

# LA NUEVA GOBERNANZA UNIVERSITARIA Y LA GOBERNANZA MODERNA

Galo Adán Clavijo Clavijo

## PRESENTACIÓN

Albert Einstein afirmaba que *“los problemas no pueden ser resueltos pensando de la misma manera que cuando se crearon”*.

La gobernanza universitaria se ha convertido en un tema central en el debate académico y político en las últimas décadas y, en especial, en estos últimos días con la elección del nuevo Rector de la Universidad Nacional de Colombia. Esto se debe a la creciente complejidad de las instituciones de educación superior, la necesidad de responder a las demandas sociales cambiantes y la búsqueda de mayor autonomía y responsabilidad. En este contexto, dos perspectivas teóricas cobran relevancia: la Nueva Gobernanza Universitaria (NGU) y la Gobernanza Moderna (GM).

La NGU emerge como una alternativa a los modelos tradicionales de gobernanza universitaria, caracterizados por la centralización y la burocracia. Propone un enfoque más participativo, flexible y adaptable a las necesidades específicas de cada institución.

Los principios clave de la NGU incluyen:

- Autonomía: Las universidades deben tener la libertad de autogestionarse y definir sus propios objetivos y estrategias.
- Responsabilidad: Las universidades deben ser responsables de sus acciones ante la sociedad y sus stakeholders.
- Participación: Todos los miembros de la comunidad universitaria (estudiantes, profesores, personal administrativo, etc.) deben tener la oportunidad de participar en la toma de decisiones.
- Transparencia: La información sobre el funcionamiento de la universidad debe ser accesible y pública.
- Rendición de cuentas: La universidad debe rendir cuentas de sus acciones ante la sociedad y sus stakeholders.

La Gobernanza Moderna (GM) se refiere a un conjunto de principios y prácticas que buscan mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión pública. En el contexto universitario, la GM se centra en la implementación de mecanismos de control y evaluación del desempeño, la promoción de la cultura de la calidad y la adopción de modelos de gestión basados en la evidencia.

Los principios clave de la GM incluyen:

- Eficiencia: La universidad debe utilizar sus recursos de manera eficiente para lograr sus objetivos.
- Eficacia: La universidad debe cumplir con sus objetivos de manera efectiva.
- Control: La universidad debe implementar mecanismos de control para garantizar el uso adecuado de los recursos y el cumplimiento de las normas.
- Evaluación del desempeño: La universidad debe evaluar su desempeño de manera regular y sistemática.
- Cultura de la calidad: La universidad debe promover una cultura de la calidad en todas sus actividades.
- Gestión basada en la evidencia: La universidad debe basar sus decisiones en la evidencia y en el análisis de datos.

La NGU y la GM comparten algunos objetivos comunes, como la búsqueda de una mayor eficiencia, eficacia y responsabilidad en la gestión universitaria. Sin embargo, también existen diferencias importantes entre ambas perspectivas.

La NGU pone un mayor énfasis en la autonomía, la participación y la transparencia, mientras que la GM se centra en el control, la evaluación del desempeño y la cultura de la calidad.

La NGU y la GM ofrecen perspectivas valiosas para el análisis y la mejora de la gobernanza universitaria. La elección de una u otra perspectiva dependerá de las características específicas de cada institución y de su contexto. Lo importante es que las universidades adopten un enfoque de gobernanza que les permita cumplir con sus objetivos de manera eficiente, eficaz y responsable, y que al mismo tiempo promueva la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria.

*La organización institucional es el reflejo de la correlación de fuerzas entre los agentes, o más exactamente, entre los poderes que ellos detentan a título personal y, sobre todo, a través de las instituciones de las cuales ellos hacen parte* (Misas, 2004, p. 147)

La propuesta de reflexionar y realizar cambios en el modelo de gobernanza de la Educación Superior y de la universidad pública va más allá de un simple ajuste técnico en la toma de decisiones o una modificación menor en la gestión. Se trata de una transformación profunda en las "reglas del juego" que determinan cómo se toman las decisiones y cómo se configura la institución.

*“Estas reformas apuntan a una larga lista de objetivos, incluida la reducción de la corrupción, la mejora del Estado de derecho, el aumento de la rendición de cuentas y la eficacia de las instituciones públicas, y la profundización del acceso y la participación de la ciudadanía”* (Rodrik, 2008, p. 17). No obstante, no existe una fórmula que permita en este momento y para las necesidades de la Universidad Pública.

*“Entiendo por Gobernanza un concepto complejo interdisciplinario que refiere a la dinámica entre las estructuras de gobiernos y las formas de organización y el ejercicio del poder y el gobierno al interior de las instituciones. Es un concepto desde el campo de la gestión y desde la reflexión del poder. Se centra en analizar las limitaciones y determinantes que desde el campo de la organización instituciones se producen sobre el ejercicio del poder,*

*y al tiempo, en las determinantes que, desde el poder, influencia las estructuras del ejercicio organizativo.*

*Reconoce que el poder construye estructuras para viabilizar su ejercicio, y al tiempo que las estructuras complejizan los ejercicios del poder”. (Rama, citado por Ganga Contreras y Nuñez - Mascayano, 2018)*

## **GOBERNANZA UNIVERSITARIA**

*El problema es que nosotros somos un anacronismo.* Thomas Wolfe, En el parque

Para Acosta (2022), la gobernanza institucional es una forma de gestión, dirección, coordinación y cooperación entre distintos actores gubernamentales y no gubernamentales para alcanzar objetivos comunes (Aguilar, 2006). En el campo de la educación superior implica el estudio del proceso de gobierno de las instituciones universitarias, el análisis del “gobierno del gobierno” educativo: sus actores, intereses en juego, estructuras y relaciones. La gobernanza es una forma estrechamente ligada a la estructuración del poder y la distribución de la autoridad en la educación superior, y a las formas de legitimación y eficacia del desempeño institucional. El poder institucional de las universidades puede ser definido como el poder autónomo que estas organizaciones del conocimiento establecen tanto con el Estado como con el mercado; es un poder relacional cuyas fuentes de legitimidad son el cogobierno universitario, las libertades intelectuales de investigación y de cátedra, y la autoorganización académica en los procesos de formación profesional y del desarrollo científico-técnico (Acosta, 2020). En el campo universitario, la gobernanza y el poder institucional forman parte de la autonomía de las universidades públicas, lo que permite a sus autoridades y comunidades definir agendas, prioridades, límites y alcances de cambios, reformas o procesos de innovación institucional.

La gobernanza universitaria está íntimamente relacionada con la autonomía institucional, producto de reivindicaciones propias de las tensiones entre la comunidad universitaria y los “poderes externos que intentan dominarla” (Castro, 2015, p. 40). Como Miñana (2011) afirma, existen varias formas de concebir la autonomía universitaria, las cuales dependen de la tradición heredada por el campo universitario según lugar geográfico. En Colombia, la autonomía universitaria, en la que se basa un tipo de gobernanza que propicia el fortalecimiento de las colegiaturas, está asociada más a la autonomía institucional de la universidad frente al Estado; no como la libertad académica anglosajona (p. 90) (León Pineda 2021, p.15). Para algunos miembros de la comunidad universitaria, la presencia de criterios administrativos y empresariales “lesionan” la autonomía (Misas, 2004, p. 150). La lógica de la empresa denota la división que se fragua recientemente entre el estamento docente y, en ocasiones, los administrativos, quienes parecen formar parte de una empresa más que de un centro de producción de conocimiento (Miñana, 2011, p. 98). (León Pineda, 2021)

La autonomía era un baluarte propio de la formación, de la docencia. Paulatinamente, se ha venido desplazando también hacia la investigación y la extensión, lo que ha conllevado en no pocas veces a entenderse solo en estos últimos contextos (Bula, 2011). A pesar de eso, la autonomía académica se preserva, aunque se ponga en duda constantemente la autonomía institucional.

Las universidades poseen algunas características que las distinguen respecto de las

organizaciones clásicas, entre las cuales se destacan las dificultades para estandarizar sus actividades esenciales, docencia e investigación, sobre un intangible como es el conocimiento, que deben generar, transferir y difundir. A ello cabe agregar que sus unidades académicas constituyentes (facultades, institutos, departamentos, centros) suelen operar con una gran independencia por la alta calificación de sus miembros, difíciles de dirigir y exigentes en orden a trabajar sin interferencias (Kehm, 2012).

Estas características inciden en la gobernanza de las universidades. Es muy distinta la gobernanza de una universidad cuyo propósito es la búsqueda de beneficios específicos respecto de aquellas cuyo propósito es el desarrollo de la región en que se inserta; o de las universidades con financiamiento asegurado con base en el cumplimiento de compromisos respecto de aquellas que deben buscar en el mercado en el que se sitúan para financiar sus actividades, o de las universidades cuya mirada está puesta en el corto plazo respecto de aquella cuya mirada está en el largo plazo; o de las universidades selectivas respecto de las no selectivas (masivas). (Schmal, Cabrales, 2018)

Si bien el entorno de las universidades ha cambiado, hay características esenciales de ellas que deben permanecer, en particular su rol social, su objeto de estudio: el conocimiento, la búsqueda de él, su creación, transferencia, difusión y gestión. Las universidades no tienen accionistas, al menos las públicas, pero sí deben servir a muchos interesados. No tienen fines de lucro, y su foco, a diferencia de las empresas con fines de lucro, no es maximizar utilidades. En su misión, enseñar e investigar permanecen como sus componentes clave, por lo que sus académicos siguen constituyendo su recurso más valioso. (Schmal, Cabrales, 2018)

Las Universidades se ven enfrentadas invariablemente a nuevos desafíos, producto de los cambios que experimenta la sociedad. Analizar los contextos organizacionales actuales, el quehacer intrínseco, el aporte que realizan la Universidades y el papel que juegan los grupos de interés en ese ámbito, siempre resultará una tarea de mucha significancia para la nueva ley de educación superior.

La forma organizativa empleada por las Universidades para cumplir con sus objetivos es una variable importante a tener en cuenta, y en ese sentido, impera conocer cómo estas entidades afrontan y distribuyen sus aspectos administrativos, financieros y académicos; de la misma manera que es primordial entender cómo cada unidad se conforma y relaciona con los demás entes involucrados en los procesos de toma de decisiones.

Los grupos de interés interactúan de distintas formas, intentando ser parte de los cambios y de la continuidad, donde la sociedad y la acción que emerge de los diferentes estímulos va detonando respuestas diversas, las que debieran ser observadas apropiadamente por las Universidades, para no transformarse en organizaciones con estructuras anquilosadas, sino con la información necesaria y con las herramientas pertinentes a la hora de enfrentar los desafíos que día a día impone la sociedad.

Uno de los factores críticos de éxito apunta a cómo las comunidades universitarias son administradas, razón por la cual mirar críticamente su gobernanza se hace imprescindible. Indudablemente que “el quién”, “dónde” y “cómo” se toman las decisiones y cuáles son los agentes claves para tomarlas van de la mano. Podría adicionarse, que analizar qué tipo de modalidades y qué modelo educativo adopta cada Universidad se transforma en una cuestión trascendental de la esencia universitaria.

La gobernanza universitaria proporciona una visión multidimensional al ejercicio de la gestión en tres dimensiones que deben ser reformadas: la interna (institucional), la externa (sistémica) y la internacional (global) (Acosta y Celis, 2015, p. 179).

La discusión hoy en relación con la gobernanza universitaria está centrada no solamente en la redistribución del poder entre académicos elegidos, si no más particularmente en la relación que debe haber entre el liderazgo ejecutivo elegido y las instancias de deliberación, los órganos colegiados en donde toman asiento los cuerpos representativos de la institución (Mignot, 2003, p. 145). En primera medida, hay que reconocer que son múltiples los actores que están involucrados en la toma de decisiones y que ejercen influencia sobre ella, a veces incluso de manera contradictoria. Ese liderazgo ha sido ostentado en tiempos recientes por quienes enarbolaban el tipo de perfil gerencial o emprendedor que hace dos décadas era el ideal de la universidad. Ellos proponían una gestión estratégica, la reducción de costos, la evaluación de la calidad de la enseñanza y la investigación, y el establecimiento de alianzas con grupos externos interesados (Pérez, 2018).

Misas (2004) manifiesta que: El modelo organizativo de gobernanza ya marcha desde hace algunos años, no se puede desconocer que la tradición burocrática sigue teniendo un gran peso en la toma de decisiones, en particular, en las instancias medias de la universidad. Se presentan dos extremos: un apego excesivo a la norma por parte de algunas directivas (Misas, 2004, p. 3) que inmoviliza a las dependencias y las obliga a tener un ritmo acompasado y monótono, y a la vez un desconocimiento casi total de esa norma por parte de los miembros de la comunidad universitaria. La burocratización sigue siendo excesiva, y el poder en la toma de decisión bastante fragmentado en dependencias atrincheradas en “pequeñas parcelas de poder” (Misas, 2004, p. 3).

