

# Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias<sup>1</sup>

## University governance: typology, dynamics and trends

José Joaquín Brunner

*Universidad Diego Portales. Centro de Políticas Comparadas de Educación (CPCE). Chile.*

### Resumen

El objetivo de este artículo es estudiar y clasificar los regímenes de gobernanza de las universidades a nivel internacional, sus dinámicas de cambio y tendencias evolutivas. Por gobernanza se entiende aquí la manera en que las instituciones se hallan organizadas y son operadas internamente –desde el punto de vista de su gobierno y gestión– y sus relaciones con entidades y actores externos con vistas a asegurar los objetivos de la educación superior.

Se arranca con la hipótesis, común en la literatura especializada, de que las organizaciones universitarias exitosas son aquellas que logran modificar su gobernanza –esto es, el funcionamiento de su gobierno y sus formas de gestión– para adaptarla a las cambiantes demandas del entorno en que se desenvuelven y a las transformaciones estructurales de aquel. Se construye y fundamenta una tipología básica de regímenes de gobernanza universitaria –v.g., burocrático, colegial, de partes interesadas y emprendedor–. Luego se identifican, para cada tipo, sus principales dinámicas de funcionamiento y tendencias de cambio y adaptación, así como los desplazamientos de sus respectivos centros de gravedad que se producen dentro y entre ellos. Para este efecto se emplean ejemplos tomados de los países desarrollados y la evolución de sus universidades modernas en la doble vertiente «humboldtiana» y napoleónica. Asimismo, se incorporan a este esquema interpretativo las transformaciones experimentadas por las universidades públicas y privadas de otras regiones del mundo, especialmente de América Latina.

---

<sup>(1)</sup> Este artículo es parte del trabajo que el autor desarrolla dentro del Programa Anillo (SOC01) de Políticas de Educación Superior, que cuenta con el patrocinio y apoyo de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (Conicyt) de Chile. Una versión preliminar fue presentada al Seminario Internacional «Gobierno de las Universidades de Gestión Estatal», realizado el día 28 de julio 2010 en la Universidad Nacional San Martín, Buenos Aires, Argentina

Finalmente se aplica este análisis a las tensiones que manifiesta la gobernanza de las universidades latinoamericanas entre los valores tradicionales del autogobierno institucional de amplia base electoral y aquellos de una gestión de carácter emprendedor, y entre valores atribuidos a lo público y fallas imputadas a lo privado en la educación terciaria de la región.

*Palabras claves:* universidad, gobernanza, gobierno, gestión, entorno, legitimidad, efectividad, América Latina.

### **Abstract**

The purpose of this paper is to analyze and to classify university governance regimes, their dynamics and trends in international perspective. Governance refers here to the manner in which these institutions are organized and internally operated -i.e., their authority and management structures and processes- and to their external relations with various stakeholders in order to ensure the higher educations aims.

A hypothesis commonly found in specialized literature is used as a starting point: that successful university organizations are those able to modify their governance -that is, their institutional command and control structures and management, to adapt to the changing demands of their environment and the transformation of its basic structures. A basic typology of higher education governance regimes is offered -i.e., bureaucratic, collegial, of stakeholders and entrepreneurial-, and their change-producing forces and evolutionary trends are identified, as well as the displacements of their corresponding center of gravity both within and between regimes. To this end examples are drawn from the history of modern universities in developed countries, both in the so-called Humboldtian and Napoleonic traditions. Finally, changing university governance circumstances and their peculiarities in Latin America are discussed. We explore tensions between traditional values of university self-governance based on broad electoral participation and values pertaining to entrepreneurial management; also between values assigned to higher education as a public good and shortcomings attributed to the private production of higher education.

*Key words:* university, governance, government, management, environment, legitimacy, effectiveness, Latin America.

## Introducción

Para cumplir su misión, dice la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), las instituciones de educación superior (IES) deben identificar áreas prioritarias y destinar recursos a ellas. No pueden ser efectivas y robustas, en cambio, si acaso les resulta imposible determinar estrategias, fijar prioridades, seleccionar y acometer objetivos docentes y de investigación y, en general, ajustar sus estructuras y organización para adaptarse a un entorno cambiante. De allí que las modalidades de gobierno y gestión institucionales sean de importancia decisiva, concluye (Santiago et ál., 2008, p. 120).

Lo dicho vale especialmente en tiempos turbulentos como el actual cuando la magnitud, intensidad y velocidad de los cambios del entorno dentro del cual se desenvuelven las universidades amenazan con superar sus capacidades de reacción y adaptación y ellas corren el riesgo de entrar en crisis, perder posición competitiva y desaparecer. Estos cambios fuerzan a las instituciones a rediseñar sus estructuras y procedimientos de gobierno y gestión con el fin de aumentar sus capacidades estratégicas frente al medio ambiente externo.

En lo que sigue se revisan las tendencias de cambio de las estructuras y procesos de gobierno y gestión -los regímenes de gobernanza<sup>2</sup>, especialmente de las universidades- que caracterizan el actual panorama de la educación superior, tanto a nivel internacional (en los países de la OCDE) como en la región latinoamericana.

## Regímenes de gobernanza

En el plano del gobierno institucional el desafío para las universidades es encontrar un principio de legitimidad que genere y mantenga la creencia en que la organización cuenta con estructuras y procesos apropiados para adoptar decisiones, manejar demandas del entorno y adaptarse e incidir sobre él por medio de sus capacidades

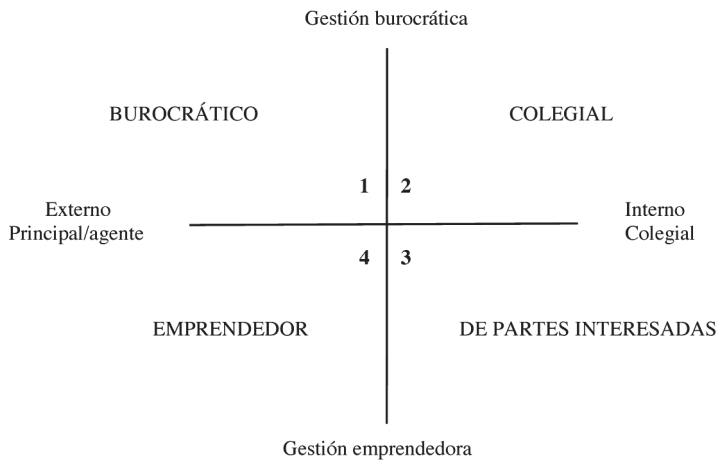
---

<sup>(2)</sup> Sobre el concepto de gobernanza universitaria véase Mora y Viera (2007) y Meléndez Guerrero et ál. (2010). La definición más coincidente con la que se usará aquí es proporcionada por Harvey (2004-2009): «Gobernanza en la educación superior se refiere a la manera en que las instituciones se hallan organizadas y son operadas internamente y a sus relaciones con entidades externas con vistas a asegurar los objetivos de la educación superior».

internas de acción. En el plano de la gestión, en tanto, el desafío es encontrar un principio de efectividad que facilite implementar cotidianamente las decisiones estratégicas y administrar la organización de manera que se asegure la continuidad de sus funciones, obtener los recursos necesarios para ella y producir resultados satisfactorios para las diversas partes interesadas en medio de un entorno turbulento y a veces hostil.

