
ARTÍCULO

El poder de los rectores en las universidades y en la política universitaria argentina: factores históricos y determinantes estructurales¹

The power of the University Presidents in Argentina's university policies: historical factors and structural determinants

FABIO ERREGUERENA

Universidad Nacional de Cuyo, Argentina
Correo electrónico: ferreguer@uncu.edu.ar

Recibido 24 de abril de 2018; aprobado 26 de febrero de 2021

RESUMEN

La pregunta de este trabajo gira sobre la relevancia y la especificidad del poder de los rectores en la compleja bisagra entre las universidades y la política pública dirigida a este sector académico. Problematizaremos distintos marcos analíticos que consideran que en la universidad, por sus particularidades organizativas y el poder heterónomo de los gobiernos, la autoridad central tiene escasas posibilidades de ser realmente influyente. Desde una perspectiva reflexiva y relacional desarrollaremos un conjunto de factores históricos y determinantes

¹ El presente artículo contiene resultados parciales de una investigación doctoral de mayor alcance cuyos resultados completos fueron publicados en el libro *El poder de los rectores en la política universitaria Argentina (1985-2015)*, Buenos Aires, Prometeo, 2017.

estructurales de la universidad argentina, que, a nuestro entender, conforman a los rectores como un actor con un poder considerable y relevante hacia dentro de la universidad y en la política universitaria.

PALABRAS CLAVE Política universitaria; Gobierno universitario; Autonomía universitaria; Rectores; Poder universitario

ABSTRACT The main question of this work revolves around the relevance and specificity of the power of the Rectors (University Presidents) in a country such as Argentina, with a long standing tradition of autonomous and politicized public universities. It addresses the particularity of University politics, discussing with analytical frameworks that believe that the central authority has become increasingly devoid of real influence in university life and organization. In a relational perspective, this paper attempts to deploy a set of historical factors and structural determinants of Argentina's university field which explain how "rectoral power" was built and why Rectors became relevant into crafting public policies for higher education in the last four decades.

KEYWORDS Public policy for higher education; Governance; University autonomy; Rectors (University Presidents); University politics

EL PODER DE LOS RECTORES: DESARROLLOS TEÓRICOS GLOBALES, REGIONALES Y NACIONALES

Distintas perspectivas analíticas, en función de las particularidades de la universidad como organización, asignan escasa centralidad y poder a los roles ejecutivos, reconociéndoles limitadas posibilidades de conducir y provocar los procesos que allí transitan. La ya clásica descripción de la universidad como una suerte de *anarquía organizada*, nos remite a una institución que difiere de una burocracia cohesionada o del cuerpo colegiado obligado al consenso. Como sostienen Cohen y March (1974), es una organización en la cual sus integrantes, por sus abundantes recursos, pueden ir en diferentes direcciones sin la coordinación de una autoridad central. Dado que los fines de ésta son ambiguos, las decisiones son a menudo sub-producto de actividades no intencionadas y no planificadas. En estas circunstancias, los rectores y otros líderes institucionales sirven primordialmente como catalizadores o facilitadores de un proceso en curso. Ellos no mandan, sino que negocian. Ellos no planifican comprensivamente, sino que tratan de aplicar soluciones preexistentes a los problemas. Las decisiones no se toman, sino que suceden. Los problemas, las elecciones, los agentes de decisión confluyen en soluciones temporales (Cohen y March, 1974 y Cohen, March y Olsen, 2011).

En línea con los autores mencionados, Clark (1991) sostiene que las características estructurales de la universidad determinan una limitada capacidad por parte de sus autoridades centrales de transformar la institución. El conocimiento es la materia prima central de las universidades y las características del conocimiento determinan el modo en que se distribuye la autoridad y el cambio organizacional. Para este autor las universidades constituyen sistemas de *base pesada*, una base fragmentada en tantas instancias como disciplinas y subdisciplinas articula una institución dada y, en función de ello, debilitando y fragmentando el poder y autoridad de los roles ejecutivos (Clark, 1991 y Cox y Courard, 1994).

Para el caso de las universidades latinoamericanas, distintos autores, como Schwartzman (2003) y Samoilovich (2008), llegan a similares conclusiones respecto a la debilidad estructural del poder de los rectores. En este sentido, señalan que la principal limitación a la promoción de cambios en las universidades no es el déficit de autonomía sino el escaso poder que tienen los rectores y directivos para ejercer el margen de autonomía otorgado por los marcos normativos. Esta situación de debilidad intrínseca se debe a que la autoridad de la administración central deriva en gran medida de sus propios componentes (a través del voto), quienes al mismo tiempo dependen de la autoridad central, creándose así una situación ambivalente que nutre un intercambio de favores que subyace al ejercicio de las respectivas responsabilidades (Samoilovich, 2008). En la misma línea, Schwartzman (2003) afirma que los rectores asumen sus mandatos con un poder secuestrado por sus compromisos de campaña, casi siempre inevitables.

A diferencia de Samoilovich (2008) y Swartzman (2003), varios autores de nuestra región van a postular conclusiones diferentes. En este sentido, bajo el sugerente título de *Príncipes, Burócratas y Gerentes* (ANUIES, 2009) Adrián Acosta se interrogaba sobre las características del gobierno, y de los roles ejecutivos, en las universidades públicas de México. El trabajo de Acosta (2000, 2009, 2015, 2018) formará parte de una importante producción de distintos autores latinoamericanos que ampliarán los enfoques del cambio institucional, gobernabilidad y liderazgo, acompañados de análisis empíricos de universidades públicas e Instituciones de Educación Superior. En este sentido, los trabajos de Didriksson (2000); Hernández (1996, 2012); De Vries (2001); López (2010a y 2010b); Ordorika (2006); Ibarra (2009, 2013); Ataíro (2011, 2014); Camou (2011) y Nosiglia (2004, 2011; 2012), entre otros, contribuyeron a situar la temática del gobierno universitario en la agenda de investigación latinoamericana, incursionando en los estudios sobre los juegos de poder entre los grupos presentes en las instituciones, las modalidades de relación con los actores gubernamentales, las formas de elección de rectores y sus aparatos administrativos, las trayectorias y los tipos de liderazgo de los rectores. Volviendo al texto de Acosta (2009), el autor sostiene, como eje central, que los cambios en el contexto y en el entorno de las políticas universitarias de los últimos años han modificado sustancialmente