Las características mencionadas anteriormente tienen un impacto negativo en el desarrollo de las universidades colombianas. Algunas de las consecuencias son:

- Falta de autonomía: La centralización de la toma de decisiones limita la capacidad de las universidades para gestionar sus propios recursos y tomar decisiones que se ajusten a sus necesidades específicas.
- Lentitud en la innovación: La burocratización de los procesos dificulta la implementación de nuevas ideas y proyectos.
- Desmotivación de la comunidad: La falta de participación y la distancia entre la comunidad y el CSU desmotiva a los estudiantes, docentes y administrativos.

Para mejorar la gobernanza universitaria en Colombia, se recomienda:

- Descentralizar la toma de decisiones: Otorgar mayor autonomía a las universidades para que puedan gestionar sus propios recursos y tomar decisiones que se ajusten a sus necesidades específicas.
- Agilizar los procesos: Reducir la burocracia y simplificar los trámites administrativos.
- Fomentar la participación de la comunidad: Implementar mecanismos que permitan a la comunidad universitaria participar de manera activa en la toma de decisiones.
- Ampliar la representación en el CSU: Aumentar el número de miembros del CSU y garantizar la representación de los diferentes sectores de la comunidad universitaria.

La gobernanza universitaria en Colombia necesita ser repensada, reimaginada y una

transformación profunda para superar las limitaciones actuales. La descentralización, la agilización de los procesos, la participación de la comunidad y una nueva conformación de los órganos de gobierno son algunos de los cambios urgentes y necesarios para mejorar la calidad, la equidad de la educación superior en el país, y que han de estar presentes en la “nueva ley de educación superior”.

Schmal y Cabrales (2018) expresan:

*La gobernanza se asocia a un proceso de direccionamiento que orienta el comportamiento de una organización, no solo en términos de la división del trabajo y de la distribución de la autoridad, sino que de los valores bajo los cuales será conducida la organización para el logro de sus objetivos. Todo ello, considerando la creciente complejidad del entorno con el cual se relacionan las organizaciones. (pp.826-827)*

Por lo tanto, podría afirmarse que la gobernanza universitaria, acorde a lo plantado por estos autores, se asocia a los mecanismos mediante los cuales las universidades toman las decisiones al interior de las mismas. Lógica interna inherente al ordenamiento de las estructuras de poder y a su distribución entre los distintos estamentos y actores que son parte de cada universidad, conjuntamente con los actores externos, públicos y privados, individuales, así como colectivos, interesados en el desarrollo de dichos mecanismos. (Valdés-Montecinos, Ganga-Contreras, 2021, p. 445).

La gobernanza universitaria no es más que la forma de gobernar las universidades, para lo cual la interacción entre la diversidad de actores intervinientes es un factor clave, que debe ser considerado como un elemento ingénito y fundamental para los propósitos de la gobernanza y de las propias instituciones. Es decir, un constructo con distintas aristas a tener en cuenta: El ejercicio del Poder y la función de Gobernar, donde emerge como eje llamativo la manera como la autoridad interactúa con los intereses de la sociedad civil (Tomassini, 1993; Carnegie y Tuck, 2010).

Es factible afirmar entonces, que poder, política y cambio, son las bases conceptuales de la gobernanza universitaria (Ordorika, Martínez y Ramírez, 2011; Ordorika, 2014); derivando en una nueva definición, entendida como las acciones, procesos, actos internos o externos de las autoridades universitarias y sus correspondientes Máximos Cuerpos Colegiados, que interactúan a través de su organización con la forma de gobernar, desarrollar y ejecutar los objetivos misionales, en todo ámbito o quehacer institucional en base a sus decisiones. Se trata de atender adecuadamente a los usuarios internos y externos que son parte del fortalecimiento de las estructuras de poder; unido a la trama organizacional y la distribución del poder vinculado con los diversos grupos de interés.

La gobernanza universitaria en el siglo XXI se define como un sistema de dirección y gestión de las Universidades e instituciones de educación superior (IES) que se basa en la participación, la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad social. Es un modelo de gestión que busca mejorar la calidad de la educación, promover la equidad e inclusión, fortalecer la autonomía universitaria y responder a los desafíos del mundo actual.

La gobernanza debe ser participativa y transparente, lo que significa que todos los actores relevantes, como estudiantes, profesores, personal administrativo y sociedad civil, deben tener la oportunidad de participar en la toma de decisiones. Además, la información sobre el funcionamiento de las universidades e IES debe ser accesible para todos

La participación democrática garantiza la inexistencia de un pensamiento único a través del del disenso (Acosta y Celis, 2015, p. 177). El camino hacia el cumplimiento de los fines misionales de la Universidad se da a través varias sendas; no hay una única manera de proceder para alcanzarlas. La probabilidad de legitimidad y acierto en la toma de decisiones se vuelve armónica, por lo menos en lo que tiene que ver con su aceptación racional por parte de la comunidad universitaria.

## **ELEMENTOS CENTRALES DE LA NUEVA GOBERNANZA UNIVERSITARIA (NGU)**

Existen varias miradas sobre la forma cómo son administradas las universidades en América Latina, han aparecido sugerentes calificativos al respecto: la organización de la universidad es una "burocratización anárquica" (Klimovsky, 2003); una "fangosa cancha de fútbol" (De Sousa Santos, 2009); una "entidad insular" (García Guadilla, 2008 ); un "sistema flojamente acoplado" (Weick, 1976 ); una "organización de metas ambiguas y poco claras y difícil de gobernar pero no necesariamente ingobernable" (Perrow, 1986); una "torre de marfil" ( Martin, 2002), o una especie de "flipper burocrático" (Ganga, 2017); por solo citar algunas de las expresiones más habituales.

El "flipper burocrático", realiza una descripción paralela de las características de un juego electrónico de los años 70 y 80 llamado "Flipper" y las formas en las que se manifiesta la burocracia en algunas universidades, apuntando a los factores que ponen en riesgo la calidad de los servicios. El enfoque burocrático (sin confundirlo con la mirada despectiva que existe de la burocracia), podría ser considerado una perspectiva pertinente en la administración de universidades; sin embargo, muchas están muy alejadas de tal realidad y solo es factible percibir ciertos elementos o características provenientes de los postulados de Weber y sus seguidores (Ganga, 2017, p. 58).

Estas concepciones más bien despectivas o críticas debiesen ser superadas por las Universidades que aspiren a mantener los estándares de excelencia que exige la nueva sociedad donde se insertan. Es conocido que las condiciones organizacionales han variado drásticamente, lo cual obliga a modificar las estrategias, las tácticas y los paradigmas que guían a la universidad en esta era globalizada. (Ganga-Contreras, Nuñez-Mascayano, 2018)

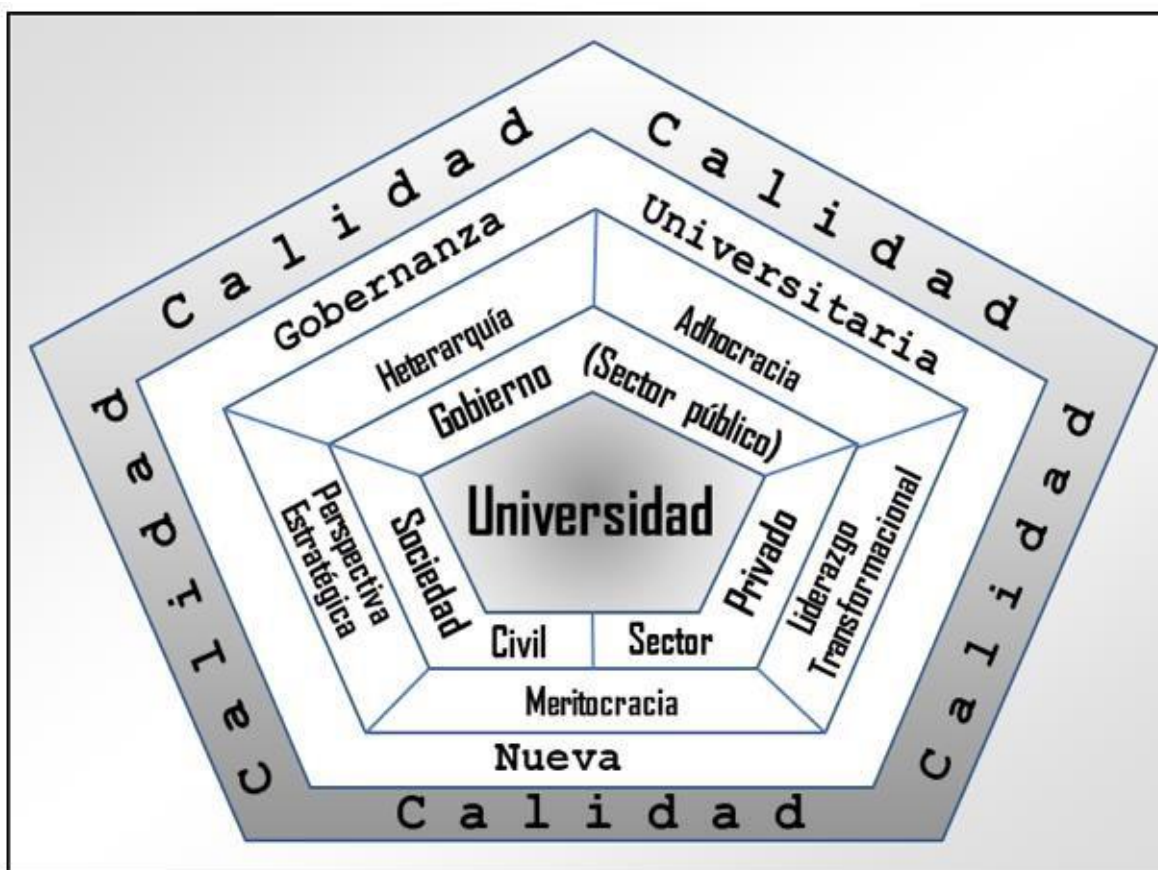
Como ha quedado de manifiesto, el concepto de nueva gobernanza universitaria se acerca apropiadamente a lo que es una organización compleja que reivindique el estatus de universidad. Hoy se debería entender que la nueva gobernanza universitaria, debe estar íntimamente ligada a cuestiones como: buen gobierno, financiamiento apropiado (no solo de la docencia, sino que, de todas sus funciones, particularmente la investigación), transparencia (rendición de cuentas), implicación social (becas y ayudas estudiantiles), entre otras.

Pero junto con lo anterior, también debe haber respeto y promoción del pensamiento crítico, la reflexión permanente, el diálogo continuo y la capacidad para articular y entender sistémicamente las diferentes unidades orgánicas (carreras, escuelas, institutos, facultades, direcciones centrales, etc). Todo lo descrito, debe estar debidamente complementado con una mirada humana de la administración (antropocentrismo directivo), donde exista empatía y consideración por cada uno de los estudiantes y funcionarios que aprenden, enseñan y/o desempeñan tareas al interior de estas universidades (donde no se humille a las personas, porque se practican los principios de una sociedad decente).

Tal como se observa en la figura N.º 1, en muchas de las universidades se requiere de una

nueva óptica directiva, que además de preocuparse de los aspectos intraorganizacionales, imbrique y ensamble adecuadamente a las Universidades con la sociedad civil, el sector público y el sector privado; cuyo “foco envolvente” apunte hacia el logro de la calidad.

Figura 1. Pentágono de la Nueva Gobernanza Universitaria (NGU) (Elementos centrales



Fuente: Ganga-Contreras, Nuñez-Mascayano (2018) basado en Didriksson, 1994; Ganga, 2017; Brunner y Ganga, 2016, Ganga, Quiroz y Fossatti, 2017.

Lo anterior, debe comprender una serie de transformaciones que impliquen una gama de aspectos, entre los cuales se pueden destacar cinco opuestos (Ganga-Contreras, Nuñez-Mascayano, 2018):

### **Jerarupia v/s Heterarquía**

*La heterarquía ha sido introducida como un término más general que puede utilizarse junto con la jerarquía en el análisis de las estructuras organizacionales. Esto no implica que las jerarquías no existan, ya que en realidad abundan; sin embargo, advertimos que no se puede considerar que cualquier sociedad tiene una única jerarquía dominante, en lugar de corrientes cruzadas de intereses y lealtades en varias escalas, con individuos que interactúan en algunas, de manera más completa que en otras. Hasta donde sea posible, en diversas actividades debe hacerse una valoración colectiva de los rangos individuales para descubrir*

*redes sociales...* (Marquardt y Crumley, 1987).

Según Jessop (1998), por ejemplo, existe tres tipos ideales de mecanismos de regulación de la sociedad: jerárquico (por la autoridad), económico (por el mercado) y heterárquico (por redes autoorganizadas y asociaciones). Estos tres mecanismos siempre coexistieron, pero en configuraciones variables. Lo que Jessop caracteriza de gobernanza es la extensión actual del mecanismo heterárquico al detrimento de los otros, conduciendo, a su modo de ver, a una verdadera ruptura.