Para estudiar la transformación de las estructuras y procesos de gobierno y gestión en las dimensiones de legitimidad y efectividad necesitamos un dispositivo conceptual que permita identificar dinámicas y tendencias de cambio organizacional, en la tradición de Clark (1983), McNay (1995), Maasen (2003), Olsen (2005) y Pilbeam (2009)<sup>3</sup>. Con tal propósito utilizamos ambas dimensiones como ejes continuos dispuestos ortogonalmente, según muestra el Diagrama I.

DIAGRAMA I. Regímenes de gobernanza configurados sobre los ejes de legitimidad y efectividad



En el eje horizontal o de gobierno -regido por el principio de legitimidad- aparece en el extremo izquierdo el modelo más común desde el comienzo de la modernidad, presente por igual en la concepción «humboldtiana» y napoléonica de universidad. Consiste en la presencia de un principal externo -un organismo del estado,

<sup>3</sup> Si bien los autores mencionados forman parte de una tradición de construcción de tipologías que juega un papel importante en la formulación del dispositivo empleado aquí, ninguno de ellos se refiere propiamente al régimen de gobernanza de las universidades y los parámetros que usan para elaborar sus tipologías son también diferentes.

habitualmente el ministerio de educación o una oficina especializada de éste- que directamente o por medio de delegados adopta las decisiones estratégicas y encarga su aplicación a una estructura de agencia que comprende al personal ejecutivo del vértice superior de la universidad. En el extremo opuesto se muestra el modelo más antiguo e ideológicamente apreciado por la academia; el colegial o de gobierno interno compartido entre los profesores. Aquel encarna la universidad de los funcionarios; éste expresa a la universidad como comunidad de eruditos (*scholars*). Uno representa la república autogobernada de las ciencias; el otro, una institución de servicio estatal. Entre ambos cabe una amplia distribución de formas y gradaciones intermedias, donde se combinan variablemente elementos de gobernabilidad externa e interna.

El eje vertical o de gestión -conducido por el principio de efectividad- se despliega entre un modelo de gestión burocrática en la parte superior y un modelo emprendedor de gestión en la parte inferior. En sus respectivos tipos ideales ambos son concebidos aquí a la manera «weberiana». El modelo burocrático refiere a 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 (1978, p. 973): precisión, velocidad, certeza, conocimiento de los archivos, continuidad, discreción, unidad, estricta subordinación, reducción de las fricciones y costos personales. Estas características alcanzarían su punto más alto en una administración estrictamente burocrática. Comparada con cualquier otra forma de administración colegial, honorífica y vocacional, la burocracia entrenada sería superior en cada uno de estos rasgos. El modo emprendedor, por el contrario, aunque no es tematizado explícitamente por Weber refiere a lo que él llama «imaginación del negocio»; los *animal spirits* que impulsan espontáneamente hacia la acción; el espíritu que mueve a la empresa (firma o universidad) en condiciones de mercado. Es decir, de intercambio y competencia; de lucha y permanente adaptación para sobrevivir en las cambiantes condiciones del mercado. Como bien señala Clark (1998, p. 4, pp. 146-148), este concepto acarrea consigo el sentido de «empresa»: un esfuerzo voluntarioso de construcción institucional que requiere un grado especial de actividad y energía. Supone asumir riesgos en condiciones de incertidumbre; implica innovación, transformación y autodeterminación organizacional.

Los cuadrantes resultantes del cruce de ejes en el Diagrama I dan lugar a nuestra tipología de regímenes básicos de gobierno y gestión (tipos ideales) característicos de las instituciones universitarias; su organización, prácticas e ideologías.

## Cuadrante I: Origen de la universidad moderna

El origen de la universidad moderna, en sus dos paradigmas más difundidos –la universidad de investigación y la universidad estatal de formación especializada– tiene lugar en este espacio. Éste se caracteriza por una fuerte presencia del estado como principal externo con sus dispositivos de comando, coordinación y control y por una gestión delegada en unos agentes que profesan lealtad, ante todo, a ese estado. Ambos modelos –el de las universidades prusianas encabezadas por la de Berlín (1810), cuya creación se debe a Wilhelm Humboldt y a Friedrich Schleiermacher, y el de las escuelas y facultades especializadas francesas controladas hasta el detalle por la universidad imperial napoleónica (1806)– surgen como extensiones de los respectivos estados nacionales. Forman parte de los procesos europeos de secularización, racionalización, burocratización y especialización (Rüegg, 2004).

En ambos casos los profesores eran funcionarios públicos e integraban la administración de sus instituciones, la cual se hallaba cuidadosamente reglada y jerarquizada: más centralizada y disciplinaria en el caso francés; más descentralizada y competitiva en el alemán. El *collège* francés era una corporación controlada por el estado e incorporado al servicio civil (Charle, 2004, p. 45), mientras el profesor prusiano se concebía a sí mismo como un fiel servidor del estado nacional y portador de la ciencia moderna (Howard, 2006, p. 14).

Desde el punto de vista de la financiación institucional, ambos modelos experimentan durante el siglo XIX una parecida evolución: se tornan dependientes del presupuesto fiscal. Las universidades francesas y prusianas pierden su independencia financiera y deben sujetarse a una creciente supervisión y control gubernamentales (Gerbod, 2004, pp. 84-88; Gerbod, 2004a, pp. 111-115). Aún en asuntos propiamente académicos –regulación de los estudios, determinación de estándares profesionales, organización de los exámenes, naturaleza y orientación de la investigación académica, etc.– la intervención del estado «se vuelve invasiva e incluso imperativa» (Gerbod, 2004, p. 90).

Asimismo la gestión se vuelve más compleja y especializada a medida que las instituciones aumentan de tamaño, se incrementa el número de alumnos y profesores, se multiplican sus funciones y objetivos, se diferencian sus unidades internas, crece el personal administrativo y de apoyo y se intensifican las relaciones con el estado y sus organismos sectoriales. Algunas actividades administrativas –vinculadas a los procesos de admisión y reclutamiento de estudiantes, selección y promoción de profesores, organización y ejecución de la enseñanza, supervisión del personal, cuidado y gestión de infraestructura, laboratorios y bibliotecas, y a la administración financiera y rendición de cuentas– comienzan a sistematizarse y se transforman en rutinas burocráticas.

