

La reforma universitaria en el espejo latinoamericano

 Daniela Atairo y Antonio Camou

Resumen

Este artículo ofrece una hipótesis sobre las transformaciones del gobierno democrático de las universidades públicas en la región. Parte de una pregunta: ¿Qué tendencias de cambio se observan en las actuales formas de gobierno universitario? Con base en la bibliografía especializada analiza cuatro casos: México, Brasil, Chile y Colombia. Finalmente, presenta una rápida mirada a la evolución del gobierno reformista en nuestro país con referencia a ese espejo latinoamericano.

Palabras clave:

universidad, Reforma universitaria 1918, gobierno universitario, América Latina.

The university reform in the Latin American mirror

Abstract

This article offers a hypothesis on the transformations of democratic government of public universities in the region. Part of a question: What tendencies of change are observed in the current forms of university government? Based on the specialized literature, it analyzes four cases: Mexico, Brazil, Chile and Colombia. Finally, it presents a quick look at the evolution of the reformist government in our country with reference to that Latin American mirror.

Keywords:

university, University Reform of 1918, university government, Latin America.

Jovencita, no puedes cambiar el pasado;
aunque déjame decirte algo: podrías aprender algo de él.

Lewis Carroll (1994 [1871])

Introducción

Las universidades públicas latinoamericanas están atravesadas por la herencia política de la Reforma Universitaria de 1918. Más allá de los vaivenes autoritarios y democráticos en la región, de la diferente fortaleza simbólica del relato reformista o de la

diversidad de experiencias históricas entre las distintas tradiciones nacionales, es claro que un conjunto de fórmulas político-institucionales han intentado conjugar los principios de “autonomía” y “cogobierno” universitario, otorgándole un papel significativo a la participación política de los claustros en las instituciones de educación superior.

En un recordado artículo Pedro Krotsch nos decía que “los ideales de autonomía y cogobierno de la Reforma siguen vigentes como principios que orientan... la organización y gobierno de muchas instituciones universitarias en América Latina”. Aunque a renglón seguido destacaba que esos ideales están hoy “menos incorporadas como *orientación movilizadora* de los actores que *cristalizadas en las formas de gobierno* de las universidades de la región, por lo menos en aquellos países en los que la Reforma tuvo influencia histórica” (2002, p.24).¹

1. El destacado es nuestro.

Según se sabe, las más tempranas formulaciones del programa reformista se encuentran en el célebre *Manifiesto Liminar*, fechado el 21 de junio de 1918, y en los debates y documentos elaborados por el *Primer Congreso Nacional de Estudiantes Universitarios*, que en julio de 1918 congregó en Córdoba a representantes de las universidades argentinas. El Congreso elaboró un *Proyecto de Ley Universitaria* y un *Proyecto de bases estatutarias*, que contenían los principios y postulados que debían animar a las casas de estudios en esa nueva “hora americana” por venir. El abanico de principios y fórmulas institucionales básicas abarcaba la autonomía universitaria, la elección democrática de las autoridades y cuerpos directivos de la Universidad con participación de los distintos estamentos (originalmente profesores, graduados y estudiantes), concursos de oposición para la selección del profesorado y periodicidad de las cátedras, libertad de cátedra, asistencia libre y extensión universitaria, etcétera (Tonnermann, 1998). Pero más allá del detalle de cada uno de los elementos del repertorio reformista, el *paradigma de gobernanza* articulaba dos elementos fundamentales para el gobierno de las instituciones. Por un lado, en el nivel de los *principios de organización* del gobierno, la estructura colegiada de ejercicio del poder (asociada a algún esquema de delegación ejecutiva) incorporaba la participación de representantes de los diferentes estamentos universitarios. Por otro lado, desde el ángulo de los *principios legitimadores*, el trasfondo simbólico apuntaba a la distribución de poder en diferentes centros y espacios de decisión, consagrando alguna forma de corresponsabilidad en la conducción de las universidades, y privilegiando la deliberación pública, el procesamiento colectivo de conflictos y la elaboración de consensos (Chiroleu *et al.*, 2001).²

2. Hablaremos de un *paradigma de gobernanza* universitaria como el entramado de reglas (formales e informales) que fijan los límites e incentivos para la constitución, funcionamiento y dirección de las relaciones de poder entre los actores de una institución académica (Atairo y Camou, 2014).

Ahora bien, la sospecha deslizada por Krotsch apunta a una distinción que se ha convertido para nosotros en el inicio de un programa de investigación. La distinción entre los ideales reformistas como “orientadores de la acción” de las “formas de gobierno cristalizadas” nos invita a cotejar aquellos ideales con los actuales modelos de gobierno universitario en América Latina. Por eso nuestro primer paso es considerar: ¿Qué tendencias de cambio se observan efectivamente en los actuales esquemas de gobierno universitario en la región? Tratamos de responder a esta cuestión mediante una acotada revisión bibliográfica, que es parte de un proyecto más amplio que estamos llevando adelante, el cual analiza la estructura y dinámica del gobierno universitario en seis universidades nacionales argentinas (UNLP, UNR, UNSL, UNICEN, UNRN y UNAJ)³ sobre el telón de fondo de otras experiencias latinoamericanas durante la última década. El ensayo presenta un argumento general, seguido del tramo más extenso del trabajo donde se exploran los cambios en la forma de gobierno de cuatro casos latinoamericanos: México, Brasil, Chile y Colombia. Los casos elegidos combinan estructuras federales y unitarias en la organización de la educación superior, así como composiciones diferenciales en la relación entre universidades públicas y privadas. Luego se ofrece una rápida mirada al derrotero del gobierno reformista en nuestro país desde la recuperación democrática hasta la actualidad. La última sección cierra con unas reflexiones tentativas.

3. Universidad de la Plata, Universidad Nacional de Rosario, Universidad Nacional de San Luis, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Universidad Nacional de Río Negro, Universidad Nacional Arturo Jauretche.

1. La Reforma Universitaria entre dos siglos

La hipótesis de lectura que vertebra nuestro análisis –apoyada en indagaciones empíricas precedentes (Atairo, 2015; Atairo y Camou, 2014)– se deja escribir del siguiente modo: si por largo tiempo un cierto *paradigma reformista de gobernanza universitaria* tendió a naturalizarse en las universidades públicas de la región (ya sea como cristalización material o como referente simbólico), desde hace ya varios años esa configuración político-institucional ha comenzado a experimentar significativos cambios en sus *principios organizativos* e incluso en sus *fundamentos de legitimación*.

