

| | | |
|---|--|--|
|  <p>ijar</p> <p>ISSN NO. 2320-5407</p> | <p>Journal Homepage: -www.journalijar.com</p> <p>INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH (IJAR)</p> <p>Article DOI:10.21474/IJAR01/12908 DOI URL: http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/12908</p> |  <p>INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH (IJAR) ISSN 2320-5407</p> <p>Journal Homepage: http://www.journalijar.com Journal DOI:10.21474/IJAR01</p> |
|---|--|--|

RESEARCH ARTICLE

REFLEXIONES EN TORNO A LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA: UNA MIRADA DESDE PERÚ

Jesus Enrique Reyes Acevedo, Flor Angelica Lavanda Reyes and Rosa Felicita Martínez García

Manuscript Info

Manuscript History

Received: 25 March 2021

Final Accepted: 29 April 2021

Published: May 2021

Key words:-

Governance, Society, University,
Development, Teaching

Abstract

In Latin America, since the first decades of the last century, universities have been agents of change based on student mobilizations, both to reform them and to contribute to the development of society based on demands in favor of freedom, democracy and civil rights. The development of the State is largely explained by professional training universities. The university, without any doubt, plays a preponderant role in the process of understanding itself, in the development of organizations in general and in the environment in which it is inserted. Many are the tasks attributed to him and there are not a few representatives who dare to assign him the role of brain of society. In order for an entity of such nature to be able to adequately fulfill its mission, it must necessarily be well managed, technically projected and appropriately led. Unfortunately, this is not achieved only with good wills and intentions since the fundamental component lies in the ability and knowledge; the above characteristics, are mere ingredients or could be in the category of sine qua non.

Copy Right, IJAR, 2021., All rights reserved.

Introduction:-

En la actualidad urge conocer pertinentemente los diversos procedimientos, actitudes, tácticas, estrategias y mecanismos sobre los cuáles se ejercita y se ejerce la autoridad administrativa, política, sociocultural y económica de una determinada organización, involucrando, por lo tanto, los diversos actores o grupos de interés implicados en su funcionamiento. Lo anterior, es de alguna manera, el quehacer que se ha propuesto la gobernanza, concepto totalmente aplicable al mundo de las universidades. Con el ánimo de contribuir en esta temática, este texto se ha planteado como objetivo central, dar a conocer sumariamente la noción de gobernanza y su respectivo contexto, y complementariamente, realizar una sucinta recensión de carácter descriptivo del texto “Gobernanza universitaria: Aportes desde una perspectiva Latinoamericana”, que recoge diversos artículos de destacados autores que abordan estos asuntos a nivel latinoamericano; todo lo anterior, apropiadamente complementado con otros trabajos cercanos o afines, que abordan los temas en estudio. Este ejercicio ha resultado muy interesante, dado que no solamente ha permitido visibilizar los diversos elementos cardinales que emergen del aporte de diversos expertos de Latinoamérica, sino que también, ha colocado en evidencia los puntos fuertes de este trabajo académico central, que inspiran este manuscrito.

La Asociación Nacional de Universidades Públicas del Perú (ANUPP) y la Federación de Instituciones Privadas de Educación Superior (FIPES), organizaron la Quinta Mesa Académica de Educación Superior denominada Reflexiones en torno al segundo informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú, documento publicado por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria – SUNEDU.

Juan Oswaldo Alfaro Bernedo, resaltó el trabajo elaborado por la SUNEDU, el cual preciso “no solo han recopilado información de los indicadores del sistema educativo universitario peruano, sino también lo están socializando y eso es loable, porque la comunidad universitaria está pendiente de lo que hacen sus autoridades tanto a nivel de las universidades como de los organismos superiores”.

“Considero que es tiempo de eliminar los pensamientos reduccionistas entre universidad pública y privada; el día de hoy se evidencia una muestra clara de ello, de tener una mirada conjunta sistémica de lo que es la academia en el Perú”, añadió.

“Se constituye en un reto realizar una mirada transversal, que sea causalista; pero no solo debemos circunscribirnos a analizar el sistema universitario, sino todo el procedimiento académico del cual formamos parte. La universidad es consecuencia, tanto en términos de beneficio como de perjuicio, de los procesos anteriores, es decir, la educación básica, en la cual encontramos evidentes brechas, que son necesarias abordar de manera urgente. Es conocida la existencia de los centros preuniversitarios como un mecanismo que permita nivelar esas distancias significativas de las capacidades de nuestros estudiantes que provienen de la educación secundaria”, remarcó el rector villarrealino.