El modelo actual de gobernanza universitaria en Colombia, caracterizado por una jerarquía rígida y extremadamente rectorialista ha demostrado ser ineficaz para responder a las necesidades cambiantes del siglo XXI.

Ganga y Viancos (2017) proponen pasar a uno más bien heterárquico, donde los grupos de interés tengan la posibilidad de influir en un marco de libertad de pensamiento y crítica constructiva. Se requiere un cambio hacia un modelo más heterárquico, donde la participación activa de todos los actores de la comunidad universitaria sea fundamental.

La heterarquía es un sistema en el cual los integrantes no piensan en decidir sobre el otro, sino en interactuar. Esta forma de participar puede generar múltiples ideas, consejos y ayudas para que todo un grupo funcione de manera correcta. Tiene mayor libertad de acción. “Las heterarquías son redes, frecuentemente jerárquicas, interconectadas y sobrepuestas con componentes individuales que simultáneamente pertenecen y actúan en múltiples redes y con una dinámica de todo el sistema que gobierna y emerge precisamente de todo este conjunto” (Jen, 2003)

La heterarquía se presenta como una alternativa a las estructuras jerárquicas tradicionales, donde la toma de decisiones recae en unos pocos, limitando la participación y el potencial creativo del grupo. En contraste, la heterarquía se basa en la interacción entre sus miembros, donde cada uno aporta sus ideas, consejos y ayuda para el funcionamiento correcto del grupo.

La heterarquía no es una simple ausencia de jerarquía, sino una forma de organización más flexible y adaptable que permite aprovechar al máximo el potencial de cada miembro del grupo. La interacción, la colaboración y la libertad de acción son los pilares fundamentales de la heterarquía, que se traduce en mayor creatividad, innovación y éxito para el grupo.

La heterarquía es un concepto que se refiere a un sistema de organización social o institucional que no se basa en una jerarquía rígida, sino en una estructura flexible y adaptable donde el poder se distribuye de manera más equitativa entre diferentes actores.

En la práctica, la heterarquía se caracteriza por:

- Ausencia de una estructura piramidal rígida: No hay una única línea de autoridad, sino que el poder se distribuye entre diferentes grupos o individuos en función de sus conocimientos, habilidades y experiencia.
- Autonomía y responsabilidad individual: Los miembros de la heterarquía tienen un alto grado de autonomía para tomar decisiones y actuar, pero también son responsables de sus acciones.
- Colaboración y trabajo en equipo: Se fomenta la colaboración entre diferentes grupos e individuos para alcanzar objetivos comunes.
- Flexibilidad y adaptabilidad: La heterarquía es capaz de adaptarse rápidamente a los

cambios en el entorno y a las nuevas necesidades.

#### Ventajas de la heterarquía:

- Mayor flexibilidad y capacidad de adaptación: La heterarquía permite una toma de decisiones más rápida y eficiente, ya que no está sujeta a la rigidez de una estructura jerárquica tradicional.
- Aprovechamiento del conocimiento y la experiencia de todos: La participación de diversos grupos de interés enriquece el proceso de toma de decisiones y permite encontrar soluciones más creativas e innovadoras.
- Mayor compromiso y sentido de pertenencia: Cuando los miembros de la comunidad universitaria sienten que su voz es escuchada y que sus opiniones son valoradas, se sienten más comprometidos con la institución y su desarrollo.

#### La implementación de un modelo heterárquico en la gobernanza universitaria implica:

- Evolución hacia una estructura organizacional plana: Esto significa reducir los niveles jerárquicos y distribuir el poder de manera más equitativa entre todos los actores de la comunidad universitaria.
- Descentralización del poder: Otorgar mayor autonomía a las diferentes unidades académicas y administrativas para que puedan tomar decisiones que se ajusten a sus necesidades específicas.
- Creación de espacios de participación: Implementar mecanismos que permitan a todos los miembros de la comunidad universitaria participar de manera activa en la toma de decisiones.
- Promoción de una cultura de diálogo y debate: Fomentar un ambiente donde la crítica constructiva sea valorada y donde las diferentes opiniones sean escuchadas con respeto.

#### Retos de la heterarquía:

Es importante tener en cuenta que la implementación de un modelo heterárquico no está exenta de retos. Algunos de ellos son:

- Superar la resistencia al cambio: Es posible que algunos sectores de la comunidad universitaria se resistan a un cambio en el modelo de gobernanza tradicional.
- Desarrollar nuevas habilidades y capacidades: Los diferentes actores de la comunidad universitaria necesitan desarrollar nuevas habilidades para poder participar de manera efectiva en un modelo heterárquico.
- Garantizar la equidad y la representación: Es fundamental que todos los grupos de interés tengan la oportunidad de participar en la toma de decisiones, sin importar su posición jerárquica o su área de conocimiento.

La heterarquía se presenta como una alternativa viable al modelo tradicional de gobernanza universitaria. Si bien su implementación presenta algunos retos, las ventajas que ofrece son significativas. La participación activa de todos los actores de la comunidad universitaria en la toma de decisiones es fundamental para construir una universidad más flexible, adaptable, innovadora y comprometida con su entorno.

La "heterarquía de las inteligencias" es un concepto propuesto por Francisco José Varela

García Humberto Maturana (1972). Este concepto es parte de la teoría de la autopoiesis y se refiere a un tipo de organización social donde no hay una jerarquía fija y rígida, sino que las relaciones entre los individuos se basan en la complementariedad y la colaboración mutua. La idea es que diferentes individuos o grupos pueden asumir roles de liderazgo o influencia en función de las circunstancias y las necesidades específicas de la situación, en lugar de basarse en una estructura jerárquica preestablecida.

### **Burocracia v/s adhocracia.**

Esto implica permutar el exceso de burocracia (más exactamente buropatologías, Merlo Rodríguez, 2014)), por un sistema más adhocrático, que involucre mayores niveles de ductilidad y celeridad en el proceso decisional y mejor adaptabilidad a los vertiginosos y permanentes cambios del entorno. (Morgan, 1986); Chiavenato, (2014), capítulo 10, en este capítulo, Chiavenato define y contrasta la burocracia y la adhocracia como dos formas organizacionales diferentes)

Es vital sustituir el exceso de burocracia (y sus patologías) por un sistema más adhocrático que favorezca la flexibilidad, la agilidad en la toma de decisiones y la capacidad de adaptación a un entorno en constante cambio. (Merton, 1957, Crozier, 1964)

Patologías relacionadas con la estructura burocrática:

- Racionalidad limitada: Dificultad para prever todas las situaciones posibles, lo que puede generar rigidez e incapacidad para adaptarse a los cambios.
- Exceso de reglas y normas: Provoca lentitud en los procesos, duplicación de tareas y desmotivación en los trabajadores.
- Centralización del poder: Limita la autonomía y la toma de decisiones a los niveles inferiores.
- Falta de comunicación: Dificulta la coordinación entre diferentes departamentos y unidades.
- Jerarquización excesiva: Crea barreras entre los diferentes niveles de la organización.

Patologías relacionadas con el comportamiento:

- Formalismo excesivo: Priorización de las reglas y normas por encima de los objetivos y necesidades.
- Apego a la rutina: Resistencia al cambio y a la innovación.
- Falta de iniciativa: Desmotivación y apatía entre los trabajadores.
- Burocratización del trabajo: Deshumanización del trabajo y pérdida de significado para los trabajadores.
- Conflictos entre las unidades académicas: Rivalidad y falta de colaboración entre diferentes unidades.

Burocracia:

Una estructura organizacional formalizada, caracterizada por la división del trabajo, la jerarquía, la centralización del poder, las reglas y normas estrictas, y la impersonalidad.

Ventajas: Eficiencia, previsibilidad, control, estabilidad.

Desventajas: Rigidez, lentitud, falta de flexibilidad, despersonalización.

## Adhocracia:

Una estructura organizacional flexible y adaptable, caracterizada por la descentralización del poder, la colaboración, la comunicación abierta, la toma de decisiones rápida y la ausencia de una estructura jerárquica rígida.

Ventajas: Flexibilidad, adaptabilidad, innovación, rapidez en la toma de decisiones.

Desventajas: Falta de claridad en los roles y responsabilidades, dificultad en la coordinación, riesgo de decisiones desinformadas.

La necesidad: Impulsar una nueva visión de la administración universitaria que valore la rapidez y la colaboración. Los servicios que ofrecen las universidades, para ser oportunos y de excelencia, requieren ineludiblemente de la velocidad, la contribución, el compromiso y el esfuerzo de toda la comunidad universitaria.

Ventajas de la adhocracia en la universidad:

- Mayor flexibilidad: Permite una rápida respuesta a las demandas cambiantes del entorno y a las necesidades de los estudiantes.
- Agilidad en la toma de decisiones: Se eliminan los procesos burocráticos lentos y engorrosos, lo que facilita la toma de decisiones oportunas.
- Mejor aprovechamiento del talento: Se fomenta la participación y el trabajo colaborativo entre los diferentes actores de la comunidad universitaria.
- Mayor innovación: Se crea un ambiente propicio para la generación de nuevas ideas y soluciones creativas.
- Mejora en la satisfacción de los estudiantes: Se reduce la frustración y el tiempo de espera, lo que genera una mejor experiencia para los estudiantes.

Desafíos de la adhocracia en la universidad:

- Falta de claridad en los roles y responsabilidades: La flexibilidad puede generar confusión sobre quién es responsable de qué.
- Dificultad en la coordinación: La ausencia de una estructura jerárquica rígida puede dificultar la coordinación de actividades entre diferentes unidades.
- Riesgo de toma de decisiones desinformadas: La rapidez en la toma de decisiones puede llevar a decisiones no meditadas.
- Necesidad de una cultura de confianza: El éxito de la adhocracia depende de la existencia de una cultura de confianza y colaboración entre los miembros de la comunidad universitaria.

La adhocracia no es una solución mágica, pero sí ofrece una alternativa viable a la burocracia tradicional en la administración universitaria. Implementar un sistema adhocrático implica un cambio cultural importante que debe ser cuidadosamente planificado y gestionado. Sin embargo, los beneficios potenciales en términos de flexibilidad, agilidad, innovación y satisfacción de la comunidad universitaria, de los grupos de interés y de la sociedad en general son considerables.

Recomendaciones:

- Establecer una visión clara y compartida: Es fundamental que todos los miembros de la comunidad universitaria comprendan los objetivos y beneficios de la adhocracia.
- Definir roles y responsabilidades de manera clara: Es necesario establecer quién es responsable de qué para evitar confusiones y duplicidad de esfuerzos.
- Desarrollar mecanismos de coordinación: Se deben crear canales de comunicación y colaboración efectivos entre las diferentes unidades de la universidad.
- Fortalecer la cultura de confianza: Es fundamental fomentar un ambiente de trabajo donde los miembros de la comunidad universitaria se sientan cómodos para compartir ideas, colaborar y tomar decisiones conjuntas.

La adhocracia no es una solución universal, pero puede ser un camino efectivo para lograr una administración universitaria más moderna, eficiente y adaptable a las necesidades del siglo XXI.

### **Democracia v/s meritocracia.**

Ciertamente, la universidad, para ser fiel a su misión, tiene que operar como un sistema meritocrático. Criterios de excelencia académica deben regir su funcionamiento y prevalecer tanto en los procesos de decisión como en las pautas de selección, diferenciación y reconocimiento. ¿Es ello compatible con una gobernanza democrática?

La cuestión debiera centrarse, para empezar, en el significado del concepto de democracia cuando hablamos de la universidad.

La democracia en las universidades tiene que ver con la forma de gobierno que permite la autodeterminación de las comunidades, responde simultáneamente a la pluralidad que exige su característica política y a la especificidad que le otorga la vida académica. La participación directa de la comunidad universitaria se apoya en el reconocimiento institucional de las asambleas y otros mecanismos democráticos adoptados por quienes la componen. La participación indirecta o representativa debe garantizar que sus miembros sean mayoría en los órganos de gobierno de las universidades. (<https://manpup-colombia.org/eje-autonomia-y-democracia-universitaria/#:~:text=Democracia%20universitaria%3A%20La%20democracia%20en,le%20otorga%20la%20vida%20acad%C3%A9mica.>)

Según Cortés Rodas (2024) “Este modelo de gobierno político o de organización de la representación en las universidades públicas ha sido cuestionado muchas veces desde hace muchos años, por profesores y estudiantes, utilizando todas las formas de lucha, desde la argumentación razonada en asambleas de estudiantes y profesores, hasta la resistencia civil. Se ha formulado la idea de una constituyente universitaria, de abolir la representación, y se han propuesto diferentes modelos para ampliar el número de representantes en el CS. Sin embargo, hay que decir que todo esto no se ha podido concretar, que la representación definida por la Ley 30 ha permanecido intacta, y es la que define en este momento cómo se designa un nuevo rector. En la universidad pública no se ha podido dar el paso político para cambiar este sistema representativo, caduco, no incluyente, vinculado a poderes políticos no académicos —a pesar de las luchas estudiantiles y los esfuerzos hechos recientemente en el Congreso— para proponer y desarrollar otro modelo de representación y gobierno de la universidad, centrado en la inclusión, en una política deliberativa, basada en la argumentación y en la justificación de razones”. (Cortés Rodas, 2024)

“Lo que se tiene que plantear en la universidad pública es cómo ponerle fin a este tipo de representación, que deja el asunto del gobierno universitario solamente en manos de unos representantes que están autorizados para decidir todo y de profesores/as, estudiantes/egresados/as, que tienen solamente un voto no vinculante y ningún poder para decidir. Es necesario crear entonces otra forma de representación democrática, deliberante y participativa. Proponer fórmulas como tener más representantes de los profesores, los estudiantes, las mujeres, puede ser adecuado, pero esto debe ser enmarcado en otra forma de entender la política democrática”. (Cortés Rodas, 2024)

*“La democracia debe ser participativa, pero no en el sentido de requerir que los ciudadanos se involucren en todas las decisiones políticas. Por el contrario, una democracia debe ser participativa en el sentido de que cuente con instituciones que facilitan una alineación constante entre las políticas a las que están sujetos los ciudadanos y los procesos de formación de la opinión y la voluntad políticas en la que ellos (activa y/o pasivamente) participan”* (Cristina Lafont, 2021).