El argumento específico se refiere a la dinámica propiamente política que –a nuestro juicio– está animando este conjunto de mutaciones, que se han venido gestando –aunque con diferentes temporalidades en cada caso nacional– desde los años noventa. Así, entendemos que se ha constituido un campo de tensiones en torno a cuatro orientaciones de cambio en los gobiernos universitarios en América Latina, articuladas sobre dos ejes estratégicos. El cruce de estas coordenadas nos ofrece un mapa conjetural para pensar figuras de gobernanza emergentes, cuyos rasgos peculiares será preciso estudiar empíricamente con más detalle. Sobre un eje referido a la *constitución del poder*, la tensión parece darse entre posiciones que fortalecen la “centralización ejecutiva” frente a otras que pugnan por la profundización de la “democratización colegiada”. Sobre el eje constituido en torno al *ejercicio del poder*, parecen contraponerse una tendencia que privilegia la “personalización política” (actores que agregan demandas, procesan conflictos y ejercen su autoridad en el marco de límites institucionales difusos y espacios paralelos por fuera de los órganos formales), frente a las tendencias a la “tecno-burocratización modernizadora” (consolidación de una capa de expertos y expertas vinculadas a la estandarización de procesos de evaluación, gestión de recursos, elaboración de proyectos, etcétera).

Los factores que concurren a esta nueva situación son múltiples, pero al menos es posible señalar tres planos. Por un lado, encontramos un conjunto de transformaciones institucionales y políticas inducidas “desde arriba” del sector universitario, en su relación con el Estado y sus políticas. Por otro lado, aparecen nuevos desafíos operados “desde afuera”, tanto desde el mercado (a escala local como global) como desde la sociedad civil, centrados en requerimientos de eficiencia, equidad, responsabilidad y transparencia en la gestión universitaria. Pero también emergen “desde adentro” nuevas demandas de participación provenientes de diversos actores del campo universitario, que en algunos casos han desbordado los canales institucionalizados de procesamiento de conflictos (Acosta Silva, Atairo y Camou, 2015).

A partir de este sucinto marco general podemos considerar ahora los diferentes casos nacionales.

2. Príncipes, burócratas y gerentes: el gobierno universitario en México

La Universidad Nacional de México es creada en 1910 bajo la dependencia del Poder Ejecutivo. El presidente de la república nombraba al rector, el Consejo Universitario estaba constituido por miembros designados por el Poder Ejecutivo, además de profesores elegidos por sus pares y por estudiantes nombrados por las escuelas, no necesariamente como representantes estamentales (Múnera Ruiz, 2011). La presencia del Poder Ejecutivo también se ejercía a través del Ministro de Instrucción Pública con la aprobación del nombramiento de profesores y de los planes de estudio (Marsiske, 2006). Cuando comenzaron a crearse otras universidades públicas en diferentes estados,

la Reforma de Córdoba tuvo sus primeras repercusiones, es el caso de la Universidad Autónoma del Estado de San Luis Potosí creada en 1923 (Aboites, 2008).

Hacia fines de la década del veinte, el movimiento estudiantil consiguió que se otorgara la autonomía universitaria, aunque en el contexto posrevolucionario esta condición adoptó diferentes esquemas en función de la relación que las universidades establecían con el gobierno nacional y local. Por un lado, el modelo de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) que representaba la autonomía propiamente dicha y, por otro lado, las universidades que se sumaron al proyecto del Estado revolucionario mexicano, donde la “heteronomía” fue el rasgo principal convirtiendo así al rector en una figura del poder político antes que el representante del poder de los académicos (Acosta Silva, 2009). En la UNAM el nombramiento del rector pasó del Poder Ejecutivo al Consejo Universitario, aunque seguía operando la idea de terna, elaborada ahora por el presidente de la República. También se modificó la composición del cuerpo colegiado al ampliar la participación estudiantil alcanzando una paridad con los profesores, y al reducir la participación del gobierno a un delegado. Los directores eran elegidos por el Consejo Universitario a partir de ternas elaboradas en las unidades académicas menores donde participaran profesores y estudiantes (Múnera Ruiz, 2011).

Los conflictos institucionales en la UNAM durante los años cuarenta encontraron una salida en un cuerpo de notables (los ex rectores) que elaboró un nuevo diseño institucional que acercaba la universidad al Estado al costo de modificar el cogobierno universitario. La normativa sancionada establecía una línea jerárquica interna en tanto el rector tenía ahora la potestad de nombrar a los directores de las facultades y escuelas, mientras la elección de los representantes profesoriales se volvió indirecta y la de los estudiantiles quedó restringida a los alumnos avanzados. En paralelo, se conformó una Junta de Gobierno compuesta por las autoridades unipersonales de diferentes niveles de la institución más un representante de los estudiantes, de los profesores de cada facultad, y un representante de los trabajadores. Allí se concentraron las principales funciones administrativas y políticas al quedar encargado del nombramiento del rector y de los directores de las escuelas y facultades, a partir de una terna propuesta por el primero. Este diseño permitió superar la crisis despolitizando a la universidad en las bases de las facultades y las escuelas (Acosta Silva, 2009).

Recién durante los años noventa varias universidades públicas estatales alcanzaron la autonomía jurídica en sus respectivos contextos locales a partir de la reforma de sus leyes orgánicas. Estos cambios en la condición jurídica estuvieron relacionados con el entorno de políticas de educación superior basadas en la evaluación e incentivos al desempeño institucional de las universidades (Acosta Silva, 2009). En este marco se han generado transformaciones en la organización del gobierno universitario que tienden a un significativo proceso de burocratización de la vida académica de las universidades, así como también al fortalecimiento del núcleo directivo de la universidad, especialmente en la figura del rector y su equipo. Estos procesos se manifiestan, entre otras tendencias de cambio, por: a. la emergencia de estructuras paralelas de gobierno, de modo que los procesos de toma de decisión se desplazan desde los órganos colegiados a comisiones *ad hoc* y adoptan un carácter más técnico que político; b. el desplazamiento de antiguos actores estratégicos de la universidad como sindicatos, organizaciones estudiantiles, grupos políticos partidistas; c. el incremento de la burocracia universitaria en la gestión y administración de las universidades, y d. cambios en el perfil y la figura de los rectores, al sumarse nuevas funciones a las tradicionales, como la promoción e instrumentación de ciertos programas públicos, la ampliación de las capacidades de dirección y gestión intra y extra-institucionales, la administración estratégica de acciones y planes (Acosta Silva, 2009; Kent, 1999; De Vries, 2001). De este modo, emerge la figura del *gerente*

