

# BORDÓN

## Revista de Pedagogía

NÚMERO MONOGRÁFICO

Gobierno y gobernanza de la universidad:  
el debate emergente

Hugo Casanova Cardiel  
y Roberto Rodríguez Gómez  
(coords.)



Volumen 66  
Número 1  
2014

**SOCIEDAD ESPAÑOLA DE PEDAGOGÍA**



**RECENSIONES /**  
***BOOKS REVIEWS***



SANTOS REGO, M. A. (ed.) (2013). *Cosmopolitismo y educación. Aprender y trabajar en un mundo sin fronteras*. Valencia: Brief Ediciones, S.L., 221 páginas.

La palabra “cosmopolitismo” nos lleva a pensar en una vinculación humana a nivel de todo el planeta, en el parentesco tan próximo que existe entre una persona y todos los demás miembros de la humanidad. La obra que aquí se presenta pone el acento en lo actual, “cosmopolitismo electrónico”, y ha centrado su interés en la conexión de la educación con las realidades que recientemente acrecientan la importancia del tema: la globalización, dominada por lo económico-financiero sin un desarrollo político moderador; la crisis de los Estados-nación, “demasiado grandes para lo pequeño y demasiado pequeños para lo grande”; la multiculturalidad de personas que viven un presente simultáneo pero desde pasados y raíces diferentes; y la comunicación que permite la relación a nivel de un planeta donde las distancias en el espacio y el tiempo han quedado casi disueltas.

El profesor Santos Rego, editor del libro, ha querido afrontar estas realidades desde una educación que trabaje en y por una conciencia global (primera parte) y que esté orientada a formar y trabajar en y para un mundo sin fronteras (segunda). Para ello y desde una introducción que destaca por su carácter completo y equilibradísimo, se cuenta con autores básicos en el tema: Appiah, Beck, Castells, Cortina, Nussbaum, Popkewitz, Sen... y con quienes son autoridad en los diferentes aspectos abordados y nos ofrece los trabajos de miembros destacados del profesorado universitario, fundamentalmente de centros españoles, pero también de Inglaterra y Estados Unidos.

La primera parte, “Cosmopolitismo y educación para una conciencia global”, la componen cinco capítulos dedicados a dimensiones fundamentales de esa conciencia. El primero, “El cosmopolitismo y la

educación en valores como ciudadano”, es obra del profesor Escámez. Propugna el compromiso transformador que la educación ha de asumir para que todos tengan los medios necesarios para desarrollar sus capacidades básicas. Del capítulo segundo, “Cosmopolitismo cívico: cooperación, educación y desarrollo” se han responsabilizado Vicent Gonzálvez Pérez y Rafaela García López. Una vez referenciados sus planteamientos en Kant, Kholberg, Delanty y Dobson abordan qué tipo de competencias y capacidades estarían en una educación para el cosmopolitismo cívico. José Luis Álvarez Castillo y Hugo González González han redactado el capítulo tercero, “Educación interreligiosa, convivencia y sociedad cosmopolita”. Estudian cómo la educación interreligiosa debería construir competencias dialógicas entre personas y grupos con identidades religiosas distintas. Las profesoras Concepción Naval y Eugenia López-Jacoiste han escrito el cuarto capítulo: “Seguridad humana: requisito para la paz en un mundo global” y relacionan seguridad humana, educación y paz destacándolas como nuevo horizonte educativo. Cierra esta primera parte el capítulo “Repensando la educación global a través del cosmopolitismo y la perspectiva poscolonial”, de la profesora Merry M. Merryfield, que conecta educación, diversidad, habilidades para colaborar con personas de procedencia diversa y etnocentrismo.

La segunda parte del libro, “Aprendizaje, formación y trabajo en un mundo sin fronteras”, se extiende en siete capítulos con una orientación menos general y más aplicada. Así, el sexto, “El canon cosmopolita. Enseñanza y posliteratura”, del profesor Darío Villanueva, cuestiona los cambios que la cultura tecnológica supone para la literatura, “palabra en el tiempo”. El profesor