las formas de gobierno, gobernabilidad y gobernanza de la educación superior mexicana, y que esta modificación ha sido guiada por una lógica pragmática, de adaptación hacia las exigencias y propuestas de programas federales que ha propiciado el tránsito de una “autonomía sin adjetivos a una autonomía regulada cada vez más por el Estado o por el mercado” (Acosta, 2009: 74). El autor plantea que en el periodo 1990-2006 se implementó en las universidades públicas mexicanas un amplio conjunto de políticas basado en la evaluación de la calidad, los estímulos al cambio institucional universitario, la rendición de cuentas, la acreditación y certificación de programas docentes y de investigación, los cuales estuvieron cada vez más asociados a diversos sistemas de indicadores, de reconocimientos prácticos, financieros y simbólicos, que constituyeron el centro de las relaciones entre el Estado y las universidades públicas. Este proceso de adaptación a las nuevas reglas del juego establecidas por el Estado no habría transitado los órganos de gobiernos colegiados tradicionales sino que se registró un tránsito de la histórica autoridad institucional distribuida entre diferentes órganos unipersonales y colegiados a la autoridad concentrada en el rector. En función de ello, una de las consecuencias del proceso mencionado fue el cambio en el perfil de los rectores universitarios que generó la creación de una figura híbrida, que combina las capacidades del político, con la experticia del burócrata profesional y el gerente de las políticas institucionales (Acosta, 2009). En la misma línea, en trabajos más recientes, Acosta considerará al poder universitario como un “poder autónomo”, articulado sobre las distintas combinaciones de los ejes de la legitimidad política y las representaciones sociales de las universidades en las sociedades nacionales de la región (Acosta, 2019). Coinciendo con Acosta, De Vries (2011) dirá que en México las nuevas formas de gobierno surgidas a partir de una combinación de factores internos y políticas públicas externas, se destacan por la burocratización, el desplazamiento de decisiones de órganos colegiados hacia comisiones especiales y el incremento de los puestos directivos.

El fortalecimiento de los roles de los ejecutivos unipersonales que Acosta describe para México, para otros autores es un proceso que se observa a nivel global. Atairo y Camou (2011) sostienen que en los países centrales hay un proceso de fortalecimiento del rol de los presidentes y rectores y que dichos procesos se han dado sin que hayan operado cambios en los marcos normativos o en las estructuras formales de gobierno. En la misma línea, Musselin advertirá el fortalecimiento de la función presidencial, adjudicándola en gran medida a la política de financiamiento por contratos-programas; al respecto, Musselin (2001), señala: “Los presidentes actuales no se consideran más simples primus inter pares, receptores y defensores de las demandas de las universidades francesas: estiman legítimo tener proyectos, hacer elecciones incluso si no son consensuadas, en síntesis, ser más intervencionistas” (Musselin, 2001: 9). Didriksson (1994), en un estudio de las formas de gobierno y administración académica de México, Inglaterra, EE.UU., Canadá, Suecia, Japón y Bélgica, concluirá que en Latinoamérica, al igual que en los países mencionados, las formas actuales de gobierno universitario tienden a subordinar la participación activa

de los cuerpos colegiados, reducir la autonomía académica de la universidad y concentrar más niveles de poder a partir de la lógica de profesionalización de la administración académica. Los cambios, en gran parte como consecuencia de las reformas de los años noventa, han fortalecido la centralización del poder en la administración institucional y en la figura de sus autoridades, sobre todo de los presidentes, vicecancilleres o rectores, propiciando un proceso de sustitución de los cuerpos colegiados y de la toma de decisiones de las comunidades académicas por órganos de política propios de autoridades. Con ello, la administración central y las autoridades han pasado a ser los actores más importantes del cambio en las universidades (Didriksson, 1994).

A resultados similares, respecto al proceso de fortalecimiento de las instancias ejecutivas, en especial post reformas de los años noventa, han arribado distintos trabajos de investigación en Argentina (Kandel, 2005, 2011; Mazzola, 2006; Bianco, 2006; Atairo y Camou, 2011). En dichos estudios, los ámbitos colegiados se revelan más como espacios de convalidación de decisiones que se toman en otros espacios, antes que ámbitos para la discusión de políticas sustantivas. Como sostiene Bianco (2006), los nodos de poder, al no ser ejercidos en los espacios instituidos, se movilizan hacia otros lugares de la estructura de la organización que operan por fuera del cuerpo colegiado, produciendo un extrañamiento de las atribuciones que tiene.

No obstante que los procesos mencionados constituyen una tendencia de alguna manera global, o al menos extendida en un número importante de sistemas universitarios, las condiciones que posibilitaron o potenciaron dichos procesos tiene un registro nacional diferenciado. Esto en el sentido de que si bien, como mencionáramos, los estudios muestran que los procesos de fortalecimiento de los ejecutivos, en desmedro de las instancias colegiadas, es un fenómeno que transcurre tanto en los países centrales como en América Latina, los procesos que confluyen para ello son marcadamente distintos. Es que, como bien dicen Atairo y Camou (2011), a diferencia de las experiencias europeas y norteamericanas, el proceso de fortalecimiento de los ejecutivos no ha sido, en la mayoría de los casos, el resultado de proyectos y diseños de reorganización inspirados por teorías gerenciales, que priorizan la eficiencia y la productividad, o fruto de planificaciones estratégicas participativas de la comunidad universitaria. Más bien, lo que diferentes investigaciones han destacado es que los cambios en las estructuras y dinámicas del gobierno universitario han estado en gran medida determinados por la interacción –inestable y conflictiva– entre el funcionamiento de cada institución y las presiones externas generadas por las políticas públicas dirigidas al sector universitario.

Nuestras conclusiones apuntan en esta misma dirección, postulando el crecimiento y el fortalecimiento del poder de los rectores en Argentina, aunque sostendremos que su configuración histórica no obedece, al menos no solamente, a las reformas de los años noventa sino a un conjunto de determinantes estructurales y factores históricos previos, entre ellos la particular fuerza que adquirieron los rectores, normalizadores primero y

organizados en el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) después, en la reconstrucción del campo universitario a principios de los años ochenta.