o *rector-empresario* (Kent, 1999) o la figura del rector como *planeador académico* (Porter, 2004) o figuras más complejas como el perfil que combina las capacidades del político (*El Príncipe* de Maquiavelo), con el *expertise* del burócrata profesional (fiel al modelo weberiano) y el gerente de las políticas institucionales (la figura de la Nueva Gestión Pública) (Acosta Silva, 2009). En lo que respecta a la relación entre las instancias unipersonales y colegiadas, Ibarra Colado (2005) ha señalado que la universidad como corporación burocrática ha asumido formas empresariales de conducción, aunque esto no significa que haya desaparecido la negociación y el juego político como *modus operandi* de la vida universitaria (De Vries, 2001).

3. Entre la democratización y el mercado: el caso de las universidades brasileñas

La universidad en Brasil emerge más tardíamente que en otros países latinoamericanos. La primera norma general de 1931 establecía que el Estado aprobaba estatutos y el nombramiento del rector de las universidades federales y estatales era una prerrogativa que el gobierno se reservaba y que realizaba a partir de una terna presentada por el Consejo Universitario. En la conformación del cuerpo colegiado es posible visualizar cierta influencia de la Reforma Universitaria de 1918, en tanto estaba conformado por autoridades y por representantes del claustro de profesores, de los egresados y por el presidente de la agremiación de estudiantes. Aunque con el golpe de Estado durante la misma década, las instituciones fueron subordinadas al proyecto estatal, convirtiendo a la universidad pública en una institución absolutamente heterónoma respecto del Poder Ejecutivo (Múnera Ruiz, 2011).

La bandera del cogobierno es retomada en los años sesenta cuando los estudiantes brasileños instalan en la agenda nacional la necesidad de modernizar la universidad (Favero, 2006) aunque la misma fue abortada con la represión al movimiento estudiantil y la disolución de su principal organización (Trindade, 2007). Finalmente, en 1968 se sanciona una legislación que plasma la modernización, aunque siguiendo las orientaciones del *Informe Atcon* en el marco de los acuerdos con USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional). Como diseño institucional se promovía un esquema administrativo con rasgos de verticalidad, centralizado en las autoridades unipersonales, y basado en un esquema más gerencial que se desvinculaba del poder público (López y Bernardes, 2005). Estas características hicieron que no se implementara de manera integral el modelo anglosajón pues la *forma de gobierno* de las universidades brasileñas reconoce algunas peculiaridades político-institucionales del país y la región. Se configura así una forma de gobierno con un poder gubernamental fuerte que se manifiesta en la designación del rector y de los decanos por parte del presidente de Brasil, en la definición de cuestiones asociadas al personal académico y participación a través de un representante en el cuerpo colegiado de la institución (Plank y Verhine, 2003). El Consejo Universitario, definido como un órgano administrativo, está conformado por autoridades unipersonales en una proporción importante junto a representantes docentes y estudiantes, y de los diferentes sectores de la sociedad; los Consejos de Enseñanza, Investigación y Extensión, definidos como órganos de supervisión y coordinación, están compuestos por las autoridades unipersonales y representantes de docentes y estudiantes de cada una de las unidades académicas menores; en algunas universidades también se organiza el Consejo de Curadores o Consultivo, definido como un órgano de fiscalización de la ejecución económica, conformado por los menos por un tercio de miembros ajenos a las universidades, incluyendo representantes del sector productivo y del Estado.

De manera complementaria a esta estructura normativa, Brasil se transformó en un pionero de la evaluación pública de los programas universitarios siguiendo una trayectoria diferente a la mayoría de los países latinoamericanos (Ristoff, 2010). A pesar de esta fuerte impronta de la dirección nacional del sistema, el proceso de democratización política durante la segunda parte de los años ochenta, impulsó la implementación *de facto* de procesos electorarios de la máxima autoridad universitaria donde comenzaron a participar profesores, personal administrativo y estudiantes. Es así que los Consejos Universitarios ratificaban resultados electorarios de la base de la institución conformando las ternas para la designación del rector a cargo del presidente de la república (Plank y Verhine, 2003). Este mecanismo fue formalizado en 1995 con la Ley 9192, estableciendo, además, que el sesenta por ciento del peso en la elección de las autoridades universitarias debía recaer en los profesores, con ello se fortalecía la autonomía consagrada constitucionalmente en 1988. En este sentido, se reconoce que la universidad pública brasileña se organiza bajo la lógica de la representación de intereses en tanto sus autoridades son elegidas y legitimadas por la consulta a los diferentes cuerpos que constituyen los agentes internos de la institución (Balbachevsky, Kerbauy y Fabiano, 2016).

En las últimas décadas, las estructuras y prácticas de gobierno universitario se han transformado en el marco de un fuerte debate por la búsqueda de nuevas alternativas de financiamiento y gestión (Dias Sobrinho y De Brito, 2008). Estos cambios son promovidos por un conjunto de reformas que apuntan a aumentar la autonomía de las universidades públicas para gestionar sus propios recursos y superar la principal limitación de la capacidad gerencial de las universidades y poder desarrollar una política propia de personal (De Moura Castro y Schwartzman, 2005). Estas medidas supondrían hacer extensivo al conjunto de universidades federales lo que rige para las universidades del Estado de San Pablo (Dias Sobrinho y De Brito, 2008).

Las universidades están obteniendo mayores márgenes para tomar decisiones en un contexto en el que las políticas implementadas desde el gobierno federal han asumido más capacidad para dar dirección y sentido al cambio institucional (Barreyro, 2010). Es decir que en el marco del respeto de la autonomía y la gestión democrática interna –lineamientos establecidos en 1996–, el gobierno tendió a hacer prevalecer cada vez más sus intereses sobre la universidad pública a partir del financiamiento condicionado y de la implementación de dispositivos centralizados (Balbachevsky *et al.*, 2016).

