

# Modelos Universitarios y Gobierno Corporativo. Trayectorias del capitalismo académico

Sección ESTUDIOS

RECIBIDO: 15/07/2023

APROBADO: 30/09/2023

PUBLICADO ONLINE: 15/10/2023

**Mauro Salazar J.**

Universidad de la Frontera-Universidad Austral de Chile

DOI: [orcid.org/0000-0003-2280-0378](https://orcid.org/0000-0003-2280-0378)

[mauro.salazar@ufrontera.cl](mailto:mauro.salazar@ufrontera.cl)

**Carlos del Valle Rojas**

Universidad de la Frontera, Chile

DOI: [orcid.org/0000-0002-9905-672X](https://orcid.org/0000-0002-9905-672X)

[carlos.delvalle@ufrontera.cl](mailto:carlos.delvalle@ufrontera.cl)

## RESUMEN

El ensayo desarrolla una descripción de los criterios corporativos y empresariales cristalizados en la tesis del «gobierno corporativo» que abraza la academia anglosajona a partir de la desregulación del Welfare State. A poco andar la nueva gestión surte efectos en la Universidad latinoamericana teniendo como centro gravitacional un nuevo paradigma vinculado al rational choice. Esto último, que gradualmente afectó a los Estados Europeos en la segunda mitad de los años 70, reditúa modelos de organización y gestión que integran nuevas formas entre mundos públicos, esferas privadas y figuras mixtas ante la mundialización de la educación terciaria. Bajo este contexto irrumpe la gobernanza, cuya transición hacia el gobierno corporativo, responde a innovaciones de gestión, administración y optimización de la producción dentro del régimen posfordista. Tal proceso estimuló, la participación de agentes no estatales en la emergente «Universidad glonacal» (global, nacional y local). El declive material del régimen de «saber moderno», será la condición para intensificar una oferta terciaria centrada en el ascenso del capitalismo académico, una vez que la universidad de los erarios fiscales y la episteme gerencial, ha devenido hegemónica en América Latina.

**PALABRAS CLAVE:** Universidad, gobernanza, gobierno corporativo, adaptación, capitalismo académico.

## University Models and Corporate Governance. Trajectories of academic capitalism

### ABSTRACT

The essay develops a description of the corporate and business criteria crystallized in the thesis of «corporate governance» embraced by the Anglo-Saxon academy from the deregulation of the Welfare State. Soon the new management will have effects in the Latin American University having a new paradigm linked to the “rational choice”. The latter, which gradually affected the European States in the second half of the 1970, returns “governance models” that integrate new organizational forms between public worlds, private spheres and mixed figures of tertiary education. Under this context, governance breaks out, whose transition to corporate governance responds to innovations in management, administration and optimization of production within the post-Fordist regime. This process stimulated the participation of non-state actors in the emerging «glonacal university» (global, national and local). The material decline of the regime of «modern knowledge», will be the condition for intensifying a tertiary offer centered on the rise of academic capitalism, once the university of the tax exchequers and the managerial episteme, has become hegemonic in Latin América.

**KEYWORDS:** University, governance, corporate governance, adaptation, academic capitalism.

### De la gobernanza al gobierno corporativo (GC)

El estudio de los gobiernos universitarios y su vertebración corporativa es un área de la economía organizacional que mezcla diversas tradiciones que provienen de la literatura anglosajona, en dimensiones jurídicas, económicas e institucionales y que han redefinido el modelo humboldtiano (*research University*) en tiempos de masificación (Brunner, 2012). Las huellas de este nuevo enfoque abren importantes debates y prácticas en la cultura de la transparencia y el desempeño organizacional (estímulos, incentivos y competencia) bajo el gerencialismo y los criterios de mercado (Trakman L., 2008). En términos geopolíticos, todo ello se intensificó bajo los gobiernos de Margaret Thatcher (1979) en Gran Bretaña y Ronald Reagan (1980) en los Estados Unidos, por cuanto se adoptaron políticas «neoliberales» (Gray, 2000) implantando procesos terciarios en América Latina que han masificado modos de «capitalismo académico» (Rodríguez, 2018) a nombre de la reducción burocrática de prevenciones estatales. En relación con la estructura y funcionamiento del gobierno corporativo<sup>1</sup>, existen teorías y disposiciones diversas.

1 En los últimos años y en el marco de un «neoliberalismo sociológico» (Acosta, 2002) destacan la i) “teoría de la agencia” (Jensen y Meckling, 1976) que ofrece una herramienta analítica para examinar la relación que surge cuando un individuo depende de la acción de otros, como asimismo, para tratar los aspectos de la relación entre gobierno y universidad (Kivisto, 2008); ii) a ello se suma la “teoría de los servidores” que dista de abrazar la idea de un actor racional que busca maximizar sólo su utilidad individual, y en cambio apoya la tesis de que un directivo está inspirado por conductas pro-organizativas, colectivistas, que superan la

En el primer caso, la literatura en la materia nos remonta a la obra de Berle y Means (1932) con la propuesta de la separación de la propiedad respecto del control, es decir, de las funciones delimitadas entre el dueño y los directivos; la aparición de los agentes interesados, del gerente profesional y de la gran corporación cuasi-pública. Los agentes o partes interesadas son un grupo de inversionistas dispersos y diversos que pueden tener intereses en diversas corporaciones, diferentes de los *shareholders*, quienes son los dueños o accionistas principales. Freeman (1984)<sup>2</sup>, mediante el enfoque de los *stakeholders* sugiere consecuencias en el concepto de gobierno corporativo al considerar a los propietarios como uno de ellos, en el sentido de que estos son un grupo de personas participando en los principales órganos de gobierno de la organización. En sistemas cada vez más complejos y diferenciados (Luhmann, 1981), las universidades requieren contar con cuerpos directivos cualificados ante entornos aluvionales (Sporn, 1996 y 1999). Nos referimos a competencias y recursos de gestión, liderazgo, y adaptación al cambio. De tal manera que puedan alcanzar una mayor eficiencia en la administración de los recursos de los que se dispone. Cabe subrayar que el gobierno corporativo, en sus comienzos, fue un tema ampliamente discutido al interior de las empresas privadas americanas, cuestión que, gradualmente, se trasladó al ámbito de las Instituciones de Educación Superior (IES) privadas durante los últimos tres decenios<sup>3</sup>.

En término socio-históricos, lo anterior se agudizó bajo la disolución -gradual- de los Estados del bienestar y una pléyade de autores comenzaron a teorizar sobre la nueva gestión gubernamental que debía responder a la producción de un orden dinámico desde múltiples ámbitos disciplinarios (Jessop, 1998). Esto implica, analizar las nuevas formas cooperativas o de asociatividad entre el mundo público y el emergente sector privado, recuperando las redes de la sociedad civil, como, impulsando un nuevo contrato entre oligarquías académicas, Estado y mercado con el fin de corregir el anquilosamiento organizacional y permitir la coexistencia entre la actividad investigativa-académica y la expansiva estructura de «gestión managerial» (Clarck, 1983)

---

“racionalidad individualista”; y por fin, iii) están los stakeholders donde las organizaciones son definidas como un grupo de distintos participantes alineados tras un propósito común

- 2 Para ver la relación entre partes interesadas, es percibida como un modelo de negocio integrador, responsabilidad social corporativa y aspectos reputacionales ver, (Freeman, 2010, Capítulo 1).
- 3 Dado el constructivismo hay investigadores que afirman que no existe consenso respecto a una definición sobre gobernanza académica (Ordorika et al., 2011). Otros autores, señalan las formas mixtas de Europa entre lo colegiado y la burocracia. En suma, adoptan un modelo de gobernanza tradicional, pese a los entornos aluvionales, suscriben a un programa cultural inercial del pasado estatal (Didriksson, 1994).