EL PODER RECTORAL Y EL PODER UNIVERSITARIO EN LA ARGENTINA: FACTORES HISTÓRICOS Y DETERMINANTES ESTRUCTURALES

Iniciada la recuperación democrática en diciembre de 1983², un conjunto de *factores históricos* y una serie de *determinantes estructurales* conferirán un poder relevante a los rectores nucleados en el CIN a partir de 1985, poder que estará presente en los distintos momentos de la política universitaria desde la recuperación democrática hasta nuestros días, expresándose en el destacado papel de los rectores y el CIN en el equilibrio de la política universitaria de los años ochenta, en los procesos heterónomos de los años noventa y, finalmente, en las distintas facetas de la política universitaria del kirchnerismo³.

Si bien las reformas de los años noventa catalizaron el proceso de fortalecimiento de los poderes ejecutivos de las universidades, en Argentina, el poder de los rectores se configuró *desde el proceso de normalización iniciado en 1984*. El poder rectoral es un componente del poder universitario y este fenómeno tuvo un momento *instituyente* con el retorno a la democracia en 1983 y, especialmente, en el proceso de normalización señalado.

La singularidad de la situación argentina en la recuperación democrática está marcada por el hito, la bisagra, que significó el fin de la dictadura y el proceso de “normalización” que encaró el gobierno de Alfonsín en 1984 reconstruyendo el tejido social del campo universitario. La tradición de autonomía cobraba especial vigor y era defendida con recelo luego de décadas de interrupciones por distintos gobiernos militares. El proceso de normalización, fuertemente moldeado por el radicalismo a través de la designación de *rectores normalizadores* afines al alfonsinismo y la recuperación del modelo reformista del periodo 1955-1966, decantará, una vez normalizados los claustros, en la elección de rectores con una identidad política vinculada al radicalismo. En este contexto, los rectores normalizadores fueron quienes sentaron las bases de la construcción de una determinada *relación de fuerzas universitarias*. Condujeron, en conjunto con los consejos superiores y académicos provisорios, el proceso que permitió la regularización del funcionamiento autónomo y cogobernado de cada una de las universidades. Como sostiene Stubrin (2011), los cuadros del partido Radical en sus funciones de rectores normalizadores tuvieron especial protagonismo en la gestación de una nueva legitimidad universitaria. El buen resultado de aquella construcción sociopolítica quedó ligado a la consolidación de la política partidaria

² La última dictadura militar en la Argentina transcurrió en el periodo 1976-1983.

³ Por exceder a los objetivos del presente artículo, no desarrollaremos el papel de los rectores y el CIN en el periodo 1990-2001 y 2002-2015. Nos limitaremos a mencionar una breve síntesis del periodo 1983-1990.

como elemento habitual de integración interna, con fuerte presencia en la conducción y burocracia universitaria.

A partir de 1985, los rectores surgidos del proceso electoral normalizado se agruparon en el CIN, ámbito que agrupa a los rectores de las Universidades Nacionales y que en la cosmovisión reformista del gobierno radical debía conducir una política universitaria autogestionada, “autogobernada”. La literatura disponible sobre la política universitaria del período (Bertoni y Cano, 1990; Krotsch, 1993; Marquina y Nosiglia, 1995; Chiroleu, 1999; Buchbinder, 2010; Suasnábar, 2013) coincide en señalar que durante esos años hubo un cierto desplazamiento de la política universitaria hacia las propias universidades. El análisis fáctico de las temáticas analizadas en los Plenarios del CIN en los años ochenta, los documentos de la época, las resoluciones tomadas y el relacionamiento con otros agentes evidenciado en las actas de los plenarios, permitió observar que, junto a la declamación reformista y esa “delegación” de la política universitaria a las universidades organizadas en el CIN, lo que existió fue un *empoderamiento de agentes* que, mancomunadamente con el congreso y el gobierno nacional, contornearon un nuevo espacio de frontera entre el campo universitario y el campo burocrático-estatal.

Con la creación del CIN, que, insistimos, para el reformismo era el ámbito natural para la formulación y la definición de la política universitaria, se puso en marcha un proceso de empoderamiento de los rectores, representantes de cada una de las universidades ante el consejo, con un peso relevante en la decisión de los destinos del conjunto universitario. El espíritu de cuerpo que alcanzaron y que perdura hasta nuestros días terminó consolidándolos *como agentes destacados de la política universitaria*. Este empoderamiento no sólo estuvo sostenido sobre las bases teóricas e ideológicas del reformismo sino también sobre la confianza que inspiraba un mapa político fuertemente hegemónizado por el radicalismo, desde el momento que la gran mayoría de los rectores eran radicales y el Alfonsinismo concentraba una parte importante de la energía política del mapa nacional, incluyendo la conducción del movimiento estudiantil. Esta fusión y homogeneidad entre el poder político y el poder universitario fue prácticamente única en la historia reciente argentina y acuñó el sello del valor del CIN y de los rectores en la política universitaria. Aunque se modificó al poco tiempo, cuando hacia 1988 el peronismo comenzó a ganar en algunas de las universidades tradicionales y finalmente en 1989 cuando entró en contradicción el signo político de las universidades con el gobierno de Menem, este contexto de homogeneidad política fue suficiente para fundar el lazo entre *política universitaria y poder universitario*. Hecho que terminó consolidándose y reconfigurándose en Argentina hasta hoy, en el sentido que no es posible viabilizar una política universitaria sin el acuerdo, directo o indirecto, del poder universitario.

El poder rectoral cobra especial relevancia en la frontera e intersección con el campo burocrático estatal, como lo demuestra la presencia ininterrumpida, desde 1999 a nuestros días, de rectores y vicerrectores en el área del Estado responsable de las políticas

universitarias. En la dinámica de sus universidades y en el trabajo colegiado en el CIN, los rectores han cristalizado saberes técnicos y políticos que se convirtieron en un “saber-hacer” indispensable para la política universitaria argentina. Este proceso de reconversión del poder rectoral en capital burocrático estatal ha consolidado una trayectoria paradigmática para el rol de Secretario de Políticas Universitarias: ser, o haber sido, rector de una universidad pública de gestión estatal y miembros activos del CIN.