La combinación de estas orientaciones institucionales se produce junto a una fuerte incidencia de las lógicas promercado. Al respecto García dos Reis (2008) ha señalado que existe en Brasil una situación de “cuasi mercado”, en la que el Estado legisla, supervisa y evalúa la educación superior que se expande fundamentalmente por iniciativa de grupos educacionales con financiamiento de bancos o inversores. En este contexto, los grupos que gestionan dichas instituciones poseen modelos de gobernanza y de gestión semejantes a los de las grandes empresas de servicios. Balbachevsky y Schwartzman (2011) señalan que, si bien los académicos reconocen que las autoridades institucionales son actores importantes, en las instituciones de investigación y públicas tienen un poder menor del que tienen en el sector privado, donde sus autoridades tienen injerencias en todas las áreas. Además, en el sector privado se percibe un patrón más jerárquico, con menos autonomía para iniciativas académicas, y un espacio amplio para la gestión centralizada, especialmente en las instituciones orientadas a atender la demanda de educación superior. Allí la planificación estratégica es mucho más visible que en el sector público en tanto el diseño institucional asume rasgos más empresariales.

4. Entre la herencia autoritaria, el reclamo democratizador y la orientación gerencialista: el caso de las universidades chilenas

La universidad chilena se crea bajo la dependencia del Poder Ejecutivo: el rector y los decanos eran nombrados por el presidente de la república, que realizaba consultas únicamente al claustro de profesores (Cox y Courad, 1990). El espacio colegiado estaba compuesto por miembros designados y asociados al Poder Ejecutivo: el rector, los decanos, el secretario general, los directores generales de otros niveles del sistema educativo y los consejeros. Esta organización fue puesta en cuestión con los postulados de la Reforma de Córdoba que fueron incorporados rápidamente en las reivindicaciones de la federación de estudiantes, aunque no tuvo efectos inmediatos en la organización institucional. Durante los primeros años de la década del treinta, los estudiantes intentaron impulsar una reforma que incluía el cogobierno tripartito, pero recién hacia finales de los años sesenta pudieron concretarlo (Múnera Ruiz, 2011). La reestructuración de las universidades chilenas comenzó en 1966 en la Universidad Católica de Valparaíso, pero es en la Universidad de Chile donde se gestó una reforma radical que comprometió al conjunto de la comunidad universitaria (Garretón y Martínez, 1985). Este proceso culmina con la aprobación de un nuevo estatuto en 1968 que estableció la participación de tres estamentos con la siguiente distribución proporcional: 65% para los profesores, un 25% para los estudiantes y un 10% para los empleados no docentes. Se democratiza así el proceso de elección de la máxima autoridad universitaria con la ampliación de la ciudadanía en el órgano colegiado, aunque la designación del rector siguió siendo potestad del presidente de la república (Múnera Ruiz, 2011).

Pero los principios reformistas tuvieron una vida efímera, ya que la normativa sancionada durante la dictadura de Pinochet estableció una intervención directa y abierta del Poder Ejecutivo en el nombramiento de las autoridades universitarias y en el gobierno de las mismas. Unos años después se impone un diseño institucional que se aleja de la tradición latinoamericana y se acerca al modelo anglosajón con la creación de las Juntas Directivas. El gobierno se organiza a partir de una línea jerárquica entre los ejecutivos donde los decanos y directores de departamentos son designados a propuesta del rector o por él mismo. En las universidades estatales, y en las privadas tradicionales que han seguido el modelo de las primeras, la estructura de gobierno está conformada por un rector, que dirige la institución, y por la Junta Directiva, compuesta en partes iguales por representantes del Jefe de Estado, miembros externos y profesores, y por los Consejos Académicos, que tienen funciones meramente consultivas y propositivas (Bernasconi, 2005). De este conjunto solo se distingue la Universidad de Chile, que adoptó una estructura particular a fines del gobierno militar, en la medida en que las funciones de la Junta Directiva fueron absorbidas por el Consejo Universitario en el cual participan dos representantes del Jefe de Estado, además del rector, del vicerrector académico, de los decanos y de los otros directivos o profesores que designe el propio Consejo.

El retorno a la democracia política no marcó el regreso de los postulados reformista, por el contrario, la herencia institucional de la dictadura está muy presente en la estructura de gobierno actual de las instituciones universitarias chilenas. Tanto desde el punto de vista formal como real, el poder está concentrado en el rector, quien goza de amplias facultades para dirigir y administrar la universidad (Cox y Courard, 1990). Aunque comenzaron a instalarse prácticas que produjeron un progresivo desplazamiento respecto de lo estatuido. Por ejemplo, las Juntas Directivas comenzaron a proponer al Jefe de Estado como mecanismo *ad-hoc* una terna de profesores para la elección del rector; un mecanismo similar comenzó a implementarse para la elección de los decanos y directores de departamentos al ser elegidos por los profesores (Bernasconi y Rojas, 2005; Cox y Courard, 1990). De todos modos, estas prácticas no alcanzan a concretar el principio reformista del cogobierno en tanto no otorga ciudadanía a los estudiantes (Bernasconi y Rojas, 2005). Esta práctica es consagrada en las normativas

sancionadas más recientemente como la Ley General de Educación 20370 del 2009 (Virgili, Ganga y Figueroa, 2015). En este contexto es que la movilización estudiantil ha puesto en cuestión la forma de gobierno de las universidades chilenas. Actualmente uno de los principales reclamos del movimiento es la de participar directamente en la toma de decisiones en los diferentes niveles del gobierno universitario (Virgili *et al.*, 2015; Donoso y Dragnic, 2015).

En paralelo a estos procesos de democratización condicionados por la fuerte herencia del período autoritario, el sistema universitario chileno adquiere rasgos que lo definen como un sistema con un alto grado de privatización y competitividad, que ofrece un amplio margen para la autorregulación de las instituciones universitarias. En tal sentido, como lo han referido Brunner y Uribe (2007), algunas universidades estatales tienen instalado un estilo de *management* de tipo empresarial con participación directa o consultiva de sus académicos, que se profundiza más en el sector privado, fundamentalmente en las nuevas universidades, en la medida en que son más propensas a generar negocios lucrativos.

5. Entre la autonomía restringida y el gobierno mixto: el caso colombiano

En las universidades colombianas los principios reformistas de Córdoba han sido un referente lejano. Según Múnera Ruiz (2011) los postulados no fueron institucionalizados ni moldearon las formas de gobierno universitario, aunque el movimiento estudiantil logró consagrarlos parcialmente como fundamento de una autonomía restringida y como referente de legitimidad. A finales del siglo XIX, las universidades se convirtieron en un apéndice del Poder Ejecutivo, desde allí se realizaba el nombramiento del rector y de los principales funcionarios, incluso de los profesores a partir de ternas propuesta por un Consejo Académico compuesto por doce miembros nombrados también por la presidencia. Esta configuración se enmarcaba en las disputas aún existentes entre el Estado y la Iglesia sobre el modelo de enseñanza y el reclamo de la comunidad universitaria por la autonomía académica (Carrascal Rincón, 2014).