Ahora bien, *Governance* es un término originalmente asociado a una gobernabilidad societaria que en términos politológicos buscan recuperar la certidumbres ciudadanas luego de las crisis del *Welfare State* y los goces públicos de la cobertura (Offe, 1986). Desde sus orígenes la gobernanza fue acuñada para desburocratizar la gestión estatal, adicionar exigencias de *accountability*, optimizar procesos administrativos y reducir el déficit fiscal, afianzando un nuevo régimen de eficiencia-legitimidad en la toma de decisiones respecto al «benevolente» Estado del bienestar centrado en subsidios a la oferta estatal (renta nacional o tesoro público). Esto último se encuentra inserto en la Nueva Gestión Pública, como, la economía política del *management* que echará la bases para la universidad del emprendimiento (Clark, 1983).

La idea de la organización y sus efectos societarios goza de un largo historial que data de los años 30 en América del Norte. Décadas más tarde, el Informe Cadbury (Cadbury, 1992) aportó una una definición de la gobernanza de sistemas y facilitó múltiples lineamientos para cincelar códigos y prácticas en materias de gestión, transparencia y desempeño (gerencialismo). Cabe subrayar que, en una primera etapa, los estudios sobre gobierno corporativo se ocupaban de áreas referidas a los temas de responsabilidad social de las empresas (*Accountability*) en el entorno económico actual, donde se augura un mayor interés en las investigaciones respecto de su estructura, procesos y normas en los ámbitos legal y ético-moral. Con todo, la definición de Cadbury (1992) de gobierno corporativo, como sistema por el cual las organizaciones son dirigidas y administradas, es aplicable tanto a las instituciones de educación superior privadas, como a las públicas, lo que permite que se apliquen sus directrices al campo de la gobernanza universitaria.

El corporativismo en IES no tradicionales presenta unas connotaciones específicas y responde a procesos históricos con distintas dinámicas de secularización y modernización. Estos serán determinantes a la hora de evaluar los modos organizacionales bajo una ética discursiva (buenas prácticas). El régimen de las IES viene a posibilitar que las instituciones puedan responder a los nuevos requerimientos actuales de las audiencias y los entornos turbulentos del mapa universitario.

En este sentido, las IES privadas no tradicionales o *glonacales* (Marginson y Rhoades, 2002) han fomentado mecanismos de GC en América Latina desde hace casi tres decenios. Las modalidades del corporativismo organizacional obedecen a la creciente tendencia al gerencialismo (*Nueva Gerencia Pública*) y a los nuevos entornos en el que las universidades están insertas (Lapworth, 2004). La activación de un nueva economía organizacional permite enfrentar el nuevo dinamismo del «capitalismo académico» que la región ha experimentado hacia un modelo terciario

y sus premisas empresariales de desempeño y gestión (Schwartzman, 2000). En el caso latinoamericano investigadores incidentales en el campo académico, se han referido al gobierno universitario como los acuerdos “[...] formales e informales creados para dirigir, orientar, coordinar, regular y financiar al sistema encargado de proveerla” (Brunner y Ganga, 2016, p. 3). Por su parte, Capano (2011) alude a diversos regímenes de gobernanza en educación superior terciaria, a saber, un enfoque jerárquico de fuerte atribución estatal en todas sus definiciones, un modelo sistémico donde las oligarquías académicas determinan contenidos y autonomías. Por fin, un diseño de autogobernanza, donde los gobiernos universitarios tienen el derecho de elegir libremente su cuerpo colegiado y polos de desarrollo, sin ninguna forma de injerencia estatal.

La universidad a *control remoto*, por citar el dispositivo de mayor masificación en el capitalismo de plataformas y nuevos usos tecnológicos en educación (Del Valle, 2015). En esta perspectiva, las plataformas y el ascenso de la digitalización tienen una incidencia sustancial en la ética de las organizaciones (Shattock, 2006). Toda vez que favorecen un flujo permanente de interacciones, coadyuvan en el acceso a la información (Borins, 2002), y pueden ser el cauce a través del cual se rindan cuentas a los distintos grupos de interés (Kudo, 2008). Por ello, cabe considerar la información que los GC divulgan a través de las páginas web, como es el caso de las ofertas universitarias y aspectos organizacionales, a fin de delimitar los contenidos que recogen y caracterizan los diversos mecanismos de gobernanza. La adopción de códigos de buenas prácticas en la administración sugiere un sistema de recomendaciones que sirven de marco de referencia ante los posibles problemas o deficiencias morales que se puedan producir en los procedimientos de gobiernos concentrados en la figura de propietarios que atenten contra la propia gobernanza organizacional (Zattoni y Cuomo, 2008). Tras el *Informe Cadbury* (1992), las políticas incorporaron aspectos relacionados con las buenas prácticas y otras cuestiones relativas a la buena gestión —sector público—. El año 1995, se publicó en el Reino Unido el *Informe Nolan*<sup>4</sup>, donde se establecen los mínimos que deben orientar la actividad lo parlamentario y lo administrativo. Tal informe sería la piedra angular para el devenir terciario educación post-fordista donde las nueva burocracias post-estatales adopten diseños éticos para el régimen universitario; cuestión que comprendía la modernización de la universidades estatales. Dicho

4 A petición del Primer Ministro británico, a finales de 1995, se constituyó un Comité de Expertos para proponer “Normas de Conducta en la Vida Pública”, que representó un proyecto de modernización de la gestión pública en planos administrativos y que cruza principios normativos vinculados al nuevo “gerencialismo de las corporaciones (Nolan, 1996, 10).

marco se completó con el *Informe Dearing* (1997), que delimita los mecanismos de gobierno que debía incluir un informe de GC: a) identificación del consejo de administración; b) claridad de la toma de decisiones; c) los miembros que lo integran y el tamaño del órgano de gobierno; d) los procedimientos para la participación formal de entidades externas; e) revisión periódica de la eficacia del órgano de gobierno y de la institución; f) los informes anuales sobre el desempeño institucional; g) los procedimientos necesarios para atender las quejas de los estudiantes y del personal, y h) la rendición de cuentas sobre la gestión académica eficaz. En función de estos insumos, existe un constructivismo de buenas prácticas en las universidades del emprendizaje. Con todo, en los últimos tres decenios, donde la educación sigue la regla de configuración de la sociedad, la cual en el futuro será, como dice Castells, una *sociedad de redes* (1997, 469), la información socializada en los nuevos esquemas organizacionales —corporativismo— se está centrando más en formas de gobierno y en tópicos relacionados con la producción gestional, aunque la globalización de los mercados es un hecho irrefutable. En efecto, un modo que tiene un fuerte parecido de familia en la empresarización de las humanidades, exacerbando las certificaciones de una extenuante transparencia y rendición de cuentas.