La democracia universitaria puede definirse con base a una estrecha relación entre el ejercicio de la democracia política y la construcción del conocimiento, tal y como lo desarrolla Carl Sagan:

*Los valores de la ciencia y los valores de la democracia son concordantes, en muchos casos indistinguibles. La ciencia prospera con el libre intercambio de ideas, y ciertamente lo requiere. [...] Tanto la ciencia como la democracia alientan opiniones poco convencionales y un vivo debate. Ambas exigen raciocinio suficiente, argumentos coherentes, niveles rigurosos de prueba y honestidad.* (2005 p. 57)

Lo anterior, permite determinar la democracia como un principio esencial para la naturaleza autónoma de la universidad, pues representa una garantía para el libre desarrollo de la ciencia y el conocimiento.

La "democracia universitaria" es un concepto que se refiere al gobierno y la gestión de las instituciones de las universidades de una manera democrática. Implica la participación activa de profesores, estudiantes, personal administrativo y otros miembros de la comunidad universitaria en la toma de decisiones importantes relacionadas con la institución, como políticas académicas, presupuesto, admisión de estudiantes, entre otros aspectos. La democracia universitaria busca garantizar la representación y la voz equitativa de todos los interesados en la vida universitaria para promover la transparencia, la responsabilidad y la justicia en el funcionamiento de la Universidad.

La democracia en la universidad pública debe entenderse como un proceso que supone "una articulación racional, una armonía constructiva, no exenta de posiciones discrepantes" (Zavalza, 2002: 74–75), sujeta al plebiscito cotidiano —más allá de las elecciones— de la comunidad universitaria, para la conducción de la vida académica y administrativa, donde el gobierno interno se rige por una estructura y mecanismos de operación propios.

La dicotomía entre democracia y meritocracia en el ámbito universitario es un tema complejo que genera debate. En este análisis, se defiende la necesidad de una simbiosis adecuada y ecuánime entre ambos valores. Esta simbiosis permitiría un equilibrio entre la democracia universitaria (diferente a la política) y los méritos de quienes dirigen una institución de esta naturaleza; lo que trae consigo el adecuado equilibrio entre la democracia universitaria (que

es muy diferente a la democracia política) y los verdaderos méritos de quienes dirigen una entidad de esta naturaleza.

El "galardón universitario" debe basarse en el conocimiento (meritum) y no solo en habilidades políticas. El poder en una universidad debería estar en manos de quienes tienen las competencias y experiencia para ejecutarlo con eficiencia, eficacia y efectividad. Foulcault (1991, 99) sostenía que el ejercicio del poder crea perpetuamente saber, e inversamente el saber conlleva efectos de poder. Cuando se habla de una buena Gobernanza, basada en la meritocracia, se podría sostener que el poder debería estar en manos de quienes tienen las competencias y la experiencia para ejecutarlo con eficiencia, eficacia y efectividad y no al revés; es decir, no debiese recaer en personas que lo ejercen para luego tener práctica y conocimiento en administración de organizaciones (Ganga 2017, 61); en otras palabras, "el saber" debe ser la base, sobre el cual se llegue y se ejerza "el poder".

Críticas a la meritocracia pura

Sin embargo, la meritocracia pura también presenta desafíos:

- Dificultad para definir el mérito: ¿Qué se considera "mérito"? ¿Solo el conocimiento académico? ¿Se incluyen otras habilidades y experiencias?
- Exclusión: La meritocracia puede excluir a personas de grupos minoritarios o con menos oportunidades.
- Desigualdad: La meritocracia puede reforzar la desigualdad si no se toman medidas para nivelar el campo de juego.

Importancia de la democracia universitaria

La democracia universitaria, por otro lado, permite la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria en la toma de decisiones. Esto puede:

- Promover la inclusión y la diversidad.
- Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas.
- Generar un mayor sentido de comunidad.
- Encontrar el equilibrio

El desafío es encontrar un equilibrio entre la meritocracia y la democracia universitaria. Esto se puede lograr mediante:

- Establecer mecanismos claros y transparentes para la evaluación del mérito.
- Implementar medidas para garantizar la igualdad de oportunidades.
- Promover la participación activa de todos los miembros de la comunidad universitaria.

La simbiosis entre la democracia y la meritocracia es fundamental para lograr una gobernanza universitaria efectiva, justa e inclusiva. Esta simbiosis debe basarse en el reconocimiento del mérito, la igualdad de oportunidades y la participación activa de todos los miembros de la comunidad universitaria.

### **Liderazgo transaccional v/s Liderazgo transformacional**

Bajo esta nueva concepción, debe primar el liderazgo auténtico y transformacional (Gardner et al., 2009; 2010; 2011; Ganga y Navarrete, 2014; George, 2003; 2015; Ganga et al, 2016;

Ganga, Navarrete y Suárez, 2017); por sobre el liderazgo autoritario y transaccional. El liderazgo se define como el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo y se reconoce como componente fundamental que influye en la efectividad general de una organización.

El liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional son dos enfoques diferentes para liderar equipos y organizaciones.

#### Enfoque transformacional

Es uno de los enfoques de liderazgo más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985), quien junto con sus colaboradores (Avolio, Walkman y Yammarino, 1991; Bass y Avolio, 2004) construyó la teoría del liderazgo transformacional a partir de los planteamientos de House (1977) y Burns (1978). La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas (Yukl & Van Fleet, 1998).

Algunos de los rasgos que destaca este enfoque como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Burns (1978) construyó su teoría acerca del liderazgo transformacional y entiende el liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores.

Se considera que el liderazgo transformacional es, a la vez, más amplio que el de tipo carismático, que pasa a ser solo una parte de sus componentes, los cuales son:

**Carisma:** los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores; estos quieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confía en ellos; demuestran altos niveles de conductas éticas y morales.

**Inspiración:** los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro.

**Estimulación intelectual:** los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder.

**Consideración individualizada:** los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas. Los líderes cumplen una función orientadora.

#### Enfoque transaccional

Planteado también por Bass y Avolio (2004). Suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado. Suele entenderse conformado por dos subdimensiones:

**Recompensa contingente:** remite a una interacción entre líder y seguidor guiado por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.

Administración por excepción: el líder interviene solamente cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Bass (1998) considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre, y son de especial utilidad en situaciones de cambio. Por su parte, los líderes transaccionales que tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados son especialmente útiles en contextos más estables.

Bass y Avolio (2004) miden el liderazgo por medio de dimensiones: influencia idealizada atribuida, influencia idealizada comportamiento, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada para el liderazgo transformacional y recompensa contingente, administración pasiva por excepción, administración pasiva por extensión y liderazgo poco motivacional para el liderazgo transaccional.

El liderazgo transaccional se basa en un intercambio "transacción" entre el líder y los seguidores. En este modelo, el líder establece expectativas claras, recompensas y consecuencias por el desempeño. Se centra en motivar a los seguidores mediante incentivos tangibles, como aumentos de salario, promociones o reconocimientos. Este estilo de liderazgo es efectivo para mantener la estabilidad y lograr objetivos a corto plazo.

Por otro lado, el liderazgo transformacional se enfoca en inspirar y motivar a los seguidores para alcanzar un propósito más elevado. Los líderes transformacionales son visionarios y carismáticos, capaces de articular una visión convincente y movilizar a otros hacia esa visión. Fomentan el crecimiento personal y profesional de los seguidores, fomentando un ambiente de innovación y cambio positivo. Este estilo de liderazgo es especialmente efectivo en situaciones donde se requiere adaptación, cambio y crecimiento a largo plazo.

Liderazgo Transaccional:

- Se basa en transacciones y recompensas tangibles.
- El líder establece objetivos claros y define roles específicos.
- Se motiva a los miembros del equipo a través de recompensas por el cumplimiento de objetivos o castigos por el incumplimiento.
- Se centra en la eficiencia y el control.
- Es un estilo de liderazgo más tradicional.

Liderazgo Transformacional:

- Se enfoca en inspirar y motivar a través de una visión compartida.
- El líder busca desarrollar el potencial de los miembros del equipo.
- Se crea un ambiente de confianza y colaboración.
- Se fomenta la creatividad y la innovación.
- Es un estilo de liderazgo más moderno.

¿Cuál es mejor?

No hay un estilo de liderazgo "mejor" que otro. Ambos enfoques pueden ser útiles, dependiendo del contexto y las necesidades de la organización.

El liderazgo transaccional puede ser efectivo en:

- Entornos estables donde las tareas son rutinarias y bien definidas.
- Equipos con poca experiencia que necesitan una dirección clara.
- Situaciones donde se requiere un enfoque disciplinado y eficiente.

El liderazgo transformacional puede ser efectivo en:

- Entornos cambiantes donde se requiere flexibilidad y adaptabilidad.
- Equipos altamente calificados que buscan un mayor desafío y desarrollo personal.
- Situaciones donde se necesita inspirar a las personas para alcanzar un objetivo común.

Lo ideal es que los líderes sean flexibles y puedan adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades del equipo y la situación.

De acuerdo con lo planteado, la nueva gobernanza universitaria exige un cambio en el perfil de los líderes. Ya no basta con tener competencias cognitivas, sino que también se requiere de habilidades relacionales y empáticas.

Los nuevos líderes universitarios deben ser capaces de:

- Priorizar los vínculos y relaciones laborales bidireccionales y horizontales. Esto significa crear un entorno donde todos se sientan escuchados y valorados, y donde las decisiones se tomen de forma conjunta.
- Tener miradas multilineales y sistémicas. Esto implica ser capaz de ver las cosas desde diferentes perspectivas y comprender la complejidad de los problemas.
- Desarrollar redes interconectadas y sistémicas a nivel local e internacional. Esto permite compartir conocimientos y experiencias, y trabajar juntos para encontrar soluciones a los desafíos comunes.

Con estas características, los líderes universitarios pueden:

- Modificar voluntariamente las expectativas y acciones de sus seguidores. Esto significa que pueden inspirar a las personas a dar lo mejor de sí mismas y a trabajar por un bien común.
- Gestar una transformación valiosa y positiva de ellos. Esto significa que pueden ayudar a las personas a crecer y desarrollarse como profesionales y como personas.

Todo esto se logra sin coacción ni apremio, sino porque se han ganado genuinamente la confianza, respeto y admiración de su respectiva universidad. Esto es lo que diferencia a un verdadero líder de un simple jefe.

La nueva gobernanza universitaria necesita líderes que sean capaces de construir relaciones sólidas, trabajar en equipo y pensar de forma estratégica. Estos líderes serán los que puedan guiar a las universidades hacia un futuro más próspero y sostenible.

