

# 20

Fecha de presentación: septiembre, 2023

Fecha de aceptación: febrero, 2024

Fecha de publicación: marzo, 2024

## AUTONOMÍA

Y GOBERNANZA UNIVERSITARIA: APROXIMACIONES Y DESEN-  
CUENTROS

### **AUTONOMY AND UNIVERSITY GOVERNANCE: APPROACHES AND DIS- AGREEMENTS**

Armenio Pérez Martínez<sup>1</sup>

E-mail: [aperezm@ulvr.edu.ec](mailto:aperezm@ulvr.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9491-6938>

Rolando Álvarez Beltrán<sup>2</sup>

E-mail: [ralvarez@aitec.edu.ec](mailto:ralvarez@aitec.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7012-8937>

Aimara Rodríguez Fernández<sup>1</sup>

E-mail: [airodriguezf@ulvr.edu.ec](mailto:airodriguezf@ulvr.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6654-2588>

<sup>1</sup> Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, Ecuador.

<sup>2</sup> Instituto Superior Tecnológico Almirante Illingworth, Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Pérez Martínez, A., Álvarez Beltrán, R., & Rodríguez Fernández, A. (2024). Autonomía y gobernanza universitaria: aproximaciones y desencuentros. *Universidad y Sociedad* 16(2), 194-202.

#### RESUMEN

La forma de gestionar el sistema universitario ha estado en análisis académico en el último cuarto de siglo con una fuerza inusitada. La gobernanza universitaria es una categoría científica en construcción en la actualidad, debido al esfuerzo de múltiples investigadores en todo el continente. El artículo tiene como objetivo sistematizar los principales elementos que caracterizan a la autonomía y la gobernanza universitaria en América Latina, así como su interrelación, luego de una década de significativos aportes teóricos y prácticos. La metodología empleada se basa en el análisis de literatura académica publicada en revistas de alto impacto científico, determinando los principales elementos que contribuyan a la integración del conocimiento en torno al objeto de estudio. Las conclusiones apuntan hacia la necesidad de continuar aportando a la gobernanza universitaria, desarrollar investigaciones interdisciplinarias y fomentar la generalización de los resultados.

**Palabras clave:** Gobernanza universitaria, políticas públicas, educación superior, autonomía.

#### ABSTRACT

The way of managing the university system has been in academic analysis in the last quarter of a century with an unusual force. University governance is a scientific category currently under construction due to the efforts of multiple researchers across the continent. The article aims to systematize the main elements that characterize autonomy and university governance in Latin America after a decade of significant theoretical and practical contributions. The methodology used is based on the analysis of academic literature published in journals of high scientific impact, determining the main elements contributing to the integration of knowledge around the object of study. The conclusions point to the need to continue contributing to university governance, develop interdisciplinary research, and promote the generalization of the results.

**Keywords:** University governance, public policies, higher education, autonomy

## INTRODUCCIÓN

La sociedad avanza desde el desarrollo de la tecnología, ofreciendo un panorama en el cual es imposible considerar una desconexión del hombre con la información. Las actividades tradicionales de producción y consumo, unido a los modos actuales de relacionarse demandan del desarrollo de instituciones y sistemas sociales que interactúen y funcionen en medios sociales (Noah, 2016). Los sujetos están inmersos en redes, las organizaciones a las que pertenecen también y la sociedad es una gran red de relaciones entre actores públicos y privados que intervienen en la vida colectiva.

En la sociedad contemporánea, el sistema de Educación Superior se encuentra integrado por las instituciones, los organismos de control y el Estado, en su papel de promotor y fiscalizador de la política pública. Sin embargo, con una visión más profunda es posible reconocer que existen otras partes interesadas, como son la familia, los empleadores, las instituciones de la sociedad civil, etc. Las funciones de coordinación y control deben quedar claramente establecidas, ya que el Estado debe coadyuvar los esfuerzos y controlar las acciones de los demás actores, influyendo favorablemente en la gobernanza del sistema.

La universidad, como institución académica y social, se encuentra en el momento más trascendente de su existencia, a partir del rol que desempeña en la sociedad del conocimiento. Como nunca antes, la importancia que para la competitividad económica de los países tiene la ciencia, la tecnología y la innovación, ha sido mostrada por importantes organismos internacionales (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico/Corporación Aduanera de Fomento/Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2014).

En este sentido, lo que está en crisis es principalmente el paradigma profesionalizante de la universidad napoleónica importada a Latinoamérica; agente gravitante en la modernización social, siendo a la vez contrapunto al poder político, y centro de discusión y debate. Sin embargo, si observamos la mayor parte de las universidades hoy, no sólo están ajenas de los grandes temas del país, sino que rehúyen a toda práctica democrática.