En suma, a la luz de la experiencia, es altamente discutible que los agentes no estatales o privados puedan estar imposibilitados para aportar a un sistema que permita aprovechar la fuerza emprendedora de particulares, que con visión de emprendimiento (Clark, 1986<sup>5</sup>) provean educación de calidad a cambio de una renta que compense los riesgos de la inversión.

Ahora bien, dentro del gobierno corporativo considerar la propiedad como criterio central o principio rector para percibir los recursos de la renta nacional o el tesoro público o pretender gozar de la primacía de recursos en el marco de un desgastado favoritismo fiscal parece ser un criterio que empobrece la discusión. Una vez que abrazamos las distinciones desarrolladas por Andrés Bernasconi (2008 y 2015), con relación a preservar la autonomía universitaria (evitar la interferencia estatal) y la libertad de cátedra (libre desarrollo del conocimiento y cultivo de lo público), como la libre circulación del conocimiento, es deseable evitar la reducción de bienes públicos al moderno formato de la universidad estatal<sup>6</sup> (Guzmán, 2018,

5 De acuerdo con el triángulo de Burton Clark en materia de gobernanza tenemos: i) las instituciones o corporaciones académicas que se comportan estratégicamente en relación con el Estado; luego ii) el vértice de políticas, comandos administrativos, y c) los mercados relevantes (tercer factor), donde las instituciones compiten por estudiantes, personal académico, recursos de diverso tipo y prestigio.

6 Esto implica un debate en desarrollo entre la condición pública de la universidad, naturaleza jurídica, y las universidades privadas inherentemente autónomas en tanto manifestación de los derechos de asociación

p. 134; Bernasconi, 2021). Sin embargo, y pese a concentrarnos暂时ariamente en un t3pico de un problema mayor, solo interesa sugerir una explicaci3n provisoria respecto al estatuto de la propiedad privada, o bien, respecto a los restringidos presupuestos p3blicos que obligan a un sin fin de modos de financiamientos (p3blicos, mixtos, locales, territoriales, federativos, comerciales, etc.)

Desde una perspectiva econ3mica, cuando no se asignan recursos fiscales, *so pena* de otras formas de financiamiento, a una universidad jur3dicamente estatal y su patronato colegiado adquiere la forma de un Senado, se consagra la idea, y as3 lo indica la evidencia sobre bienes impuros (Olson, 1971), que proveer bienes p3blicos no es un monopolio de las gobernanzas estatales, por lo cual, estas universidades recaudan un arancel elevado y superior al conjunto del sistema, recibiendo por la v3a impositiva todo el financiamiento que necesita para su operaci3n, sin negar sus mecanismos de asociatividad en asesor3as o convenios con el sector privado. En el otro extremo de la discusi3n, y aunque esto no ha sido la norma, tampoco se deber3a negar, a todo evento, recursos estatales a las universidades organizadas como corporaci3n o fundaci3n de derecho privado, de corte piramidal y basada en 3rganos consultivos, sin «fines de lucro», toda vez que ofrece bienes p3blicos y externalidades, tales como investigaci3n b3sica o extensi3n universitaria gratis, que bien puede gozar de legitimidad ciudadana. En efecto, el concepto de propiedad privada de los GC no deber3a representar un obst3culo, al modo de una imposibilidad 3tica, para obtener afluencia de recursos desde diversas fuentes o mixturas.

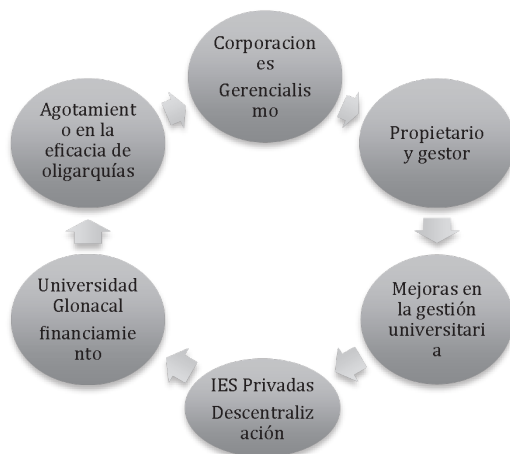


Figura1. Gerencialismo en IES

y libertad de ense3anza de las personas, mientras que las universidades estatales, creadas por el poder p3blico, s3lo son aut3nomas en la medida que la ley lo permite.

En efecto, en un esquema simple esto comprende tres niveles de argumentación.

a) El primer criterio responde a la propiedad de la universidad, en tanto que, tal que cabe subrayarlo, no excluye el uso público del patrimonio, ni menos una lesión a la razón pública; b) la segunda categorización es *jurídica*, a saber, cómo está legalmente constituida la universidad en cuanto composición societaria (caso de gobierno corporativo con cargos unipersonales), y c) qué productos, bienes públicos, ofrece la universidad<sup>7</sup>.

Una exploración nos informa de una formación triádica que permitiría distinguir entre universidades públicas tradicionales (humboldtiana o napoleónica), universidades mixtas (laicas, eclesiásticas) y privadas puras; ello abre un intervalo que va de las IES semipúblicas a semiprivadas. En lo formal, se hace mención a la universidad pública, y a la orientación al sesgo fiscal que impone la propiedad estatal, con personalidad jurídica pública y que, desde un punto de vista económico, se ciñe a externalidades públicas —bienes públicos—. Sin embargo, también podría darse una universidad privada (corporación o fundación) que ofrece bienes públicos. Incluso, el gobierno corporativo podría tolerar la producción de bienes públicos que contradigan su misión-visión. Dentro de los comportamientos híbridos de la IES privadas, se pueden dar una multiplicidad de opciones que trasuntan el esquema que hasta aquí se ha desarrollado.

En suma, el nuevo régimen gestional de las universidades no provee un solo tipo de bienes o externalidades e indicadores de impacto social, y la composición societaria, que resguarda y se somete a los derechos de propiedad, no atenta contra la producción de un tipo de investigación de relevancia pública. Ello es indudablemente así cuando las partes interesadas quieren promover una dimensión reputacional a la universidad, o bien cuando recordamos la relación entre gobierno corporativo y liderazgo transformacional. Entre los insumos que esencialmente oferta el capitalismo académico existen los grados académicos, títulos profesionales, investigación aplicada y desarrollo de experimentos, asistencia técnica, bienes de esparcimiento a la población (campus-parques abiertos, orquestas sinfónicas, museos de arte y científicos, jornadas artísticas y culturales, etc.) y otros. Bajo la nueva economía del conocimiento lo anterior queda remitido a productos.

---

7 Contra el sentido común existen investigadores en la región que sostienen que no es la naturaleza jurídica de la entidad lo que determina su función, sino la forma cómo se estructura y organiza la entidad, cómo se gobierna, cómo se financia, cómo selecciona a sus integrantes, cómo gestiona recursos (Bernasconi 2015 y 2016b).