García Carrasco, autor del capítulo séptimo, “El proceso formativo para la construcción del ideal cosmopolita”, reflexiona sobre la comunicación, la comunidad y el espacio referencial a la luz de la perspectiva cosmopolita a fin de deducir enseñanzas para el trabajo formativo. El profesor Escotet examina “La universidad y las políticas sobre nuevos aprendizajes en un mundo global”. Su argumentación critica la pervivencia de una enseñanza aferrada al pasado cuando la universidad ha de orientarse hacia la innovación y presenta una completa lista de variables para la calidad universitaria. Mar Lorenzo se responsabiliza del capítulo noveno, “Pedagogía laboral y sociedad cosmopolita: formación y gestión de la incertidumbre” y a través de él afronta la relación entre formación y empleo mostrando la posible contribución de la educación en este tema. La caracterización del mercado laboral como cambiante y global, la conciencia del abandono temprano del sistema educativo y del alto porcentaje de fracaso escolar y la importancia de la cultura del trabajo autónomo y del emprendedurismo destacan como enseñanzas de este capítulo. El décimo es obra de Carmen Palmero y Alfredo Jiménez Eguízabal: “Seguir aprendiendo de mayores en la sociedad cosmopolita: la oportunidad del Espacio Europeo de la Educación Superior”. Muestran la debilidad estructural de la

incorporación de los mayores a la formación universitaria, analizan los factores que se dan en ella, estudian su marco jurídico y concluyen postulando una regulación jurídica adecuada. En el capítulo once, “El profesor ante el horizonte de una sociedad cosmopolita”, Miguel Ángel Santos Rego destaca la perplejidad del profesorado que, si como ciudadano asiste al juego de intereses políticos, como profesional se ve situado en el centro del diagnóstico y tratamiento de las diferentes transformaciones escolares; y termina subrayando la importancia de que el profesorado piense y actúe desde una óptica y sensibilidad cosmopolitas. Cierra el libro el capítulo de Sonia Nieto: “Mirando hacia el interior, mirando hacia el exterior: preparando a los profesores para un mundo nuevo”. En él se pondera la heterogeneidad y multiculturalidad de las aulas y, por lo tanto, la necesidad de preparar al profesorado para esta nueva realidad.

Digamos, para terminar, que el profesor Santos Rego nos ofrece con esta obra la ocasión para reflexionar sobre uno de los rasgos que caracterizan al mundo actual para orientar nuestra acción educativa a partir de las lúcidas orientaciones que se reúnen.

Diego Sevilla Merino  
Universidad de Granada

FUSTER, V. (2013). *El círculo de la motivación*. Barcelona: Editorial Planeta, S.A., 191 páginas.

“¿Cuál es la diferencia entre un obstáculo y una oportunidad? Nuestra actitud. Cada oportunidad entraña una dificultad y cada obstáculo esconde una oportunidad.”  
J. Sidlow Baxter, citado por Fuster, p. 120

El libro que presento es un bálsamo entre tanto pesimismo, un cántico al empuje de los seres humanos,

un impulso hacia la superación, un acto de fe en las posibilidades de la humanidad para su mejora... y hasta un método experimentado por el propio autor para hacer de todo ello una realidad.

Valentín Fuster, figura mundial de la cardiología, Premio Príncipe de Asturias de Investigación en 1996, compagina dos responsabilidades

de gran relevancia: la jefatura médica del Hospital Mount Sinai de New York y su centro de cardiología, y la dirección del CNIC (Centro Nacional de Investigaciones Cardiovasculares) de España para cuya supervisión viaja a España semanalmente.

El libro, plagado de anécdotas e historias personales, familiares y profesionales, nos sitúa ante la realidad humana de nuestro tiempo, una realidad terrible en muchos casos, capaz de sumir en la desesperanza, el resentimiento y el desánimo a millones de personas acuciadas por sus problemas y por la incapacidad —cuando no culpabilidad— de las clases dirigentes para dar respuestas justas y equitativas a sus problemas. Pero, en lugar de limitarse a relatarlas y ahondar en el pesimismo, nos hace ver cómo una actitud positiva nos ayuda a aprender “de los infortunios” y a salir reforzados de ellos.

Si me he decidido a presentar esta obra que no podemos calificar en sí de pedagógica, es porque considero que ofrece a educadores y pedagogos notables aportaciones para nuestro hacer profesional. Una muestra de ello es la siguiente cita, continuación de lo anterior:

“Una madre o un padre entusiasta nos enseña desde niños a interpretar nuestro entorno de una cierta manera. Estar programados para tener una visión estimulante de la realidad es una suerte inmensa, pero esa actitud también se puede desarrollar con los años gracias a la observación y la experiencia. Los golpes bajos de la vida son, sin duda, la mejor escuela. Tenemos dos opciones: entrar en una espiral de rencor y amargura que acabará dañando a los demás, o superar los reveses y comprender que todos los seres humanos somos iguales, que en algún momento pasamos por situaciones muy similares y debemos por tanto tener la capacidad de empatizar y de

ayudarnos los unos a los otros”  
(pp. 12-13).