La nanotecnología y la biotecnología; la medicina y la agricultura, la política y la sociología, la mercadotecnia y la calidad, la automática, robótica y telecomunicaciones marcan el devenir humano. La economía del conocimiento va ganando espacios frente a la economía de servicios y la economía basada en el desarrollo industrial. Dentro de este contexto de desarrollo sistemático las universidades aplican modelos de gestión que garantizan el logro

del éxito y la excelencia, cada vez más relacionado con la aplicación de la gobernanza universitaria y cumpliendo con la autonomía y la responsabilidad social universitaria

En la actualidad no es suficiente con proponer el aumento de los cupos universitarios o del acceso de los grupos minoritarios, ya que el sistema de estudios superiores reproduce los modelos tradicionales que generan pocas posibilidades de éxito a estos estudiantes y se continúan enclaustrando a la educación superior en los obsoletos métodos y condiciones de trabajo. La función social fundamental de la universidad ha sido reconocida por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura al plantear que: "La doble finalidad de la universidad desde su invención, a finales del siglo XI, es producir y difundir el saber que ella misma ha contribuido a crear" (UNESCO, 2011, p.97).

El escenario dinámico, inestable, complejo y altamente demandante afecta la manera como las universidades son dirigidas, las cuales deben responder -con altos estándares cualitativos- a las exigencias que tiene la sociedad. Por lo tanto, la humanidad vive un momento de su historia donde la universidad como institución social debe encargarse de los problemas actuales para su solución, a partir del uso del conocimiento, la innovación y la tecnología (Brunner y Ganga, 2016). En consecuencia, existe una falta de adecuación cada vez más grande, profunda y grave entre los diversos saberes discordes, troceados, encasillados en disciplinas y carreras universitarias, por otra parte, unas realidades o problemas cada vez más multidisciplinarias, transversales, multidimensionales, transnacionales, globales y planetarios (Noah, 2016).

Por otro lado, la expansión del sistema de educación superior hace que muchos estudiantes y sus familias vean a la universidad como una aspiración posible. El aumento de las posibilidades de acceso a las universidades, cambió la noción de que los estudios superiores son un lujo de las élites, para convertirse en una conquista de la juventud, que ha luchado por el libre acceso a estas entidades educativas. Sobre la importancia que se le atribuye a la educación superior, está por verse el efecto a mediano y largo plazo de políticas de este tipo, en tanto puedan producir un cambio en las formas de movilidad social, o solo lleven a una sobre-educación, generando una movilidad relativa donde un joven que estudie cinco o seis años más que su padre, termine en la misma posición que este o peor (Rhodes, 2007).

La Reforma de Córdoba fue un movimiento social desarrollado en Argentina en 1918, que tuvo repercusiones que llegan hasta nuestros días. La lucha por obtener determinadas garantías de autogobierno derivó en

un movimiento que cambio las reglas del juego, sobre cómo se venían haciendo las cosas en las universidades (Pérez et al., 2018). En el presente ensayo el objetivo es sistematizar los principales elementos que caracterizan a la autonomía y la gobernanza universitaria en América Latina, así como su interrelación, luego de una década de significativos aportes teóricos y prácticos. La autonomía proporciona la base para construir la gobernanza, permitiendo a las Universidades tomar decisiones académicas y administrativa de forma independiente. La gobernanza a su vez, establece estructuras y procesos que garantizan que la autonomía pueda ejercerse de manera responsable y que involucre a las partes interesadas en la toma de decisiones.

Para el funcionamiento eficiente del sistema universitario, desde una perspectiva colaborativa y desarrolladora, es necesario reconocer la importancia de la autonomía y la gobernanza del sistema de educación superior. La gobernanza universitaria, como proceso de gobierno universitario, es una temática de investigación que trasciende los intereses propiamente disciplinarios para convertirse en un importante campo de indagación, sobre todo desde las ciencias sociales (Almuiñas y Galarza, 2014). Mientras que la autonomía universitaria, entendida como auto gobierno universitario, es una conquista de las instituciones de educación superior que permite la existencia de un gobierno representativo de los grupos que integran la comunidad universitaria, sin la intromisión del Estado, aspecto este en que se han logrado avances, pero que aún presenta cierta resistencia en algunos países de América Latina con la presencia del estado como órgano regulador de algunos procesos.

El horizonte investigativo se presenta cargado de retos para las instituciones de Educación Superior, toda vez que la compleja situación social que se atraviesa desde el inicio de la pandemia de COVID-19. Su desarrollo ha sido vertiginoso en los últimos años. Este avance se debe, en gran medida, al papel que desempeñan las casas de estudios en el contexto económico globalizador actual. La perspectiva de integración de la autonomía y la gobernanza universitaria fomenta un nuevo entorno para el desarrollo de la responsabilidad social universitaria: hoy como nunca antes, urge que las casas de altos estudios promuevan el desarrollo de la democracia, la libertad, la tecnología, la economía, la inclusión, la solidaridad.

Este artículo presenta la siguiente estructura: la introducción aborda los elementos contextuales contemporáneos de la gobernanza universitaria en América Latina y se define el objetivo del ensayo. A continuación, se presenta la metodología de la investigación aplicada para este tipo de comunicación científica. Acto seguido se presentan

los Resultados, que proceden del análisis de las fuentes teóricas consultadas. El análisis de los resultados muestra las interpretaciones de los autores al respecto. Seguidamente se encuentran las conclusiones y la bibliografía empleada.