Uno de los pilares básicos para clasificar mapas universitarios es la figura de propiedad y de sus activos patrimoniales. Todo ello condiciona su consistencia institucional (financiera). Aquí el «gobierno de las universidades» y la fijación de políticas para su permanencia en el tiempo es parte de variadas auto-evaluaciones. Podemos adelantar una didáctica distinción entre dos tipos de propiedad: a) estatal y b) no estatal. La segunda agrupación puede tener variados matices, pues, finalmente tendrá una relevancia la forma jurídica —no eximida de controversias como lo han señalado investigadores del cono sur (Bernasconi; 2015 y 2016b) que adopte el organigrama institucional de la universidad. En suma, i) la propiedad puede ser privada y su ii) ordenamiento legal corresponde a una corporación o fundación; o lisa y llanamente puede ser de propiedad de un grupo de personas organizadas en otras entidades, sean instituciones religiosas, políticas, o simplemente personas naturales, cuestión que implican asumir la producción de bienes públicos que podrían contravenir su declaración misional.

### Breve síntesis de la universidad corporativa

Históricamente, las universidades han estado muy alejadas de todo lo referido al campo de la gestión, sin embargo, el viraje de los últimos años incluyendo la nueva forma organizacional (new management) comprende que las universidades buscan mercados y tratan a los estudiantes como consumidores (*target*) y a los investigadores están sujetos a métricas de indexación. Nada hacía pensar que tuvieran que diseñar estrategias para llegar a un mercado *target*, ofrecer servicios, optar por el autofinanciamiento y acrecentar beneficios económicos (Acosta, 2014). De esta manera, ciertas universidades americanas se comenzaron a especializar con prominentes modelos de gestión y gobiernos corporativos (caso de Harvard University, especializada en *management*<sup>8</sup>)

Lo que hemos explicado más arriba indica que, cuando se trata de desempeñarse en mercados competitivos, pareciera que la Universidad del incentivo, parafraseando a Acosta (2002), le llevan bastante ventaja a las universidades complejas (estatales), dado que muchas de estas últimas se encuentran sumidas en el largo letargo de la burocracia fiscal, con cuerpos colegiados y normativas públicas que no se ajustan a los tiempos (*on line* y tecnologías) de las plataformas terciarias de la educación superior. En suma, buena parte de los cambios, comprenden que

8 La bancarización del conocimiento y las formas de asociatividad son parte de la nueva burocracia post-fordista. Tal es el caso del grupo Santander que también decidió hacer evolucionar su tradicional centro de formación El Solaruco hacia el modelo de Universidad Corporativa en el año 2005.

los estudiantes y las instituciones responden a requerimientos provenientes del mercado y que la competencia se da a todo nivel educativo. Esto implicó que las universidades tradicionales comenzaran a alejarse del purismo academicista y asumieron las tareas del mundo práctico y cambiante que las empresas ya habían previsto. Sin embargo, Rutherford (2005), sostiene que la empresa no siempre encuentra respuesta a sus requerimientos y que su creciente necesidad por servicios educacionales impulsa a que la universidad se parezca cada vez más a una unidad de negocios. Las fábricas se han trasladado al ámbito educativo y la productividad y eficiencia al empresario; todo ha perdido sus límites, todo está bajo discusión, pero las tendencias de cambio han sido la punta de lanza del nuevo proceso.

Los entornos aluvionales comprenden transgredir límites, de allí que algunos trabajos (Bechter y Trowler, 2001) postulan que la academia humboldtiana deja atrás las resistencias identitarias de sus tradiciones disciplinarias, o bien, su obsesión por la contemplación del saber en el boom de la globalización científico-tecnológica. Todo sugiere que una economía marcada por el *aceleracionismo* de la digitalización presiona la eficiencia, los indicadores de rendimiento y los estilos de gerenciamiento. Tal presión limita la crítica académica (hermenéutica universitaria) restringiendo la capacidad de la universidad para generar ciudadanía crítica y transformar la educación terciaria —no compleja— en una boutique de bienes y servicios. En suma, de acuerdo con tal criterio, el desafío cada vez más apremiante será, por un lado, resistir el instrumentalismo de un mercado transgresivo y, de otro, defender los mínimos de la vieja academia pública en abigarrados modelos de capitalismo académico.

Bajo este clima, se produce una fricción entre la empresarización de la educación y la teoría de múltiples programas que, aunque minoritarios, persisten en un programa cultural —cada vez más testimonial— y mantienen distancia con la modernización post-estatal. Asimismo, cuando la vida académica se aleja de lo práctico, provoca un aislamiento entre la vida académica y los indicadores del mercado, confiriendo mayor importancia a los ejercicios de memoria que al aprendizaje basado en la experiencia proveniente de los entornos (Sporn, 1996). Así, por el otro lado, la vida de las organizaciones, excesivamente práctica y orientada al día a día, se encuentra en el otro extremo, lo que produce desequilibrios esperables. Las finanzas de las universidades, la apertura y la consecuente mayor competencia por incentivo entre las instituciones han aumentado, en algunos casos, la precariedad material en las condiciones de trabajo, tanto de los profesores como del *staff*. En un estudio de las universidades canadienses, (Calvert y Kuehn, 1993) indica que una considerable proporción de los académicos estaban contratados y que los empleados cumplían con trabajo a tiempo parcial (*part-time*) o tenían contrato temporario

En efecto, se verifica que no solo las universidades tradicionales enfrentan esta situación. Laff (2007) se refiere a que las mejores universidades corporativas no contaban con profesores titulares, aunque contaban con una labor académica parecida a la que se le asigna en las IES tradicionales; esto podía ser visto como una prolongación de lo que sucede en las oficinas.

Ante este escenario, nos parece oportuno reflexionar respecto a los elementos constitutivos, tanto de la comercialización del conocimiento, como así mismo, del declive de la Universidad de los erarios nacionales, por lo que podríamos preguntarnos, por ejemplo, ¿cómo asignarle valor de mercado a todo tipo de conocimiento generado, a pesar que pueda contribuir a la cultura de la sociedad? Delinear los límites de esta discusión podría ayudarnos en la definición de la misión y contribución de cada uno de estos actores.

### **¿Gobierno corporativo o gobernanza compartida?**

Si admitimos el carácter medieval de la institución universitaria y rastreamos sucintamente las formas pioneras de gobernabilidad, o bien, revisamos su derrotero regional en el último siglo, lo primero que cabría señalar es lo siguiente en cuanto a su estructura y gobierno, las universidades se erigen cuando «[...] maestros y escolares, o ambos juntos, se organizan corporativamente, esto es, adoptan los moldes gremiales propios de la Edad Media, y por tal vía intentan definir y ampliar»<sup>9</sup> (Fernández, 1994, p. 50)

Como se trata de una institución que por muchos siglos se movió entre el corporativismo y el gremio, sus tendencias de cambio deben ser concebidas en la larga duración. Luego de varios siglos la modernidad, de la mano de un cierto socialismo continental cuyo origen es la Revolución Francesa, ha tomado como suyos, esencialmente, los modelos de Bolonia (Wilhem von Humboldt)<sup>10</sup> y la tradición napoleónica de ramificaciones profesionalizantes para América Latina. Dicho sea de paso, la universidad kantiana fue expuesta como una comunidad de científicos cuyos integrantes se organizaban en facultades y bajo distintas ramas del saber (*El conflicto de las facultades*, 1789). Así quedó instalada la hegemonía de la facultad de filosofía que tendrá un peso fundamental en la fundación de la universidad moderna. No casualmente para Ferlien, Muselin y Andreasini (2009), la universidad idealista

9 Sin olvidar sus filiaciones kantiana con la universidad de las facultades, donde la cita es recurrente es *El conflicto de las facultades*, 1789.