Revision Teorica

Respecto al tema del docente el doctor Alfaro Bernedo manifestó, “se encuentra muy bien la caracterización del rol en tres dimensiones: la carrera docente, las condiciones laborales y la competencia. Frente a una expansión de la oferta académica, no hay correlación para el desarrollo del docente universitario, prueba de ello es que un tercio de los docentes son ordinarios y las dos terceras partes son contratado, lo cual tiene una implicancia emocional, económica, motivacional; es decir la gran mayoría de los docentes peruanos trabaja en condiciones de precarización lo cual no le permite diseñar una línea de carrera; en cuanto a las condiciones laborales van en la misma línea, observamos que seis de cada 10 docentes son a tiempo parcial y esa condición trae como consecuencia que un gran porcentaje no satisfaga sus expectativas de vida. Debemos ver al docente como un ser humano, como un padre de familia con responsabilidades y que requiere un presupuesto. Hoy en día, un docente debe trabajar en 2, 3 o 4 universidades para completar su presupuesto, es una realidad que debe revertirse y debemos buscar los mecanismos para ello”.

“Esta situación tiene implicancia significativa en el sistema de investigación, debido a que en muchas universidades solo contratan docentes para la carga lectiva y se le discrimina para el ejercicio de la investigación, cuando Ley Universitaria indica de debe desarrollar ambas; esa brecha se debe cerrar, es decir, se deba dar opción para que intervengan en los proyectos de investigación. Además, debemos plasmar el enfoque que, para un adecuado desempeño académico, el profesor debe manejar los principios de la investigación”, indicó nuestra máxima autoridad. Respecto a la carga laboral hay un contrasentido, se observa una sobrecarga laboral tanto para los docentes a tiempo completo, como para aquellos a tiempo parcial, sin contar el ratio de alumnos que promediamente es alto en las universidades públicas con relación a otras realidades”, indicó nuestro rector.

Refiriéndose a la competencia de los docentes, la máxima autoridad villarrealina señaló “esta viene como consecuencia lógica de las dos anteriores, está el hecho que hay un 33% de profesores que no cuentan grado académico, lo cual es bastante preocupante; por ello, saludamos la decisión del Gobierno Central de brindar un mayor plazo a los docentes que no cuentan posgrado; por ello debemos hacer un esfuerzo para dar las condiciones apropiadas a ese sector; caso contrario, nos encontraremos en un problema serio para el próximo año y subsiguiente, porque de acuerdo a la Ley Universitaria, los docentes que no cuenten con el grado deberán abandonar la carrera o serán recategorizados a un nivel inferior; lo que generaría un problema social, que tendría como principal víctima al estudiante,

“Como reto, también es importante revertir el indicador de que solo uno de cada cinco docentes son doctores, es decir solo el 20%; si bien cierto se está mejorando, pero debemos buscar políticas a fin de motivarlos a alcanzar el máximo nivel académico, que les permitirá un dominio más solvente, no solo para la actividad académica, sino especialmente en el tema de investigación, manifestó el doctor Juan Alfaro.

En referencia a que solo el 10% de los docentes han tenido formación en el extranjero, nuestro rector señaló la necesidad de adoptar medidas de incentivo, de motivación para que los egresados realicen su posgrado en el extranjero y retornen al país para volcar sus experiencias a favor de los jóvenes estudiantes.

Respecto al papel de las instituciones de gobierno central, el rector de la UNFV indicó “por otro lado, al menos en lo que respecta a las universidades públicas, es necesario sensibilizar a autoridades como el Congreso de la República y los ministerios vinculados, porque venimos afrontando un serio problema de gobernabilidad derivado de algunas trabas innecesarias. En relación a la gestión de nuestros docentes, por ejemplo, no podemos realizar promociones ni ascensos ni nombramientos, mientras no se cumpla un requisito que está plasmado en la Ley del Presupuesto de la República y la paradoja de todo esto, es que las universidades tenemos plazas disponibles con presupuesto; sin embargo, por un tema eminentemente admirativo llamado ROF (Reglamento de Organizaciones y Funciones), no podemos proceder, siendo los más afectados los estudiantes; tenemos una bolsa de plazas de docentes que no podemos promocionar para que puedan ocupar cargos directivos o conformar órganos de gobierno; en ese sentido, se hace la reflexión para que puedan ser más empáticos con las necesidades de las universidades públicas. La ANUPP con el doctor Orestes Cachay a la cabeza, viene haciendo esfuerzos extraordinarios, para concretar en alguna solución”.