Independientemente del grado de participación de los profesores en el gobierno de sus instituciones (Gerbod, 2004a, pp. 117-121), la universidad moderna se origina y desarrolla pues dentro de un espacio nacional-estatal; forma parte de la esfera pública y la naciente ciencia como vocación. En sentido estricto, es un instrumento del estado como proyecto moderno; se organiza burocráticamente hacia dentro, dotada de una relativa autonomía y, hacia el exterior, su punto de referencia son las oficinas especializadas del estado para el sector educativo. Sus miembros gozan de libertad para enseñar y aprender sujetos a un código de servicio y lealtad funcionaria. La autoconciencia moderna de la profesión académica se forja allí también; ella exalta la función pública y un sentido de realización profesional a través del servicio a una autoridad (la tecno-burocracia del estado) que encarnaría el interés universal. Schleiermacher expresa este sentimiento en una carta escrita a su novia en la navidad de 1808, cuando se preparaba para trasladarse a ocupar un cargo eclesial en Berlín: «Si además yo pudiera asumir cualquiera actividad en nombre del estado», escribe, «aún si fuera solo temporalmente, entonces de verdad no sabría cómo aspirar a más» (Vial, 2005, p. 269).

## Cuadrante II: Autogobierno universitario

El modelo colegial es una pieza fundamental de la más antigua tradición e ideología de la *universitas magistrorum et scholarium*. Expresa a la comunidad académica frente al medio exterior como entidad moral independiente, dotada de cohesión interna. Entre los privilegios -libertades e inmunidades- reconocidos a estos *studia generalia*, el primero fue la autonomía; es decir, el derecho de actuar como cuerpo en sus relaciones con el mundo exterior, supervisar el reclutamiento de sus estudiantes y profesores, establecer sus propias regulaciones y hacerlas valer mediante una jurisdicción interna limitada (Gieysztor, 2004, p. 108). La división y organización del trabajo institucional consistía básicamente en facultades (de artes liberales y mecánicas, más teología) encargadas de administrar los asuntos académicos conducidas por un *decanus*, un *receptor* (tesorero) y los *bedeles*, figuras administrativas de primer orden.

Inicialmente, un representante del obispo estaba a la cabeza de la *universitas*. Los miembros de la comunidad elegían un rector que podía ser un estudiante (modelo de Bolonia) o un profesor (modelo de París y Oxford). Sin embargo, la real autoridad administrativa, legislativa y representativa pertenecía a la asamblea general

(*congregatio*). Además existían asambleas en los demás niveles internos: facultades, naciones (agrupaciones de estudiantes según su origen geográfico) y colegios. El *bedellus* (bedel) era ministro de fe y desempeñaba variadas funciones de gestión, disciplinarias, rituales y de información (Gieysztor, 1992, pp. 119-129).

Esta gobernanza colegial en instituciones que actúan con relativa autonomía y la financiación asegurada por patrones y mecenas alimenta la leyenda de una «época de oro» de la universidad como una comunidad moral, preocupada exclusivamente del bien público y libre de interferencias exteriores. Los académicos dominaban la organización y la dirigían a la manera de una «oligarquía académica» (Clark, 1977), mientras las actividades se coordinan mediante una estandarización de las destrezas según líneas disciplinarias (Pilbeam, 2009, p. 348).

Allí donde las universidades retuvieron durante más tiempo su independencia financiera y contaban con *endowments* generadores de ingresos –como ocurre en las universidades de Oxford y Cambridge, por ejemplo– los principios de colegialidad, autogobierno y gestión amigable logran subsistir hasta el siglo XX<sup>4</sup>. Pero aún en estos casos, el régimen colegial se vio alterado por las políticas introducidas por el gobierno inglés a partir de los años ochenta (Evans, 2010, cap. 1), que desplazaron el centro de gravedad de la gobernanza desde el Cuadrante II hacia los Cuadrantes I y III. Sin embargo, veremos más adelante, el régimen colegial encontró nuevas y peculiares expresiones en otras partes del mundo; por ejemplo en América Latina. Su ideología y leyenda permanecen como un ingrediente de la autoimagen de las instituciones universitarias, del gremio académico y de la retórica organizacional de las universidades.

## Cuadrante III: Partes interesadas

Con este cuadrante (CIII) pasamos a los regímenes de gobernanza articulados en torno a una gestión emprendedora, en las antípodas pues de la administración burocrática. El primero de ellos combina emprendimiento con colegialidad. Llamamos a éste «régimen de *stakeholders*» o de partes interesadas o partícipes, atendiendo a la literatura

---

<sup>(4)</sup> Efectivamente, las dos antiguas universidades inglesas mantienen su independencia financiera hasta comienzos del siglo XX; luego debieron recurrir al tesoro público. En torno a 1935, el 34% de los ingresos totales de las universidades inglesas provenía del presupuesto de la nación (Gerbod, 2004, pp. 84-85; Gerbod, 2004a, p. 118).



que aplica el enfoque de *stakeholders* al análisis de la educación superior en un sentido parecido al que interesan aquí (Jongbloed, Enders y Salerno, 2008; BJORQUIST, 2009).

En breve, bajo esta perspectiva la gobernanza se preocupa simultáneamente de los partícipes internos (profesores, estudiantes, personal administrativo) y externos (tradicionales y emergentes, con interés directo o indirecto en la institución, que pueden ser afectados positiva o negativamente por su desempeño), tales como el gobierno nacional, agencias públicas del sector, municipios y autoridades provinciales y regionales, graduados, empleadores, organismos no gubernamentales, comunidades y movimientos de la sociedad civil, etc. Ofrece por tanto una visión más amplia y compleja de las funciones y responsabilidades de la universidad pública<sup>5</sup> que, por esta vía, se hace cargo de sus tradiciones colegiales y de autogobierno y busca combinarlas con las múltiples demandas que surgen de las partes interesadas externas.

Este modelo implica una radical apertura de la universidad pública hacia la sociedad civil y sus actores relevantes junto con una redefinición de su contrato con el estado que, dentro de las nuevas condiciones, busca estimular a sus universidades para que respondan competitivamente a los cambios de su entorno, a las demandas del mayor número posible de partes interesadas y, de esta manera, se adapte a, y pueda actuar sobre, el medio externo. La universidad queda definida así como una organización de partícipes o partes interesadas (Bleiklie y Kogan, 2007), entre los cuales la voz e intereses académicos son uno de los focos de atención; no el único ni necesariamente –en todo momento– el más importante.