10 En lo global en el marco de la modernidad, al menos como tendencia la Universidad de Europa Continental obtuvo su consolidación en la autonomía de gobernanzas de los Estados.

alemana está construida en torno a la matriz humboldtiana. Allí, los académicos están descritos como productores, usuarios y poseedores de un conocimiento esotérico, cuya calidad o costos no pueden ser evaluados o controlados por «profanos» (autoridades públicas, miembros de la sociedad civil, etc.). Por lo tanto, los académicos reciben un monopolio por parte del Estado para ejercer su función<sup>11</sup>.

Ahora bien, y a modo de una ligera sinopsis, luego de los procesos de democratización que comprendió el «Cordobazo» (Argentina, 1918), los problemas llamados políticos de las universidades se han organizado en torno a dos ejes.

De un lado, hacia afuera de la corporación, con sus poderes establecidos (el poder real, de la iglesia, del Estado) y, de otro, hacia adentro y que ver con las relaciones de poder dentro de la institución, con las formas de participación (profesores, alumnos, con las modalidades de organización y designación de las autoridades (Brunner, 1990, p. 36)<sup>12</sup>

Para nuestros propósitos la pregunta ¿gobierno corporativo o gobernanza compartida? es parte de un litigio importante, pues pese a la amplia literatura en circulación, procedente de distintos registros, Adrián Acosta ha señalado que «existe un déficit cognitivo sobre el gobierno universitario»<sup>13</sup>. Nuestro panorama establece una revisión de gobierno universitario para el conjunto de procesos administrativos, académicos y gestionales, cultura institucional, que distan de limitar o reducir el gobierno universitario a un gobierno corporativo, institucionalmente homogéneo, reducido llanamente a un juego de partes interesadas por beneficios de mercado. Sin perjuicio de la perspectiva que asumimos, aquí presentaremos una síntesis de las orientaciones conceptuales del régimen terciario. Ello es necesario para superar la falta de capacidad operacional de la organigrama institucional en toda su magnitud ejecutiva y académica,

Sin embargo, y a sabiendas de esta ambigüedad conceptual en el uso de los términos, el recorrido que desarrollamos a continuación, centrado en autores de campo, pretende ubicar los modelos de gestión derivando de allí, insumos y criterios para comprender más cabalmente la cuestión del gobierno universitario (legitimidad del rectorado, representatividad, cuerpos colegiados, participación,

---

11 Tal ideología se basa en una concepción de libertad académica y una fuerte facultad de control sobre el trabajo clave de las prácticas en ambos dominios, de investigación y enseñanza Ivar Bleiklie and Ewan Ferlie (2009).

12 En suma, nunca ha existido una sola forma para resolver esos problemas.

13 Como asimismo de las formulaciones de corporativismo que ha exacerbado la *Universidad del Incentivo* (Clark, 1983).

grupos de intereses, eficiencia y legitimidad, etc.). Todo ello implica lo que investigadores claves en el contexto latinoamericano han llamado la economización de la Universidad bajo la ideología del capitalismo académico (Labraña y Brunner, 2021)

Años más tarde y desde la perspectiva crítica de Didriksson (2004), ha sostenido que, en las dos últimas décadas, el gobierno canadiense ha venido impulsando la figura de la universidad de servicios, la que ha conllevado un cambio sustancial en las formas de gobierno, y luego agrega:

La búsqueda de la eficiencia —sobre todo tomando como ejemplo el modelo de universidad estadounidense— ha tenido pocos efectos en las universidades latinoamericanas, sobre todo por la prevalencia de la reproducción del poder político en la institución de los grupos de políticos por sobre el gobierno académico y la participación colegiada. (Didriksson, 1994, pp. 9 y 10)

De modo gradual, Axel Didriksson ha sostenido que, para el caso mexicano, las formas actuales de gobierno universitario tienden a someter la participación colegiada y reducir la autonomía académica de la institución universitaria. En suma, la academia padece el proceso de debilitamiento de los órganos colegiados, de la simulación democrática y de la autonomía. Tales cambios en las formas de cultura organizacional que han venido sucediendo desde mediados de los sesenta a la fecha; concluye que no se ha fortalecido las instancias colegiadas o las bases académicas (Capano, 2011).

En estados Unidos, todos los cuerpos de gobierno universitarios (*Higher Education Corporations* HEC en UK) tienen poder unicameral, pero en la mayoría de las universidades ellos escogen trabajar más cerca con la comunidad académica, en lugar de ejercer su derecho de *jure* al control de *facto* sobre la universidad<sup>14</sup>. Ahora bien, los modos de organización de las IES responden a múltiples criterios en el ámbito universitario. Ciertamente, hay investigadores que suscriben a un formas gubernamentales, de tipo colegiado o compartido, donde alcanza una importancia estelar la participación académica y se admite la deliberación de diversos actores (el sector productivo, los docentes, los estudiantes, etc.). El modelo compartido comprende una mixtura compuesta por una junta directiva conformada por miembros del ámbito académico que rige la institución, pero, al mismo tiempo, participan

14 Tal modelo terciario, como universidad del *emprendimiento, del incentivo, de la pasarela, se comienza a integrar en América Latina en consonancia con las primeras oleadas de primera globalización de los años 90'*. El proceso asumió las sugerencias del Banco Mundial y del BID, una vez que el ciclo de Dictadura cumplió el ajuste estructural (desregulación) en la región (1964-1988)

agentes de entidades privadas (Mora y Vieira, 2007). Tal diseño suele ser habitual en el continente o en los países escandinavos. A la sazón, hay un diseño organizacional, que se conoce emprendedor, más gerencial y flexible a las demandas de mercado, donde los cuerpos profesionales, son parte de las políticas del conocimiento, autogestores, llevan las decisiones sobre el personal, la observancia, planificación y construcción de presupuestos (Brunner, 2011).

Esta forma de gobernar las universidades, mediante rendición de cuentas, se ha desarrollado primariamente en el ámbito anglosajón y, también se ha extendido hacia las universidades japonesas, entre otras. Tal circunstancia conlleva que el poder se concentre principalmente en manos de la comunidad académica y la elección del tipo de gestión no es un campo de posibilidades reflexivas, salvo por la vía de métricas (Castro y Ion, 2011). Entre ellos puede resultar determinante la cultura o tradición administrativa en la que se enmarca la institución, en la medida que provee el contexto para entender los modos en los que se organizan las instituciones públicas. La cultura administrativa se refiere a la existencia de ciertos valores culturales similares entre países que originan diversos estilos de administración (Ferlien, Musselin, Andresani, 2009).

Así, y términos de modelos analíticos de gobernanza, el mundo anglo se caracteriza por un especial énfasis en la rendición de cuentas, la tendencia a adoptar criterios de competencia, la importancia otorgada a la eficiencia, supervisar la relación calidad-precio, y lidiar con los grupos de interés, principalmente en el ciudadano como consumidor de certificaciones. La cultura continental —europea— se distingue por su carácter eminentemente normativo marcado por el derecho administrativo. Los países que se incluyen dentro de ella presentan una estructura burocrática cada vez más flexible, en la cual el ciudadano es considerado tradicionalmente como un sujeto pasivo (Kickert y otros, 1997).