Cuadro 1

Secretarios de Políticas Universitarias desde la creación de la SPU. Participación en el CIN

Secretario de Políticas Universitarias	Periodo SPU	Participación en el CIN	Rectorado
Juan Carlos del Bello	26/03/1993 – 18/12/1995	Miembro con voz pero sin voto	-----
Orlando Aguirre	18/12/1995 – 30/10/1996	-----	-----
Eduardo Sánchez Martínez	31/10/1996 – 10/05/1999	-----	-----
Aníbal Jozami	14/05/1999 - 14/12/1999	Miembro de comisiones permanentes	Rector de la UN de Tres de Febrero (1997-continúa)
Juan Carlos Gottifredi	15/12/1999 - 04/01/2002	Presidente	Rector de la UN de Salta (1985-1991, 1997-1999)
Juan Carlos Pugliese (h)	25/01/2002 - 28/12/2005	Presidente	Rector de la UN del Centro (1984-1992)
Daniel Malcom	30/12/2005 - 22/08/2006	Presidente	Rector de la UN de San Martín (1992-2006)
Alberto Dibbern	23/08/2006 - 04/06/2012	Presidente	Presidente de la UN de La Plata (2001-2004)
Martín Gill	05/06/2012 - 10/12/2013	Presidente	Rector de la UN de Río IV (2007-2012)
Aldo Caballero	10/12/2013 - 09/12/2015	Miembro del Comité Ejecutivo	Rector de la UN de Misiones (2006-2010)
Albor Cantard	10/12/2015 – 14/07/2017	Presidente	Rector de la UN del Litoral (2007-2015)
Danya Tavela	17/07/2017 - 18/10/2018	Miembro de comisiones	Vicerrectora de la UN del Noroeste de la PBA (2007-2015)
Pablo Domenichini	18/10/2018 - 10/12/2019	-----	-----
Jaime Perczyk	13/12/2019 – continúa	Presidente	Rector de la UN de Hurlingham (2015-2019)

Fuente: elaboración propia en base a documentación del CIN, UUNN y Decretos del PEN de designaciones y aceptaciones de renuncia disponibles en Infoleg.com.ar

DETERMINANTES ESTRUCTURALES

Ahora bien, el retorno a la democracia bajo el signo de la UCR, las características del proceso de “normalización” y la consolidación de la figura del rector como conductor de la política pública universitaria no fueron los únicos factores que empoderaron a los rectores. Existe un conjunto de determinantes estructurales del campo universitario argentino que permiten explicar la constitución del poder rectoral y contrastar las características de los sistemas universitarios de referencia en los estudios de los autores de la teoría de las organizaciones, básicamente el de EEUU, que observan una base docente sólida, mayoritariamente con dedicación exclusiva y larga trayectoria dentro de esas instituciones. Veamos un poco más en detalle estos determinantes estructurales del campo universitario, que impactan en la consolidación y continuidad del poder rectoral en Argentina:

Base liviana, precarizada y con débil profesionalización: como podemos ver en la Tabla 1, desde 1983 hasta 2013 (últimos datos disponibles) predomina en Argentina una base docente anclada sobre dedicaciones simples cuyo promedio histórico constituye **dos tercios** de los docentes en actividad. Juntas, las dedicaciones simples y semiexclusivas suman 87.23 % del total de los cargos docentes para todo el período. Gran parte de esos docentes se encuentran ocupando el cargo interinamente con la consecuente precariedad, falta de estabilidad y vulnerabilidad laboral que conlleva. Esta débil inserción institucional que determina la estructura de dedicaciones, la inestabilidad y la histórica remuneración salarial baja, ha dificultado la profesionalización del personal académico y con ello la consolidación de equipos estables de docentes e investigadores equivalentes al modelo norteamericano y europeo.

Tabla1
Tipo de dedicación en los cargos docentes de las UUNN, periodo 1983-2013.

Tipo de Dedicación	Promedio Histórico
Exclusiva	12.66 %
Semi exclusiva	21.13 %
Simple	66.21 %

Fuente: elaboración propia en base a anuarios Estadísticos universitarios. SPU-ME.

Estas condiciones institucionales, junto a la significativa transferencia de recursos económicos, científicos y tecnológicos hacia ámbitos extrauniversitarios durante la última dictadura militar (*Cfr.* Bekerman; 2009), determinaron que la mayor parte de las universidades argentinas no se organizaran sobre una *base pesada* para *generar conocimiento* en el sentido que postula Clark (1991), sino fundamentalmente para su *transmisión* vía la docencia. La liviandad de la base, la preeminencia de estructuras académicas tradicionales (sistema de cátedra-Facultad), la inestabilidad institucional, las recurrentes intervenciones

y la histórica escasez presupuestaria, han configurado un desarrollo institucional fragmentario, donde los liderazgos personales tienen condiciones de prosperar. El carácter personalista de la autoridad asentada en la figura del Rector, fuertemente instalada en la cultura institucional de las universidades tradicionales, es una de las particularidades del capital político de los rectores.

Tradición autonómica: la larga y consolidada tradición de autonomía universitaria otorga a la Argentina una singularidad. Como sostienen Unzué y Emiliozzi, [...] la férrea defensa de la autonomía por parte de las casas de estudio las hace refractarias a todo intento de reforma heterónoma. La experiencia muestra que sólo en la medida en que se ha logrado cierto consenso entre autoridades universitarias y comunidad académica, en particular en torno a la generación de recursos económicos adicionales, el sistema universitario ha presentado signos de vitalidad y ha alterado sus comportamientos" (Unzué y Emiliozzi, 2013: 32).

La autonomía, con rango constitucional desde 1994, forma parte del imaginario histórico y de la identidad institucional y política de la universidad argentina, constituyendo un elemento clave en el fortalecimiento del poder de los rectores como interlocutores fronteras universitarias hacia afuera y en el proceso de reconversión de un capital de poder preponderantemente universitario en capital burocrático-estatal.

