



Edición Especial  
Año 23 No. 1

Julio 2018

# Revista Venezolana de Gerencia



# Gobernanza y desempeño universitario<sup>1</sup>

Acosta Silva, Adrián\*

## 1. Introducción

Mucha agua ha corrido bajo los puentes del tema general del gobierno de la educación superior en las ciencias sociales. Aproximaciones sociológicas, politológicas, económicas y administrativas de diversos calibre y profundidad han abordado en distintas épocas y contextos académicos e intelectuales el “problema del gobierno” universitario, como curiosidad intelectual, como preocupación política, o como objeto de estudio. Esas aguas mezclan intereses cognoscitivos y políticos, dilemas éticos y tensiones pragmáticas, y son habitadas por varias de las teorías clásicas y contemporáneas sobre el tema. Algunas de ellas son macro-teorías sobre el gobierno de los sistemas, otras teorías de alcance intermedio sobre la dimensión organizacional del gobierno, y micro-teorías que exploran las relaciones de cooperación, tensión

y conflicto entre los distintos actores del gobierno universitario. Sin embargo, en los últimos años nuevos enfoques dominan los análisis y las interpretaciones sobre los fenómenos del poder, el gobierno y la autoridad en la educación superior: los enfoques centrados en la gobernanza.

¿Qué explica ese giro intelectual y académico, y de políticas públicas? ¿Es solo el resultado obvio del “imperialismo” de las teorías de la nueva gerencia pública (NPM) sobre el gobierno universitario y la acción del Estado? ¿Se trata de una moda intelectual condenada a su desaparición temprana o tardía? ¿O forma parte de un paradigma político y de políticas cuyas raíces se hunden en los intersticios de los campos del análisis de políticas, el neo-institucionalismo y de la sociología de las organizaciones?

Como es de esperarse, no hay una sola respuesta a estas cuestiones. Ello no obstante, es posible registrar y

---

1 Texto de la conferencia inaugural del V Congreso internacional de Investigación sobre gobernanza universitaria (CIIGUN), celebrado en la Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey, México, 21 de noviembre de 2017.

\* Sociólogo mexicano. Doctor en Investigación en ciencias sociales con especialización en ciencia política por la Flacso-México. Profesor investigador de tiempo completo en el Instituto de Investigación en Políticas Públicas y Gobierno, CUCEA-Universidad de Guadalajara, México. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. E-mail: aacosta59@gmail.com

documentar el hecho de que los enfoques de la gobernanza han dominado con intensidad variable el clima intelectual del cambio institucional de la educación superior, ofreciendo la construcción de respuestas orientadas hacia la adaptación de las universidades a entornos inestables, inciertos, propios de la era de la “modernidad líquida” a la que se refería Zygmunt Bauman para describir los esfuerzos de gestión de la incertidumbre que caracterizan la vida contemporánea de individuos, instituciones y sociedades desde finales del siglo pasado.

Bajo estas preocupaciones, quiero proponer en esta ocasión una idea general sobre la cuestión del gobierno de la educación superior, una idea que quizá resulte apropiada para explorar el contexto latinoamericano contemporáneo en este campo de estudio. Es una formulación que tiene cierto linaje teórico y conceptual de naturaleza fundamentalmente sociológica, inspirada en lo que algunas comunidades epistémicas del análisis institucional de la educación superior han afirmado respecto del tema general, y que se nutre de la experiencia reciente de México y otros países latinoamericanos. Es también una aproximación (espero que intelectualmente prudente) que acaso puede ser capaz de explicar las tensiones, las contradicciones, paradojas e incertidumbres que caracterizan el gobierno, la gobernabilidad y la gobernanza de la educación superior en la región.

La idea, dicha por ahora de manera muy breve, consiste en que las relaciones entre gobernanza y desempeño institucional en los contextos universitarios son analíticamente claras pero empíricamente ambiguas. Y esa distancia entre lo teórico y lo práctico se debe fundamentalmente a que padecemos un déficit de causalidad que

articule consistentemente el enfoque de la gobernanza con los problemas del proceso de gobierno universitario y sus resultados institucionales. Estamos en presencia de una paradoja clásica: a pesar de que la gobernanza se ha colocado como el enfoque dominante en el análisis institucional de los problemas del gobierno de la educación superior, sus efectos en el mejoramiento del desempeño sistémico de las universidades son, hasta ahora, poco claros. Más adelante ampliaré esta explicación.