Por último, están los modos de gobierno que pueden organizarse según múltiples criterios en el ámbito universitario. Así, diversos investigadores proponen un modelo de cuerpos colegiado, donde tiene una importancia radical la participación académica y donde intervienen diversos actores (el sector productivo, los docentes, los estudiantes, etc.). El modelo compartido está compuesto por miembros del ámbito académico que rige la institución pero, al mismo tiempo, participan agentes de entidades privadas (Gómez, 2004; Mora y Vieira, 2007). Tal modelo suele ser habitual más habitual en Europa continental o en los países escandinavos<sup>15</sup>. Por fin, lo anterior nos lleva a una breve sinopsis del modelo de gobernabilidad. Desde el

15 En este contexto, Adrián Acosta señala que el gobierno de las IES tiene como función chequear las interacciones entre actores políticos, las oligarquías inerciales, cuerpos académicos. Y a ello se suman los hitos

punto de vista de la estructura organizacional de las instituciones hay autores que proponen cuatro modelos:

a) Modelo democrático; este tiene una “fuerte impronta” en la construcción democrática desde la universidad de Córdoba de 1918, que inspiró al movimiento estudiantil chileno, donde se plantea una visión acerca de la educación superior chilena. Tal petitorio, se exige para garantizar el derecho a la participación triestamental en los cuerpos colegiados, en las elecciones de autoridades unipersonales y en la toma de decisiones de todas las instituciones de educación superior.

b) Modelo Jerárquico; aquí el Estado es la piedra angular del sistema y las universidades estatales y privadas son meros agentes. Se trata de un diseño basado en la exacerbación, donde el Estado financia instituciones para que los jóvenes pueden estudiar masivamente bajo una tendencia vertical. El Estado tiene que controlar hasta la menor variable, como si fuera un mecanismo de relojería.

c) Gobierno de los académicos: aquí la relevancia de los cuerpos colegiados y la necesidad de cuerpos colegiados para evitar la crítica a las Universidades propietarias, instalan dos problemas. Este modelo presenta dos problemas. De un lado, el pluralismo ideológico, tiende a dotar de una excesiva a aquellos pares con quienes se sienten mayor afinidad (producción de oligarquías), y de otro, la fuerza política determinante de los académicos es un incentivo poderoso para que las decisiones de decanos y rectores busquen agradar a quienes les han apoyado y potencialmente lo va volver a respaldar<sup>16</sup>.

d) Modelo de juntas directivas; dadas las transformaciones de 1980 en América Latina las juntas directivas, en el caso de las universidades privadas, es común la autogeneración del órgano. Lo importante, afirma el autor, para buen funcionamiento del modelo, es que la junta sea efectivamente soberana en sus decisiones. Este modelo está tomado del sistema universitario de Estados Unidos, que rige tanto en las universidades estatales como las privadas de ese país. En las universidades norteamericanas sería impensable que los académicos eligieron a rectores y decanos. Los profesores tienen gran poder, pero su ámbito de competencia es muy distinto y se relaciona principalmente con cuestiones de naturaleza curricular, no con la designación de autoridades<sup>17</sup>.

Luego de esta breve sinopsis, para Quiroz y Abello (2014) el gobierno universitario responde a la misión que cumplen las universidades, trascienden las aulas y

---

eleccionarios de autoridades, como así mismo, los procesos decisionales —gestión y política del conocimiento— y su implementación” (Acosta, 2002).

16 Para un análisis crítico véase Acosta (1994 y 2014).

17 En estos casos, los profesores tienen gran poder, pero su ámbito de competencia es muy distinto y se relaciona principalmente con cuestiones de naturaleza curricular, no con la designación de autoridades.

clases e impactan a la sociedad en su conjunto<sup>18</sup>. Para Barbara Sporn, la Universidad adaptativa se caracteriza por un gobierno referido a estructura y procesos por medio de los cuales se toman las decisiones en instituciones de educación superior.

El gobierno compartido ha sido sustituido por el gobierno consultivo. El rol del liderazgo (aquellos responsables de dirigir la institución), de los académicos (aquellos responsables de la provisión del negocio central, docencia e investigación) y de la administración (aquellos responsables por la implementación y gestión de los servicios de apoyo en la institución) son de la mayor importancia. (*University Adaptive*, Sporn 1999, p. 219)

Para Kezar y Eckel (2004) el régimen universitario responde a la formulación mixta, a saber, compartido y participativo en un macro nivel donde la decisión debe involucrar a la comunidad académica, a los servicios y a la industria para resolver problemas sociales, teniendo en cuenta que las instituciones parafraseando a Barbara Sporn (199) se enfrentan a una competitividad de los entornos<sup>19</sup>. Para Kehm (2011) la gobernanza está relacionada con las estructuras de toma de decisión, sus procesos y sus objetivos. Los procesos de regulación y coordinación son elementos esenciales a la hora de resolver problemas sociales y hay múltiples formas de coordinación y jerarquización entre redes, comunidades y mercados<sup>20</sup>.

Para José Joaquín Brunner (2011) el modelo burocrático de gobierno universitario se refiere a lo siguiente:

Jerarquías formales, conductas regladas, posiciones detentadas impersonalmente, entrenamiento para el cargo, especialización de funciones. En su mejor expresión opera como una máquina, según dice Weber: precisión, velocidad, certeza, conocimiento de los archivos, continuidad, discreción, unidad, estricta subordinación, reducción de las fricciones y costos personales. (2011, p. 28).

Estas dimensiones alcanzan su punto más alto en una administración estrictamente burocrática, similar la «jaula de hierro» (Weber, 2002). Comparada con cualquier otra forma de administración colegial, reputacional y vocacional, la burocracia y sus estatutos sería superior en cada uno de estos rasgos En una gradiente que se

18 Sin embargo, la herencia europea-medieval, como así mismo, de otras latitudes igualmente requiere de tipologías.

19 Y de una exacerbación del *rational choice* al decir de la comunidad investigativa (Acosta, 1994)

20 Existen varios modos diseños que se pueden clasificar como coordinación de jerarquías, de mercados, mercaderización, privatización, de redes y de comunidades (Brunner, 2011).



aproxima más a los intereses de este apartado, según Scotto (2008) preferimos hablar de gobierno de la universidad, concepto que incluye la administración y la gestión, pero supone una actividad política más extendida y tiene en cuenta la complejidad, la diversidad de actores, los conflictos e intereses característicos de la institución universitaria<sup>21</sup>.