Principios de legitimidad, participación y formas de acceso al gobierno universitario (que fragmentan hacia adentro pero concentran en la figura del rector la interlocución hacia afuera): a diferencia de universidades norteamericanas y europeas, la tradición reformista y autonómica reconoce en la elección participativa de los claustros, en forma directa ponderada o indirecta por Asamblea, uno de los principios de legitimidad del poder universitario. En otros países, la designación de los presidentes o rectores surge de un pequeño conciliáculo docente, con una dinámica política de puertas cerradas o tiene un procedimiento empresarial, de relativa asepsia política, priorizando perfiles gerenciales y de relaciones institucionales. En Argentina, salvo en los períodos de Dictadura Militar y en el primer peronismo que eran designados por el Poder Ejecutivo Nacional, el rector es elegido en instancias electorales, todas ellas precedidas, incluso hasta el último minuto, de intensas negociaciones políticas. Negociación con los claustros, con distintas fracciones políticas de los claustros, con grupos organizados gremial y políticamente, con agentes individuales, con graduados, con sectores con referencias políticas externas, con sectores surgidos de una construcción más endógena, etc. Siempre su elección implicará una compleja red de acuerdos y equilibrios que se trasladarán posteriormente a la gestión y el trabajo en los distintos ámbitos colegiados. Para sortear exitosamente un proceso electoral los candidatos deben mostrar y ejercer habilidades y fortalezas propias de un agente con capital político y competencias para la negociación. Por otra parte, dentro de los principios organizativos consolidados está el funcionamiento de ámbitos colegiados donde participan los distintos claustros, por lo tanto la negociación, la búsqueda de consensos y equilibrios continúa durante toda la gestión. En este sentido, desde el punto de vista de la

vida institucional de cada universidad, los mecanismos de elección y el formato colegiado deliberativo, vinculado a la organización del gobierno universitario, exigen al rector capacidad de conducción, pragmatismo y habilidad para convivir con alineamientos precarios e inestables, destrezas que, eventualmente, podrían desatar los nudos de los acuerdos y compromisos electorales. Desde el punto de vista de la vinculación con el campo burocrático-estatal, esta dinámica interna, en cierta medida atomizante, normalmente no interfiere en su función de interlocución ante el campo burocrático estatal mencionado. Por el contrario, a los ojos de los funcionarios ministeriales esa conflictividad interna termina reforzando la necesidad de contar con un interlocutor válido ante ese mapa universitario altamente fragmentado.

Las organizaciones gremiales, el capital militante y el movimiento estudiantil: a diferencia de las universidades estadounidenses sobre las que Clark elabora su marco conceptual, los distintos claustros, en forma independiente o a través de organizaciones políticas y gremiales, han tenido y tienen una fuerte presencia e incidencia en la vida universitaria. Organizaciones como la Federación Argentina del trabajador de las Universidades Nacionales (FATUN) que agrupa al personal de apoyo académico, la Federación Universitaria Argentina (FUA), centenaria herramienta del movimiento estudiantil y las distintas organizaciones del fragmentado mundo gremial docente son agentes de peso a nivel nacional y local. A su vez, solidariamente con el Ministerio de Educación, el CIN constituye la representación patronal del conjunto universitario en la negociación paritaria con los gremios docentes, generando no pocas tensiones con las organizaciones gremiales del sector. Esta función, y la existencia de organizaciones gremiales potentes y consolidadas exigen del rector un papel de conductor y negociador entre bloques e intereses muchas veces contrapuestos, demandándole habilidad para encontrar caminos y consensos que permitan gobernabilidad y, en el mejor de los casos, encaminar la institución hacia los objetivos deseados. Por otra parte, el carácter militante del movimiento estudiantil argentino y su capacidad de movilización pública en los centros urbanos más importantes lo ha constituido en un agente relevante en la dinámica política interna y externa, sustentado en la legitimidad histórica que le otorga la larga tradición reformista y en dicho poder de movilización. Siendo un agente con capacidad de implementar amplios repertorios de acción colectiva, constituye un determinante estructural de doble cara: hacia adentro de la universidad puede provocar la caída o debilidad creciente de un rector, pero desde el punto de vista del campo burocrático estatal fortalece la idea de que un rector (o ex Rector) es el principal perfil con una combinación de habilidades políticas y competencias técnicas capaces de conducir la política universitaria del Estado, pudiendo asegurar aceptables niveles de gobernabilidad.

Partidización y Politización relativamente autónoma: son evidentes los vínculos y cruces entre el campo universitario y el mundo de los partidos políticos, los cuales, desde 1983 en adelante han tenido un papel significativo en la construcción de la política

universitaria argentina (Stubrin, 2001; Atairo y Camou, 2011). Es un hecho contundente, por ejemplo, que la “normalización” universitaria se realizó en el marco de acuerdos partidarios entre el radicalismo y el peronismo. En este trabajo, sin embargo, procuramos distinguir entre *partidización* y *politización universitaria*, siendo la primera un alineamiento directo entre agentes universitarios y partidos políticos, y la segunda, una disputa de espacios de “poder universitario” con una lógica básicamente propia. Con el correr de los años, la partidización que predominó en los primeros años de la recuperación democrática fue adquiriendo nuevos contornos y el campo universitario experimentó algunos procesos que instauraron elementos refractarios de los partidos mayoritarios. Aunque estos nunca dejaron de tener presencia, poco a poco se introdujeron formas relativamente autónomas de poder universitario: la aparición de rectores independientes de los partidos mayoritarios, agrupaciones estudiantiles independientes, acuerdos de alternancia entre bloques políticos internos al CIN, alianzas entre sectores que en la vida política nacional se encuentran en franca enemistad, cuya explicación responde a lógicas propias del mundo universitario, entre otros. Estas nuevas formas de politización fueron estimuladas, entre otros elementos, por la consolidación de la figura de los rectores como agentes principales de la política pública para este sector. A diferencia de la partidización, que produce comportamientos heterónomos, este proceso de politización relativamente autónomo genera condiciones y prácticas específicamente universitarias y con ello, potencialmente, mayor control, por parte de los rectores y otros agentes, de las variables políticas e institucionales de la dinámica universitaria. Con esto no queremos afirmar que el campo universitario argentino se ha desvinculado del campo de los partidos, vínculo que existe y se expresa, con distinta intensidad, en todos sus claustros. Lo que queremos decir es que de aquella partidización consustancial al proceso de “normalización” se abrió un proceso de politización relativamente autónoma que se reformula en función del recorrido histórico particular de cada institución, la particularidad de sus agentes y las fracciones políticas propias del mundo universitario. A este proceso podríamos retratarlo como un *continuum* donde en un extremo hay una lógica más universitaria, politizada, pero refractaria de la partidización externa y, en el otro, una lógica más vinculada al poder territorial. En ambos extremos, sin embargo, el poder rectoral sigue siendo el catalizador del proceso. Y es aquí, en este proceso complejo y contradictorio, donde la figura y capacidad política del rector adquiere mayor relevancia, en el sentido que ya no se trata de traducir directamente hacia dentro de la universidad lógicas, alineamientos y escisiones de la dinámica política externa, sino que, junto a ellos y desde una lógica universitaria, producir consensos, alianzas y equilibrios políticos propios, que por lo general no coinciden con los del “afuera”. La politización relativamente autónoma es particularmente visible en la consolidación de los acuerdos entre los bloques radical y peronista del CIN que, independientemente de la dinámica política externa, incluye la alternancia en la conducción del organismo, el acuerdo sobre la mayor parte de la agenda universitaria y la distribución de todos los

espacios y representaciones que impliquen poder y recursos. A diferencia de los volátiles acuerdos entre estos dos partidos claves en la política nacional, la entente entre radicales y peronistas en el CIN ha persistido por tres décadas, gozando de buena salud y revelando a los rectores como los mediadores más idóneos entre el poder universitario y el campo burocrático.