Para ello, he organizado mi presentación en tres secciones. En la primera, apunto el panorama general en el cual ha despuntado el tema de la gobernanza como sinónimo del estudio de los procesos de gobierno de la educación superior. En la segunda, se exploran las tesis, los supuestos y las implicaciones del enfoque, y que permiten delimitar los alcances de la idea central que quiero discutir. Finalmente, se ofrecen algunas consideraciones generales para revisar, nuevamente, las relaciones entre el poder, la autoridad y el gobierno de la educación superior, a la luz de los enfoques de la gobernanza.

## **2. Un panorama general**

Desde hace por lo menos un par de décadas se instaló firmemente en la agenda nacional e internacional de las reformas de la educación superior el tema de la gobernanza. Por razones intelectuales, políticas y de políticas públicas poco exploradas y menos discutidas, el énfasis en la gestión de las reformas se asoció de manera implícita al gobierno de las transformaciones impulsadas por la configuración de un nuevo entorno de políticas de educación

superior, basadas en un paradigma que combina institucionalización de la evaluación, aseguramiento de la calidad, diversificación de la oferta y la demanda pública y privada, promoción de la internacionalización, financiamiento gubernamental condicionado, competitivo y diferenciado. Por alguna razón, el tema clásico del gobierno de la educación superior fue subordinado al enfoque de la gobernanza sistémica e institucional del sector, un enfoque inspirado, como se sabe, en las teorías de la *Nueva Gerencia Pública*. Para decirlo en breve: desde los años noventa del siglo pasado, la música de fondo de las reformas y los cambios en la educación superior está dominada por la clave de la gobernanza.

Aunque existen varias definiciones del concepto (que no siempre resultan complementarias sino inclusive rivales), la idea de la gobernanza se impuso poco a poco en el terreno de las interpretaciones orientadas hacia la solución de los problemas más que hacia la comprensión de los mismos. De algún modo, la gobernanza se colocó como la lente conceptual principal en la búsqueda de la coordinación y cooperación entre diversos actores para identificar objetivos y estrategias comunes orientadas hacia el cambio institucional, entendido básicamente como el proceso de adaptación de los sistemas e instituciones de educación a las transformaciones ocurridas en sus entornos locales y globales. De este modo, los problemas clásicos del poder, la autoridad y el gobierno de la educación superior fueron reinterpretados a través de los cristales y anteojos de la gobernanza.

El dato duro es que los nuevos lentes desplazaron claramente al énfasis tradicional en la administración de la gobernabilidad como eje del gobierno

de la educación terciaria, y ese giro interpretativo constituyó una novedad importante en el campo. En otras palabras, el análisis de la gestión del cambio (la gobernanza) sustituyó al análisis de la gestión del conflicto (gobernabilidad). La experiencias del gobierno compartido en las universidades, centradas en la búsqueda de legitimidad y la eficacia de la autoridad fueron desplazadas o subordinadas a las urgencias de la gobernanza institucional centradas en la calidad y la eficiencia (Bowen and Tobin, 2015; Bernasconi y Clasing, 2015). La expansión de las ofertas y demandas de la educación superior, la búsqueda obsesiva de la calidad, la diversificación y diferenciación institucional, los cambios en las relaciones entre lo público y lo privado, la continua mezcla de diversos instrumentos de políticas que combinan estímulos financieros y recompensas simbólicas para la promoción de cambios en las instituciones y sistemas, se colocaron en el centro de la acción pública, aunque sus hechuras específicas varían de manera significativa entre un país y otro, y también al interior de los sistemas nacionales de educación terciaria de cada país.

Importa desde luego considerar el contexto en el cual se impulsó la perspectiva de la gobernanza como el eje de las reformas de la educación superior. Una compleja mixtura de ideas generales e intereses específicos se conjugaron para formular una perspectiva de acción pública que colocó el acento en los principios de la gestión y coordinación sistémica e institucional de las intervenciones gubernamentales en varios campos de políticas, y no solo los relacionados con la educación. De manera silenciosa, el lenguaje de la gobernanza ha dominado la configuración de los cambios

institucionales, y buena parte de los esfuerzos y prácticas universitarias se comenzaron a justificar como expresiones de mejoramiento de las gobernanzas institucionales y aún sistémicas: calidad, eficiencia, cobertura, competitividad, equidad, evaluación, "empleabilidad" de los egresados universitarios. Las palabras y las cosas de la educación superior están hoy relacionadas con este lenguaje tecno-burocrático, cuyo significado, aunque ambiguo, legítima, o intenta legitimar, los procesos de diseño e implementación de las políticas públicas en el sector.