Con esta idea de base, en la que una actitud positiva se encuentra en los cimientos de la superación personal y, mediante la aportación de todos y cada uno, de la de toda la humanidad, el Dr. Fuster nos propone su teoría sobre la motivación —el círculo de la misma, que da título a la obra— una teoría que ha experimentado personalmente y que nos da pistas sobre cómo estar arriba del mismo —en la *satisfacción*— tanto tiempo como sea posible, pero también sobre cómo elevarnos poco a poco desde la parte inferior, porque, como concluye en su introducción, “la satisfacción no es un obsequio o un privilegio otorgado graciosamente sin nuestro esfuerzo. Una vida satisfactoria es una conquista cotidiana” (p. 17).

Y ahí se resume y concreta gran parte de sus recomendaciones para la superación del ser humano: esfuerzo, entereza, trabajo, ánimo, actitud positiva, perseverancia... ¡Cuánto me recuerdan estas ideas de Fuster las aportaciones de nuestro querido y recordado profesor Mariano Yela, al hablar del rendimiento de los alumnos como resultado del *poder* —aptitudes—, *saber* —técnicas y conocimientos básicos— y *querer* —voluntad— de cada uno! O sobre las necesidades básicas del ser humano, como *valer para algo* —ajuste objetivo—, *valer para alguien* —integración social— y *valer algo*, ajuste subjetivo, que bien podríamos considerar autoestima.

La propuesta de Fuster es, en efecto, un círculo con cuatro grandes tramos: el inferior, del que hay que luchar para salir, el de la *frustración*, al que puede llegarse tras una etapa de *apatía*; la salida de la *frustración* necesita de la *motivación*, que puede llevarnos al tramo superior y deseable de la *satisfacción*. La

*motivación* es, por tanto, la clave de sus reflexiones y recomendaciones.

Es bueno saber que permanecer arriba, en la *satisfacción*, no es fácil, pero que, por lo mismo que podemos caer de allí, será posible salir y elevarnos de su opuesta, la *frustración* hasta volver a alcanzarla.

Los motivos para instalarnos en la frustración, derivada de “la culminación de una pasividad interior o una respuesta emocional a los obstáculos que nos impiden avanzar” son tantos y tan variados que cualquiera de nosotros puede reconocerse en ellos. Pero mientras algunas personas “viven en la insatisfacción o la queja permanente”, otras “deciden tomar las riendas de sus vidas para mejorarlas”.

Fuster nos hace ver la diversidad de situaciones por las que las personas pueden optar por lo segundo frente a la primera de las actitudes; en ocasiones será porque están genéticamente predispuestas (Yela hablaba de actitud de *apertura*); otras, por tener la fortuna de estar rodeadas por personas entusiastas en los primeros años de sus vidas, y otras —dice el autor— “adquieren ese talante por caminos que irán apareciendo a lo largo de este libro”. He ahí una de sus grandes aportaciones: desvelar los caminos que nos permitirán salir de la frustración y elevarnos, y mantenernos tanto como sea posible, en la satisfacción. El educador, el profesor, el psicólogo y el pedagogo encontrarán aquí una amplia documentación para su hacer profesional.

Lo esencial de esos caminos ya lo hemos anunciado: coraje, energía, honestidad, actitud. Pero lejos de dar recetas, el autor afirma que ese es un viaje “muy personal” que en el caso del autor se ha concretado en cuatro tareas básicas, que denomina las cuatro “T”:

- Buscar *tiempo* para la reflexión, pieza clave en el engranaje de la motivación.
- Descubrir nuestro propio *talento*, “[...] la mejor inversión de futuro”.
- *Transmitir* optimismo. “No hay nada más peligroso que la negatividad”.
- Y ejercer la *tutoría*. “Un buen tutor puede cambiar el rumbo de nuestras vidas” (p. 74).

Piense el lector en la importancia pedagógica de esta cuarta tarea y su posible aplicación a la formación del profesorado mediante lo que se ha dado en llamar el MIR educativo.