En 1928, el Congreso de Estudiantes adoptó los postulados de Córdoba como núcleo de sus reivindicaciones y algunos de sus reclamos se plasmaron en la reestructuración de la universidad en 1935. El órgano colegiado a nivel central quedó compuesto por nueve miembros con la representación igualitaria de profesores, estudiantes y representantes del gobierno nacional, más un representante de los decanos, el rector y el Ministro de Educación, que lo presidía. La potestad de nombrar al rector pasó a dicho órgano a partir de una terna presentada por el presidente de la república, mientras los decanos eran nombrados por el mismo consejo, pero de una terna elaborada por el rector (Múnera Ruiz, 2011). Las reformas liberales desplazaron la presencia de la Iglesia en la orientación y le otorgaron explícitamente a la Universidad Nacional una función de influir de manera directa y por medio de la ley en las directrices de las demás universidades que adoptaron esquema de gobiernos diferentes (Carrascal Ricón, 2014).

En 1958 se modifica la proporción de la participación de los diferentes actores en los espacios colegiados al agregarse nuevos miembros externos que representaban al poder estatal, religioso y de las familias, se monopolizan los nombramientos principales y se conserva el poder de veto respecto del cualquier órgano directivo de la universidad (Múnera Ruiz, 2011). En 1963, el movimiento estudiantil logra la ampliación de la participación en los órganos de gobierno en un contexto de fortalecimiento de la autonomía y legitimidad de las universidades públicas. También se institucionaliza el Consejo Académico con amplias funciones sobre la investigación y la docencia,

mientras que el Consejo Superior contaría con dos delegados del Estado, pero tendría representación mayoritaria la comunidad universitaria (Carrascal Ricón, 2014). A los pocos años, con la reforma constitucional de 1968 se vuelve a un poder centralizado y dependiente, y nuevamente el rector se constituye en agente del presidente de la república (Guevara Ramírez, 2017).

En el marco de las reformas de los años ochenta, los órganos de gobierno adoptaron el perfil que tienen en la actualidad. El Consejo Superior sustituyó la Consiliatura, aunque conservó la presencia de dos ministros, al lado de un representante de los profesores, de los estudiantes, de los decanos, de los egresados, y de los ex rectores. El rector siguió siendo nombrado por el presidente, mientras los decanos fueron nombrados por el Consejo Superior de una lista de cuatro nombres presentada por el rector.

La consagración en 1991 de la autonomía universitaria junto a la conformación de un gobierno interno mixto que expresa los intereses del Estado, la sociedad y la comunidad académica, fue lo que posibilitó que las universidades colombianas obtuvieran la facultad de definir quién es su autoridad máxima a través de un proceso electoral que asume diferentes procedimientos: concurso, consulta y elección directa, siendo las dos primeras los mecanismos más comunes (Guevara Ramírez, 2017). Es así que luego de varias alternancias entre un modelo heterónimo y autónomo, recién en los años noventa, el rector se constituye en la primera autoridad ejecutiva y ejerce la representación institucional (Guevara Ramírez, 2017). Si bien la normativa le impone un límite directo al rector –al otorgarle voz pero no voto–, un análisis del funcionamiento del Consejo Superior evidencia una concentración real del poder en el rector, que se profundiza en diseños institucionales como en la Universidad de Antioquía, con la incorporación en el Consejo Académico del equipo rectoral, que junto a los decanos actúan como agentes del ejecutivo en sus respectivas unidades, superando así cuantitativamente a los demás miembros, lo que ha llevado a calificar al órgano colegiado como una “rectoría ampliada” (Hurtado y otros, 2014).

La conformación de los órganos de gobierno y su funcionamiento parece generar condiciones para que la autonomía reconocida jurídicamente sea en realidad una autonomía inspeccionada y vigilada, en tanto la actuación en bloque de los representantes gubernamentales (Hurtado Galeano, 2014) o cierta “unidad de cuerpo” entre estos, el sector productivo, el ex rector, más la representación del consejo académico sobre cuya elección regularmente incide el rector (Guevara Ramírez, 2017), impone visiones y encausa procesos de toma de decisiones generados que generan condiciones para la aceptación de las políticas gubernamentales.

6. Entre las demandas de democratización y el fortalecimiento de los directivos: los cambios en el gobierno de las universidades argentinas desde los años noventa

La exploración anterior nos permite observar ante una nueva luz la experiencia argentina. La *forma de gobierno de base colegiada amplia* que caracteriza a nuestras universidades es producto de un largo proceso, que se inicia con las primeras normativas de la Universidad de Córdoba y que tiene dos momentos clave en la ley Avellaneda (1885) y en la Reforma Universitaria de 1918. La ley definió los principios básicos del gobierno, en tanto reguló las relaciones con los poderes públicos sobre el principio de *autonomía institucional* y legitimó un *sistema de gobierno* de tendencia parlamentaria. Instituyó como autoridad máxima al rector, quien actuaría como representante de la universidad y ejecutaría las decisiones adoptadas por los órganos colegiados. Los dos espacios de representación colegiada eran la Asamblea, conformada por los miembros de todas

las facultades, que tenía la potestad de elegir al rector, y el Consejo Superior, presidido por el rector y conformado por los decanos –como consejeros *natos*– y dos delegados de cada una de las facultades, con funciones legislativas y de control. Además, definió una composición mixta del *demos* entre actores externos e internos a la universidad con una distribución del poder a favor de los primeros. Esta composición será puesta en cuestión por los reformistas de 1918, demandando –entre otros puntos– la participación estudiantil en el gobierno universitario.