Algunos sostienen que con esto la universidad se transforma en una «empresa de servicios» cuyas funciones se mercantilizan y cuya misión se vería reducida a la generación de ganancias (Olsen, 2005, p. 12) en el espíritu del capitalismo académico (Slaughter y Rhoades, 2004). Por el contrario, otros entienden que la universidad pública –gobernada y gestionada bajo el régimen de partes interesadas– actúa, igual que su correspondiente institucional del CII, en nombre del bien público, aunque ahora debe desenvolverse preferentemente en mercados administrados (o cuasi-mercados) (Shattock, 2003, pp. 47-48). Estos mercados son diseñados por los gobiernos para inducir competencia entre las instituciones públicas, estimular su capacidad de obtener ingresos de fuentes distintas al tesoro público, aumentar su eficiencia interna y externa, reducir costos –o mantenerlos bajo control– y generar excedentes utilizables en función de las políticas y planes de desarrollo de las instituciones.

<sup>5)</sup> En efecto, por razones de conveniencia metodológica y heurística reservamos este Cuadrante para instituciones públicas de educación superior.

Puestas en este nuevo contexto las instituciones públicas responden usualmente separando la conducción estratégica, que radican en un *board* (junta o consejo de gobierno) compuesto por miembros internos y externos (Fielden, 2008), del manejo de los asuntos académicos que permanecen en manos de un organismo de base colegial (de carácter consultivo, asesor o con funciones de decisión). Entre medias se sitúa un sólido cuerpo de administradores, crecientemente de tipo gerencial (MacCarthaigh y Horan, 2010). A su turno, las políticas nacionales y los organismos del estado buscan conducir las universidades «a la distancia», reconociéndoles mayor autonomía y usando de preferencia incentivos, dispositivos de información y evaluación, indicadores de desempeño y una variedad de mecanismos de tipo mercado para la financiación de las instituciones y sus estudiantes (Brunner, 2009, pp. 124-126).

Por su lado, la gestión se reorganiza bajo los postulados del *New Public Management* (NPM) que Politt (2007) resume en los siguientes puntos: pone el foco en resultados y su impacto; utilización de estándares e indicadores de desempeño; preferencia por organizaciones más livianas, especializadas, planas y autónomas; sustitución de las relaciones jerárquicas por contratos; énfasis en la calidad del servicio y orientación hacia el consumidor; colaboración público-privada y con el tercer sector, y prioridad otorgada a los valores de eficiencia e individualismo.

La aplicación de este enfoque da lugar a una amplia reorganización administrativa de la universidad pública. Por el lado positivo, se sostiene que abre las puertas a una gestión de tipo empresarial, más eficiente y con mayor capacidad de responder a las demandas de partes interesadas externas y, por ende, a los desafíos de un entorno cambiante (Middlehurst, 2004). Por el lado negativo, significaría incorporar técnicas y el lenguaje de la gestión empresarial privada a las instituciones universitarias, las que frecuentemente pasarían sin dejar huella ni producir efectos sobre el clima de trabajo y la productividad académica (Birnbaum, 2001).

## **Cuadrante IV: Emprendimiento privado**

La gobernanza emprendedora supone un contrato entre el principal –el propietario de la institución, sea una corporación sin fines de lucro o una sociedad comercial, nacional o extranjera– y los agentes encargados de la administración. Reservamos el Cuadrante IV para el gobierno y la gestión de instituciones privadas que operan

plenamente en mercados de estudiantes, profesores, servicios y productos de conocimiento y a veces, además, en cuasi-mercados para la obtención de recursos públicos y reputación.

Las condiciones de una gobernanza universitaria emprendedora fueron enunciadas por Clark (1998)<sup>6</sup>, pudiendo reformularse de la siguiente forma.

Primero, un «liderazgo mandatado para el cambio», que puede conformarse de diferentes formas. Supone, ante todo, un contrato definido y explícito del principal con el equipo encargado de la gestión. La relación principal/agencia requiere, además, una adecuada estructura y procesos, con un consejo o junta de gobierno compuesto mayoritariamente por miembros externos los cuales fijan la visión de largo plazo, aprueban la estrategia y los recursos, dan consejo técnico y profesional al personal de administración, actúan como árbitro en disputas internas, ejercen una crítica amigable, identifican e interpretan cambios en el entorno externo y eligen a la persona encargada de dirigir la universidad y presidir el cuerpo de administración superior (Shattock, 2003, pp. 105-106). Igual que en el caso del CIII, el núcleo de conducción requiere contar con posiciones ejecutivas fuertes, dotadas de las necesarias facultades para adoptar decisiones difíciles y manejar riesgos y recursos, y con suficiente apoyo de la comunidad. Es decir, se requiere contar con un mínimo de colegialidad, aunque sea bajo modalidades acotadas de asesoría, consulta y consejo.

Segundo, una «columna vertebral» de departamentos, escuelas, institutos y facultades comprometida con la agenda emprendedora y la generación de ingreso. La creación de puestos ejecutivos intermedios fuertes –decanos, directores, jefes de departamentos– es crucial también en este nivel. Estas posiciones deben contar con suficiente apoyo del liderazgo central, así como con personal especializado para desarrollar funciones de *marketing*, elaboración y presentación de proyectos, vinculación con partes interesadas externas, relaciones internacionales y administración de recursos humanos y financieros.

Tercero, una «red de instancias y actividades» que vincule a la universidad con su entorno a través de la gestión, difusión y transferencia de conocimientos. Esta red relaciona la academia (la columna vertebral) con el sector productivo, el gobierno y la comunidad prestando una serie de servicios de intermediación, consultoría, antena tecnológica, transferencia y diseminación de conocimientos, investigación del tipo modo

<sup>6</sup> Nótese que Clark (2004) postula que esta forma de gobernanza puede arraigar tanto en universidades públicas como privadas. Efectivamente, así es. Como ya se vio, el CIII admite regímenes de gobernanza que posee rasgos emprendedores, pero que en su conjunto conviene designar con otro término, a modo de dar cuenta de la naturaleza propia y tradiciones de las universidades públicas.

de producción dos (MP2) (Nowotny, Scott y Gibbons, 2004) y, en general, de conexión de la universidad con su entorno. Un punto clave, destacado por Collis (2004, pp. 58-61), es que esta red periférica puede acarrear consigo nuevos desafíos de gobernanza, al extender el alcance de la gestión institucional a un conjunto de nuevas actividades que a veces escapan a la comprensión y el control de los órganos de gobierno.