Ello no obstante, es preciso indagar más lejos y más al fondo sobre el supuesto general del enfoque, que sostiene que la gobernanza está relacionada con el desempeño o rendimiento del sistema y de las instituciones de educación superior. De entrada, tendría que advertirse la existencia de distintos tipos de gobernanza que se relacionan con distintos tipos de desempeño. Este reconocimiento básico conduce a la diferenciación analítica entre los regímenes de gobernanza (*governance regimes*) y de los regímenes de políticas (*policy regimes*). El primero supone la distinción entre distintos sistemas de gobernanza como esquemas generales de identificación de las relaciones entre las instituciones universitarias y sus entornos y actores. Un ejemplo canónico es el propuesto por Brunner (2011) al ofrecer una tipología de regímenes de gobernanza sistémica en la educación superior latinoamericana: emprendurista o de mercado, político, colegiado, de partes interesadas.

Por su parte, el enfoque del régimen de políticas se orienta más hacia la caracterización de los factores que influyen en el rendimiento del sistema: el contexto institucional, el entorno de políticas, los actores involucrados, los

usos y costumbres de las organizaciones, los sistemas de creencias, son factores que determinan significativamente los comportamientos institucionales que producen las políticas públicas, y que permiten explicar las complejas relaciones entre gobernanza y desempeño. La riqueza analítica de este enfoque consiste en la identificación de los factores determinantes del comportamiento institucional que producen de manera intencional, deliberada, o de manera no esperada e inclusive perversa, las políticas públicas en el campo de la educación superior universitaria.

Estos dos enfoques permiten apreciar con mayor nitidez la naturaleza y complejidad de las relaciones entre gobernanza y desempeño universitario. Desde mi punto de vista, son enfoques complementarios que apuntan hacia una ruta de investigación y estudio que hacer falta para producir un conocimiento más preciso de las causas y los efectos del gobierno y de los procesos de gobierno de las universidades latinoamericanas.

### 3. Gobernanza y complejidad causal

Pero también es posible advertir en el horizonte intelectual y político de la gobernanza un problema que es a la vez analítico y práctico, y que no ha sido suficientemente valorado en el desarrollo de las prácticas de gestión y de políticas de la educación superior latinoamericana. Ese problema es el de la complejidad causal de los procesos de gobernanza institucional.

Las relaciones de causalidad entre los problemas y las soluciones es una dimensión poco explorada en los estudios

de la gobernanza. Lo que tenemos con frecuencia abrumadora es la formulación de soluciones en busca de problemas, más que la identificación de las causas que producen efectos (problemas), y que requieren alternativas óptimas o satisfactorias de soluciones. En otras palabras, tenemos una suerte de **déficit de causalidad** en la gobernanza universitaria, que parece explicar las insuficiencias, los efectos no buscados y aún perversos de las políticas de ajuste y cambio institucional de las universidades.

La tesis general sobre la cual descansa esta idea es que los problemas del gobierno de la educación superior se han desplazado desde hace tiempo del énfasis de las relaciones entre política y gobernabilidad de sus instituciones y subsistemas, hacia el énfasis de las relaciones entre políticas públicas y gobernanza institucional. En otras palabras, eso significa que hemos pasado de la gestión de la conflictividad (gobernabilidad), orientada hacia la producción de umbrales satisfactorios de legitimidad, eficacia y estabilidad institucional de los gobiernos universitarios, hacia la gestión del cambio institucional (gobernanza) orientada hacia la adaptación de las universidades a los nuevos entornos de políticas públicas. Esta tesis se sustenta en estudios de caso (Atairo, D., 2016, Acosta, 2010, 2015; González Ledesma. M. Alejandro, 2014), en análisis sistémicos (Ganga, F., 2014; Casanova y Rodríguez, 2014) y en esfuerzos tipológicos de distintos propósitos, orientación y magnitud (Capano, G., 2011; Brunner, J.J., 2015, Bernasconi y Clasing, 2015). Los “sistemas de creencias” sobre los cuales se sustenta esa tesis general, combinan valores, ideas e intereses, y son configuraciones que parten del supuesto de que existe una relación directa entre gobernanza y desempeño

institucional, entre tipos de gobernanza y tipos de rendimiento. La hipótesis es que una “buena” gobernanza (eficiente, estratégica, basadas en liderazgos directivos fuertes) está asociada a un “buen” desempeño institucional (de calidad, productivo, cooperativo). Luego entonces, la búsqueda de mejores esquemas de gobernanza –es decir, de gestión y coordinación de diversos actores en base a la formulación de objetivos y estrategias comunes-, está en la base del mejoramiento del rendimiento de las instituciones y los sistemas de educación superior.