Especialización creciente de la gestión, nuevos y viejos mecanismos de financiamiento universitario: la ampliación de la capacidad política y técnica del Estado, intensa especialmente desde la creación de la SPU en 1993, ha exigido, para la interlocución con el Gobierno, una especialización creciente de los ámbitos ejecutivos de las universidades, demandando mayores exigencias al rol del rector, interlocutor natural ante cada una de las áreas del Estado. Los cambios en la regulación del campo universitario acarrearon nuevas formas de gestión y coordinación del conjunto, multiplicando los espacios de gobierno, gestión, evaluación, administración y toma de decisiones. Esta segmentación de espacios técnicos, administrativos y políticos complejizó el papel de los rectores, exigiendo el manejo de un conjunto de herramientas políticas, presupuestarias y técnicas para el diálogo con las cada vez más diversas y especializadas áreas del Estado. El financiamiento universitario, altamente fragmentado, es uno de los elementos donde se expresa dicha especialización. Más allá de los reiterados intentos de políticas para instalar fórmulas objetivas de distribución presupuestaria, han persistido los mecanismos de financiamiento basados en la inercia histórica y una negociación política en la que interviene el CIN y los rectores, personalmente y a través de sus gobernadores y legisladores nacionales. Este mecanismo jerarquiza el rol del rector ya que es el principal interlocutor ante los distintos agentes, gubernamentales, legislativos y universitarios, para sostener y, eventualmente, acrecentar los niveles de financiamiento. De hecho, en muchos casos la gestión rectoral es juzgada en función de las habilidades demostradas para conseguir fondos adicionales. En la medida que los fondos ordinarios se encuentran mayormente comprometidos en sueldos y los gastos de funcionamiento, serán los fondos adicionales o extraordinarios, surgidos en gran medida por las gestiones personales ante distintos ministerios nacionales o provinciales o de discusiones internas a la distribución entre las distintas universidades, los que les permitirán financiar novedades y prioridades políticas e institucionales. Este papel de interlocutor principal sólo se ha visto cuestionado por el creciente peso que han ido adquiriendo la acción y mecanismos de financiamiento impulsados por los consejos de decanos y asociaciones de facultades.

REFLEXIONES FINALES

Con el desarrollo de lo que entendemos son los factores históricos y determinantes estructurales del poder rectoral en la Argentina, hemos querido dar cuenta de un conjunto de procesos sociales, históricos, políticos e institucionales que confluyen en la conformación

del rector como un agente dotado de un poder específico considerable y relevante hacia dentro de las universidades y en la política universitaria argentina. Junto con ello también señalar nuestras diferencias con marcos analíticos cuyas consideraciones están basadas en sistemas de educación superior con un desarrollo institucional, dinámica de funcionamiento y recorrido histórico muy distinto al campo universitario argentino, diferencias a nuestro juicio fundamentales a la hora de analizar las formas de construcción de la política universitaria.

El efecto combinado del conjunto de características históricas y rasgos estructurales del campo universitario argentino, potenciado por la consolidada tradición autonómica y la dificultad de los gobiernos para intervenir en la dinámica universitaria, contribuyeron a que los rectores hayan logrado erigirse como los agentes que disponen de la capacidad política y los conocimientos técnicos para conducir la política universitaria argentina. En la consolidación del perfil del rector como cuadro político y técnico para conducir la política universitaria argentina confluyen distintos procesos: centralidad de la gobernabilidad en la agenda del sector; especialización de las políticas del Estado hacia a las Universidades (basada en una política de reclutamiento que tuvo como principales agentes a los rectores nucleados en el CIN) y, por otra parte, un *proceso de reconversión*, protagonizado por los rectores de las universidades públicas de gestión estatal, de un capital propiamente de poder universitario en un capital burocrático-estatal (Bourdieu, 2008).

La necesidad del Estado de generar una mayor especialización en la gestión de las políticas públicas hacia el sector universitario, asociada a la institucionalización de una serie de prácticas, supone que para estos puestos se requieren saberes, calificaciones y titulaciones específicas que, en este caso, no son las titulaciones expertas en educación o planeamiento, sino más bien las capacidades técnico-políticas que adquiere un rector en la gestión de su universidad y en la arena política del CIN. Así se explica que, como mencionáramos anteriormente, desde 1999 en adelante, los Secretarios de Políticas Universitarias designados han tenido una trayectoria paradigmática: han sido rectores o vicerrectores de una universidad pública nacional de gestión estatal y miembros activos del CIN, en su gran mayoría presidentes del consejo. A diferencia de otros países de la región, donde las políticas universitarias estuvieron mayormente a cargo de expertos en educación o planeamiento, en Argentina, la política universitaria ha estado mediada por rectores o ex rectores.

REFERENCIAS

- Acosta Silva, Adrián (2000). *Estado, Políticas y Universidades en un periodo de transición. Análisis de tres experiencias institucionales en México*. México: Universidad de Guadalajara, FCE.
- Acosta Silva, Adrián (2009). *Príncipes, burócratas y gerentes. El gobierno de las universidades públicas en México*. México: ANUIES.