Cuarto, una «base diversificada de ingresos» que reduce la dependencia institucional respecto del subsidio fiscal, genera flujos adicionales de recursos, ensancha su autonomía, crea lazos con diversos *stakeholders* y genera así el espacio y los recursos para financiar innovaciones, asumir riesgos y realizar subsidios cruzados que permiten estimular áreas institucionales rezagadas. Es crucial que las actividades diseñadas para generar rentas produzcan efectivamente un excedente utilizable. Pues como advierte Shattock (2003, pp. 52-56), crear un excedente sobre ingresos es bastante más difícil que simplemente generar un ingreso. Propone que el consejo o *board* de la institución monitoree de cerca e individualmente los flujos de ingresos, apruebe constantemente planes de inversión y reinversión –debería operar, dice, como una agencia de capital de riesgo–, desarrolle una estrategia de precios como parte del modelo de negocios de la institución, distribuya los ingresos y el excedente entre la universidad y sus departamentos o facultades, vigile la legitimidad académica de estas operaciones para mantener la confianza en ellas, y se ocupe de crear y desarrollar capacidades gerenciales y profesionales en este ámbito.

Quinto, por último, la difusión de una «cultura emprendedora en la organización», incluyendo valores, creencias, ideas, hábitos y relatos que den sentido al emprendimiento y proporcionen la argamasa que progresivamente va ligando entre sí a las diferentes instancias académicas y administrativas de la universidad y creando una visión y proyecto capaces de prolongarse en el tiempo en apoyo de esta nueva modalidad de gobernanza.

Si bien las universidades privadas no subsidiadas están forzadas a comportarse estratégicamente y a adoptar alguna forma de gestión emprendedora, solo unas pocas lo logran plenamente. En efecto, no es raro observar instituciones de este tipo donde el principal falla en establecer un mandato suficientemente preciso para los agentes, o donde éstos no logran conformar un núcleo de liderazgo, o carecen de legitimidad interna, o fracasan en asociar la columna vertebral de la institución al proceso de diversificación de ingresos, o no logran crear una red periférica de suficiente potencia ni desarrollar una cultura emprendedora a nivel de la organización.

## Renovación de la gobernanza pública

Hasta los años setenta las políticas de educación terciaria apuntaban en Europa hacia una mayor intervención del estado. Descansaban en un modelo de planificación y control ejercido desde el gobierno que limitaba la autonomía de las universidades en función de los objetivos del desarrollo nacional. «A ojos de las autoridades, los sistemas de educación superior se habían convertido en instituciones cruciales para la obtención de metas económicas nacionales» (Carrier y van Vught, 1989, p. 75). Luego, en la siguiente década, comienza a producirse un cambio de marea en el Cuadrante I de nuestro diagrama. La corriente principal apunta ahora hacia una estrategia de autorregulación como principal mecanismo de coordinación de estos sistemas. Se abandonan la planificación cuantitativa, el énfasis en el planeamiento de recursos humanos y la intervención estatal en la minucia de la administración académica. Al contrario, el énfasis se pone en una mayor autonomía de las universidades (Neave y van Vught, 1991). Surge el concepto de guiar la educación a distancia o mediante control remoto. Junto con una autonomía expandida se da mayor espacio a la autogestión de las universidades.

El abandono de la supervisión y control detallados se vio compensado por un creciente foco gubernamental en el control de productos (resultados de estos procesos), la transparencia y rendición de cuentas públicas (*accountability*). El control se desplaza desde los aspectos cuantitativos hacia los cualitativos, mediante el uso de variados procedimientos de evaluación externa. El estado planificador e interventor es reemplazado por el «estado evaluativo» (Neave, 1988).

Mediante la adopción de nuevas estrategias y modalidades de asignación de financiación fiscal –preferentemente a través del uso de mecanismos de tipo mercado– los gobiernos buscan inducir cambios en la conducción de las universidades: nuevas formas de gobernanza, fijación de prioridades y metas, autoevaluación en función de indicadores de desempeño, foco en la eficiencia interna y externa, atención hacia las demandas y expectativas de partes interesadas ajenas a la comunidad universitaria, ganancias de productividad académica, generación de excedentes, contribución al desarrollo regional y local, internacionalización, etc.

Al momento, los alcances y resultados de estas transformaciones no pueden apreciarse aún en toda su magnitud: el generalizado reforzamiento de las posiciones ejecutivas, el ensanchamiento de las funciones gerenciales, la sustitución parcial del poder colegial de los académicos por la autoridad investida en un estrato administrativo superior. Mas esto es evidente: las formas colegiales de gobierno han sido puestas

en cuestión, debilitándose con ello el Cuadrante II junto con un fortalecimiento y renovación del Cuadrante I. Sobre todo, se está provocando un progresivo traslado de la gobernanza de las universidades públicas hacia el Cuadrante III. «Crecientemente las IES son vistas como «actores corporativos» que actúan estratégicamente no solo dentro de sus propias organizaciones sino que también se relacionan proactivamente con su entorno externo» (De Boer y File, 2009, p. 14).

Al dejar de depender para su financiación exclusivamente del estado, las universidades públicas empiezan a actuar con mayor sentido estratégico, adoptan decisiones organizacionales de alto impacto, se relacionan con partes interesadas externas, dan cuenta pública de su desempeño y resultados, acreditan sus programas y servicios y, en general, expanden y sofistican sus capacidades de conducción y gestión.

Una vez situadas de lleno en el Cuadrante III, las instituciones deben rediseñar sus órganos de gobierno; en particular, la relación entre las instancias de expresión colegial y los papeles encargados de las funciones ejecutivas en el vértice de la organización. Asimismo, frecuentemente deben realizar una completa reingeniería financiera, no pudiendo limitarse ya al manejo del subsidio fiscal. Deben definir una estrategia de inversión para la sustentabilidad institucional, lidiar con una diversidad de fuentes de ingreso, generar excedentes, manejar un portafolio financiero, administrar riesgos y preocuparse –a la manera de las empresas, aunque por razones distintas (Zemsky et ál., 2005)– de la línea final del balance anual.

La difusión de un modelo emprendedor de gobernanza universitaria suele criticarse por dar lugar, se dice, a una conducción de tipo «corporativa», semejante a la de una empresa, y poseer una naturaleza «managerial» o «neomanegerial» que, de mantenerse, podría distorsionar el sentido público de la misión institucional.