Hay una tríada de cuestiones que, sin embargo, aguardan por hipótesis y respuesta mínimamente satisfactorias. La primera es: ¿hay realmente una relación directa ente gobernanza y desempeño? La segunda es: ¿qué efectos empíricos ha tenido el énfasis de la gobernanza en la coordinación y solución de los problemas planteados en las agendas de políticas de educación superior orientadas hacia el aseguramiento de la calidad, la evaluación y el financiamiento público diferencial y condicionado a la educación superior? Y tercera cuestión: ¿Qué alcances explicativos y prácticos tiene la gobernanza (buena o mala), frente a entornos hostiles, cambiantes e inestables?

En base a las anteriores consideraciones, es posible ampliar la idea general formulada al inicio de estas notas: *las experiencias de gobernanza centradas en la búsqueda o promoción de la innovación, el emprendimiento, la flexibilidad, el aseguramiento de la calidad, o el compromiso y responsabilidad social de las universidades, carecen de una relación causal sólida que vincule la problematización con las alternativas de acción y eventual solución de los temas críticos de la educación superior latinoamericana.*

La identificación de esas relaciones causales (la complejidad causal) implica un esfuerzo intelectual y analítico mayor para distinguir con claridad las causas de los efectos de los problemas. La experiencia latinoamericana de políticas públicas que estimulan, determinan, incentivan, recompensan o castigan los comportamientos institucionales universitarios, parten generalmente de identificar problemas asumiendo que las causas son (casi) obvias, de mucho sentido común y poco razonamiento práctico, producto “evidente” de la experiencia probada por políticos y directivos universitarios, y frecuentemente avalada o formulada por consultores nacionales e internacionales. Se suele aducir, inclusive, que en realidad, los problemas del gobierno de la educación superior están “sobre-diagnosticados” y que lo que falta en realidad son “propuestas prácticas” de solución que los resuelvan adecuadamente. Además, suelen ser repertorios de soluciones que conectan las agendas gubernamentales e institucionales con las tendencias internacionales de la gestión de los cambios educativos superiores (los paradigmas dominantes), pero que no responden siempre y en todos los casos de manera lógicamente consistente con las causas profundas de los problemas que se quieren solucionar, cuya naturaleza es siempre (aunque tengan un aire de familia más o menos común) inevitablemente local, específica, concreta. En el campo de la educación superior, como en otros campos de la acción pública, estamos en presencia de una vieja práctica política: se ofrecen soluciones en busca de problemas, sin considerar el conocimiento de los contextos locales, los actores, recursos, limitaciones, prácticas, experiencias.

El argumento general que se desprende de la idea es que los problemas

de rendimiento, eficiencia y eficacia del gobierno de la educación superior son el resultado de un *déficit de causalidad* que se refleja en decisiones y políticas ancladas en el corto plazo que producen un desempeño institucional sistemáticamente deficitario, insatisfactorio, desigual y contradictorio de la educación terciaria.

El déficit puede analizarse como un triple déficit: a) **cognitivo** (comprensivo), b) **socio-temporal** (cortoplacismo de políticas y arritmia entre dimensiones académicas, políticas y administrativas de las IES) y, c) **socio-espacial** (indefinición territorial y descontextualización de los desempeños institucionales). Estos déficits parecen tener consecuencias significativas tanto en el plano de las construcción y negociación de las decisiones políticas (de gobierno) de las políticas (Shepsle), como en el plano “postdecisional” (Majone), es decir, en el diseño e implementación de las políticas públicas. Si asumimos que el gobierno de la ES constituye el núcleo político organizado de las decisiones estratégicas del sistema y de las IES, los relaciones de causalidad entre decisiones y problemas no son obvias, sino conflictivas y muchas veces ambiguas. Me parece que los problemas de gobernabilidad y de gobernanza de la ES tienen su origen primario en la indeterminación de las causas estructurales y coyunturales, institucionales y contextuales, que generan los problemas de gobierno de la ES latinoamericana.