## DESARROLLO

### Propuesta metodológica de la investigación

La metodología empleada para el presente artículo es de tipo cualitativa, siendo el diseño empleado una investigación de corte teórico y transversal, según sus objetivos y alcance temporal. Para la selección de los materiales objeto de análisis, se ha seguido el criterio de relevancia académica en el contexto latinoamericano.

La metodología empleada se basa en el análisis de literatura académica publicada en revistas de alto impacto científico, determinando los principales elementos que contribuyan a la integración del conocimiento en torno al objeto de estudio. Para ello se procedió a recopilar información sobre gobernanza universitaria en América Latina en las revistas académicas indexadas bases de datos reconocidas. Se realizó una revisión sistemática exploratoria que comprendió un procedimiento de búsqueda en las bases de datos: Scopus, Web of Science y Scielo. Estas bases de datos son de reconocido prestigio académico y alcance internacional.

Se consultaron los principales autores latinoamericanos relacionados con los estudios sobre autonomía y gobernanza universitaria. En estos casos se consultó, principalmente, fuentes de información primaria y secundarias. Como criterios de búsqueda avanzada se emplearon los siguientes descriptores: "autonomía universitaria" y "gobernanza universitaria" combinado con "Latinoamérica" en el periodo de tiempo comprendido del 2010 hasta 2021. En el caso de los libros, son obras clásicas de autores de reconocido prestigio académico internacional en el ámbito del funcionamiento del sistema de educación superior.

Los criterios empleados para la inclusión de los materiales fueron: a) relevancia (importancia académica de los aportes de la obra científica), b) temporalidad (en caso de no pertenecer a autores clásicos, haber sido publicada en los últimos 10 años), c) pertinencia (permitir reflexiones y análisis que contribuyan a la discusión y conclusiones que propone el artículo). Luego se realizó el análisis histórico y lógico de la información recopilada, permitiendo arribar a resultados y conclusiones.

### Comprendiendo la autonomía, más allá de un anhelo.

La autonomía es un concepto jurídico por su naturaleza, pero con gran impacto social por su trascendencia; con carácter constitucional en la mayoría de las naciones de Latinoamérica. Tiene una repercusión social que afecta el desempeño de una de las instituciones más importantes de la sociedad, así como la relación con otros actores sociales. Es el grado de independencia a partir de la capacidad de autorregulación que tenga una casa de altos estudios a las influencias del entorno. Por lo tanto, se requiere de competencias de autogobierno y de autoevaluación. Una manifestación en el plano político, jurídico, económico y social (Brunner & Villalobos, 2014).

Según Cuenca (2018), existe una relación entre la autonomía universitaria y la democracia en América Latina y el Caribe, estableciendo un vínculo entre la autonomía del gobierno universitario y la democratización de las sociedades. Se reconoce que la educación superior es un hecho político, a partir de la influencia que ejerce en las decisiones humanas desde una perspectiva moral, ética y democrática. La expansión en cuanto a instituciones de educación superior y matrícula no ha garantizado una modificación en la política pública que conceda mayor autonomía a las casas de altos estudios.

Dentro de los principales retos que asume esa autonomía se encuentra lo relacionado con la masificación del acceso a los estudios superiores, defendiendo el carácter público y no elitista de las universidades, sobre todo en nuestro continente, el más diverso de todos. Además, las prácticas de inclusión, responsabilidad social universitaria e internacionalización exigen de niveles cada vez superiores de autonomía.

Se considera que en la sociedad democrática la autonomía universitaria es una condición indispensable, generando la independencia de los poderes del estado en cualquier nación. Su finalidad es la obtención de la mayor calidad y excelencia en la gestión institucional y del proceso académico, brindando a los actores la libertad de expresar sus ideas en el ámbito docente, investigativo y de vinculación. La autonomía genera las condiciones para el desarrollo futuro de las Instituciones de Educación Superior (IES), ya que no las somete al pasado o a instituciones externas.

Dentro de las prácticas que caracterizan la autonomía universitaria en la actualidad se encuentran la elección y remoción de autoridades universitarias en los ámbitos académicos y administrativos, la posibilidad de elaborar sus normativas internas, la determinación de los programas académicos e investigativos, la ejecución y gestión de los recursos financieros, así como la autorregulación de los procesos de seguimiento y evaluación de la

calidad institucional y los distintos programas de formación de grado y posgrado.

Por tanto, la autonomía universitaria fortalece la gestión de la calidad en el momento en que compromete a las autoridades para la ejecución de manera responsable de las estrategias y planes para el seguimiento y evaluación de la excelencia académica de las instituciones. Garantiza que la libertad en la gestión de los procesos fomente la búsqueda de la calidad a través de la autogestión y no la presión o control externo.