Cabe señalar que la profunda transformación planteada por el movimiento reformista se produjo dentro del marco de la legislación de Avellaneda. Tanto las universidades nacionales existentes como las nuevas fueron modelando sus formas de gobierno con mayor o menor acercamiento a este nuevo conjunto de principios orientadores. Aunque esa marcha distó de ser lineal en tanto se produjo en el contexto de agudos quiebres institucionales, de distintos conflictos animados por tradiciones adversas o de la configuración de actores que generaron modulaciones diferentes de aquel programa (Caldelari y Funes, 1998). Así, por ejemplo, será un gobierno democrático el que promulgará en 1947 una normativa universitaria que contrariaba los principios del reformismo,⁴ mientras que luego será un régimen cívico-militar el que le otorgará carta de ciudadanía al repertorio reformista durante una década (1955-1966), hasta que una nueva coalición golpista liquidará buena parte de esa herencia en la tristemente célebre *Noche de los Bastones Largos*. Sobre esta larga y accidentada experiencia histórica, la recuperación democrática de 1983 inscribió un intento hasta cierto punto “restauracionista” de los postulados reformistas tal como habían sido plasmados en la estructura normativa que había estado vigente en la que se consideraba la “época de oro” para la universidad argentina (1955-1966). En alguna medida, ese intento traslucía cierta presunción en el sentido de que la antigua normativa traería aparejada –por sí misma– la reproducción de prácticas del gobierno universitario que en su momento acompañaron un período de fuerte desarrollo intelectual y científico de las universidades nacionales.

Desde entonces, y por más de tres décadas, las universidades públicas han gozado de la más extensa etapa de vigencia del gobierno reformista de su historia. Sin embargo, a partir de los años noventa, cuando observamos el conjunto del sistema universitario, puede señalarse que el paradigma de gobernanza universitaria asociado con esa tradición ha comenzado a experimentar significativas mutaciones.⁵ En parte estos cambios han sido inducidos desde la “cúspide” del sistema, en la medida en que el paquete de políticas que comenzaron a implementarse desde mediados de esa década –en el marco de la Ley de Educación Superior 24521 de 1995–, y que tienen cierta continuidad en la actualidad, han tendido a fortalecer la figura de las autoridades unipersonales. Pero también podemos observar que esa estela de cambios depende de fuerzas que emergen “desde dentro” del sistema: en algunos casos, por el surgimiento de nuevas demandas de participación provenientes de diversos actores del campo universitario, que han llevado a importantes modificaciones estatutarias; en otros casos, por la creación de formatos de gobierno que –si bien guardan cierto aire de familia con el modelo reformista tradicional– se separan en aspectos importantes. Así, por ejemplo, las universidades creadas a partir de los años noventa –en comparación con las tradicionales– muestran una menor representación de los docentes, estudiantes y graduados, y una mayor representación de los directivos y los miembros de los Consejos Sociales en los órganos de gobierno. Además, el claustro de graduados disminuye su participación, en tanto un número importante de universidades nuevas no lo incluyen dentro del *demos*, y algunas otras restringen su participación al Consejo Superior y a la Asamblea. A su vez, los consejos directivos o académicos (por facultad, instituto o departamento) son los espacios que más cambios están experimentando en tanto se parecen cada vez más al órgano colegiado de nivel central, dada la presencia de directivos en su interior. Esta tendencia, a su vez, se traslada al plano de las asambleas universitarias, por estar conformadas en gran parte por los consejeros directivos, de escuela o de instituto (Atairo y Camou,

4. La ley Guardo instauró una *forma de gobierno en base a una línea de ejecutivos*: estableció una relación de subordinación con el Poder Ejecutivo Nacional al designar al rector quien elaboraba, a su vez, ternas para que los espacios colegiados de las unidades académicas menores – conformados solo por profesores– eligieran a los decanos, que además de conducir las facultades conformaban exclusivamente el Consejo Superior. Los estudiantes tenían participación con voz y sin voto en los espacios colegiados de las facultades.

5. En un trabajo anterior indagamos los cambios estatutarios en un total de cuarenta y seis universidades nacionales que incluyen: las primeras seis universidades argentinas que solemos denominar “tradicionales”; las universidades que en su momento fueron consideradas “modernizadoras” creadas en su mayoría a principios de los setenta; las universidades denominadas “nuevas” creadas durante la primera parte de los años noventa en el marco de la implementación de políticas de diferenciación institucional y las “re-cientes” fundadas en la última década en el marco de políticas de inclusión social y educativa. Se prestó especial atención a los cambios operados en la composición proporcional del *demos* universitario. Se trató de un estudio sobre los “diseños institucionales” del gobierno universitario que priorizaba una mirada institucional del mismo (Atairo y Camou, 2014). En la actualidad, como se adelantó en la introducción, estamos llevando adelante un estudio de casos múltiples, que pronto ofrecerá los primeros resultados, y que permitirá profundizar el análisis del sentido de las prácticas de gobierno y la observancia de reglas no escritas en la vida política universitaria.

2014). Además, los diseños institucionales de las universidades nuevas introducen una serie de cambios que refuerzan aún más el poder de los directivos, especialmente a nivel central, e incluso se modifican los requisitos para el acceso al cargo, abandonando en parte la idea clásica de un *primus inter pares* al priorizar la experiencia en gestión universitaria (Atairo, 2015).

Algunas de estas consideraciones pueden ser leídas en los informes de evaluación externa de la CONEAU. Así, para el caso del gobierno de las universidades creadas después de los años noventa, se recomienda regularizar las sesiones del Consejo Superior para darle funcionamiento pleno al cogobierno y promover la inclusión en el *demos* de actores que conformen el gobierno cuatripartito. Asimismo, se cuestiona la concentración de poder en las conducciones centrales y los fuertes liderazgos, necesarios en el inicio de la institución, pero que deberían dar paso a un ejercicio más compartido del poder. Por su parte, los informes sobre las universidades tradicionales valoran positivamente la existencia de espacios informales de gobierno conformados por las autoridades unipersonales de las facultades. Pero señalan la incongruencia institucional, la fragmentación y la brecha entre los distintos niveles de la organización universitaria, promoviendo la planificación estratégica como dispositivo que posibilitaría una mayor integración y un más coherente desarrollo institucional (Atairo y Luques, 2017).