### **Perspectiva táctica v/s perspectiva estratégica.**

Un rol determinante de la Gobernanza universitaria es la observación constante de la conexión entre las categorías de la planeación estratégica, lo que reafirma el sentido único al que deben responder las acciones, las respuestas a los desafíos contextuales y la resolución de las tensiones. En consecuencia, la Gobernanza no es neutra ni se trata de una tarea de ingeniería: es una labor de construcción, preservación y proyección en el tiempo de los elementos que convierten a la organización en una institución que involucra a muy diversos

actores que hallan su razón de ser en los fines a los que sirven y en los resultados que alcanzan. (Ganga, 2015)

La perspectiva estratégica implica considerar una visión de largo plazo, que contempla aquellos aspectos que son significativos y que pueden impactar de manera relevante sobre el devenir de las organizaciones. Por su parte, la perspectiva táctica sugiere necesariamente un alcance menor en el tiempo de proyección, así como en el impacto esperado sobre la eficacia organizacional. Así, la perspectiva estratégica es una mirada a largo plazo desde el ápice de la pirámide organizativa, mientras que la perspectiva táctica se asocia preferentemente con los mandos medios o las instancias intermedias de la pirámide organizacional. (Mintzberg, 1994; Scholes & Whittington, 2017)

Dado el escenario altamente dinámico y demandante que enfrentan las universidades, y en algunas ocasiones por carencia de conocimientos en los tópicos relativos al pensamiento estratégico, los directivos universitarios muchas veces tienden a priorizar las miradas de corto plazo, por sobre visiones a largo plazo (La Unesco, 2021, propone una visión al 2050 y más allá). Consecuencia de lo anterior, se observan estilos de gobierno que reaccionan a las presiones puntuales que ejercen el medio (e incluso a algunas demandas específicas de grupos de interés interno), modificando continuamente sus objetivos. Es evidente que la táctica es muy relevante, pero por sobre ella, se requiere una perspectiva estratégica, dado que esta óptica permite orientar, impulsar y proyectar en el largo plazo el impacto que tienen las decisiones que toma la universidad en el tiempo presente. (Mintzberg & Waters 1985; Shrivastava, 1995; Kezar, 2006).

Diferencias entre la perspectiva estratégica y la perspectiva táctica:

La perspectiva estratégica es una disciplina que diseña y aplica una serie de acciones para anticiparse al futuro y transformarlo

Perspectiva estratégica:

- Visión a largo plazo: Se enfoca en el futuro de la organización, generalmente a 10 o más años.
- Alcance amplio: Considera el panorama general y las tendencias del entorno.
- Toma de decisiones: Se centra en la definición de objetivos y la dirección general de la organización.
- Nivel organizacional: Se aplica principalmente en la alta dirección.

Perspectiva táctica:

- Visión a corto plazo: Se enfoca en el presente y el futuro inmediato, generalmente a 1-3 años.
- Alcance específico: Se concentra en áreas o proyectos específicos dentro de la organización.
- Toma de decisiones: Se centra en la planificación y ejecución de acciones para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Nivel organizacional: Se aplica principalmente en los mandos medios y la supervisión.

La perspectiva estratégica es como mirar el horizonte, mientras que la perspectiva táctica es como enfocarse en un punto específico del camino.

La perspectiva estratégica define el "qué" y el "por qué", mientras que la perspectiva táctica define el "cómo".

Ambas perspectivas son necesarias para el éxito de una Universidad, pero deben estar bien alineadas entre sí.

## **LA GOBERNANZA MODERNA**

Mayntz (2001) expresa que: Gobernanza (*governance*) es una palabra y un concepto que se ha vuelto últimamente muy popular. Durante mucho tiempo, la palabra "gobernanza" significó simplemente "gobernar", y esto referido al aspecto del proceso de gobierno. Sin embargo, en la actualidad el término se utiliza, sobre todo, para indicar un nuevo modo de gobernar. Tengo que llamar a este nuevo modo de gobernar "*gobernanza moderna*". Gobernanza moderna significa una forma de gobernar más cooperativa, diferente del antiguo modelo jerárquico, en el que las autoridades estatales ejercían un poder soberano sobre los grupos y ciudadanos que constituían la sociedad civil (Mayntz, 1998). En la gobernanza moderna, las instituciones estatales y no estatales, los actores públicos y privados, participan y a menudo cooperan en la formulación y la aplicación de políticas públicas. La estructura de la gobernanza moderna no se caracteriza por la jerarquía, sino por actores corporativos autónomos (es decir, organizaciones formales) y por redes entre organizaciones (Rhodes, 1997, p. 53) (Mayntz, 2001, p. 1)

La expresión "gobernanza moderna", acuñada por Renate Mayntz (2001), se utiliza para referirse a la cooperación entre autoridades estatales y actores de la sociedad civil para la formulación e implementación de políticas públicas o la solución de problemas. En una acepción tradicional la gobernanza estuvo referida a la forma como las autoridades ejercían su poder soberano sobre la sociedad civil, pero este concepto, que responde a un modelo jerárquico o de control centrado en el Estado, ha ido evolucionado hacia una nueva forma de gobernar en la cual diversos actores participan y cooperan en la formulación y ejecución de las políticas públicas.

De acuerdo a Mayntz (2001), la gobernanza moderna se refiere a un nuevo modo de gobernar, conforme al cual, en la formulación y aplicación de políticas públicas no sólo participan las autoridades estatales, sino también las organizaciones privadas. Las formas características de la cooperación Estado/sociedad son los arreglos neocorporativos y las redes de políticas sectoriales. La cooperación entre los actores públicos y privados puede tener lugar en principio en cada nivel político en donde existen autoridades públicas y organizaciones privadas, desde el nivel local hasta el subnacional y del nacional al regional. Por ejemplo, el citado concepto se ha aplicado a campos específicos, como lo es la salud, denominándose gobernanza en salud a una nueva forma de gobernar, diferente del modelo de control jerárquico tradicional, en la que una pluralidad de actores e instituciones, públicas y privadas, comparten, participan y cooperan en la responsabilidad de definir políticas públicas. La misma supone un cambio ético, legal, social y cultural, exigiendo la generación de nuevos espacios públicos de participación (de Ortúzar)

De acuerdo con Gorrochategui(2019), la gobernanza moderna es la capacidad de gobernar de manera cooperativa con diferentes actores económicos y sociales. Sirve para solucionar problemas y aprovechar oportunidades en contextos complejos que se presentan en la configuración de la sociedad sustentable. Sus atributos son múltiples: participativa, plural e inclusiva, responsable, ética, transparente, eficaz, eficiente, receptiva, flexible, adaptable y

respetuosa del estado de derecho.

La gobernanza moderna, también conocida como nueva gobernanza pública, se refiere a un enfoque de gobernar que busca la participación y colaboración de actores no gubernamentales en la toma de decisiones y la definición de metas sociales. En este nuevo modelo, el gobierno actúa como un facilitador o coordinador, trabajando en conjunto con organizaciones de la sociedad civil, el sector privado y la ciudadanía para identificar los problemas, establecer objetivos comunes y diseñar las estrategias necesarias para alcanzarlos.

Este enfoque busca romper con el paradigma tradicional de la gobernabilidad, donde el gobierno es visto como el único responsable de tomar todas las decisiones y gestionar todos los asuntos públicos. En cambio, se reconoce que la sociedad es diversa y compleja, y que abordar los desafíos requiere la participación de múltiples actores y perspectivas.

La nueva gobernanza pública promueve la transparencia, la rendición de cuentas y la inclusión, fomentando la participación activa de los ciudadanos en la toma de decisiones que afectan sus vidas. Se busca generar una mayor sinergia entre el gobierno y otros actores, aprovechando la experiencia y los recursos de cada uno para lograr resultados más efectivos y sostenibles.

La gobernanza moderna, también conocida como nueva gobernanza pública, representa un cambio paradigmático en la forma de gestionar las sociedades. Se aleja del modelo tradicional de gobierno jerárquico y centralizado, para dar paso a un enfoque más colaborativo e inclusivo.

En este nuevo paradigma, se reconoce que el logro de los objetivos sociales no es responsabilidad exclusiva del Estado. Se requiere la participación activa de diversos actores, como la sociedad civil, el sector privado, la academia y las organizaciones internacionales.

La colaboración entre estos actores permite:

- Compartir conocimientos y experiencias.
- Identificar y abordar problemas de forma conjunta.
- Desarrollar soluciones innovadoras y sostenibles.
- Fortalecer la confianza y la transparencia entre los diferentes sectores.

Los principios fundamentales de la gobernanza moderna incluyen:

- Participación: Todos los actores relevantes tienen la oportunidad de participar en la toma de decisiones.
- Colaboración: Se busca trabajar en conjunto para alcanzar objetivos comunes.
- Responsabilidad: Los actores deben rendir cuentas de sus acciones y decisiones.
- Transparencia: La información pública debe ser accesible para todos.
- Equidad: Se busca garantizar que todos los ciudadanos tengan las mismas oportunidades.

La gobernanza moderna tiene como objetivo:

- Fortalecer la democracia.
- Promover la igualdad de oportunidades.

- Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
- Garantizar un desarrollo sostenible.

Algunos ejemplos de cómo se aplica la gobernanza moderna:

- Presupuestos participativos: Los ciudadanos participan en la elaboración del presupuesto público.
- Consejos ciudadanos: Se crean espacios de diálogo y colaboración entre el gobierno y la sociedad civil.
- Alianzas público-privadas: Se establecen partnerships entre el Estado y el sector privado para desarrollar proyectos de interés común.
- Plataformas de gobierno abierto: Se ponen a disposición del público información y datos públicos.

La gobernanza moderna es un proceso complejo y en constante evolución. Sin embargo, representa una herramienta fundamental para construir un futuro más justo, próspero y sostenible para todos.

Las modalidades de instrumentación deberían contemplar requisitos de: actuación continua y conjunta de actores sociales, coexistencia de formas de autogobierno, cogobierno y gobierno jerárquico, proceso interactivo de redes de carácter multinivel, acompañados de diseños institucionales interjurisdiccionales e intersectoriales, que favorezcan el desarrollo de acciones gubernamentales comprehensivas y transversales. (Gorrochategui, 2019)

La gobernanza moderna se refiere al conjunto de procesos, estructuras y prácticas mediante los cuales se ejerce y administra el poder en una sociedad contemporánea. Se caracteriza por su enfoque en la participación ciudadana, la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia en la toma de decisiones. En la actualidad, la gobernanza moderna suele incluir la utilización de tecnologías de la información y la comunicación para mejorar la interacción entre los gobiernos y los ciudadanos, así como para facilitar la gestión de los asuntos públicos. Este enfoque busca adaptarse a los desafíos y cambios sociales, económicos y tecnológicos de la era contemporánea.

Aguilar y Bustelo (2010) manifiestan que, por ser una actividad directiva, la gobernanza es una actividad intencional, orientada a la realización de los objetivos sociales preferidos, y es una actividad causal, en tanto es la acción considerada idónea para realizar los objetivos preferidos. La intencionalidad de la gobernanza hace referencia a valores, objetivos, futuros, preferencias sociales y la causalidad implica recursos, instrumentos, acciones, formas de organización y gestión. La gobernanza es entonces una actividad directiva estructurada valorativamente (institucionalmente) y técnicamente. La influencia del gobierno y la sociedad en la definición y ejecución del contenido de la gobernanza (es decir, de sus objetivos, instrumentos, acciones...) para conducir una determinada situación social es mayor o menor según circunstancias sociales específicas, según el tipo de asuntos públicos que abordan y, en el fondo, según la estructura política existente de relaciones entre el gobierno y la sociedad. El peso cambiante del gobierno o de la sociedad en la definición del contenido de la gobernanza es el criterio fundamental de los diversos tipos de gobernanza en la sociedad

Kooiman (2003) ha propuesto tres tipos: “gobernanza jerárquica” o por el gobierno, “gobernanza por autogobierno” y “gobernanza por cogobierno”, llamada ésta “nueva moderna gobernanza”

Gobernanza jerárquica o por el gobierno:

- El gobierno toma las decisiones de manera unilateral, desde arriba hacia abajo, sin la participación activa de la sociedad.
- Se caracteriza por la centralización del poder y la toma de decisiones vertical.

Ejemplo: Un gobierno que implementa una nueva política educativa sin consultar a los maestros, estudiantes o padres de familia.

Gobernanza por autogobierno:

- La sociedad civil se autoorganiza para resolver problemas y tomar decisiones sin la intervención del gobierno.
- Se basa en la autonomía, la colaboración y la responsabilidad individual.

Ejemplo: Una comunidad que se organiza para limpiar un parque local sin la ayuda del gobierno.

Gobernanza por cogobierno:

- El gobierno y la sociedad civil trabajan juntos para resolver problemas y tomar decisiones.
- Se caracteriza por la colaboración, la negociación y la búsqueda de consenso.

Ejemplo: Un gobierno que trabaja con organizaciones de la sociedad civil para desarrollar un nuevo plan de desarrollo urbano.

En términos específicos, por *gobernanza “nueva” o “moderna”* se entiende el proceso de dirección de la sociedad cuya intencionalidad y causalidad es definida y realizada por el gobierno en interdependencia (en asociación o en red) con las organizaciones económicas y sociales, en razón de que el gobierno en las condiciones económicas y sociales actuales (global-nacionales) carece de los recursos suficientes (financieros, cognoscitivos, tecnológicos, políticos...) para definir y realizar por sí mismo el sentido de dirección de su sociedad, a consecuencia de que la consolidación de la democracia ha expandido la esfera de la deliberación pública y la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos, y a consecuencia de que sectores clave de la sociedad económica y civil (global-nacional) poseen la independencia política y la autonomía ejecutiva suficiente para hacerse cargo de sus asuntos y resolver sus problemas, para resistirse a decisiones de gobierno adversas a sus planes o eludirlas y para exigir tomar parte en la definición de la orientación de la sociedad y colaborar en su ejecución (Aguilar y Bustelo, 2010, pp. 32- 33)

La gobernanza moderna en el contexto universitario se refiere a los sistemas, estructuras y procesos mediante los cuales las universidades son dirigidas, administradas y reguladas. Este enfoque busca una gestión más eficiente, transparente y participativa de las Universidades,

teniendo en cuenta los diversos intereses de los actores involucrados, como estudiantes, profesores, personal administrativo, autoridades gubernamentales y la sociedad en general.