Por tanto, la autonomía universitaria es la que permite que las instituciones de educación superior puedan ejercer sus funciones de docencia, investigación y vinculación para solucionar problemas de la sociedad y el entorno, sin presiones e injerencias del gobierno u otra parte interesada. Si la universidad responde con sus recursos a las demandas, es porque se encuentra preocupada y comprometida y se le permite discutir a lo interno la solución a los principales problemas que la afectan.,

La gobernanza universitaria, vía de concreción de la autonomía universitaria

Almuiñas y Galarza (2014, p.59), sostienen que los acentuados rasgos de inmovilismo que hoy está teniendo lugar en algunas IES requiere tomar en consideración tres aspectos relevantes:

- En primer lugar, aceptar que dichos cambios obedecen al dinamismo del entorno;
- En segundo término, la necesidad de concientizar que el paradigma de la insuficiencia de recursos se impone como una de las mayores amenazas de la gestión universitaria tradicional y;
- Aceptar que una parte de los directivos universitarios son huéspedes permanentes de la costumbre, de la inercia, y por ello han perdido la capacidad de gestión ante los nuevos escenarios.

En este orden de cosas, el estudio de la gobernanza de los sistemas nacionales de educación terciaria o superior se ha convertido en uno de los ejes de la investigación contemporánea dentro del campo de la sociología y la administración de las organizaciones (Cuenca, 2018). Es por ello que se requieren esfuerzos desde la academia, para realizar investigaciones integrales desde varias perspectivas epistemológicas, que sean capaces de analizar la realidad de este fenómeno.

Esta suerte de sistematización de saberes relacionados con la gobernanza universitaria les corresponde a los profesionales de las ciencias administrativas. Cada día

se logra un mayor auge de la internacionalización de la educación superior y la movilidad académica, aumenta la cantidad de personas que pueden aspirar a una educación terciaria y a estudios de posgrados, aumenta el vínculo con las empresas y los gobiernos, se eleva el interés y la necesidad de gestionar la calidad universitaria (Brunner y Villalobos, 2014).

La gobernanza universitaria tiene una importancia medular para el desarrollo ulterior de las instituciones en el continente, dado que su mirada es integral, puesto que comprende una serie de componentes entre los cuales se pueden destacar: elementos externos como son los órganos respectivos del Estado (gobierno nacional, ministerios, parlamento, poder judicial, agencias públicas especializadas) y la sociedad civil (empresarios, asociaciones y organizaciones sociales, profesiones y graduados, opinión pública).

De igual manera existen elementos internos de las propias corporaciones académicas, como docentes e investigadores, estudiantes, trabajadores administrativos y técnicos; diversos tipos de instituciones que integran el sistema, como universidades docentes, complejas, semi-complejas y unidades funcionales, como facultades, institutos, departamentos, carreras, centros, laboratorios, etc. y; formas de gobierno, liderazgos, estructuras y procedimientos, políticas organizacionales (académicas e institucionales), planes estratégicos así como procesos decisionales (Ganga et al., 2017; Brunner y Ganga, 2016; Pérez et al., 2019).

En este contexto, la universidad se debate paradigmáticamente en una intersección de intereses complementarios, pero antagónicos. Habermas (1982) establece una clasificación de las distintas ciencias en función del interés por cual se guiarían: a) Ciencias empírico-analíticas, que comprenden las ciencias de la naturaleza y las ciencias sociales. Su finalidad es generar un conocimiento nomológico y están guiadas por un interés de tipo técnico-instrumental. b) Ciencias histórico-hermenéuticas, cuya finalidad es una comprensión interpretativa de la realidad que genere un acuerdo orientador de la acción.

El interés que las dirige es un interés práctico, ligado a una acción comunicativa que cree las condiciones para una autocomprensión de una tradición propia y el compromiso con la comprensión de otras culturas. c) Ciencias de orientación crítica, que abarcan el psicoanálisis, la crítica ideológica y la propia filosofía. Están guiadas por un interés emancipatorio, ligado a la conquista de la autonomía por medio de una superación de la sumisión a todo poder ajeno. Todo esto complejiza el debate en las universidades (Knobel y Bernasconi, 2017).

Al conceptualizar la gobernanza universitaria, se considera que es entendida como un nuevo proceso de gobierno que cambia el significado de gobernar, ya que se enfoca sobre los mecanismos de gobierno que no buscan recurrir a la autoridad y a las sanciones del gobierno. Por tanto, la gobernanza es considerada como el conjunto de arreglos formales e informales que permiten a las instituciones de educación superior tomar adecuadas decisiones y realizar acciones pertinentes (Alcántara y Marín, 2013).

La autonomía tiene que ser comprendida como una condición necesaria para el buen funcionamiento de la universidad moderna. Autonomía para autogobernarse, para decidir sus planes y programas de estudio, para que en su seno se ejerza la más amplia libertad de cátedra e investigación (Pérez y Rodríguez, 2021 a).

La posibilidad del aseguramiento y autoevaluación de la calidad tiene que ser vista como un paso de avance hacia el logro de la autonomía universitaria, siempre y cuando ésta no se encuentre ajena de los intereses sociales y las responsabilidades frente a los problemas que le corresponde atender a la universidad (Carrasco, 2017; Ganga et al., 2018). Por lo tanto, la autonomía no puede enajenar la universidad, convirtiéndose en una cápsula de cristal que la aisle de su entorno; la autonomía se pone de manifiesto a través de la gobernanza universitaria.