- Acosta Silva, Adrián; Atairo, Daniela y Camou, Antonio (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*, Bs As, Clacso, pp. 19-118.
- Acosta Silva, Adrián (2018). *El poder universitario en América Latina*. Revista Mexicana de Sociología, [S.I.], v. 81, n. 1, dic. 2018. ISSN 2594-0651. Disponible en: <<http://revistamexicanadesociologia.unam.mx/index.php/rms/article/view/57829/51227>>. Fecha de acceso: 20 de mar.
- Atairo, Daniela y otros (2014). Evaluación y Acreditación Universitaria. Actores y políticas en perspectiva. CABA, Universidad de Palermo, Colección de Educación Superior.
- Atairo, Daniela y Camou, Antonio (2011). la gobernabilidad de las universidad nacionales en Argentina: escenarios de un paradigma en transformación. En ATAIRO, Daniela y otros: Evaluación y Acreditación Universitaria. Actores y políticas en perspectiva. CABA, Universidad de Palermo, Colección de Educación Superior, p. 63-111.
- Baldridge, V.; Curtis, David V.; Ecker, George P.; Riley, Gary L. (2002). Modelos alternativos de gobierno en la Educación Superior, *Revista ALTERNATIVAS*, serie Espacio Pedagógico, Año 7, Núm.26, febrero de 2002. Traducción de Ana María Tello.
- Beigel, Fernanda (2010). Reflexiones sobre el uso del concepto de campo y acerca de la elasticidad de la autonomía en circuitos académicos periféricos. En Beigel, Fernanda Dir. Autonomía y Dependencia Académica: Universidad e investigación científica en un circuito periférico. Chile y Argentina (1950-1980). Buenos Aires: Biblos.
- Bekerman, Fabiana (2009). El campo científico argentino en los años de plomo: desplazamientos y reorientación de los recursos, *Revista Socio Histórica Cuadernos del CISH*, Nº 26, Bs As, pp. 151-176.
- Bianco, Ivonne (2006). *Las prácticas colegiadas en la universidad. Posibilidad y condicionamiento de los actores que las desempeñan*. Tucumán: Facultad de Filosofía y Letras-Universidad Nacional de Tucumán.
- Bourdieu, Pierre (2008). *Homo Academicus*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Buchbinder, Pablo y Marquina, Mónica (2008). *Masividad, heterogeneidad y fragmentación: el sistema universitario argentino 1983-2007*. Buenos Aires: Biblioteca Nacional - Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Buchbinder, Pablo (2010). *Historia de las Universidades Argentinas*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Camou, Antonio (2014). Revisando las tensiones entre autonomía y regulación. Notas sobre las relaciones entre estado y universidad en la argentina actual. En Follari, Roberto, Stubrin Adolfo y Camou, Antonio (coords.), *La universidad entre la autonomía y la planificación. Tres ensayos en diálogo*. Los Polvorines, UN de Gral. Sarmiento- IEC-CONADU, p. 65-96.
- Chiroleu, Adriana (1999). La política universitaria de Alfonsín y Menem: entre la democracia y la equidad. Buenos Aires, *Revista del IICE*, Año 8, Núm. 15, diciembre de 1999, 21-32.
- Chiroleu, Adriana; Marquina, Mónica y Rnesi, Eduardo (comps.) (2012). *La política Universitaria de los gobiernos Kirchner: continuidades, rupturas, complejidades*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Clark, Burton (1983). The Higher Education System. Academic organization in cross-national perspective. Los Angeles, University of California Press.
- Clark, Burton (1991). *El Sistema de Educación Superior. Una visión comparativa de la organización académica*. México: Nueva Imagen-Universidad Autónoma Metropolitana.
- Cohen, M.D. y March, J. (1974). Leadership & Ambiguity: The American College President. Nueva York, Mc Graw Hill.

- Cohen, M.D., March, J. y Olsen, J (2011). El bote de basura como modelo de elección organizacional, en *Revista de Gestión y Política Pública*, Núm. 2, Vol. 20, , 2do Semestre de 2011, pp. 247-290. Traducción al español de Gerardo Romo Morales y Carlos Quintero Castellanos.
- Cox, Cristian y Courard, Hernán (1990). Autoridad y cogobierno en la universidad chilena (1950-1989). Categorías de análisis y desarrollo histórico. En Cox, Cristian (comp.), *Formas de gobierno en la educación superior nuevas perspectivas*. Santiago de Chile: Colección Foro de la Educación Superior.
- De Vries, Wietse (2001). Gobernabilidad, cambio organizacional y políticas, *Revista de Educación Superior*, Núm. 118, Vol., 30, México, ANUIES.
- Del Bello, Juan Carlos y Del Bello, Marcos (2007). Crisis del autogobierno universitario. Ponencia presentada en el V Encuentro Nacional y II Latinoamericano “La Universidad como objeto de investigación”. Buenos Aires: Tandil, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- Didriksson, Axel (2000). Planeación y prospectiva de la educación superior: el itinerario de la ANUIES. *Revista de Educación Superior*, Núm. 116, Vol. 29. México, ANUIES.
- Follari, Roberto, Stubrin Adolfo y Camou, Antonio (2014). *La universidad entre la autonomía y la planificación. Tres ensayos en diálogo*. Los Polvorines, Buenos Aires: UN de Gral. Sarmiento- IEC-CONADU.
- Follari, Roberto (2014). Autonomía versus planificación estatal: hacia una superación de la dicotomía. En Follari, Roberto, Stubrin Adolfo y Camou, Antonio: *La universidad entre la autonomía y la planificación. Tres ensayos en diálogo*. Buenos Aires: Los Polvorines, UN de Gral. Sarmiento- IEC-CONADU, p. 21-38.
- Ibarra Colado, Eduardo y Rondero López, Norma (2001). La gobernabilidad universitaria entre en escena: elementos para un debate en torno a la nueva universidad. *Revista de Educación Superior* Núm. 118. México, ANUIES. Disponible en: <http://aeo-uami.org/sala/goberna.htm>
- Kandel, Victoria (2005). Participación estudiantil y gobierno universitario. Nuevos actores-viejas estructuras. Tesis de Maestría, Flacso.
- Kandel, V. (2005). Formas de gobierno en la universidad pública: reflexiones sobre la colegiación y la democracia. En Gentili y Levy (comps.), *Espacio público y privatización del conocimiento*. Buenos Aires: Clacso-Asdi, pp. 259-294). Disponible en: en <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/becas/20110124083718/7Kendel.pdf>
- Kandel, Victoria (2011). Discursos republicanos sobre la universidad, *Revista Fermentario*, Núm. 5, Facultad de Humanidades, Universidad de la República, disponible en <http://www.fermentario.fhucre.edu.uy/index.php/fermentario/article/view/80>
- Kent Serna, Rollin (2005). La dialéctica de la esperanza y la desilusión en políticas de educación superior en México, *Revista de la Educación Superior*, Vol. XXXIV (2), Núm. 134, abril-junio, 2005, pp. 63-79. México. ANUIES.
- Krotsch, Pedro (2002). *La Universidad Cautiva*. La Plata: Editorial UNLP.
- Krotsch, Pedro (2009). *Educación Superior y Reformas Comparadas*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- López Zárate, Romualdo (1998). Una aproximación a las formas de gobierno de las universidades públicas. *Revista Sociológica*, año 13, Núm. 36, México.
- López Zárate; Romualdo; Oscar M. González Cuevas; Javier Mendoza Rojas; Judith Pérez Castro (2010). *El rol de los rectores en las universidades mexicanas*. México, UNAM. Disponible en: http://www.ses.unam.mx/curso2010/pdf/M6S1-Ashe__Mendoza.pdf