En el ámbito universitario, la gobernanza moderna implica la adopción de prácticas de toma de decisiones más inclusivas, la promoción de la rendición de cuentas, la transparencia en la gestión financiera y el fomento de la autonomía académica. Esto puede implicar la implementación de estructuras de gobierno colegiado, la participación de diversos grupos en la elaboración de políticas y la aplicación de mecanismos de evaluación y seguimiento para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales y el uso adecuado de los recursos.

La gobernanza moderna en la universidad busca promover la calidad, la equidad y la responsabilidad en la educación superior, adaptándose a los desafíos y demandas cambiantes de la sociedad contemporánea.

Algunos aspectos clave de la gobernanza moderna en la universidad incluyen:

- Participación de múltiples partes interesadas: Implica involucrar a estudiantes, profesores, personal administrativo, egresados, y en algunos casos, representantes de la industria o la sociedad civil en la toma de decisiones importantes.
- Transparencia y rendición de cuentas: Las decisiones administrativas y financieras deben ser transparentes y los líderes universitarios deben ser responsables ante la comunidad académica y la sociedad en general.
- Autonomía académica: Las universidades deben tener la libertad de establecer sus propias políticas académicas y de investigación, así como de tomar decisiones sobre la contratación de personal y la admisión de estudiantes.
- Eficiencia y gestión estratégica: Las instituciones deben ser capaces de administrar sus recursos de manera eficiente y desarrollar planes estratégicos que les permitan alcanzar sus metas a largo plazo.
- Inclusión y diversidad: La gobernanza moderna debe promover la diversidad en todos los aspectos de la vida universitaria, incluyendo la composición del cuerpo estudiantil, del profesorado y del personal administrativo, así como la inclusión de perspectivas diversas en la toma de decisiones.

La gobernanza moderna en la universidad busca garantizar que estas instituciones sean gestionadas de manera efectiva, transparente y orientada hacia el logro de sus objetivos educativos y de investigación, en línea con los valores de equidad, responsabilidad y excelencia académica.

Acosta Silva (2022) plantea que, en el contexto de la gobernanza moderna, se destaca la innovación vinculada al uso de tecnologías digitales, la ciencia de datos y la inteligencia artificial en lo que se conoce como "gobernanza anticipatoria" (anticipatory governance). Este concepto se centra en el gobierno digital de las organizaciones e instituciones, donde la gestión del conocimiento se convierte en el eje central de las actividades de gobernanza. Se trata de una forma de organizar la coordinación y cooperación de los diversos actores internos y externos para establecer objetivos comunes, metas alcanzables y estrategias de acción relacionadas con la implementación de políticas de desarrollo institucional.

Además, algunos autores han hecho referencia a la "gobernanza algorítmica" como el proceso de gobernar mediante el uso intensivo de bases de datos (big data) relacionadas con los intereses, perfiles, preferencias y demandas de ciudadanos y consumidores de servicios

públicos (Innerarity, 2021). (Acosta Silva, 2022)

Estos enfoques destacan la importancia de aprovechar las herramientas digitales y el análisis de datos para mejorar la toma de decisiones y la gestión de políticas públicas, así como para comprender y atender las necesidades de la sociedad de manera más efectiva.

Nora Gorrochategui (2015) es una experta en tecnologías para la gobernanza moderna. Ha investigado y trabajado en el campo de la gobernanza electrónica y la aplicación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el ámbito gubernamental. Sus estudios y publicaciones se centran en cómo las tecnologías digitales pueden mejorar la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana en los procesos de gobierno.

Algunos temas que podrían abordarse en relación con tecnologías para la gobernanza moderna incluyen:

- Gobierno electrónico (e-gobierno): Uso de TIC para mejorar la prestación de servicios gubernamentales, la participación ciudadana y la transparencia.
- Big Data y análisis de datos para la toma de decisiones: Cómo las grandes cantidades de datos generadas pueden utilizarse para informar políticas públicas y mejorar la eficiencia del gobierno.
- Inteligencia Artificial y automatización: Aplicaciones de IA para optimizar procesos gubernamentales, como la atención al cliente, la gestión de recursos y la detección de fraudes.
- Gobierno abierto y transparencia: Uso de tecnologías para aumentar la accesibilidad a la información gubernamental y fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones.

Según Gorrochategui (2015), el “gobierno electrónico” está asociado a la modernización del Estado a través de la oferta integrada de información y servicios en línea para la ciudadanía, y el fortalecimiento de los elementos participativos. Los esfuerzos se centran, entre otros, en temas tales como: información en línea, simplificación administrativa, desmaterialización de procedimientos, firma electrónica y digital, registros, documentos y archivos electrónicos, preservación de la información, interoperabilidad, protección de datos, medios de pago electrónico, seguridad, usabilidad, accesibilidad, contratación electrónica, ventanillas únicas, oficinas de atención al ciudadano y el suministro de información para ser utilizadas por terceros para crear nuevos servicios para ciudadanos y empresas. El enfoque se caracteriza por mejorar la eficiencia al interior de las organizaciones públicas y, hacia el exterior, produciendo información unidireccional para la ciudadanía (Concha y Naser, 2012). (Gorrochategui, 2015, p. 39)

Gorrochategui (2015) expresa que: El “gobierno abierto” incluye el “gobierno electrónico” y la información multidireccional. Por un lado, la interconexión con y entre organizaciones públicas; por otro lado, el relacionamiento con la ciudadanía para facilitar la participación en la elaboración de políticas públicas, toma de decisiones, resolución de problemas y el control social. Se fundamenta en transparencia, colaboración, participación, accountability, asociación público-privada, transversalidad, implicación y empoderamiento ciudadano (Martínez Navarro, 2013; Fundación Telefónica, 2013; Petrizzo, 2005). Las posibilidades son múltiples, se cimienta en el criterio de que las organizaciones públicas se transformen en plataformas en línea de información y datos para los ciudadanos, donde modularidad, redundancia mínima, escalabilidad e interoperabilidad sean sus ejes principales que

posibiliten la utilización por terceros, sean ciudadanos y/o empresas, siendo ejemplo de ello los denominados Apps.gov o el Linked Government Data (Concha y Naser, op. cit). (Gorrochategui, 2015, p. 39)

## **Gobierno abierto**

El gobierno abierto se ha incorporado en las agendas de los gobiernos actuales como una tendencia que busca abrir las ventanas del Estado para eliminar el secretismo, e incorporar la transparencia en todos los ámbitos de la administración y gestión pública. De igual forma, cada vez toma relevancia al traer mecanismos que buscan mejorar la representación política, la participación ciudadana y la colaboración, por medio de redes de gobernanza que permiten fortalecer la democracia; por ello, el gobierno abierto es un gobierno que:

*Entabla una constante conversación con los ciudadanos, con el fin de escuchar lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y teniendo en cuenta sus preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta, y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente* (Calderón y Lorenzo, 2010, p. 11).

La iniciativa de gobierno abierto llega a Colombia como respuesta a una nueva dinámica en el entorno global, de pertenecer a comunidades como la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA), la cual hace eco a la creciente demanda de los ciudadanos por espacios que abran las ventanas del Estado y produzcan innovación con nuevas estrategias de cogobernanza (Open Government Partnership, 2018). Por ello, el modelo cumple con el objetivo de disminuir la brecha existente entre el Estado y la ciudadanía, ya que esta herramienta le permite al gobierno “fortalecer las diferentes iniciativas que el país ha adelantado en materia de transparencia, control social, participación, acceso a la información y lucha contra la corrupción” (Presidencia de la República de Colombia, 2013, p. 1), con la aplicación de principios de buen gobierno

Un gobierno abierto se caracteriza por la transparencia en sus acciones y la comunicación constante con la ciudadanía para comprender sus necesidades y tomar decisiones de manera conjunta. Este enfoque representa una nueva forma de concebir la relación entre gobiernos y ciudadanos, donde las jerarquías y la subordinación dan paso a una relación más horizontal. La transparencia y el proceso de rendición de cuentas fomentan una mayor participación informada de la sociedad, lo que a su vez permite la colaboración entre autoridades y ciudadanos. En este sentido, las tecnologías de la información y comunicación ofrecen ventajas que facilitan el intercambio de ideas y opiniones, fortaleciendo así la conexión entre gobernantes y gobernados.

Para implementar una estrategia integral de Gobierno Abierto, es fundamental desarrollar cada uno de los pilares del Gobierno Abierto: Transparencia, Participación Pública, Rendición de Cuentas, y apoyados por la Innovación y Tecnología. Estos pilares deben estar presentes en cualquier estrategia o política pública que se desarrolle bajo el marco del Gobierno Abierto, ya que están intrínsecamente relacionados en un modelo innovador de administración pública. La coherencia con los niveles estratégicos anteriores es clave para garantizar el impacto de cada pilar.

Además, la Alianza de Gobierno Abierto (AGA) ha incluido un cuarto pilar, que enfatiza en la innovación continua para hacer que las organizaciones sean más eficientes, eficaces, adaptativas a los cambios sociales y aprovechen de manera óptima las nuevas tecnologías de

información y telecomunicaciones (TIC). Este enfoque integral del Gobierno Abierto garantiza una mejor relación entre los ciudadanos y las instituciones públicas, fomentando la confianza y el compromiso mutuo en el desarrollo de políticas y programas públicos

El Gobierno Abierto se fundamenta en los principios de *transparencia y acceso a la información*, lo cual es crucial para garantizar que los gobernantes sean responsables y actúen de acuerdo a la legalidad. Esto, a su vez, fomenta la participación informada de la ciudadanía en asuntos públicos, creando un ambiente propicio para el diálogo y la colaboración en la toma de decisiones para definir políticas públicas.

El énfasis en la transparencia y el acceso a la información permite a la ciudadanía estar informada y consciente de los desafíos y progresos del gobierno, lo cual favorece su participación en el proceso de toma de decisiones. Al fomentar la participación informada, se potencia la relación entre las instituciones públicas y los ciudadanos, generando un sentido de compromiso mutuo y responsabilidad en la implementación y evaluación de políticas y programas públicos.

Además, el Gobierno Abierto se apoya en la innovación y tecnología para facilitar el acceso a la información y promover la participación ciudadana. Plataformas digitales y herramientas tecnológicas permiten a la ciudadanía acceder a información relevante, compartir sus opiniones y experiencias, y colaborar en la resolución de problemas y el diseño de políticas públicas. De esta manera, el Gobierno Abierto no solo promueve la transparencia y la participación, sino que también busca mejorar la eficiencia y eficacia de las instituciones públicas al adaptarse a los cambios sociales y aprovechar las tecnologías de información y telecomunicaciones.

La información y el conocimiento constituyen una fuente de poder político. En la medida que se permite el acceso libre a ellos se distribuye el poder y se empodera a la sociedad. En consecuencia, los gobernantes asumen conductas y prácticas permanentes de transparencia.

Los gobiernos *rinden cuentas* a la sociedad cuando proporcionan información sistemática y transparente sobre sus tareas, administración, gestión y decisiones. Esto incluye la publicación de información oportuna y confiable que permita a los ciudadanos evaluar y formular opiniones sobre el desempeño del gobierno. Al hacerlo, los gobiernos transfieren control a la sociedad, reconociendo su capacidad para monitorear, vigilar e influir en su actuación.

Esta práctica de rendición de cuentas es fundamental en el marco del Gobierno Abierto, ya que fortalece la confianza entre los ciudadanos y las instituciones públicas. Cuando los gobiernos comparten información y fomentan la participación ciudadana, se promueve un ambiente de diálogo y colaboración en la toma de decisiones, lo cual puede llevar a políticas y programas públicos más equitativos y efectivos.

Además, la rendición de cuentas es un componente clave para garantizar la responsabilidad y la legalidad en el funcionamiento del gobierno. Cuando las instituciones públicas son transparentes y responsables en sus acciones, se fomenta un clima de respeto por la regla de derecho y se potencia la confianza en las instituciones del Estado. En resumen, la rendición de cuentas es esencial para fortalecer la democracia y garantizar un gobierno más inclusivo y eficiente

El Gobierno Abierto se apoya en la tecnología para facilitar el acceso a la información,

promover la participación ciudadana y mejorar la comunicación entre las instituciones públicas y la sociedad civil. La tecnología desempeña un papel fundamental en el proceso de transparencia y colaboración, ya que permite abordar objetivos comunes de manera eficiente y efectiva.