Resulta estratégico para el sistema de educación superior, como un todo, defender la posibilidad de mantener la autonomía a través de la gobernanza universitaria, ya que se mantiene ejerciendo el control de los procesos, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales. Un reto para este anhelo es mantenerse atento a los requerimientos de las partes interesadas, y con ello, lograr que el financiamiento que se obtenga contribuya directamente al reconocimiento del papel de la universidad en la sociedad, por su impacto en la solución de problemas a partir de la aplicación y generación de conocimiento pertinente.

La gobernanza universitaria tiene que nutrirse del acervo de múltiples sistemas de conocimientos, ciencias sociales, humanas, económicas y políticas. La administración, la pedagogía, la psicología, la sociología, la política, entre otras, deben trascender los modelos tradicionales propios de su ciencia para preocuparse más por el funcionamiento eficiente del sistema universitario, siendo capaz de integrarse en proyectos que generen explicaciones y predicciones acerca de esta y su forma de aportar más a la formación de los sujetos que transformarán a la sociedad (Pérez et al., 2019).

Para Pérez y Rodríguez (2021 b) un rol determinante de la gobernanza universitaria es la observación constante de la conexión entre las categorías de la planeación estratégica, reafirmando el sentido único al que deben responder

las acciones, las respuestas a los desafíos contextuales y la resolución de las tensiones. En consecuencia, la gobernanza no es neutra ni una tarea de ingeniería: es una labor de construcción, preservación y proyección en el tiempo de los elementos que convierten a la organización en una institución que involucra a muy diversos actores y que encuentra su razón de ser en los fines a los que sirve y en los resultados que alcanza.

Una visión precisa de la universidad latinoamericana reconoce que:

En Latinoamérica, las características principales que asume la universidad están influenciadas por las políticas económicas que se ejecutan en la mayoría de los países del área. La reconversión y modernización del sistema productivo, la necesidad de las instituciones de buscar fuentes alternativas de financiamiento y el imperativo de una redistribución y acceso real del conocimiento producido marcan de manera precisa la coyuntura actual de la universidad en la Región. Por tanto, cohabitan dinámicas sociales de transformación en la sociedad latinoamericana que influyen en la gobernanza universitaria, la que al interior de las universidades es necesario también que sea flexible, integradora y sistémica; sin dejar de ser dinámica, ética y científicamente correcta (Ganga et al., 2018, p. 124).

Por tanto, ante esta realidad, urge contar con formas de gobierno en las IES que permitan el libre y responsable ejercicio de los roles y funciones de los actores dentro de la comunidad universitaria (Alcántara y Marín, 2013). Para ello es necesario tener en cuenta la importancia actual de las tecnologías de la informática y las comunicaciones, donde el tema de la autonomía se hace más complejo aún. De acuerdo con Rhodes (2007, p. 1246): “la gobernanza se refiere al gobierno a través y entre redes”. Los actores de la comunidad universitaria se encuentran cada día más interconectados y dependientes de la información que consumen a través de las redes sociales.

Un segundo elemento de relevancia y pertinencia académica al abordar la relación entre autonomía y gobernanza universitaria es el tema de la diversidad y la inclusión. Como nunca antes, las minorías hacen escuchar su voz en todas las regiones de América Latina y existe un reconocimiento y acompañamiento social a sus pedidos y condiciones. La universidad latinoamericana no se encuentra ajena a esta realidad. “Las organizaciones académicas del futuro deberán acostumbrarse a la diversidad como principio básico” (Brunner et al., 2019, p. 133).

Por último, la complejidad se manifiesta de múltiples modos dentro del entorno universitario y el sistema de educación superior en la región. A partir de las realidades

propias de cada país, sus elementos culturales, las demandas de financiamientos y las políticas públicas, la situación generada por la crisis económica y social de la pandemia de COVID-19 afecta a todos los actores del sistema universitario. La visión de complejidad cobra mayor valor a la hora de encontrar respuestas a estos escenarios de incertidumbre y riesgo.

La gobernanza debe hacer frente a las demandas internas de los distintos actores sociales, fomentando la cooperación entre estos para el desarrollo, gestionando de manera adecuada los escasos recursos de todo tipo, y haciendo frente a múltiples demandas, donde la complejidad y la operatividad caracterizan las mismas (Pérez et al., 2018, p. 189).

Es posible identificar como aspectos que encuadran la relación entre autonomía responsable y gobernanza en las instituciones de educación superior en América Latina los siguientes elementos:

- La interconexión e interdependencia entre los actores del sistema universitario y otros que integran el sistema social, destacando la importancia de compartir información para la toma de decisiones desde la gobernanza universitaria.
- El enfoque a la diversidad, la inclusión y la interculturalidad en todas sus manifestaciones y alcances, resaltando el valor de la aceptación y participación de todos los grupos y personas en el desarrollo de la educación superior en el continente.
- La perspectiva de la complejidad aplicada a la gestión universitaria, reconociendo el carácter azaroso y serendípico del entorno, las relaciones y los agentes que integra.