El autor nos indica que estas cuatro tareas se proyectan hacia la sociedad a través de cuatro acciones, denominadas las cuatro “A”; estas acciones “nos permiten tomar impulso para subir la pendiente del círculo, dejar atrás el desencanto y avanzar hacia la satisfacción”. Hablamos de:

- *Actitud positiva* hacia los problemas para “superar cualquier dificultad o adversidad”.
- *Aceptación* de nuestras circunstancias. “Alcanzamos la madurez cuando entendemos que no se puede tener todo [...]” (p. 123).
- *Autenticidad* en nuestra forma de manifestarnos. “La impostura es un error muy grave; implica un enorme gasto de energía que no podremos aplicar a proyectos valiosos” (p. 136).
- *Altruismo*, generosidad para realizar las acciones que nos llevarán a la *satisfacción*. “Cuando somos solidarios y nos unimos a un equipo para mejorar las vidas de otros, nuestra motivación y energía aumentan, la tristeza y la depresión disminuyen y nuestros problemas se ven desde una perspectiva muy distinta” (p. 147).

La importancia de la actitud es tal que, para Fuster “puede marcar la



diferencia entre la solución y el caso más absoluto, entre la vida y la muerte”. Con ella podemos salir de la pasividad ya que esta y la desilusión tienen dos desenlaces posibles: “prolongar la perezosa rutina... o espabilar y entender que la ilusión solo se recupera con esfuerzo [...]”. ¡Ah! El esfuerzo y la motivación otra vez como la fuerza que lo pone

en marcha, lo mantiene y nos ayuda a salir de la pasividad y la rutina. El libro concluye analizando los *frenos del círculo*, fundamentalmente personas que con su negatividad y pesimismo dificultan el proceso de mejora personal.

Ramón Pérez Juste  
UNED

BLASE, J. y KIRBY, P. C. (2013). *Estrategias para una dirección escolar eficaz. Cómo motivar, inspirar y liderar*. Madrid: Narcea, 159 páginas.

La relevancia de la dirección en los centros educativos ha sido puesta de relieve reiteradamente en las publicaciones sobre su calidad y eficacia. Conocer cómo lo hacen los directores más eficaces y cuáles son sus relaciones con los profesores, los alumnos, los padres y la sociedad en general puede aportar valiosas informaciones, tanto para los que se inician en la tarea directiva como para los que la ejercen. La feliz conjunción en este libro de dos expertos en el tema como son Joseph Blase, profesor de liderazgo en la Universidad de Georgia, dedicado al estudio del desarrollo profesional de los docentes y su relación con los directivos, y Peggy Kirby, profesora de liderazgo educativo en la Universidad de Nueva Orleans, hacen de esta obra una referencia inexcusable en el tema. Los objetivos declarados por los autores se refieren a facilitar a los líderes pedagógicos a saber transmitir a los docentes sus expectativas, favorecer su participación e implicación, mejorar el rendimiento del profesorado y del alumnado, defender la autonomía profesional de los profesores, guiarlos y apoyarlos y aprender cuando recurrir a la autoridad de formal. Hay que destacar que el libro está escrito desde la perspectiva de los profesores, modo poco habitual en la bibliografía al uso. Se busca conocer qué tipo de interacción entre profesores y directores produce los mayores beneficios.

El libro consta de diez capítulos que pueden considerarse en tres partes: el primer capítulo presenta el estado de la cuestión con una panorámica de la investigación existente en torno al liderazgo y la descripción de los métodos de investigación empleados. En síntesis, los estudios sobre la influencia de los directores sobre los profesores son tres: el desarrollo de una percepción común de la escuela como organización por parte del personal en lo que concierne a sus actividades, sus objetivos, su razón de ser y su visión; el papel de los directores en el crecimiento personal de los miembros de su equipo; y, finalmente, la reestructuración de la escuela.

Del segundo al noveno de los capítulos se describen las estrategias y las prácticas que emplean los directores eficaces para que los profesores introduzcan en sus aulas mejoras en el trabajo con el alumnado. Describen de forma pormenorizada los objetivos de los directores al emplear estas estrategias específicas y sus consecuencias. Cada capítulo finaliza con un conjunto de orientaciones. Entre las estrategias estudiadas, la primera de ellas es la valoración de los profesores, aprovechando cualquier oportunidad que pueda influir en la creación de un clima y una cultura favorables en el centro y se transmite en la valoración y expectativas positivas del profesor con respecto al alumno. La mejora en la eficacia

de los profesores se ha asociado con la voluntad de los directores a la hora de proporcionar recursos y amortiguar los factores disruptivos, modelar el comportamiento, elogiar el rendimiento y mejorar el clima de los centros. El lenguaje verbal es la herramienta más eficaz para comunicar altas expectativas, la repetición, la aclaración y la consistencia las refuerzan. Además, los directores constituyen el mejor ejemplo del comportamiento que desean fomentar.