Reflexiones finales

La acotada exploración realizada nos permite precisar algunas dimensiones del argumento que guió nuestra indagación. De acuerdo con nuestra lectura, un cierto *paradigma reformista de gobernanza universitaria* tendió a naturalizarse en las universidades públicas de la región: en algunos casos, como el de México o la Argentina, esa cristalización fue tanto material como simbólica, abarcando principios organizativos y discursos legitimatorios que le servían de fundamento político y cultural; en otras experiencias nacionales, como las de Brasil, Colombia o Chile, el modelo reformista fue más un referente simbólico enarbolado por diferentes actores del campo universitario —que logró plasmarse con diferencias en determinadas coyunturas históricas—, que una cristalización material estable. Sin embargo, en todos los casos, aquella configuración reformista del gobierno que oficiaba de patrón referencial, desde hace ya varios años ha comenzado a experimentar significativos cambios: ya sea porque algunos sistemas se han ido alejando del modelo del que partieron, ya sea porque otros han mixturado algunos de esos componentes de gobierno con diferentes dispositivos de gestión. De este modo, creemos que se ha profundizado la brecha —que Krotsch percibía agudamente hace más de una década— entre los ideales reformistas como “orientadores de la acción” y las formas de gobierno “cristalizadas” en normas y prácticas de gestión en las universidades latinoamericanas (2002).

En tal sentido, en el marco de una emergente “configuración universitaria” (Musselin, 2001) en la que se redefinen los alcances de la autonomía de las universidades en relación con el Estado y sus políticas, en la que los actores del sistema impulsan distintos formatos institucionales, y en la que se esgrimen nuevas demandas desde el mercado o la sociedad civil, tanto los *diseños institucionales* de los sistemas de toma de decisiones como las *prácticas de gobierno* siguen una pauta de creciente heterogeneidad. De acuerdo con esta revisión, la cartografía latinoamericana muestra una gran variabilidad de arreglos institucionales, de ahí que sea necesario pasar de la referencia en singular, “el” gobierno (interno) de las universidades nacionales, a una visión mucho más matizada, compleja y plural que refleje la variedad de “los” gobiernos universitarios.

Pero aun dentro de esta notoria diversidad es posible postular –de manera tentativa y sujeta a indagaciones más profundas– al menos un par de pautas recurrentes. Por un lado, tienden a trastocarse los viejos equilibrios de poder (entre las funciones legislativas y ejecutivas) a favor de las autoridades directivas, cargos que son unipersonales y se apoyan en equipos de gestión. Y, por otro lado, observamos una modificación de la distribución de poder relativo al interior de los cuerpos colegiados, ya sea en relación a los actores universitarios que tradicionalmente constituyeron los sujetos portadores de las banderas reformistas, como en lo que se refiere a la participación de actores “externos” a las instituciones universitarias. De modo que las formas de gobierno tradicionales se encuentran en movimiento, configurando nuevos balances que son procesados por los diferentes sistemas universitarios nacionales en función de ritmos diversos, sobre la base de tradiciones universitarias específicas, que dan lugar a una gran variedad de matices, pero dentro de un proceso de cambio que tiene una cierta orientación común.

Como corolario de estas mutaciones tal vez podríamos decir que el espejo latinoamericano nos devuelve –a un siglo de la Reforma de Córdoba– un retrato muy diferente del que guio el imaginario de los viejos reformistas: mientras el ideal regulativo de ayer estaba centrado en construir una universidad según los principios de una república académica y democrática –de estructura parlamentaria– con una amplia e intensa participación ciudadana, hoy nos encontramos –más bien– con democracias presidencialistas acompañadas de una ciudadanía de “baja intensidad” (Camou, Prati, Varela, 2018). En este marco de transformaciones, tal vez el centenario de la Reforma puede ser una oportunidad para repensar los senderos a través de los cuales se configuran los actores universitarios, sus proyectos y sus apuestas a la hora de enfrentar los problemas del presente y los desafíos del futuro de las universidades de América Latina.

Referencias bibliográficas

- » Aboites, H. (2008). La autonomía en México. Entre la libertad, el Estado y el interés privado (1921-2008). En E. Sader, H. Aboites y P. Gentili, *La reforma universitaria. Desafíos y perspectivas noventa años después*. pp. 80-85. Buenos Aires, Argentina: CLACSO.
- » Acosta Silva, A. (2009). *Príncipes, burócratas y gerentes. El gobierno de las universidades públicas en México*. Ciudad de México, México: ANUIES.
- » Acosta Silva, A., Atairo, D. y Camou, A. (2015). Gobernabilidad y democracia en la universidad pública latinoamericana: Argentina y México en perspectiva comparada. En *Los desafíos de la universidad pública en América Latina y el Caribe*. Buenos Aires, Argentina: CLACSO.
- » Atairo, D. (2015). *El revés de la trama: cambios en el gobierno de la Universidad Nacional de La Plata durante 1986-2014*. [Tesis doctoral]. FLACSO, Buenos Aires, Argentina.
- » Atairo, D. y Camou, A. (2014). La democracia en el gobierno universitario. Cambios estatutarios en universidades nacionales argentinas (1989-2013). En *Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación*, (1), pp. 75-92. NIFEDE, Universidad Nacional de Tres de Febrero.
- » Atairo, D. y Luques, A. (2017). *Cambios en el gobierno interno de las universidades argentinas: un análisis sobre los nuevos sentidos que se promueven desde la "cúspide" del sistema universitario*. Ponencia presentada en Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.
- » Balbachevsky, E., Kerbauy, M. T. y Fabiano, N. (2016). A Governança universitária em transformação: a experiência das universidades públicas brasileiras. En C. Y. Kogalito y D. Luca (eds.), *Escola UNESP de liderança e gestão: instrumento para excelência da gestão institucional*. San Pablo, Brasil: Cultura Acadêmica - UNESP.
- » Balbachevsky, E. y Schwartzman, S. (2011). Brazil: diverse experience in institutional governance in the public and private sectors. En W. Locke, W. Cummings, D. Fisher (orgs.), *Changing governance and management in higher education: the perspectives of academy*. Dordrecht: Springer.
- » Barreyro, G. (2010). La educación superior en el primer gobierno de Lula da Silva en Brasil. Políticas, actores y grupos participantes. En *Revista de Educación Superior*, 39(153), pp. 105-116.
- » Bernasconi, A. (2005). University entrepreneurship in a developing country: The case of the Universidad Católica de Chile, 1985-2000. En *Higher Education*, 50, pp. 247-274.
- » Bernasconi, A. y Rojas, F. (2005). *Informe sobre la educación superior en Chile: 1980-2003*. Santiago de Chile, Chile: Universitaria.
- » Brunner J. J. y Uribe, D. (2007). *Mercados Universitarios: el nuevo escenario de la educación superior*. Santiago de Chile, Chile: Universidad Diego Portales.
- » Caldelari, M. y Funes, P. (1998). *Escenas reformistas. La reforma universitaria 1918-1930*. Buenos Aires, Argentina: Eudeba.
- » Camou, A., Prati, M. y Varela, S. (2018). ¿Ya votaste? *Experiencias de participación política de jóvenes estudiantes universitarios en la Argentina actual. El caso de la Universidad Nacional de La Plata*. La Plata, Argentina: EDULP.