#### 4. Apuntes breves sobre los déficits

*Contenidos del déficit cognitivo.*  
A pesar de que hoy contamos con herramientas y enfoques adecuados para examinar las distintas configuraciones

de los regímenes de gobernanza y los regímenes de políticas de la educación superior, no conocemos suficiente sobre las prácticas políticas y de gestión que habitan el orden institucional de este sector en los diversos países. Tenemos muchas anécdotas, creencias y opiniones sobre ello, pero no un conocimiento validado, objetivo, sobre los mismos. Esas prácticas y rutinas son las grandes desconocidas de la historia reciente de la educación superior, parafraseando al gran historiador francés Fernand Braudel. ¿Quiénes son los directivos y gerentes que conducen y aplican las políticas? ¿Cómo lo hacen? ¿Cómo participan los académicos y administrativos en esos procesos? ¿Qué pasa con los estudiantes? ¿Qué tipo de intereses, tensiones, simulaciones, conflictos, producen dichas prácticas?

*Déficit socio-temporal.* La dimensión temporal de la gobernanza y de las políticas suele estar regida por relojes y calendarios que son distintos a los que gobiernan las prácticas académicas. El corto plazo como resultado de las políticas (evaluaciones anuales, informes mensuales o semestrales, rendición de cuentas en tiempo real, exigencias de transparencia pública, publicación masiva y constante de resultados académicos) está reñido fatalmente con el mediano y largo plazo que domina el ritmo de la producción académica, siempre sujeto a deliberaciones y revisiones, organización de seminarios y talleres, asistencia a congresos, dirección de tesis de grado o posgrado, periodos prolongados de estudio e investigación). ¿Cómo se acoplan estas temporalidades? ¿Cuál es el costo de la velocidad institucional exigida por buenas prácticas de gobernanza? ¿Los tiempos de los órganos ejecutivos son los mismos de los tiempos de los órganos colegiados de gobierno?

*Déficit socio-espacial.* Finalmente, la dimensión territorial de la educación superior parece ser una dimensión insuficientemente valorada en el gobierno de los SES. Las geografías nacionales de la educación superior muestran con alguna claridad que las universidades son fenómenos urbanos, no rurales, que sin embargo, están experimentando una expansión territorial desconcentrada, semiurbana y aún rural, que forman diversos circuitos educativos muy distintos en términos de mercados, cuasi-mercados y tipos de poblaciones. Estas tendencias hacia la desconcentración y descentralización de las ofertas institucionales ocurren en contextos locales igualmente distintos, cultural y socialmente complejos, que determinan los comportamientos y configuraciones institucionales de la educación superior.

Estas tres dimensiones del déficit de causalidad de los problemas del gobierno vistos desde la óptica de la gobernanza universitaria contemporánea, constituyen un desafío intelectual y académico estratégico para profundizar en los estudios del proceso de gobierno de las universidades e instituciones de educación superior.

## 5. Consideraciones finales

La experiencia acumulada a lo largo del siglo XXI sobre la gobernanza universitaria nos ha proporcionado un material empírico abundante y diverso que es preciso apreciar y valorar. Estudios de casos institucionales, regionales o nacionales, perspectivas comparadas, metodologías cualitativas, cuantitativas o mixtas, han poblado de una bibliografía interesante lo que ha ocurrido en nuestras universidades en los últimos años. La

potente expansión de los relatos de la gobernanza universitaria han acompañado este proceso de diversificación de las prácticas de la gestión de los cambios institucionales observados en distintos territorios y contextos sociales e institucionales.

Ello no obstante, los conflictos estrictamente políticos, de gobernabilidad institucional y sistémica, permanecen como parte del paisaje de los procesos de cambio. Más aún: la lógica de la gobernanza no parece sustituir a la lógica de la gobernabilidad ni en la educación superior ni en cualquier otro campo de la acción pública. Los conflictos observados a lo largo del siglo XXI en varias universidades latinoamericanas (la UA de Buenos Aires por la designación de un Rector, digamos, incómodo para las organizaciones políticas estudiantiles, o los problemas de corrupción institucional en la Universidad de Sao Paulo, o las protestas estudiantiles por la reforma educativa en Chile), son postales que apuntalan más hacia los clásicos problemas de gobernabilidad que hacia los modernos asuntos de la gobernanza.