Entre las principales críticas se señala que podría erosionar el *ethos* colegial de la cultura académica; borrar el límite entre lo público y lo privado en los valores que presiden a la organización y su manejo; favorecer la emergencia de una nueva capa de administradores-tecnócratas cuyo poder crecería en desmedro de los académicos; crear un ambiente de factoría dentro de las universidades y una suerte de vigilancia panóptica del trabajo del personal académico, el cual se hallaría sujeto a una serie de nuevas tecnologías de control, disciplina y medición de su productividad. Todo lo anterior podría afectar las libertades tradicionales de investigación, enseñanza y aprendizaje y, empujar a la universidad pública hacia la esfera de los negocios, la comercialización y el emergente capitalismo académico (Deem et ál., 2007).

## Gobernanza pública rezagada

¿Cómo se sitúan los regímenes de gobernanza de las universidades latinoamericanas en relación con este cuadro de transformaciones y con los debates a que éstas dan lugar?

De entrada, los sistemas de educación superior de América Latina presentan dos características peculiares en relación con los países que forman parte de la OCDE y, en particular, de la UE (Brunner, 2008). Por un lado, un concepto de autonomía entendida como autarquía institucional frente a gobiernos nacionales débiles o impotentes en materias de educación superior; por el otro, un crecimiento explosivo de la educación superior privada. Aquí interesa la primera de estas características.

La amplísima concepción de la autonomía universitaria se refleja bien en el siguiente enunciado de la principal autoridad de una universidad pública de la región:

La especificidad y amplitud de la autonomía nos exime no sólo de la dirección del Poder Ejecutivo, sino también de la Asamblea Legislativa en cuanto a la regulación del servicio. La autonomía permite a la Universidad autodeterminarse, adoptar sus planes, programas, presupuestos, organización interna y darse su propio gobierno, definiendo, además, cómo se distribuyen sus competencias en el ámbito interno (González, 2008, p. 11).

En la práctica, esto llevó, primero, al gobierno de oligarquías académicas y, después, al autogobierno con amplia participación electoral de los diversos estamentos (profesores, estudiantes y, en ocasiones, personal no-académico y/o graduados). Todo esto frente a un estado proveedor de recursos pero política y burocráticamente impotente en términos del Cuadrante I. En efecto, hasta comienzos del siglo XXI la capacidad estatal para impulsar políticas de educación superior fue débil, debido «tanto a las restricciones políticas y financieras como a la incapacidad institucional, técnica, administrativa y política de los estados nacionales latinoamericanos para abordar los problemas críticos de la educación superior» (Acosta, 2002, pp. 45-46). Por el contrario, cuando los gobiernos nacionales se hallaban al mando de caudillos civiles, dictaduras militares o de regímenes autoritarios hacían tabla rasa con la autonomía universitaria y sometían a las universidades a una estrecha disciplina político-administrativa. Entre ambos extremos no existió, en cambio, algo similar al modelo europeo de control y planificación racional ejercido por una burocracia de tipo «weberiana».

De modo que al concluir el siglo XX, las universidades públicas de la región se hallaban ubicadas casi sin excepción en el Cuadrante II, con una fuerte dosis de «co-gobierno democrático» y una gestión burocrática debilitada por el fraccionamiento, el clientelismo y la politización. El poder real reside en las facultades; el vértice de conducción es endeble; los rectores frecuentemente presiden sobre un gobierno bloqueado, sometido al veto de las oligarquías académicas, de alianzas entre decanos o de grupos de interés. Como resultado, «las decisiones son lentas, las personas en puestos de decisión no tienen formación administrativa y los administradores no tienen legitimidad para tomar decisiones» (Schwartzman, 1996). Según observa el mismo Schwartzman, este esquema se vuelve especialmente problemático cuando es necesario reducir costes, buscar recursos más allá del subsidio fiscal y aumentar la eficiencia interna de las instituciones.

Se consagra así un régimen de gobernanza que torna imposible integrar las funciones claves de conducción, impidiendo dinamizar y estabilizar la organización. Como se ha dicho parafraseando a Drucker, las universidades públicas latinoamericanas se hallan sobre-administradas, en el sentido negativo de una burocracia fraccionada y paralizante, y sub-gestionadas, en el sentido emprendedor de Clark y Shattock. De allí derivarían una serie de patologías organizacionales: una visión institucional sin correlato en la gestión académica ni en los recursos; una gestión académica «parroquial», es decir, vuelta hacia dentro y disociada de las demandas del entorno; una asignación de recursos puramente inercial al interior de la organización, y una gestión académica que no lleva en cuenta las restricciones administrativo-financieras y torna imposible contar con un planeamiento estratégico (Samoilovich, 2008, pp. 344-346).

## **Evolución privada**

Por otro lado, ha habido un explosivo crecimiento de la educación superior privada en América Latina. Puestos ante la disyuntiva de financiar con recursos fiscales la expansión y masificación de la educación superior o de liberalizar la provisión traspasando su costo a las familias y los estudiantes, los gobiernos latinoamericanos optaron por privatizar la provisión masiva.

Desde el punto de vista de la gobernanza de las universidades privadas, el carácter y los fines del principal resultan decisivos. Puede ser la iglesia católica (a nivel nacional



o pontificio) u otras iglesias, una orden religiosa, fundaciones o corporaciones sin fines de lucro o sociedades comerciales (nacionales o extranjeras). Comúnmente el principal ejerce la conducción a través de una junta o consejo directivo, organismo ante el cual responde el plantel ejecutivo que procura realizar una función gerencial emprendedora (Cuadrante IV), pero que en ocasiones -y no infrecuentemente- tiene un accionar burocrático tradicional (Cuadrante I). En uno y otro caso, suele producirse un déficit de colegialidad y, por ende, de participación y representación académica.

Tan decisivo como el carácter del principal son las transformaciones del entorno regulatorio en que operan las instituciones privadas, a lo menos en tres frentes.

Primero, ante su explosivo crecimiento, los gobiernos introducen un marco más exigente de regulaciones para el reconocimiento oficial de las IES, su licenciamiento y otorgamiento de plena autonomía. Sin embargo, no se revierte el «crecimiento salvaje» previo del sector que caracterizó la etapa de creación de los mercados.

Segundo, se establecen agencias y procedimientos para la evaluación externa y acreditación de instituciones (públicas y privadas) y programas, unidades y servicios académicos, dependiendo de cada país. A pesar de los avances logrados, nada indica que ha podido consolidarse una nueva «cultura de la evaluación» como suele afirmarse con excesivo optimismo. A nivel de gobernanza se observan avances interesantes: creación de unidades de análisis institucional, fijación de metas, planificación estratégica, utilización de indicadores de desempeño y programas de mejoramiento.