La gobernanza universitaria requiere de un papel cada vez más activo y transformador frente a los nuevos retos y demandas sociales, para superar la crisis actual y encausar el camino institucional y social hacia el desarrollo sostenible (Pérez y Rodríguez, 2021a). Para ello, es necesario salvaguardar las conquistas de la Reforma de Córdoba de 1918, además de mantener la responsabilidad social universitaria, la gestión eficiente institucional y la pertinencia de sus procesos.

La capacidad de la gobernanza universitaria de trascender frente a la situación actual que enfrentan las universidades latinoamericanas se encuentra determinada por la posibilidad real que tenga el gobierno universitario que ostente el poder y la capacidad de actuación de las distintas redes de intercambio con agentes y actores estratégicos. Para ello se necesita legitimidad, responsabilidad, coordinación, eficiencia, así como ética y transparencia. (Pérez y Rodríguez, 2021 b, p. 15)

En este contexto se demanda de propuestas teórico y metodológica renovadas para lograr una gestión institucional universitaria más participativa y comprometida, capaz de transformar los retos y generar opciones de desarrollo nacional, territorial y local (Ginés, 2018).

Un aspecto no menos importante a señalar resulta ser el impacto de la gobernanza en la calidad y la excelencia en las Universidades, al promover estándares que favorecen los procesos de evaluación efectivos y objetivos. Es entendido que, en la calidad universitaria, la gobernanza se refiere a como las universidades establecen políticas y procesos para supervisar y controlar la calidad educativa. Esto puede llevarse a cabo de diferentes maneras, ya sea por la creación de comités de supervisión, la implementación de políticas de aseguramiento de la calidad, o la rendición de cuentas a los grupos de interés, que por su composición incluyen estudiantes, docentes, personal administrativo, empleadores, proveedores, y que, en su conjunto, desempeñan un rol importante en la supervisión de la calidad universitaria al proporcionar información sobre la efectividad de las políticas institucionales que se han implementado. La calidad universitaria es el resultado deseado, de un sistema efectivo de gobernanza que al involucrar a los grupos de interés en la toma de decisiones, garantiza el logro de altos estándares en la docencia, la investigación y los servicios.

Es por ello que, la inclusión de grupos de interés en la gestión de la gobernanza universitaria, permite velar, desde las partes interesadas, a los elementos de excelencia y calidad de las instituciones de educación superior. La participación activa de los grupos de interés y una sólida metagobernanza son fundamentales para mantener y mejorar la calidad universitaria. Los grupos de interés dentro de la gestión de la calidad universitaria son aquellos que tienen influencia o intereses en la IES, dentro de los que se encuentran los estudiantes, los docentes, los egresados, los administrativos, las empresas, la sociedad, el Estado, entre otros.

La satisfacción de las demandas y expectativas de los grupos de interés es uno de los objetivos de la calidad universitaria. Al elevar la calidad universitaria, desde un adecuado proceso de gestión autónomo y responsable de los programas de formación va a repercutir en la calidad del aprendizaje y el desarrollo de competencias del egresado, la satisfacción del empleador, el desarrollo de competencias del docente y la mejora del bienestar social y la efectividad del Estado. La transferencia de conocimientos a la sociedad permitirá el reconocimiento de la IES en la sociedad, contribuyendo a su pertinencia.

Control y supervisión responsable

Unido a lo anterior, a medida que las universidades ejercen su autonomía también están sujetas a responsabilidades y regulaciones de los gobiernos, y además a una autorregulación desde la propia institución, a través de un cuerpo técnico y metodológico sólido para el desarrollo y aplicación de la gobernanza y la gobernanza. Una gobernanza activa implica la supervisión y control responsables para que las instituciones cumplan con su misión y visión, y asuman la responsabilidad pública, la rendición de cuentas y la gestión financiera efectiva y adecuada. Es así, que el control se refiere a la capacidad de influir o regular las acciones de una entidad, organización o sistema. En el contexto de la gobernanza el control se refiere a establecer mecanismos y procesos para monitorear y dirigir la toma de decisiones y las acciones de los actores involucrados, que incluye la implementación de políticas de cumplimiento, la auditoría de procesos y sus resultados, como también la identificación de áreas donde se requieren mejoras. Por otra parte, la supervisión responsable tiene que ver con que, las entidades encargadas de supervisar y controlar el proceso de gobernanza actúen de manera ética y en beneficio del interés público o de los grupos de interés y su significado radica en la imparcialidad, la transparencia y la responsabilidad en el ejercicio de sus funciones. La supervisión responsable, implica la rendición de cuentas por parte de quienes supervisan y la garantía de que sus acciones no serán sesgadas por intereses particulares. Lo expresado, resulta fundamental para garantizar la transparencia, la ética y el cumplimiento de los objetivos establecidos en la gobernanza

El abordaje de la autonomía y la gobernanza universitaria no puede eludir el tema del control y la supervisión responsable. Las IES requieren, dentro del marco de su autonomía responsable, demostrar que cuentan con los recursos necesarios para el control de sus actividades y la supervisión y mejora de sus procesos. En ambos casos, se genera un nivel considerable de información que influye en la toma de decisiones, y su tratamiento tiene que ser éticamente correcto.