En el caso las universidades públicas mexicanas, en los últimos 17 años hemos atestiguado movilizaciones estudiantiles contra las reformas al IPN o a la UACM que paralizaron a esas instituciones y culminaron con la destitución de sus respectivas Directora General y Rectora; los crónicos conflictos sindicales en la UABJO, donde la coexistencia de seis sindicatos condiciona cualquier intento de gobernanza y de gobernabilidad; los problemas en la Junta de Gobierno de la UABC durante los años 2012-2014; la destitución de Rector General en la U. de G. en 2008; los cíclicos pleitos contra la elevación de las cuotas en la UNAM; los condicionamiento presupuestarios de los

ejecutivos estatales hacia las universidades públicas (Universidad Veracruzana, 2014-2016). Todos ellos son derivaciones de problemas de gobernabilidad más que de gobernanza institucional. Es paradójico, curioso o contradictorio, que la generalización del enfoque y el discurso de la gobernanza coexistan con las escenas de ingobernabilidad que estallan de cuando en cuando en el mundo universitario mexicano.

Tal vez habría con reconocer que la gobernanza no elimina ni sustituye los riesgos de la ingobernabilidad, y que, en el extraño mundo de las prácticas universitarias del siglo XXI, puede existir gobernabilidad sin gobernanza, pero no gobernanza sin gobernabilidad. Mirar ambas caras del gobierno universitario (gobernabilidad/gobernanza), quizá ayude a comprender de mejor manera como se relaciona con el desempeño de las instituciones de educación superior.

## Referencias Bibliográficas

- Acosta Silva, Adrian (2010), ***Príncipes, gerentes y burocratas. El gobierno de las universidades públicas en México***. ANUIES/UDUAL, México, 2ª. Ed.
- Acosta Silva, Adrian (2014), "El gobierno universitario en América Latina: entre la lógica de la gobernanza y la lógica de la gobernabilidad", en Ganga, Francisco y Juan Abello (comps.), ***Gobernanza universitaria. Aportes desde una perspectiva latinoamericana***, Ril Editores, Chile, pp.45-58.
- Atairo, Daniela (2016), ***El gobierno universitario en la agenda***

**académica y política de América latina**, ANUIES, Col. Temas de Hoy, México.

Bauman, Zygmund

Bernasconi, Andrés, y Paula Clasing (2015), "Legitimidad en el gobierno universitario: una nueva tipología", **Archivos Analíticos de Políticas Educativas**, 23 (71).

<http://dx.doi.org/10.14507/epaa.v23.2001>

Bowen, William G., and Eugene M. Tobin (2015), **Locus of Authority. The Evolution of Faculty Roles in the Governance of Higher Education**, Princeton University Press, New Jersey

Brunner, Jose Joaquín (2015), "Políticas de educación superior: la gobernanza de los sistemas en Iberoamérica", en Ganga, Francisco y Juan Abello (comps.), **Gobernanza universitaria. Aportes desde una perspectiva Latinoamericana**, Ril Editores, Chile, pp.67-80.

.....(2011), "Regímenes de gobernanza universitaria: un estudio tipológico y de tendencias", en J.J.Brunner y Carlos Peña (eds.), **El conflicto de las universidades: entre lo público y lo privado**.Ediciones Universidad Diego Portales, Santiago-Chile, pp. 187-228.

Capano, Giliberto (2011) "Government continues to do its job: a

comparative study of governance shifts in the higher education sector", **Public Administration**, 89 (4), 1622-1642.

Casanova Cardiel, Hugo y Roberto Rodríguez Gómez (2014) "Universidad, política y gobierno: vertientes de interpretación y perspectivas de análisis", **Bordón, Revista de Pedagogía**, vol. 66, N. 1, enero-marzo, Madrid, pp.151-164.(<https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/Bordon.2014.66110>)

Clark, Burton R. (1983), **The Higher Education System. Academic Organization in Cross National Perspective**, University of California Press, Berkeley.

Ganga, Francisco, *Coord.*, (2014), **Gobernanza universitaria. Aproximaciones teóricas y empíricas**, Universidad de Los Lagos, Santiago, Chile.

González Ledesma, Miguel Alejandro (2014), "New modes of governance of Latin American higher education: Chile, Argentina and Mexico", **Bordón, Revista de Pedagogía, op. cit.**, pp.137-150. (<https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/Bordon.2014.66109/15222>)

Wilson, C. (2000), "Policy Regimes and Policy Change", **Journal of Public Policy**, 20, 247-274, Cambridge.

- Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)



UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA

---

**R/G** Revista  
Venezolana de  
Gerencia

**AÑO 23, Edición Especial No.1**

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en julio de 2018, por la **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**, **Centro de Estudios de la Empresa (CEE)**, **Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES)**, **Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela***

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)  
[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)  
[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)