Por último, los gobiernos abandonan parcialmente el esquema de financiación benevolente de las instituciones públicas, basado en aportes no condicionados al desempeño y resultados, y comienzan a usar una serie de instrumentos y mecanismos de tipo mercado para la asignación condicionada de recursos del tesoro público (Brunner, 2009, pp.73-79). De esta manera buscan crear condiciones favorables para la acción emprendedora de las universidades. Si bien estas prácticas no han afectado hasta ahora la parte principal de las transferencias públicas, ellas convergen con los papeles más activos que asumen los gobiernos, generándose así unos efectos combinados que rebasan la suma de componentes individuales.

Consideradas en su conjunto, las transformaciones del entorno regulatorio latinoamericano han generado dinámicas cuyo impacto se halla sujeto a interpretaciones contradictorias.

Por ejemplo, algunos concluyen que se estaría produciendo un cambio silencioso, al aproximarse las universidades públicas de la región, por primera vez, al torbellino del capitalismo académico (Acosta, 2008). Incluso, se plantea la hipótesis de que bajo el impulso del paradigma «gerencial» podría estarse produciendo «una nueva ola de

burocratización» en las universidades públicas hasta atrapar en su red «también el tiempo, la atención y las prácticas de los académicos, los cuales dedican un esfuerzo creciente para el cumplimiento de labores burocráticas diversas» (Acosta, 2008, pp. 79-80). En otros casos, como el de Chile, una modernización con sesgo emprendedor habría penetrado al sistema hasta alcanzar incluso instancias de gestión de las universidades públicas, aunque sin alterar la tradición del gobierno colegial-representativo (Brunner, 2009, cap. 5).

Otros autores postulan que América Latina estaría presenciando la conformación de una universidad funcional al capitalismo académico. Como resultado de una intensa mercantilización y comercialización, la identidad pública universitaria estaría mudando hacia una identidad empresarial-corporativa. Así, se dirá, mientras «la idea de la universidad pública latinoamericana durante el siglo XX (ya fuera de gestión pública o privada, como son las universidades de las iglesias) connotaba calidad científica, relevancia social, pertinencia y equidad (...), la idea de universidad corporativa del siglo XXI (...) significa fin de lucro, intereses privados, exclusión social y predominio de las ambiciones de los propietarios» (Mollis, 2006, p. 98).

## Conclusión

Las dicotomías reseñadas dan cuenta de las tensiones que existen –particularmente en América Latina– entre las culturas que acompañan a los Cuadrantes II y IV de nuestro diagrama. Es decir, entre el principio colegial y el del emprendimiento; entre la gestión regida por valores burocráticos y aquella inspirada en prácticas empresariales; entre el autogobierno de la república del saber y el gobierno ejercido por administradores responsables ante un principal externo a la comunidad universitaria.

Reflejan, asimismo, el choque ideológico entre la historia de la institución universitaria, su pasado legendario, el recuerdo de su época de oro, y su presente acosado por un entorno incierto, cambiante y a ratos hostil. Entre los valores atribuidos a lo público –bienes comunes, esfera de deliberación racional, interés colectivo, espacio de confraternización, etc.– y las falencias éticas atribuidas a las prácticas propias del mercado, regidas por intereses individuales que no conocen, según decía Weber, ninguna obligación de fraternidad ni de piedad.

En fin, como muestra este análisis, más resistentes y difíciles de modificar son las ideologías emanadas de cada uno de los regímenes de gobernanza universitaria y de

sus principales elementos que los dispositivos organizacionales, de economía política y jurídica que los acompañan. Contrariamente a lo que suele decirse, son pues los componentes más livianos, ideales, subjetivos, de superestructura, los que a veces impiden el cambio y la adaptación de los sistemas, y no los aparentemente más pesados, de base estructural.

## Referencias bibliográficas

- ACOSTA SILVA, A. (2002). El neointervencionismo estatal en la educación superior en América Latina. *Sociológica*, (17), 49, 43-72.
- (2008). La autonomía universitaria en América Latina: Problemas, desafíos y temas capitales. *Universidades*, 36, 69-82.
- BIRNBAUM, R. (2001). *Management Fads in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- BLEIKLIE, I. & KOGAN, M. (2007). Organization and Governance of Universities. *Higher Education Policy*, 20, 477-493.
- BRUNNER, J. J. (2008). El proceso de Bolonia en el horizonte latinoamericano: límites y posibilidades. *Revista de Educación*, Número Extraordinario 2008, 119-145.
- (2009). *Educación Superior en Chile: Instituciones, Mercados y Políticas Gubernamentales (1997-2007)*. Santiago de Chile: Universidad Diego Portales.
- CARRIER, D. & VAN VUGHT, F. (1989). Recent developments in the governance of higher education and higher education curricula. En F. VAN VUGHT (Ed.), *Governmental Strategies and Innovation in Higher Education* (pp. 73-96). London: Jessica Kinsley Publishers.
- CHARLE, C. (2004). Patterns. En W. RÜEGG (Ed.), *A History of the University in Europe. Universities in the Nineteenth and Early Twentieth Centuries (1800-1945)* (pp. 33-80). Cambridge: Cambridge University Press.
- CLARK, BURTON R. (1977). *Academic Power in Italy. Bureaucracy and Oligarchy in a National University System*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- (1983). *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley: University of California Press.
- (1998). *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: IAU Press - Pergamon.

- (2004). *Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts*. Maidenhead, Berkshire, UK: The Open University Press-McGraw-Hill.
- COLLIS, D. J. (2004). The paradox of scope: A challenge for the governance of higher education. En W. G. TIERNEY (Ed.), *Competing Conceptions of Academic Governance* (pp. 33-76). Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- DEEM, R., HILLYARD, S. & REED, M. (2007). *Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism*. Oxford: Oxford University Press.
- EVANS, G. R. (2010). *The University of Cambridge. A New History*. London, New York: I.B. Tauris.
- FIELDEN, J. (2008). *Global trends in university governance*. The World Bank, Education Working Paper Series Number 9.
- GERBOD, P. (2004). Relations with authority. En W. RÜEGG (Ed.), *A History of the University in Europe. Universities in the Nineteenth and Early Twentieth Centuries (1800-1945)* (pp. 83-100). Cambridge: Cambridge University Press.
- (2004a). Resources and management. En W. RÜEGG (Ed.), *A History of the University in Europe. Universities in the Nineteenth and Early Twentieth Centuries (1800-1945)* (pp. 101-121). Cambridge: Cambridge University Press.
- GIEYSZTOR, A. (1992). Management and resources. En H. DE RIDDER-SYMOENS (Ed.), *A History of the University in Europe. Universities in the Middle Age* (pp. 108-143). Cambridge: Cambridge University Press.
- GONZÁLEZ GARCÍA, Y. (2008). El reto de la autonomía universitaria. *Universidades*, Año LVIII, 36, 7-18.
- HOWARD, T. A. (2006). *Protestant Theology and the Making of the Modern German University*. Oxford: Oxford University Press.
- MAASEN, P. (2003). Shifts in governance arrangements: An interpretation of the introduction of new management structures in higher education. En A. AMARAL, V. L. MEEK & I. M. LARSEN (Eds.), *The Higher Education Managerial Revolution?* (pp. 31-53). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- MACCARTHAIGH, M. & HORAN, A. (2010). University Governance: Achieving best practice and meeting future challenges. Institute of Public Administration, Research Paper for Irish University Association (IUA) Conference «Meeting the Challenges of the New Decade».
- MCNAY, I. (1995). From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities. En T. SCHULLER (Ed.), *The Changing University?* (pp. 105-115). Milton Keynes: The Society for Research into Higher Education & Open University Press.