Todos los estudios sobre la eficacia escolar le atribuyen gran importancia al liderazgo compartido, al trabajo en equipo, a la colaboración, a las estructuras horizontales, al empoderamiento y a la toma de decisiones compartida. Si ello es así, esto se traduce en una especie de sentimiento de orgullo del profesorado en realizar su trabajo con mayor honestidad, con motivación y compromiso, aceptan la delegación de autoridad y decisión del director y consiguen mejores resultados. La autonomía docente es un aspecto importante en su motivación. Está ligada a la disminución del estrés, fomenta la satisfacción, el empoderamiento y la profesionalidad; los autores asocian la eficacia de los directores con una amplia libertad en la didáctica y el currículum, con ausencia de intrusión e intervención y se refieren al tabú de la supervisión. El liderazgo transformacional de los directores fomenta las competencias del profesorado apoyándoles en cuatro dimensiones: inversiones en material de apoyo didáctico, disciplina del alumnado, respeto al tiempo lectivo y reconociendo sus esfuerzos. Buscan hacer del lugar de trabajo un sitio más atractivo para los profesores celebrando reuniones, incentivos y acontecimientos especiales en su honor.

Pero los directores tienen que ser muy diplomáticos cuando ponen

en marcha estrategias que afectan directamente a la enseñanza de los profesores, para preservar su autonomía y evitar que se sientan amenazados. En circunstancias normales los directores dan pocas órdenes, brindan consejos y sugerencias, pero no imponen ni mandan. El lenguaje utilizado para ello refleja la frágil naturaleza de la relación de autoridad entre director y profesores, usando únicamente una especie de supervisión indirecta en áreas didácticas y curriculares: “¿y si probaras...?”. Por otra parte, el alcance de la autoridad formal de los directores es limitado ya que el poder no se atribuye a un cargo o puesto, sino a los individuos que poseen valor por sus competencias; el poder y la influencia emanan de la persona. Hay que tener en cuenta que el ejercicio de la autoridad formal tiene múltiples efectos en los sentimientos y comportamientos de los profesores, de los que un 60% son positivos para el profesorado y el resto negativos. Entre estos destacan: la rabia, el resentimiento, la culpabilidad, la rebelión, etc. Los profesores identifican la personalidad y comportamiento de los directores con la eficacia del centro que dirigen. Se preguntan también los autores cómo la personalidad del director contribuye a la eficacia del liderazgo. En su forma más extrema, esta habilidad para influir en los demás se llama carisma, considerada por la teología como un don divino, y está compuesta por aspectos como la honestidad, el optimismo, la consideración de los demás y cierto magnetismo. Describen actividades como pasearse por el centro sin un objetivo concreto, visitar las clases, hacerse visibles, manifestar su apoyo, etc., como elementos de un modelado en espejo deseable.

En las conclusiones, advertencias y desafíos los autores concluyen que no hay manual que sustituya a la

propia práctica, a la reflexión y a las relaciones interpersonales. Sintetizan en dos las condiciones para el éxito de la dirección: el liderazgo transformacional y que los profesores asuman un mayor protagonismo y responsabilidad en la marcha del centro.

Se trata de un libro ágil, sintético, bien estructurado, documentado y apoyado en las aportaciones teóricas, favoreciendo estrategias para aplicarlas a contextos concretos y cambiantes.

Isabel Cantón Mayo  
Universidad de León

CASANOVA CARDIEL, H. (2012). *El gobierno de la universidad en España*. La Coruña: Netbiblo, 309 páginas.

El gobierno universitario es el espacio donde se sintetizan las tensiones internas y externas en las que se sujetan las instituciones universitarias. Circunstancia que se verifica desde siempre, pero cuyo contenido específico varía según los periodos históricos por los que ha transitado la universidad, institución milenaria e inevitablemente articulada a su tiempo y a su espacio. Así lo muestra Hugo Casanova a lo largo de su libro *El gobierno de la universidad en España*. En este, el autor transita —para usar la terminología braudeliiana— de “la noche de los tiempos” hacia una *histoire évènementielle*, de la universidad medieval hacia la universidad contemporánea, la de finales del siglo XX, desplazándose con ello de los documentos históricos hacia una historia narrada que emerge en las palabras de sus propios protagonistas. Y todo para mostrar las tensiones que estructuran al campo universitario español.

establecidos por el autor respecto a los conceptos de “gobernanza” y “governabilidad”, pues además de referirse a una temporalidad relativamente reciente, ambos remiten a procesos específicos y cuyo alcance no se corresponde con las pretensiones del trabajo.