### **A modo de conclusión**

En términos operativos el gobierno universitario (corporativismo managerial o neomanagerial y gobernanza compartida) gana en consolidación institucional mediante la priorización de metas o insumos que puede absorber desde la gobernanza. De este modo, reduce su vulnerabilidad con respecto al medioambiente mediante estructuras organizacionales que limitan la incertidumbre de demandas por cuanto establecen líneas de acción, sin obviar la flexibilidad organizacional (Sporn, 1996). Desde una perspectiva más global la selectividad comprende una multiplicidad de denominaciones, como es el caso de la universidad empresa, universidad corporativa, universidad emprendedora, universidad docente, universidad compleja, universidad para la tercera edad, universidad popular, etc. Pero lo que resulta transversal a todas ellas estar «[...] forzadas a *adaptarse* en el nuevo entorno competitivo y para ello cambiar sus formas de organización y comportamiento [institucional]» (Brunner, 2009, 114). En el Sur toda la evidencia indica que los gobiernos apoyaron la masificación, globalmente exitosa de la oferta privada (privatización de la matrícula) para lidiar con los problemas de acceso y masificación y cobertura. Todo ello sin resguardos preventivos, y con un severo daño a la calidad como el caso chileno. Según Ganga, Quiróz y Fosatti (2016) los gobiernos universitarios deben enfrentar las siguientes tareas,

- Deliberar sobre los objetivos institucionales
- Estipular mallas curriculares
- Orientan el rol de los estudiantes
- Determinar el rol y estatuto de los estamentos administrativos
- Precisar las tareas del cuadro ejecutivo a cargo de las facultades

21 Aquí se concibe la actividad política de un modo profundamente democrático y, a partir de allí, defendemos algunos principios que deben regir el gobierno de la universidad, así como un conjunto de propuestas generales que permitan ponerlos en práctica (Scotto, 2008).

Adrian Acosta (2002) ha fijado una posición constructiva, pero no menos críticas sobre el *boom* de la universidad corporativa que guarda algunas relaciones con los antecedentes epistémicos que la literatura institucionalista a saber,

El [nuevo] paradigma se ha concentrado en el *rational choice*, [de las] instituciones y sólo pueden cambiar mediante un esquema de estímulos y recompensas al desempeño [...] para decirlo en breve: hemos avanzado en la acreditación de programas educativos, pero hemos propiciado la estandarización y rigidez de los mismos [...] fatalmente condicionados a negociar año con año y programa por programa lo que genera altas dosis de incertidumbre y desgaste institucional. (Acosta, 1994, p. 29).

Como ya lo señalamos más arriba, Didriksson critica las formas de organización de la universidad contemporánea, por cuanto una comunidad de académicos y estudiantes, quedan librados al autogobierno des-regulado. En suma, los cuerpos colegiadas —*academic government*— devienen anacrónico y se impone una empresa de bienes y servicios académicos sumidos a la producción y distribución de conocimiento como un valor social o económico directo en clave de productos y economías terciarias del capitalismo académico<sup>22</sup>.

A partir de las afirmaciones de Acosta y Didriksson, sin perjuicio de admitir los certeros avances en materia de regulación organizacional, el consenso managerial, que hemos descrito, se ha cristalizado en una cultura de los indicadores asépticos, a saber, la técnica, la política pública y la focalización de la demanda, reivindicando acríticamente figuras de gobernanza centrada en «el dataísmo» y formatos cognoscitivos propios de la burocracia posfordista (crecimiento, métrica y neoextractivismo). La universidad terciaria (*rational choice*) debería repensar el templo colegiado de cara al futuro cibernético, asumiendo una dimensión ciudadana que le permita rol incidental, evitando toda figura mesiánica y radicalmente despolitizadora como es el dispositivo de la gobernanza. Sin embargo, la ráfaga de sucesos migra en la dirección contraria. El régimen terciario no provee de ningún retrato de comunidad. Dada la intensificación del aceleracionismo de mercados académicos quedó sellado el destino de la universidad del Estado nación, que fue limitada a un momento de la modernidad. En medio de los lúgubres procesos

---

22 En la Universidad gerencial la valorización del aporte académico se limita a la producción de plusvalía, razón por la cual los indicadores asociados a la productividad (reducida a la cuantificación de publicaciones, *papers*) es la vía fundamental para obtener becas, fondos para viajes o proyectos, crear o modificar programas, lograr ascensos, o simplemente tener un trabajo (precario) en alguna universidad (Rodríguez, 2018).

burocráticos impuestos por la educación terciaria neoliberal, hemos visto la fuerza de una «economía managerial», donde la actual universidad porta melancolía ante la fragilización del campo crítico insalvable.

Finalmente, hemos desarrollado una sinopsis del nuevo gerencialismo —gobierno Universitario— y su apabullante penetración en la oferta terciaria de la Universidad post-estatal que hunde sus huellas en el mundo anglosajón. Aquí prevalece una racionalidad extractivista que se expresa en una concepción técnico-operacional, que debe ser escrutada extenuantemente dado el tiempo “drómico” —aceleracionismo de las plataformas— del mercado educacional (Virilio, 1987). La academia experimenta, tras la ralea de los indicadores, una anorexia cognitiva, donde se impone el formato y la precarización de la creatividad. La cultura del libro, el ensayo y las prácticas escriturales, han cedido a dispositivos, tecnologías y formatos que se apartan de la experimentación y han agravado los procesos tecno-productivos.

## Bibliografía

- Acosta, A. (1994). "Gobierno Universitario y poder. Una visión global de las formas de gobierno y la elección de autoridades en los actuales sistemas universitarios". En: *Perfiles educativos*, abril-junio. Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Estudios sobre la Universidad. México D. F.
- Acosta, A. (2002). "Gobierno y gobernabilidad universitaria. Ejes para una discusión". *Tiempo Universitario*. Pg.1-4. "Gobierno y gobernabilidad universitaria. Ejes para una discusión", en *Tiempo Universitario*, Venezuela, Universidad de Carabobo, núm. 359, pp. 1-4.
- Acosta, A. (2014). "El futuro de la educación superior en México" *Revista iberoamericana de educación superior*, México.
- Borins, S. (2002). "On the frontiers of electronic governance: a report on the United States and Canada", *International Review of Administrative Science*, vol. 68, n. 2: 199 211. <http://dx.doi.org/10.1177/0020852302682003>
- Bernasconi, A. (2008). "La crisis del modelo latinoamericano de la universidad". En *Reforma de la educación superior*, compilado por José Joaquín Brunner y Carlos Peña, 47-84. Santiago: Universidad Diego Portales.
- Bernasconi, A. (2016b). "Autonomía y formas de gobierno universitario". En, J. H. Cifuentes, ed. *Asuntos de Gobierno Universitario*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Bernasconi, A. (2015). *El gobierno de las instituciones*. En, A. Bernasconi, ed. 2015. *La educación superior de Chile. Transformación, desarrollo y crisis*. Santiago de Chile: Ediciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Berle, A., and Gardiner M. (1932). *The Modern Corporation and Private Property* (Mac-Millan, New York, N.Y.)
- Brunner, J. J. (2011). "Gobernanza universitaria: tipología, dinámica y tendencias", en *Revista de educación*, 355, mayo-agosto 2011, pp. 137-149. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*
- Brunner, J.J (2012). La idea de universidad en tiempos de masificación *Revista Iberoamericana de Educación Superior*. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*. Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación. Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación. México
- Brunner, J. J., Ganga, F. A. (2016). Gobernanza de la educación superior: una mirada crítica y propositiva al caso de. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. N°1. Pg. 2-25.
- Bechter C. T. & Trowler, P. (2001). *Tribus y territorios académicos. La indagación intelectual y las culturas de las disciplinas*. Barcelona. Gedisa.