- » Caroll, L. (1994 [1871]). *A través del espejo*. Córdoba: Del Sur. Recuperado de: <https://www.ucm.es/data/cont/docs/119-2014-02-19-Carroll.ATravesDelEspajo.pdf>
- » Carrascal Ricón, C. (2014). *Gobierno universitario. Entre heteronomía y autonomía*. [Tesis de maestría]. Universidad Pedagógica Nacional, Facultad de Educación. Bogotá, Colombia.
- » Chiroleu, A., et al. (2001). El ejercicio de la autonomía y el cogobierno en la Universidad Nacional de Rosario. En A. Chiroleu (org.), *Repesando la educación superior*. Rosario, Argentina: UNR.
- » Cohelo Lopés, L. y Ribeiro Bernardes, F. (2005). *Estructuras administrativas das universidades brasileiras*. Seminários de administração-Semead. Recuperado de: <http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/50.pdf>
- » Cox, C. y Courad, H. (1990). Autoridad y gobierno en la Universidad Chilena (1950-1989). Categorías de análisis y desarrollo histórico. En C. Cox (ed.), *Formas de gobierno de la educación superior: nuevas perspectivas*. Santiago de Chile: FLACSO.
- » De Moura Castro, C. y Schwartzman, S. (2005). *O anteprojeto da Lei Orgânica da Educação Superior: uma visão crítica*. Brasil: Publicado na Série Documentos da Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular. Rio de Janeiro, Brasil: Funadesp. Recuperado de: <http://www.schwartzman.org.br/simon/pdf/reformec.pdf>
- » De Vries W. (2001). Gobernabilidad, cambio organizacional y políticas. *Revista de la Educación Superior*. 30(118), Ciudad de México: ANUIS.
- » Dias Sobrinho, J. y de Brito, M. R. (2008). La educación Superior en Brasil: principales tendencias y desafíos. *Revista Avaliação*. 13(2).
- » Donoso, A. y Dragnic, M. (2015). Hacia la universidad pública: aproximación a la importancia del movimiento estudiantil chileno de 2011 en perspectiva latinoamericana. *Los desafíos de la universidad pública en América Latina y el Caribe*. Buenos Aires, Argentina: CLACSO.
- » Favero, M. de L. (2006). A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. *Educar*. (28), pp. 17-36. Curitiba: UFPR.
- » García dos Reis, F. (2008). *Governança das IES no contexto do mercado educacional*. Recuperado de: http://200.6.99.248/~bru487cl/files/Fabio_Gob-ies.pdf
- » Garretón, M. y Martínez, J. (dirs). (1985). *La reforma de la Universidad de Chile*. Santiago de Chile: Sur.
- » Guevara Ramírez, R. (2017). *El campo político de universidades públicas latinoamericanas*. Bogotá, Colombia: Aula de Humanidades.
- » Hurtado Galeano, D. (coord.). (2015). *Caracterización y análisis del gobierno universitario de la Universidad de Antioquia, Informe condensado*. Medellín, Colombia: Instituto de Estudios Políticos, Universidad de Antioquia.
- » Ibarra Colado, E. (2005). Origen de la empresarialización de la universidad: el pasado de la gestión de los negocios en el presente del manejo de la universidad. *Revista de la Educación Superior*, XXXIV(134).
- » Kent, R. (1999). Cambios emergentes en las universidades públicas ante la modernización de la educación superior. En H. Casanova Cardiel y R. Rodríguez Gómez (comp.), *Universidad Contemporánea. Política y gobierno*. Ciudad de México: Porrúa.

- » Krotsch, P. (2002). Los universitarios como actores de reformas en América Latina: ¿han muerto los movimientos estudiantiles? *Espacios en blanco*, (12).
- » Cohelo Lopés, L. y Ribeiro Marsiske, R. (2006). La universidad de México: Historia y Desarrollo. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 8, pp. 11-34, Boyacá, Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- » Múnera Ruiz, L. (2011). La Reforma de Córdoba y el gobierno de las universidades públicas en América Latina. Análisis comparado de cinco universidades. *Revista Ciencia Política*, 6(12), pp. 6-40.
- » Musselin, C. (2001). *La larga marcha de las universidades francesas*. [Trad. Esp. CONEAU]. Buenos Aires, Argentina: PUF.
- » Plank, D. y Verhine, R. (2003). Corporativismo, estancamiento político y decadencia institucional en las universidades federales de Brasil. *Revista Latinoamericana de Estudios educativos*, 33(1).
- » Porter, L. (2004). La planeación de la autoridad. La planeación de la libertad. Inconsistencias e incompatibilidades del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI). *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, (22).
- » Ristoff, D. (2010). Brasil: Destacados avances en la Acreditación y Evaluación de la Educación Superior, *Boletín IESALC (UNESCO)*, (203).
- » Romo, A. (2017). El movimiento estudiantil mexicano de 1968 en clave latinoamericana: aproximación a las nociones de educación y transformación social. *Historia Crítica* [online], (63), pp.137-157.
- » Tonnermann Bernheim, C. (1998). La reforma universitaria de Córdoba. *Educación Superior y Sociedad*, 9(1), pp. 103-127.
- » Trindade, H. (2007). Reforma universitaria en el Brasil. El desafío del gobierno de Lula. *Espacio Abierto*, 16(1), pp. 31-60.
- » Virgili, M., Ganga, F. y Figueroa, K. (2015). Gobernanza universitaria o cogobierno: el caso de la universidad de concepción de Chile. *Última década*, (42), pp. 187- 216.

Daniela Atairo

Doctora en Ciencias Sociales y magister en Ciencias Sociales con orientación en Educación, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO-Argentina); profesora en Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata, profesora e investigadora del Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales - Universidad Nacional de la Plata- Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas Argentina. Correo electrónico: atairodaniela@gmail.com

Antonio Camou

Doctor en Ciencias Sociales con Especialización en Ciencia Política, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO- México); profesor e investigador del Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales (IdIHCS)- Universidad Nacional de la Plata- Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Argentina. Correo electrónico: antoniocamou@yahoo.com.ar