Una de las principales formas en que la tecnología apoya el Gobierno Abierto es a través de plataformas digitales y herramientas que facilitan el acceso a la información gubernamental. Estas plataformas permiten a los ciudadanos buscar, encontrar y analizar información relevante sobre las políticas públicas y los desempeños de las instituciones públicas. Al hacerlo, se fomenta la participación informada y el compromiso de la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones.

Además, la tecnología reduce los costos de transacción y facilita la participación de la sociedad civil en el ambiente público. Por ejemplo, las aplicaciones móviles, sitios web y plataformas en línea permiten a los ciudadanos participar en consultas públicas, enviar comentarios y sugerencias, y colaborar en la resolución de problemas de manera fácil y accesible.

La tecnología también promueve la creación de espacios de diálogo constante entre las autoridades y la ciudadanía. A través de foros en línea, redes sociales y plataformas de participación ciudadana, se puede establecer un vínculo de colaboración que permite a las instituciones públicas recibir feedbacks y sugerencias de los ciudadanos, y a los ciudadanos estar informados y involucrados en el diseño y evaluación de políticas públicas.

La tecnología es esencial para el Gobierno Abierto, ya que facilita el acceso a la información, promueve la participación ciudadana y mejora la comunicación entre las instituciones públicas y la sociedad civil. Al utilizar tecnología de información y telecomunicaciones, los gobiernos pueden aprovechar las oportunidades de innovación y colaboración para mejorar la eficiencia y eficacia de las políticas públicas y fortalecer la democracia.

### **Gobierno electrónico**

Según el Banco Mundial (2015), el gobierno electrónico es el uso que las entidades públicas hacen de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), tales como computadores, redes, internet y tecnología móvil, las cuales tienen la habilidad de transformar las relaciones con ciudadanos, empresas y otras agencias de gobierno. Estas tecnologías pueden ser usadas para diversos fines, entre los cuales se encuentran: entregar mejores servicios a los ciudadanos, mejorar las relaciones con las empresas y las industrias, fortalecer las capacidades de los ciudadanos mediante el acceso a la información o hacer más eficiente la gestión del gobierno. Las ventajas de estas acciones pueden reflejarse en la disminución de la corrupción, en el aumento de la transparencia y de los ingresos, en la disminución de los costos de los diferentes procesos administrativos, entre otros.

El Gobierno Electrónico, impulsado por las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), ha transformado la forma en que las entidades del gobierno, los ciudadanos y las empresas interactúan y colaboran entre sí. En lugar de restringirse a las oficinas del gobierno como centro de interacción, el Gobierno Electrónico permite establecer relaciones más cercanas y accesibles a través de dispositivos personales como computadoras y dispositivos móviles.

Esta evolución en la forma de interactuar tiene un impacto positivo en las relaciones entre el

gobierno y los ciudadanos (G2C), el gobierno y las empresas (G2B), así como en las interacciones entre las diferentes entidades o agencias de gobierno (G2G). Al aumentar la comunicación y facilitando la participación de la ciudadanía en la gestión pública, se puede promover una mayor inclusión y democracia participativa.

El Gobierno Electrónico ofrece varias ventajas en este sentido:

- Mayor accesibilidad: Los ciudadanos pueden acceder a los servicios y información gubernamentales desde cualquier lugar y en cualquier momento, lo que aumenta su participación y facilita la interacción con las instituciones públicas.
- Menos costos de transacción: El uso de TIC reduce significativamente los costos asociados con la interacción entre el gobierno y los ciudadanos, ya que elimina la necesidad de viajar a oficinas gubernamentales físicas.
- Mejora en la eficiencia: Los servicios y procesos gubernamentales se pueden ofrecer de manera más rápida y efectiva, lo que resulta en un mejor desempeño en la prestación de servicios públicos.
- Mayor transparencia: La disponibilidad de información pública en línea fomenta la responsabilidad y la rendición de cuentas por parte de las instituciones públicas, lo que a su vez fortalece la confianza ciudadana en el gobierno.
- Mayor participación ciudadana: La tecnología facilita la participación activa de la ciudadanía en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas, lo que puede llevar a decisiones más inclusivas y equitativas.

El Gobierno Electrónico, apoyado por las TIC, ha revolucionado la forma en que las entidades del gobierno, los ciudadanos y las empresas interactúan y colaboran entre sí. Este enfoque promueve una mayor inclusión y participación de los ciudadanos en la gestión pública, lo que puede llevar a políticas y programas públicos más equitativos y efectivos.

En el siglo XXI, es imperativo que los Estados tengan presencia en internet, y suministren información y servicios básicos a todas las personas interesadas, buscando construir confianza en el gobierno, mediante una gestión transparente y disposición para mejorar la comunicación con la ciudadanía y los grupos de interés. El gobierno electrónico es una herramienta básica para construir estrategias sostenibles de desarrollo, inclusión y participación, que permitan la integración de diferentes servicios, entidades públicas y usuarios en tiempo real; con la finalidad de maximizar la cooperación, la eficiencia, la eficacia y la distribución de los recursos, además de permitir a los usuarios de los servicios públicos mayor interacción con el Estado (Valencia-Tello, 2016)

En el largo plazo, el gobierno electrónico podría integrar las diferentes metas económicas, sociales y medio ambientales de los gobiernos de forma coherente y coordinada. Para las Naciones Unidas (ONU, 2012) el gobierno electrónico puede ayudar a mejorar los sistemas de gobernanza para que la oferta de servicios maximice el desarrollo y minimice la degradación de los recursos naturales.

Algunos casos del gobierno electrónico son la gestión de trámites y servicios por medios remotos, sin requerir que los ciudadanos acudan físicamente a las oficinas del gobierno. Por ejemplo, para el abastecimiento de medicamentos, pagos por servicios, gestionar citas médicas, inscripciones escolares, obtener permisos y licencias, por mencionar algunos

El gobierno electrónico es de mucha utilidad, pero no debe confundirse con el gobierno

abierto. Para considerarse abierto no basta con facilitar el acceso a los servicios que brinda el gobierno, es necesario involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones. Gobierno abierto es trabajar de la mano con la sociedad utilizando diversos medios y tecnologías para generar más y mejores políticas públicas que atiendan las necesidades de la sociedad. El gobierno abierto se construye a partir de un ciclo de diálogo constante con los ciudadanos para conocer sus necesidades y así tomar decisiones conjuntas, lo que permite maximizar los beneficios sociales.

Es gracias al apoyo en las tecnologías de la información y la comunicación que la consulta y el diálogo consiguen rebasar las barreras físicas y ceñir las distancias para alcanzar a un número mucho más amplio de ciudadanos y de esta forma conocer sus opiniones y propuestas.

En este modelo de gobernanza los ciudadanos se ubican en el centro, por lo que sus ideas, percepción respecto a las decisiones de gobierno, opiniones sobre prioridades de políticas públicas y la evaluación de su gestión son de mayor relevancia. Esencialmente el gobierno mantiene una ventanilla abierta y receptiva hacia la participación, al reconocer que de ella surgen aprendizajes sociales y conocimientos innovadores, mejora la eficiencia institucional, aumenta la credibilidad y legitimidad en las instituciones.

La colaboración entre la población y las autoridades para la toma de decisiones es un principio fundamental del modelo de gobierno abierto. Bajo esta concepción es necesario que la sociedad tenga la posibilidad de formar parte del proceso de toma de decisiones. Para lograrlo se requiere de instituciones y gobernantes abiertos a escuchar a sus ciudadanos, así como de una población que aproveche la información pública para formular opiniones y propuestas que contribuyan al desarrollo de su entorno social. La colaboración en el gobierno abierto es un ejercicio de corresponsabilidad que permite construir un beneficio social a partir del trabajo conjunto entre la sociedad y sus autoridades.

El gobierno abierto en la universidad se refiere a la transparencia, la participación ciudadana y la colaboración en la gestión y toma de decisiones dentro de las instituciones universitarias. Implica que las universidades deben adoptar prácticas y políticas que promuevan la apertura y la rendición de cuentas en todos sus niveles, desde la administración hasta la docencia e investigación.

Algunas iniciativas que pueden formar parte del gobierno abierto en la universidad incluyen:

- Transparencia en la gestión financiera: Publicación de presupuestos, gastos y contratos para que la comunidad universitaria y el público en general puedan acceder a esta información.
- Participación estudiantil y del personal: Fomento de mecanismos que permitan la participación activa de estudiantes, profesores y personal administrativo en la toma de decisiones relevantes para la vida universitaria.
- Acceso abierto a la información académica: Promoción del acceso abierto a la investigación y la producción académica, mediante la publicación en repositorios institucionales o revistas de acceso libre.
- Colaboración con la sociedad civil: Establecimiento de alianzas y proyectos conjuntos entre la universidad y organizaciones de la sociedad civil para abordar problemáticas locales o regionales.
- Evaluación y mejora continua: Implementación de mecanismos de evaluación y

retroalimentación que permitan identificar áreas de mejora en la gestión universitaria y en la calidad de los servicios ofrecidos.

El gobierno abierto en la universidad busca fortalecer la democracia interna, promover la transparencia y la participación, y mejorar la calidad y pertinencia de las actividades académicas y administrativas dentro de la institución.

**Se recomienda leer:** León Pineda, A. S. (2021, pp. 49 - 62) Capítulo 3. Recomendaciones para profundizar el modelo de gobernanza en la Universidad Nacional de Colombia <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/80225/1019077772.2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y#page=12.19>

## CONCLUSIÓN

La construcción de un modelo de gobernanza universitaria sólido y efectivo no puede darse en el vacío. Es fundamental que se inicie con un consenso amplio que involucre a la mayoría de la comunidad universitaria y, en lo posible, a la sociedad en general. Este consenso debe partir del reconocimiento de la universidad como un espacio diverso, donde confluyen múltiples identidades, expresiones y visiones. Esta riqueza de perspectivas debe ser reflejada en los mecanismos de toma de decisiones, asegurando que todas las voces sean escuchadas y tomadas en cuenta.

Si bien la gestión universitaria también debe ser un reflejo de esta diversidad, las experiencias internacionales nos muestran que los modelos de gobernanza más horizontales pueden ser un excelente punto de partida para lograr una mayor integración de la comunidad en los procesos académicos y de dirección. Estos modelos, que distribuyen el poder de manera más equitativa y fomentan la participación activa de todos los actores, tienen el potencial de:

- Fortalecer la democracia interna de la universidad, creando un ambiente más inclusivo y participativo.
- Enriquecer la toma de decisiones, al incorporar diferentes perspectivas y experiencias.
- Promover el sentido de pertenencia y la corresponsabilidad entre los miembros de la comunidad universitaria.
- Mejorar la gestión institucional, haciéndola más transparente, eficiente y adaptable a los cambios.

Sin embargo, es importante destacar que no existe un modelo único de gobernanza horizontal que pueda aplicarse de manera universal a todas las universidades. Cada institución tiene sus propias características, necesidades y desafíos, por lo que es fundamental adaptar los principios generales de la horizontalidad a la realidad específica de cada contexto.

En este proceso de adaptación, es crucial considerar cuidadosamente los siguientes aspectos:

- La historia, la cultura y las tradiciones de la universidad.
- La estructura organizacional existente.
- La distribución del poder entre los diferentes actores.
- Los mecanismos de participación que ya se encuentran establecidos.

- Los retos y desafíos que enfrenta la universidad en su entorno.

A partir de un análisis profundo de estos aspectos, se podrá diseñar un modelo de gobernanza horizontal que sea viable, efectivo y adaptado a las necesidades específicas de cada institución.

Es importante recordar que la construcción de una gobernanza universitaria horizontal es un proceso continuo que requiere del compromiso permanente de toda la comunidad. Es necesario cultivar una cultura de diálogo, respeto y colaboración, donde todas las voces sean valoradas y donde las decisiones se tomen de manera consensuada.

En definitiva, la reflexión sobre un modelo de gobernanza universitaria debe estar guiada por el principio de inclusión y horizontalidad. Al reconocer la diversidad de la comunidad universitaria y promover la participación activa de todos sus miembros, las universidades pueden avanzar hacia una gestión más democrática, efectiva y comprometida con el desarrollo social.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Acosta, O., & Celis, J. (2015). Algunas reflexiones sobre la gobernanza de la Universidad Nacional. En Universidad Nacional de Colombia. Carlos Miñana y Elizabeth Bernal, Visión 2034. Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034. Volumen 3. (págs. 171-187). Bogotá D.C.: Dirección Nacional de Planeación y Estadística.

Acosta Silva, A. (2020). Autonomía y gobierno institucional, en Felipe Martínez Rizo (coord.), La autonomía en la coyuntura actual, México, Universidad Autónoma de Aguascalientes, pp. 67-86.

Acosta Silva, A. (2022) Gobernanza, poder y autonomía universitaria en la era de la innovación, Perfiles educativos vol.44 no.178 Ciudad de México oct./dic. 2022 Epub 08-Mayo-2023

Aguilar Villanueva, L. F. (2006), Gobernanza y gestión pública, México, Fondo de Cultura Económica.