- Castro, D. Y Ion, G. (2011). Dilemas en el gobierno de las universidades españolas: autonomía, estructura, participación y desconcentración. *Revista de Educación*. Universidad de Salamanca. España.
- Capano, G. (2011). *Government continues to do its job. A comparative study of governance shifts in the higher education sector. Public Administration*, 2011, Pg. 2-21.
- Cadbury, A. (1992). Informe de la Comisión sobre los Aspectos Financieros del Gobierno Corporativo. Londres: Gee & Co. Ltd.
- Castells, M. (1997). *The Information Age: The Rise of the Network Society*; Oxford: Blackwell Publishers.
- Calvert J. y Kuehn, L. (1993). *Pandora's Box: Corporate Power, Free Trade and Canadian Education Our Schools/Our Selves*, University de Toronto. Canada.
- Clark, B. (1983). *El sistema de educación superior: una visión comparativa de la organización académica*, México, Nueva Imagen/UAM Azcapotzalco.
- Didriksson, A. (1994). Gobierno universitario y poder. Una visión global de las formas de gobierno y la elección de autoridades en los actuales sistemas universitarios. *Perfiles Educativos*, Pg. 1-13.
- Del Valle, C. (2015). "Economía política, producción y gestión del conocimiento". *El caso de las Universidades en Chile. Revista Eptic*. Vol. 17, nº 3, setembro-dezembro.
- Fernández, C. R. (1994). *Retorno de la Universidad a su esencia*. Ediciones de la Universidad de Murcia.
- Freeman, R. Edward ([1984], 2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Reimpresión en 2010 por Cambridge University Press.
- Ferlien, E., Musselin, C., Andresani, G. (2009). "La gobernanza de los sistemas de educación superior: una perspectiva de gestión pública". En: *Paradeise, C., Reale, E., Bleiklie, I., Ferlie, E. (eds) Gobernanza universitaria. Dinámica de la Educación Superior*, vol 25. Springer, Dordrecht.
- Ganga, F., Quiroz, J., & Fossatti, P. (2017). Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta. *Educação e Pesquisa*, 2. 553-568.
- Giroux H. y K. Myrsiades (2001). *Beyond the Corporate University: Culture and Pedagogy in the New Millennium*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Gray, J. (2000). *Falso amanecer: Los engaños del capitalismo global*. (Estado y Sociedad). Paidós Iberica.
- Guzmán, J. A (2018). "Modelos de gobierno universitario: algunas reflexiones sobre las implicancias de las distintas opciones". *La universidad en debate. 18 miradas sobre una controversia*. Santiago de Chile: Universidad de los Andes
- Jensen, M. y W. Meckling (1976). The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, pp. 305-360.

- Jessop, B. (1998). "The Rise of Governance and the Risks of Failure: The Case of Economic Development". *International Social Science Journal*. Vol. 50, n°155.
- Kezar, A. J., & Eckel, P. D. (2004). Meeting today's governance challenges: a synthesis of the literature and examination of a future agenda for scholarship. *The Journal of Higher Education*, 75 (4), 371-399
- Kehm, Barbara (2011). La gobernanza en la enseñanza superior. Sus significados y su relevancia en una época de cambios. Barcelona: Octaedro. 63 págs.
- Labraña J. Brunner, J.J (2021). "La universidad chilena en el contexto del capitalismo académico: una interpretación sociohistórica". *Revista mexicana de investigación educativa*, vol. 26, núm. 90, pp. 935-957, 2021. Consejo Mexicano de Investigación Educativa A.C.
- Lapworth, S. (2004). Arresting Decline in Shared Governance: Towards a Flexible Model for Academic Participation. *Higher Education Quarterly*, 58 (4), 299 -314.
- Luhmann, L. (1981). *Teoría Política en el Estado de Bienestar*, Alianza Universidad
- Nolan, L (1996). *Normas de conducta para la vida pública: primer informe del Comité sobre Normas de Conducta en la Vida Pública*. Presidente, Madrid. Instituto Nacional de Administración Pública, 131 p. (Documentos INAP, 9)
- Marginson, S. y Rhoades, G. (2002). Beyond national states, and systems of higher education: A glonacal agency heuristic. *Higher Education*, 43(3), 281-309.
- Mora, J. G. y Vieira, M. J. (2007). Governance and organizational change in higher education: barriers and drivers for entrepreneurialism. Center for the Study of Higher Education Management (CEGES). Valencia University.
- Offe, C. (1990). *Contradicciones en el Estado del Bienestar*. México. Alianza editorial.
- Olson, M (1971). *La lógica de la acción colectiva*. Bienes públicos y teoría de los grupos. Limusa y Noriega editores. Madrid.
- Ordorika, I. (2014). Governance and change in Higher Education: the debate between classical political sociology, new institutionalism and critical theories. *Bordón Revista de Pedagogía*, N°1, pp. 107-121.
- Ordorika, I., Martínez, J., & Ramírez, R. M. (2011). *La transformación de las formas de gobierno en el sistema universitario público mexicano: una asignatura pendiente*. *Revista de la educación superior*, N° 40, pp. 51-68.
- Paradeise, R. Emanuela, R., I. Bleiklie (2009). (Editores). *University Governance: Western European Comparative Perspectives (Higher Education Dynamics, 25)*. Edición. Espringer, 2009.
- Rodríguez, R. (2018). La condición intelectual. Informe para una academia. Santiago de Chile, Mimesis.

- Quiroz C. Abello, J. (2014). Comps. Gobernanza Universitaria. Aproximaciones teóricas y empíricas. Editor Francisco Ganga. Editorial CEDAC. Universidad de Los Lagos Campus Santiago República. Chile
- Shattock, M. (2006). *Managing Good Governance in Higher Education*. Maidenhead: Open University Press. Jstor.
- Laff, M. (2007). La formación centralizada conduce a universidades no tradicionales. Amsterdam. Ed. Adiestramiento
- Scotto, C. (2008). *Autonomía: el poder que nos obliga. Hoy la Universidad*. Buenos Aires: Paidós.
- Sporn, B. (1996). Managing university culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches. *Higher Education*, Amsterdam, v. 32, n. 1, p. 41-61, 1996.
- Sporn, B. (1999). "Towards more adaptive universities: Trends of institutional reform in Europe". *Higher Education in Europe*, vol. 24, no 1, p. 23-33.
- Schwartzman, Simon (2000). "A Revolução Silenciosa do Ensino Superior", trabajo presentado en el seminario *o sistema do ensino superior Brasileiro em transformação*, Sao Paulo, NUPES/USP, marzo.
- Trakman, L. (2008). *Modelling university governance. Higher Education Quarterly*, Blackwell Publishing, Oxford, v. 62, n. 1-2, p. 63-83.
- Virilio, P. (1997). *Cibermundo. La política de lo peor*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Segunda reimpresión. FCE.-España.
- Walter, J. M, Erik. H.K, Koppenjan (1997). *Gestión de Redes Complejas: Estrategias para el Sector Público*. Sage publicaciones. Publicación en línea, 1912.
- Zattoni, A. y Cuomo, F. (2008). ¿Por qué adoptar códigos de buena gobernanza? Una comparación de las perspectivas institucional y de eficiencia. *Revista de educación*. Madrid.