- López Zárate; Romualdo; Oscar M. González Cuevas; Javier Mendoza Rojas; Judith Pérez Castro (2011). Las formas de elección de los rectores. Otro camino para acercarse al conocimiento de las universidades públicas autónomas. *Perfiles Educativos*, Núm. 131, Vol. XXXIII.
- Mainero, Nelly y Mazzola, Carlos (Comp.) (2015). Universidad en democracia. Políticas y problemáticas argentinas y latinoamericanas. Bs As, Miño y Dávila.
- Marquina, Mónica; Mazzola, Carlos y Soprano, Germán (comps.), (2009). *Políticas, instituciones y protagonistas de la universidad argentina*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Mintzberg, Henry (1984). El contexto profesional. En H. Mintzberg, B. Quinn y J. Voyer, *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.
- Musselin, Christine (2001). *La larga marcha de las universidades francesas*. Ed. PUF, 2001. Traducción: Luciana Marteau.
- Naishtat, Francisco y Toert, Mario (2005). Democracia y representación en la Universidad. Buenos Aires: Biblos.
- Nosiglia María Catalina (2004). Transformaciones en el gobierno de la Educación Superior en Argentina: Los organismos de coordinación institucional y su impacto en la autonomía institucional, *Fundamentos en Humanidades*, año 5, Núm. 9, Universidad Nacional de San Luis, pp. 63-90.
- Nosiglia, María Catalina (2011). Poder y autoridad: el impacto de la Ley de Educación Superior en el gobierno de la Universidad Argentina. En Atairo y Camou (Coords.), *Entre la tradición y el cambio. Perspectivas sobre el gobierno de la Universidad*. Buenos Aires, Universidad de Palermo, Colección de Educación Superior, pp.135-162.
- Nosiglia, María Catalina y Mulle, Verónica (2012). Las transformaciones en el gobierno de la educación superior en la Argentina: el papel del consejo interuniversitario nacional en la definición de políticas universitarias, *Revista Políticas Educativas*, Porto Alegre, Núm. 2, Vol. 5 pp. 20-37.
- Ordorika, Imanol (2006). *La disputa por el campus: poder, política y autonomía en la UNAM*, México, D.F, Seminario de Educación Superior-UNAM / CESU-UNAM / Plaza y Valdés. Disponible en: https://ses.unam.mx/docencia/2015II/Ordorika_LaDisputaPorElCampus.pdf
- Pallán Figueroa, Carlos. El papel de la ANUIES: una fructífera marcha para el mejoramiento de la educación superior, *Revista de Educación Superior*, Núm. 116, Vol. 29, México, ANUIES.
- Rovelli, Laura (2012). Dimensiones, actores y dilemas de gobierno del sistema y de las universidades públicas en la argentina. En Chiroleu, Adriana; Suasnábar, Claudio y Rovelli, Laura: *Política Universitaria en la Argentina. Revisando viejos legados en busca de nuevos horizontes*. Buenos Aires: Los Polvorines, UN de General Sarmiento – IEC CONADU, pp. 69-86.
- Samolovich, Daniel (2008). Senderos de innovación. En Ana Lucía Gazzola y Axel Didriksson (eds.), *Repensando el gobierno de las Universidades públicas en América Latina*. Caracas: IESALC-UNESCO.
- Sarfatti Larson, M. (1989): Acerca de los expertos y los profesionales o la imposibilidad de haberlo dicho todo, *Revista de Educación*, número extraordinario.
- Schwartzman, Simón (2003). *Propuesta de una agenda de investigación sobre la educación superior*. Departamento de Sociología, Universidad Autónoma Metropolitana de México, Unidad Azcapotzalco, México. Disponible en: http://www.schwartzman.org.br/luego_eval.htm
- Stubrin, Adolfo (2001). La política de partidos y las universidades públicas en la Argentina 1983-2003. MCyE-CONEAU. Documentos de Trabajo.

- Stubrin, Adolfo (2014): Autonomía universitaria, planeamiento y política pública: un ensamble factible e indispensable. En Follari, Roberto, Stubrin Adolfo y Camou, Antonio (coords.). *La universidad entre la autonomía y la planificación. Tres ensayos en diálogo*. Los Polvorines, UN de Gral. Sarmiento- IEC-CONADU, pp. 39-64.
- Suasnábar, Claudio y Rovelli, Laura (2012): Impensar las políticas universitarias en la argentina reciente. En Chiroleu, Adriana, Marquina, Mónica y Rinesi, Eduardo (comps.). *La política Universitaria de los gobiernos Kirchner: continuidades, rupturas, complejidades*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento, pp. 49-73.
- Suasnábar, Claudio (2013). Las políticas universitarias en 30 años de democracia: tendencias históricas de cambio y movimiento pendular de las políticas públicas, *Observatorio Latinoamericano*, Núm. 12, Buenos Aires: UBA-Facultad de Ciencias Sociales- pp. 361-370.
- Unzué, Martín y Emiliozzi, S. (comps.) (2013). *Universidad y políticas públicas. ¿En busca del tiempo perdido? Argentina y Brasil en perspectiva comparada*. Buenos Aires: Imago Mundi.
- Unzué, Martín (2017). La Universidad de Buenos Aires en democracia. Intentos y fracasos por modificar el Estatuto universitario de 1958., *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, Núm. 21, Vol., pp. 78-92.
- Weick, K.E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21 (1): 1-19.