La segunda parte, “Configuración histórica y desarrollo del gobierno de la universidad en España”, abarca cinco momentos fundamentales en la historia de esta institución: el medioevo, el renacimiento, la edad moderna, el liberalismo y el franquismo. En cada caso la aproximación es doble: por un lado, se muestran las concepciones que el poder político tuvo sobre la universidad y los ordenamientos planteados por este para conducir al conjunto de las instituciones universitarias; por otro, los efectos de esos ordenamientos, reflejados en las tensiones planteadas a nivel del gobierno universitario entre las figuras unipersonales —el rector, principalmente— y los órganos colegiados, así como en el grado de sometimiento del gobierno universitario para con los diferentes regímenes políticos. De esta segunda parte destacan el viraje mediante el cual la universidad abandonó el poder eclesiástico para sujetarse al poder político, durante el renacimiento; la progresiva articulación de la educación universitaria en un sistema educativo nacional y las disputas ideológicas reflejadas en los primeros intentos de política universitaria, en tiempos del liberalismo; y la manera en que, en los últimos momentos del franquismo, la política

El libro se compone de tres partes. En la primera de ellas, “La universidad y su gobierno. Un tema de análisis”, se aborda el contexto actual en que se ve envuelta la universidad contemporánea y las principales perspectivas de análisis en lo que al estudio de su gobierno se refiere, enfatizando el hecho de que sólo en los últimos tiempos este se ha vuelto objeto de un estudio sistemático —al desplazarse el interés hacia el terreno de las ciencias sociales— y sus resultados considerados en la toma de decisiones. En este sentido, particular importancia reviste la diferenciación y distanciamiento

universitaria se fue engarzando con las tendencias desarrollistas y tecnocráticas de mediados del siglo XX.

La tercera parte, “Un nuevo marco para la universidad en España: la LRU”, da cuenta de la inserción de la universidad en una sociedad en rápido proceso de transformación. Tras señalar el marco jurídico y normativo surgido de la Constitución (1978) y de la Ley de Reforma Universitaria (1983) —ambos resultado de un proceso de transición democrática, pero también de una serie de condiciones que desbordaron los límites del Estado español—, el autor identifica las principales modificaciones operadas en las instituciones universitarias a lo largo de la década de los ochenta. Menciona que mientras la Constitución reconoció a la autonomía universitaria, la Ley de Reforma Universitaria se encargó de delimitar las condiciones para su ejercicio, que la importancia de esta última no solo radica en haber devuelto a la comunidad universitaria las decisiones respecto a su devenir, sino también en asegurar el carácter público de la educación universitaria y establecer las condiciones para su modernización, especialmente al plantear las bases para su reorganización y conformación en un sistema universitario. En este sentido, Casanova analiza los distintos niveles de gobierno del sistema universitario español que emergió tras el proceso de transición democrática. Sirviéndose de los planteamientos de Burton Clark, el autor dibuja una estructura que va de las unidades básicas, la del departamento,

hacia los niveles de coordinación del sistema en la órbita gubernamental.

La tercera parte culmina con un diagnóstico de la universidad española de cara al siglo XXI. El análisis de los marcos jurídicos y normativos generados en la década de los ochenta, así como de sus efectos en las distintas instituciones que lo componen, corre a cargo de destacados agentes posicionados en las estructuras de su gobierno (rectores y directivos). Se evalúan los efectos de las políticas en la órbita del gobierno universitario, comenzando por sus unidades básicas y sus distintos órganos, hasta alcanzar las estructuras estatales encargadas de coordinar el sistema universitario español.

De esta forma, *El gobierno de la universidad en España* revela una estructura de *larga duración* que permanentemente se ha debatido entre las demandas del entorno y aquellas que derivan de su organización interna. Esta dialéctica ha generado tanto periodos de continuidad como importantes rupturas, y en ambos casos el gobierno universitario ha resultado fundamental; lo que inevitablemente conduce a preguntarse sobre su papel de cara al futuro: frente a las tendencias actuales, ¿logrará el gobierno universitario alcanzar un equilibrio entre lo unipersonal y lo colectivo, entre el liderazgo individual y la vida colegiada, y entre las demandas del entorno y las necesidades derivadas de sus funciones sustantivas?

Juan Carlos López García  
Universidad Nacional Autónoma  
de México