdida del “alma de la universidad” de “naturaleza innovadora, creativa e impulsiva” (p.248). Finalmente, destaca que,

en la actualidad la universidad requiere la presencia de liderazgos fuertes y ejecutivos como principal condición para responder con eficacia a los cambios y desafíos que le plantea el contexto. Pero también es necesario contar con la legitimidad suficiente como para asegurar los cambios necesarios tendientes a alcanzar el objetivo último de la universidad: ofrecer el mejor servicio educativo a sus estudiantes y garantizar que los profesores puedan enseñar e investigar en condiciones de calidad y con los recursos necesarios para llevar sus ideas al máximo nivel del conocimiento. De ese modo será posible también contribuir al desarrollo social y económico del país.

Tendencias en la gobernanza universitaria: una mirada desde la legislación comparada

Pablo Baccaro desarrolla el último capítulo del libro. Al igual que Ricardo Popovsky utiliza la noción de gobernanza para examinar las nuevas reglas y estructuras de gobierno que regulan el comportamiento de las universidades en su relación con el Estado y otros actores externos en la conformación de los claustros académicos. El autor señala los casos de Austria, Francia, Italia, Alemania, Inglaterra, los Países Bajos y los países escandinavos para ilustrar la emergencia de un nuevo paradigma de gobernanza de la universidad caracterizada por una menor intervención estatal en el desarrollo y financiamiento de las instituciones así como también en un fortalecimiento de los órganos ejecutivos de gobierno. De acuerdo con su análisis, los países señalados gozan de mayor autonomía institucional y han incorporado nuevos mecanismos de financiamiento y contratos de desempeño con el gobierno que relacionan la financiación estatal con el cumplimiento de determinadas expectativas de planificación educativa. No obstante, cabe aclarar que este desplazamiento del Estado no corre en paralelo con una pérdida de interés de los gobiernos por la educación superior sino que obedece a la introducción de nuevos modelos de “gerenciamiento” de la educación superior que procuran mejorar la responsabilidad de las universidades en relación al presupuesto nacional y aumentar la eficiencia de su utilización a fin de sustentar un crecimiento equilibrado y de acuerdo a las dimensiones y complejidad del sector.

En cambio, el autor señala que a diferencia de los países centrales mencionados más arriba, en América Latina la implementación de este tipo de regulaciones resulta aún muy embrionaria y por el contrario, el Estado (fuente principal del financiamiento de las instituciones públicas) ha ido aumentando su participación en el financiamiento del sector aunque sin la posibilidad de generar en forma paralela un proceso de planificación educativa. En opinión del autor “existe una escasa, y en algunos casos, nula, relación entre la asignación presupuestaria y los objetivos concretos de la política estatal en materia de educación superior (...) y resultan muy débiles los mecanismos de correlación entre la aplicación del gasto y la obtención de objetivos” (p.261). Sin embargo, la regulación estatal sí puede observarse en el control de la calidad de la educación superior, en el establecimiento de estándares y evaluaciones institucionales a través de organismos consultivos y ejecutivos instituidos por el Estado durante los años

noventa. Los resultados de su trabajo apoyan esta idea y muestran un desplazamiento del modelo de gobierno directo por el Estado a favor de lo que denomina regímenes de autogobierno caracterizados por una mayor orientación a la organización de tipo empresarial, con ejecutivos capaces de responder a situaciones de cambio permanente y acelerado. En este proceso el modelo de gobernanza colegiado ha perdido fuerza dando lugar a la creación de nuevos diseños institucionales caracterizados por:

a. una mayor autonomía institucional, que refiere sustancialmente a la capacidad de *accountability* de las universidades para rendir cuentas sobre el uso de sus fondos públicos

b. la conformación de consejos consultivos para resolver cuestiones no académicas, integrados total o parcialmente por miembros que no pertenecen a los claustros y que responden a perfiles propios de la gerencia profesional

c. nuevos mecanismos de financiamiento y regulación entre las universidades y el Estado derivados de la transferencia del gobierno desde los organismos estatales a órganos situados en la misma universidad

d. cambios en el rol del Estado que disminuye sus campos de regulación en favor de un rol evaluador en la planificación de metas y políticas educativas con el propósito de alcanzar mayor eficiencia administrativa y mejorar la calidad educativa de las instituciones.

Conclusiones generales

El libro reseñado presenta un conjunto de textos que introducen la discusión sobre el gobierno universitario. Una de sus principales riquezas radica en el abordaje multidisciplinar que proponen los diferentes autores quienes colaboran conceptualmente en la conformación de un campo de estudio, complejizando futuras indagaciones empíricas; ampliando las categorías de análisis. Las miradas teóricas con las que se aborda el problema del gobierno universitario involucran por lo menos dos niveles de análisis: el sistémico y el institucional. Desde el estudio más general de la organización de las estructuras de gobierno de la universidad a los procesos de cambio institucional, el liderazgo y representatividad de los distintos actores y la cultura académica que otorga *sentido* al gobierno de la institución universitaria. Otra perspectiva novedosa que anima las páginas que componen este ejemplar es aportada por Eduardo Rinesi cuando sugiere estudiar y problematizar a la educación superior en términos de derecho efectivo (y no sólo universal) y desde ese punto de vista enfatiza el importante rol que deben desempeñar las universidades para su garantía y cumplimiento.

Por otra parte, el libro proporciona una actualizada revisión de la bibliografía internacional disponible sobre la temática y de ese modo logra actualizar la discusión sobre las ideas y conceptos predominantes en el estudio del gobierno universitario. Esta revisión cobra relevancia en el marco de una discusión más general sobre el papel de la universidad a nivel mundial. La lectura del libro permite entrever que en la

actualidad el papel de la universidad como organización se encuentra en entredicho en función de las demandas de calidad y pertinencia provenientes del medio social, político y económico en el cual se desarrollan las instituciones. Los autores reconocen que las instituciones son interpeladas por distintos actores, internos y externos que demandan de ella una mayor responsabilidad e involucramiento en la esfera pública y privada. En definitiva, aporta un atractivo conjunto de conceptos y herramientas útiles para que las instituciones universitarias comiencen a reflexionar sus prácticas y objetivos en este sentido.