La contribución a la gestión de la calidad del control y la supervisión responsable es innegable, ya que se traduce en el cumplimiento o no de las metas y objetivos que se ha trazado la IES. Además, incluye en la rendición de cuenta a la sociedad y las demás partes interesadas, así como a la satisfacción de los estudiantes. Por lo tanto, las funciones de evaluación y orientación guían la aplicación del control y la supervisión responsable y son un mecanismo que garantiza la autonomía y gobernanza universitaria.

Transparencia y rendición de cuentas

La transparencia es otro principio clave en la metagobernanza asociado a la apertura y visibilidad de los procesos, decisiones y acciones dentro de la gobernanza. Entre otros aspectos, la transparencia permite que las partes interesadas tengan acceso a la información de como se toman las decisiones y como se implementan las políticas. Una mayor transparencia genera confianza, reduce la posibilidad de corrupción y mejora la rendición de cuentas al establecer estándares y métricas que puedan ser compartidos y evaluados por todas las partes interesadas, con la responsabilidad que tienen en el manejo de recursos y la toma de decisiones, obligando a cada una de las partes a explicar argumentadamente sus acciones y decisiones, así como las consecuencias o impactos que las mismas han tenido. Transparencia y rendición de cuentas están estrechamente relacionadas, ya que, ambas, la información transparente y la rendición de cuentas, resultan fundamentales para la evaluación del cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades y contribuyen a una mejor aplicación de la gobernanza y gobernanza en las instituciones de educación superior.

Finalmente la implementación de prácticas de transparencia y rendición de cuentas, significa que las decisiones y la gestión de recursos deben ser claras y accesibles para las partes interesadas y el público en general. La transparencia garantiza el acceso a la información verídica y oportuna sobre las actividades, procesos, metas y objetivos que se propone la universidad. Los documentos que garantizan la transparencia en la gestión institucional son los estatutos, reglamentos, políticas, procedimientos, procesos y los resultados de los mismos. La rendición de cuenta garantiza que se presenten a la sociedad la responsabilidad contraída por las actividades y acciones realizadas.

En el día a día dentro del sistema de educación superior, la aceptación práctica de sus avances, investigaciones, resultados, metodología, procedimientos, etc., es reconocida en muchos países, donde el sistema universitario se encuentra claramente integrado al desarrollo económico y la democracia política, permitiendo que las personas se pronuncien sobre los distintos roles y funciones de los actores sociales. Sin embargo, en otros países, el sistema de Educación Superior es un instrumento de los políticos de turno, sin una clara proyección, con un funcionamiento reactivo y parcializado, deslegitimando los avances y comprometiendo el desarrollo futuro del sistema.

## CONCLUSIONES

El debate entre autonomía y gobernanza universitario no es reciente y debe ser fomentado de manera responsable y profunda para evitar retrocesos en materia de derechos

y dogmatismos en cuanto a su empleo. La puesta en práctica de ambas contribuye al aumento de la calidad, la eficiencia, la libertad académica y el desarrollo intelectual. Se debe contar con un marco regulatorio interno que garantice la flexibilidad, profundidad y revisión constante de estos procesos.

Las conclusiones del presente trabajo apuntan hacia la necesidad de preservar las conquistas de Reforma de Córdoba de 1918, asociada a la autonomía universitaria y otros logros de la gestión universitaria posteriores. La forma de contribuir en la práctica a la autonomía universitaria es a través de una gobernanza que fomente la toma de decisiones participativas, pero no bajo presión de ningún elemento externo a la comunidad universitaria. Por ello, resulta ineludible destacar que la interacción entre la gobernanza y autonomía universitaria debe estar contenida en dos elementos fundamentales: la toma de decisiones participativas, y la supervisión, control y rendición de cuentas responsable.

Por tanto, la gobernanza contribuye de manera decisiva, a que los órganos de dirección universitaria, así como sus autoridades y líderes, fomenten prácticas de autonomía y autodeterminación, que estas no queden en un discurso y se muestre la existencia de una responsabilidad social de la institución hacia su entorno. Este elemento también contribuye a la gestión de la calidad universitaria

Unido a ello, se han identificado tres elementos que deben caracterizar la relación entre la autonomía responsable y la gobernanza universitaria en América Latina actualmente. Estos elementos son la interconexión e interdependencia entre los actores internos y externos del sistema universitario latinoamericano; enfoque a la diversidad, la inclusión y la interculturalidad en todas sus manifestaciones y alcances; así como la perspectiva de la complejidad aplicada a la gestión universitaria.

La gobernanza, como objeto de estudio en las Universidades de América Latina, genera nuevas oportunidades de investigación que podrían explorarse en esta área, que está en constante evolución, entre ellas, se puede señalar, las estructuras de gobernanza en los diferentes contextos, la participación y representación de los diferentes actores en los procesos de gobernanza, la gobernanza digital y tecnológica y la influencia de las tecnologías digitales, como la inteligencia artificial, podría influir en los procesos de gobernanza y como se podrían utilizar para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas, y por último la gobernanza global, entre otros.