- MELÉNDEZ GUERRERO, M.A., SOLÍS PÉREZ, P. C. Y GÓMEZ ROMERO, J. G. I. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XVI, 2, 210-225.
- MIDDLEHURST, R. (2004). Changing internal governance: a discussion of leadership roles and management structures in UK universities. *Higher Education Quarterly*, (58), 4, 258-279.
- MOLLIS, M. (2006). Geopolítica del saber: biografías recientes de las universidades latinoamericanas. En H. VESSURI (Ed.), *Universidad e investigación científica* (pp. 85-101). Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- NEAVE, G. (1988). On the cultivation of quality, efficiency and enterprise. An overview of recent trends in higher education in Western Europe 1986 - 1988. *European Journal of Education*, 25, 2-3, 273-283.
- NEAVE, G. & VAN VUGHT, F. (1991). Conclusion. En G. NEAVE & F. VAN VUGHT (Eds.), *Prometheus Bound. The Changing Relationship Between Government and Higher Education in Western Europe* (pp. 239-255). Oxford: Pergamon Press.
- NOWOTNY, H., SCOTT, P. & GIBBONS, M. (2004). *Rethinking Science. Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*. Cambridge, UK: Polity Press.
- PILBEAM, C. (2009). Institutional structures. Where legitimacy and efficiency meet. En M. TIGHT, K. H. MOK, J. HUISMAN, & C. C. MORPHEW (Eds.), *The Routledge International Handbook of Higher Education* (pp. 343-356). New York: Routledge.
- RÜEGG, W. (2004). Themes. En W. RÜEGG (Ed.), *A History of the University in Europe. Universities in the Nineteenth and Early Twentieth Centuries (1800-1945)* (pp. 3-31). Cambridge: Cambridge University Press.
- SANTIAGO, P., TREMBALY, K., BASRI, E. & ARNAL, E. (2008). *Tertiary Education for the Knowledge Society* (2 Volumen). Paris: Organisation for Economic Development and Co-Operation.
- SAMOILOVICH, D. (2008). Tendencias de la educación superior en América latina y el Caribe. En A. L. GAZZOLA Y A. DIDRIKSSON (Eds.), *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe* (pp. 319 -379). Caracas: IESALC-UNESCO.
- SCHWARTZMAN, S. (1996). El papel de la universidad en el desarrollo social. *Revista de Educación Superior*, XXX (1), 117, 99-104.
- SHATTOCK, M. (2003). *Managing Successful Universities*. Maidenhead: Open University Press.
- SLAUGHTER, S. & RHOADES, G. (2004). *Academic Capitalism and the New Economy. Markets, State and Higher Education*. Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press.

- VIAL, T. (2005). Schleirmacher and the state. En J. MARIÑA (Ed.), *The Cambridge Companion to Friedrich Schleirmacher* (pp. 269-285). Cambridge: Cambridge University Press.
- WEBER, M. (1978). *Economy and Society*. Edited by Guenther Roth and Claus Wittich. Berkeley: University of California Press.
- ZEMSKY, R., WEGNER, G. R. & MASSY, W. F. (2005). *Remaking the American University: Market-Smart and Mission-Centered*. New Brunswick: Rutgers University Press.

## Fuentes electrónicas

- BJORQUIST, C. (2009). *Stakeholder Influence in higher education. Old ideas in new bottles?* Dissertation, Faculty of Social and Life Sciences, Political Science, Karlstad University Studies. Recuperado el 12 de agosto, de:  
<http://swepub.kb.se/bib/swepub:oai:DiVA.org:kau4711?tab2=abs&language=en>
- DE BOER, H. & FILE, J. (2009). *Higher education governance reforms across Europe*. Center for Higher Education Policy Studies, University of Twente. Brussels: European Centre for Strategic Management of Universities. Recuperado el 11 de agosto, de:  
<http://www.utwente.nl/mb/cheps/publications/Publications%202009/C9HdB101%20MODERN%20PROJECT%20REPORT.pdf>
- HARVEY, L. (2004-9). *Analytic Quality Glossary, Quality Research International*. Recuperado el 9 de agosto de: <http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/>
- JONGBLOED, B., ENDERS, J., & SALERNO, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, (56), 3, 303-324. Recuperado el 2 de agosto, de: <http://www.springerlink.com/content/814486114u173v3w/fulltext.pdf>
- MORA, J. G. Y VIEIRA, M. J. (2007). *Governance and organisational change in higher education: barriers and drivers for entrepreneurialism*. Centre for the Study of Higher Education Management (CEGES); Valencia University. Recuperado el 5 de agosto, de: [http://www.univnova.org/documentos/documento\\_ampliado.asp?id=156&a=4](http://www.univnova.org/documentos/documento_ampliado.asp?id=156&a=4)

- OLSEN, J. P. (2005). *The institutional dynamics of the (European) university*. Center for European Studies, University of Oslo, Working Paper, 15. Recuperado el 1 de agosto de: [http://www.arena.uio.no/publications/working-papers2005/papers/wp05\\_15.pdf](http://www.arena.uio.no/publications/working-papers2005/papers/wp05_15.pdf)
- POLLITT, C. (2007). *The New Public Management: An Overview of Its Current Status*. Public Management Institute, Katholieke Universiteit Leuven. Recuperado el 14 de agosto, de: [http://www.ramp.ase.ro/en/\\_data/files/articole/8\\_01.pdf](http://www.ramp.ase.ro/en/_data/files/articole/8_01.pdf)

**Dirección de contacto:** José Joaquín Brunner. Universidad Diego Portales. Centro de Políticas Comparadas de Educación (CPCE). Hernando de Aguirre 731. Providencia. 7510216 Santiago de Chile. E-mail: josejoaquin.brunner@gmail.com