Aguilar, L. F y María Bustelo (2010) Gobernanza y evaluación: una relación potencialmente fructífera. GAPP. Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas. Nueva Época, N° 4. Madrid, julio – diciembre, 23-51  
Avolio B, & Bass, B. (2004) Multifactor Leadership Questionnaire.3 ed. New York: Manual and Sampler Set. Mind Garden

Bass, B. (1985) Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press.

Bass, B Bruce J. Avolio, y Francis J. Yammarino (1991) Transformational leadership and organizational culture.

Brunner, J., & Ganga, F. (2016). Dinámicas de transformación en la Educación Superior

latinoamericana: Desafíos para la Gobernanza. Opción, 32(80), 12-35.

Bula Escobar, J. I. (2011). Proyecto de reforma de la educación superior en Colombia: de la investigación universitaria como saber científico a la investigación funcional. Pensamiento Jurídico (31), 187-214.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row

Calderón, C. y Lorenzo, S. (Coords.) (2010). Open Government: gobierno abierto. Jaén: Algón Editores.

Carnegie, G. D., y Tuck, J. (2010). Understanding the ABC of University Governance. AJPA the Australian Journal of Public Administration, 69(4), 431-441.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2010.00699.x>

Carrión, A. (2018). Una Universidad Socialmente Responsable. In G. M. L. Quintero & F. M. D. Sánchez (Eds.), Responsabilidad Corporativa: Una mirada integral en América Latina (pp. 11-22). Cali: Universidad del Valle.

Castro, Edilberto Antonio. (2015). Los conceptos de autonomía y democracia universitaria en la universidad pública colombiana, en el marco de la globalización y a través de la educación por competencias. 1992 – 2013. Monografía para optar al título de politólogo. Universidad del Rosario, Facultad de Ciencia Política y Gobierno.

Chiavenato, Idalberto. (2014) Administración de organizaciones: teoría, proceso y técnica. McGraw-Hill Interamericana.

Concha, G. y Naser, A. (2012). El desafío hacia el gobierno abierto en la hora de la igualdad. <http://www.cepal.org/ddpe/publicaciones/xml/9/46119/w465.pdf>

Cortés Rodas, Francisco (2024, febrero) Gobierno universitario ¿representativo, participativo o deliberativo? <https://www.universidad.edu.co/gobierno-universitario-representativo-participativo-o-deliberativo-francisco-cortes-rodas/>

Crozier, Michel. (1964). The Bureaucratic Phenomenon. Chicago: University of Chicago Press.

de la Torre, E. M., Agasisti, T., & Perez-Esparrells, C. (2017). The relevance of knowledge transfer for universities' efficiency scores: an empirical approximation on the Spanish public higher education system. Research Evaluation, 26(3), 211-229.

de Ortúzar, María Graciela Condiciones para la "gobernanza" en la sociedad del conocimiento, democrática y deliberativa. ¿Es posible el ejercicio de la gobernanza reflexiva en América Latina?  
[https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/40206/Documento\\_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/40206/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

De Sousa Santos, B. (2009). La universidad en el siglo XXI: para una reforma democrática y

emancipatoria de la universidad. México: UNAM.

Di Berardino, D., & Corsi, C. (2018). A qualitative investigation of self-regulated learning behaviors and their relationship with academic achievement in a distance education context. *Journal of Interactive Online Learning*, 16(2), 93-108.

Didriksson-Takayanagui, 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*, (64), Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación Distrito Federal, México

Foucault, M. (1991) *La verdad y las formas jurídicas*. Barcelona: Gedisa

Fundación Telefónica (2013). Las TIC en el gobierno abierto: transparencia, participación y colaboración. [http://www.fundaciontelefonica.com/artecultura/publicaciones-listado/pagina-itempublicaciones/?itempubli=211\\_](http://www.fundaciontelefonica.com/artecultura/publicaciones-listado/pagina-itempublicaciones/?itempubli=211_)

Ganga, F. A. (2015). *Gobernanza universitaria: aportes desde una perspectiva latinoamericana*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Alberto Hurtado

Ganga-Contreras, F., Viancos, P. y Leyva, O. (2016). Gobernanza universitaria en Iberoamérica: una sucinta mirada textual y contextual. *Revista ciencias de la documentación*, 2(4), 30-42.

Ganga-Contreras, F., & Quiroz, J., & Fossatti, P. (2017). Análisis sincrónico de la Gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta. *Revista Educación Pesquisa*, São Paulo, 43(2), 553-568

Ganga-Contreras, F., & Quiroz, J., & Fossatti, P. (2017). Análisis sincrónico de la Gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta. *Revista Educación Pesquisa*, São Paulo, 43(2), 553-568

Ganga-Contreras, Francisco, Armenio Pérez Martínez y Juan Mansilla Sepúlveda (2018). Paradigmas emergentes en la Gobernanza Universitaria: una aproximación teórica. *Utopía y praxis latinoamericana*, No. 24, n.º extra 4, pp. 36-46. *Utopía y praxis latinoamericana*, Año 23, n.º 83, 123-136.

Ganga-Contreras, Francisco, Osman A. Nuñez-Mascayano (2018) Gobernanza de las organizaciones: Acercamiento conceptual a las instituciones de Educación Superior. *Revista Espacios* <https://www.revistaespacios.com/a18v39n17/18391709.html>

García Guadilla, M. C. (2008). La universidad como una “entidad insular”: análisis de un caso particular. *Revista de Educación Superior*, XXXVII (145), 115-134.

Gardner, W., Fischer, D., & Hunt, J. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, N°20, 466-482.

Gardner, W., Lowe, K., Moss, T., Mahoney, K. & Coglisier C. (2010). Scholarly leadership of

the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000- 2009. The Leadership Quarterly, N° 21, 922–958

Gardner, W., Coglisier, C., Davis, K., & Dickens, M. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. The Leadership Quarterly, N°22, 1120–1145.

Gorrochategui, N. (2015) Innovación: gobernanza reflexiva y tecnologías de la información y las comunicaciones (tic) en la gerencia pública argentina. Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad, vol. 7, núm. 13, julio-diciembre, 35-46 Instituto Tecnológico Metropolitano Medellín, Colombia

Gorrochategui, N. (2019) Gobernanza moderna, para una sociedad sustentable [https://www.clarin.com/opinion/gobernanza-moderna-sociedad-sustentable\\_0\\_kiNr9fUC.html](https://www.clarin.com/opinion/gobernanza-moderna-sociedad-sustentable_0_kiNr9fUC.html)

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), Leadership: The Cutting Edge (pp. 189–207). Carbondale: Southern Illinois: University Press.

Innerarity, Daniel (2021, 1 de agosto), “Gobernanza algorítmica”, La Vanguardia, en: Innerarity, La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/opinion/20210731/7636808/gobernanza-algoritmica.html>

Jen, H. (2023). La heterarquía: una nueva forma de organización. Blog de Innovación Empresaria

Jessop, B. (1998) L’essor de la gouvernance et ses risques d’échec. Le cas du développement économique. Revue internationale des sciences sociale, n° 155, 31-49.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). Exploring Strategy: Text and Cases (10th ed.). Harlow, UK: Pearson Education Limited.

Kehm, B. M. Gobernanza: ¿qué es? ¿es importante?. In: Kehm, B. M. La nueva gobernanza de los sistemas universitarios Barcelona: Octoedro, 2012. p. 19-43

Kezar, A. J. (2006). Understanding and Using Strategic Planning in Higher Education. San Francisco: Jossey-Bass.

Klimovsky, G. (2003). La universidad como empresa. Buenos Aires: Paidós.

Kooiman, J. (2003). Governing in governance. Public Administration Quarterly, 27(3), 422-43

Lafont, Cristina (2021) Democracia sin atajos. Una concepción participativa de la democracia deliberativa. Editorial Trotta

León Pineda, A. S. (2021) Análisis de la gobernanza universitaria desde la perspectiva de la Nueva Gobernanza Pública: recomendaciones para la Universidad Nacional de Colombia. Trabajo final presentado como requisito para optar al título de Magister en Estudios Políticos.

Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias Económicas Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales Bogotá, Colombia  
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/80225/1019077772.2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y#page=12.19>

Marquardt, William H. y James Crumley (1987) *Heterarquía: La organización de la complejidad en la evolución biológica y social* México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Martin, C. (2002). La misión de la universidad en el siglo XXI: torre de marfil, parque de diversiones, oficina comercial o pensar en lo impensable. *Sociológica*, 17 (48), 11-40.

Maturana, H., Varela, F. (1972) *De máquinas y seres vivos: una teoría sobre la organización biológica*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Mayntz, R. (1998) *New Challenges to Governance Theory*. Jean Monet Chair Papers No. 50, European University Institute

Mayntz; R. (2001) *El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna* Documento presentado en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, celebrado en Buenos Aires, Argentina, del 5 al 9 de noviembre de 2001. Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 21 (Oct. 2001). Caracas.

Mendoza Torres, M. R.; Ortiz Riaga, C. (2006) *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas* Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XIV, núm. 1, junio, 118- 134 Universidad Militar Nueva Granada Bogotá, Colombia

Merlo Rodríguez, I (2014) *La buropatología en las administraciones públicas de América Latina, el problema. El Open Government, ¿la solución?* XIX Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública. Quito, Ecuador, 11-14 de noviembre

Merton, Robert K. (1957). *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press.

Mignot-Gérard, Stéphanie. (2003). "Leadership" and "Governance" in the Analysis of University Organisations: Two Concepts in Need of De-construction. In *Organisation for Economic Co-operation and Development (OCDE). Higher education management and policy*. OECD.

Miñana Blasco, C. (2011). Libertad de cátedra, colegialidad, autonomía y legitimidad. *Transformaciones en cuatro universidades latinoamericanas*. Ciencia política, No. 12, 77-108.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.

Misas Arango, G. (2004). La educación superior en Colombia: análisis y estrategias para su desarrollo. Universidad Nacional de Colombia.

Morgan, G. (1986). Images of organization. Beverly Hills, CA: Sage Publications ONU (2012) E-Government Survey 2012. New York. <https://goo.gl/7zUHk>

Open Government Partnership (2018). ¿Qué es la Asociación de Gobierno Abierto? <https://www.opengovpartnership.org/about/about-ogp>

Ordorika, I., Martínez, J., y 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, XL (160), 51-68.

Ordorika, I. (2014). Gobernanza y cambio en la Educación Superior: el debate entre la sociología política clásica, el nuevo institucionalismo y las teorías críticas. Bordón. Revista de Pedagogía, 66(1), 107-122.  
<https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/Bordon.2014.66107>

Pérez Bonfante, L. A. (2018). Educación superior y calidad en Colombia. Universidad del Valle

Perrow, C. (1986). Complex organizations: A sociological view. New York: Random House.

Petrizzo P., M. A. (2005). Participación ciudadana y tecnologías de la información y lacomunicación: hacia una administración pública relacional. Revista Nueva Sociedad, 195, 88-101. <http://www.nuso.org/revista.php>

Presidencia de la República de Colombia (2013). Plan de acción de Colombia alianza para el gobierno abierto. <http://www.secretariatransparencia.gov.co/estrategias/Documents/plan-de-accion-sep-30.pdf>

Rhodes, R. A. W. (1997) Understanding Governance. Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. Buckingham/Philadelphia: Open University Press.

Rodrik, Dani. (2008). Governance, growth, and development decision-making. The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank.

Schmal, R., y Cabrales, F. (2018). El desafío de la gobernanza universitaria: El caso chileno. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, 26(100), 822-848. <https://dx.doi.org/10.1590/s0104-40362018002601309>

Shrivastava, P. (1995). The Role of Strategic Planning in Higher Education. Planning for Higher Education, 23(3), 31-40.

Tomassini, I. L. (1993). Estado, gobernabilidad y desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://repositorio.conicyt.cl/handle/10533/219011>

UNESCO (2021) Caminos hacia 2050 y más allá. Resultados de una consulta pública sobre

los futuros de la educación superior. a Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. París y y el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), Caracas

Valdés-Montecinos, Michel; Ganga-Contreras, Francisco (2021) Gobernanza universitaria: Aproximaciones teóricas de los grupos de interés en Instituciones de Educación Superior Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXVII, no. 3. Universidad del Zulia, Venezuela

Valencia-Tello. Diana Carolina (2016) El gobierno electrónico como instrumento de inclusión y participación en el estado colombiano. Revista da Faculdade de Direito – UFPR, Curitiba, vol. 61, n. 3, set./dez., 39- 65  
[https://pure.urosario.edu.co/ws/portalfiles/portal/27462116/document\\_1\\_.pdf](https://pure.urosario.edu.co/ws/portalfiles/portal/27462116/document_1_.pdf)

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. Administrative Science Quarterly, 21(1), 1-19.

World Bank. (2015) ¿What is e-Government? <https://goo.gl/9W5OkI>

Yukl, G. A. (1998). Leadership in organizations (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Zavalza, Miguel Ángel (2002), La enseñanza universitaria, un escenario  
y sus protagonistas, Madrid: Narcea