Resulta indispensable la necesaria integración de los conceptos abordados: autonomía y gobernanza universitaria en la gestión de las instituciones de educación superior,

la planeación estratégica, las políticas, los valores institucionales, etc., manteniendo una perspectiva estratégica de los mismos. En la cotidianidad se tienen que aplicar la rendición de cuentas, transparencia, control y supervisión responsable dentro del funcionamiento institucional, en los distintos procesos como la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcántara, A. & Marín, V. (2013). Gobernanza, democracia y ciudadanía: sus implicaciones con la equidad y la cohesión social en América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 4(10), 93-112. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v4n10/v4n10a7.pdf>
- Almuñías, J. L. & Galarza, Y. (2014). Las alianzas estratégicas y sus singularidades en las relaciones de las Instituciones de Educación Superior y las empresas. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 3(2), 56-67. <https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/download/366/700/0>
- Brunner, J. J. & Ganga, F. A. (2016). Reflexiones en torno a economía política y gobernanza de los sistemas nacionales e instituciones de educación superior en América Latina. *Revista Interciencia*, 41 (8), 573-579. [https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2017/10/573E-GANGA-VOL.-41\\_8.pdf](https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2017/10/573E-GANGA-VOL.-41_8.pdf)
- Brunner, J. J., Labraña, J., Ganga, F. & Rodríguez-Ponce, E. (2019). Idea moderna de Universidad: de la torre de marfil al capitalismo académico. *Educación XX1*, 22(2), 119-140, doi: [10.5944/educXX1.22480](https://doi.org/10.5944/educXX1.22480)
- Brunner, J. J. & Villalobos, C. (Eds.) (2014). Políticas de Educación Superior en Iberoamérica, 2009-2013. Ediciones Universidad Diego Portales.
- Cuenca, R. (2018). Las promesas democráticas de la universidad latinoamericana. Balance de un centenario. En P. Henríquez (Ed.). *El papel estratégico de la Educación Superior en el desarrollo sostenible de América Latina y el Caribe*. (pp. 31-52). UNESCO-IESALC. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000372644?posInSet=15&queryId=N-EXPLORE-597f0faa-912e-4422-94fc-490db5ae1bc3>
- Ganga, F. A., Quiroz, J. & Fossatti, P. (2017) Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta. *Revista Educação e Pesquisa*, 43 (2), 553-568. <https://www.scielo.br/ep/a/qP4bn7SHpXYRTwQrZGNwF5B/?format=pdf&lang=es>
- Ganga, F.A., Pérez, A., & Mansilla, J. (2018). Paradigmas emergentes en la Gobernanza Universitaria: una aproximación teórica. *Utopía Y Praxis Latinoamericana*, 23(83), 123-136. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/33331>
- Ginés, J. (2018). Universidad: mitos, modas y tendencias. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, IX (24), 3-16. doi: [10.22201/iisue.20072872e.2018.24.259](https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2018.24.259)
- Habermas, J. (1982). Conocimiento e Interés. Taurus.
- Knobel, M. & Bernasconi, A. (2017). Latin American Universities: Stuck in the Twentieth Century. *International Higher Education*, 88, 26-28. <https://ejournals.bc.edu/index.php/ihe/article/view/9693>
- Noah, Y. (2016). Homo Deus. Breve historia del mañana. Penguin Random House.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO (2011). *La Filosofía: Una escuela de la Libertad*. Washington, USA.: UNESCO. [http://www.ofmx.com.mx/documentos/pdf/Filosofia\\_unaescueladelalibertad\\_UNESCO.pdf](http://www.ofmx.com.mx/documentos/pdf/Filosofia_unaescueladelalibertad_UNESCO.pdf)
- Pérez, A., Rodríguez, A. & Hinojosa, S. (2018). Gobernanza universitaria y valores: la función de control en la gestión universitaria. *Revista Opción*, 34 (86), 176-200. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7338173>
- Pérez, A., Aguilar, J. J., & Rodríguez, A. (2019). Nueva gobernanza universitaria: enfoque omniabarcante para estudiar el gobierno en universidades latinoamericanas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 23 (1), 53 - 66. doi: <https://doi.org/10.37960/revista.v23i1.24456>
- Pérez, A. & Rodríguez, A. (2021 a). Concepción del alineamiento estratégico como principio de la gobernanza universitaria. *Hallazgos*, 18(35), 233-257. <https://www.redalyc.org/journal/4138/413868674010/html/>
- Pérez, A. & Rodríguez, A. (2021 b). Gobernanza y Metagobernanza Universitaria: avances teóricos y oportunidades de aplicación. *Revista Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, VIII (Edición Especial), 1-26. <https://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2752/2775>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico/Corporación Aduanera de Fomento/ Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2014). *Latin American Economic Outlook 2015: Education, Skills and Innovation for Development*. OECD Publishing. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37446/1/S1420758\\_en.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37446/1/S1420758_en.pdf)
- Rhodes, R. A. W. (2007). Understanding Governance: Ten Years On. *Organization Studies*, 28(08), 1243-1264. <https://doi.org/10.1177/0170840607076586>