Respecto a la investigación, el doctor Alfaro Bernedo expresó “es importante el abordaje de los dos componentes fundamentales: los recursos y resultados; es decir, causa y efecto, proceso y producto; yo no puedo tener un producto masivo y de calidad, si no cuento con los recursos necesarios para ese propósito; es decir los financieros, humanos y disponibilidad bibliográfica; en ese sentido es muy urgente hacer un replanteo para que se dote a las universidades de recursos financieros orientado al fortalecimiento de la infraestructura, laboratorios, equipamiento y evidentemente con la contratación de personal experto en la materia. Considero que el gobierno viene dando muestras de avances en ese sentido, ya lo ha manifestado el expositor, cuando indica sobre el reconocimiento a los docentes investigadores calificados como RENACYT mediante una bonificación; pero debemos dinamizar y diversificar ese incentivo”.

“Debemos de abordarse de manera sistémica la conformación de comunidades del conocimiento en todas las universidades; es necesario que los docentes, independientemente de la universidad en la cual laboran, puedan hacer trabajos de investigación conjunta. Hoy más que nunca, contamos con un escenario inédito para hacer proyectos de investigación en todas las ramas del conocimiento”.

Finalmente, nuestra máxima autoridad acotó “debemos ser más efectivos en la utilización de recursos, especialmente los bibliográficos. Hoy nuestro refugio son las plataformas tecnológicas para la enseñanza virtual, el concepto de biblioteca física dejan de tener vigencia y se abre paso a la bibliografía digital; sin embargo, las universidades por su cuenta, sobre todo las públicas, con los escasos recursos que tiene, debe contratar bases que permitan brindar a nuestros estudiantes el soporte bibliográfico que se requieren; por lo que hago una invitación para que principalmente las universidades públicas realicemos un esfuerzo común, haciendo sinergia de voluntades para hacer una contratación conjunta y beneficie a las estudiantes por igual, sin discriminar la accesibilidad por el simple hecho de no pertenecer a una universidad en específico, cuando en esencia son estudiantes peruanos; otro tema es la conectividad, el cual el gobierno viene realizando esfuerzos pero aún resultan insuficientes.

Manuel Burga, rector de San Marcos; Oswaldo Zegarra, rector de la Universidad Cayetano Heredia, y Salomón Lerner, rector emérito de la Universidad Católica. Las exposiciones de los tres distinguidos académicos fueron recogidas con el título de *Temas de reflexión en torno a la universidad peruana* por la Comisión de Coordinación de Reforma Universitaria de la UNMSM en un pequeño, pero valioso volumen que pasamos a reseñar.

La ponencia del doctor Manuel Burga, «¿Nueva reforma universitaria o nuevo modelo de universidad? Universidad pública: financiamiento, calidad y gobierno eficiente», empieza por recordarnos que la universidad atravesó en nuestro país por tres etapas: la catequizadora, la colonial y la republicana, y, más adelante, que esta última, a su vez, experimentó dos reformas: la de 1856, cuando se crearon las facultades, y la de 1919, secuela de la Reforma de Córdoba del año anterior, que instituyó el cogobierno y la democratizó.

Marco Conceptual

Si hasta mediados del siglo XX San Marcos prácticamente no tenía competidores, a partir de los años sesenta empezaron a surgir en forma masiva universidades privadas, algo que hoy continúa. Ello coincidió con la fuerte politización de la universidad pública y también con su deterioro a partir de los setenta, el cual hay que relacionar con el de su presupuesto y el de las remuneraciones de sus docentes, resultado de la distancia que el Estado tomó de ella.

Así, el financiamiento, que es, según Burga, uno de los tres puntos cruciales que debe solucionar la universidad pública para superar su crisis actual, se encuentra relacionado con el segundo, el de la calidad asegurada. Considerando que las remuneraciones de los docentes peruanos han llegado a situarse en los niveles más bajos de América Latina, la recuperación, sostiene el autor, será lenta, pero debe darse «dentro de un programa de búsqueda de calidad y de construcción de una nueva universidad».

El tercer punto crucial es el del gobierno eficiente. Este ahora se halla entrampado por la idea de la universidad como remedo del Estado, la cual entraña el peligro de cambiar a la universidad de institución del conocimiento en institución social. Aunque Burga no cuestiona el cogobierno estudiantil por sí mismo, sí considera que su estructura actual genera inestabilidad y reduce la eficiencia. En una época en que las universidades de otros países de América Latina han modernizado su gobierno, volviéndolo más eficiente y eficaz, en el Perú las dirigencias estudiantiles aún son tributarias de un lenguaje político anclado en el siglo XX.

La conclusión del autor es que necesitamos una nueva reforma universitaria, asegurando un financiamiento adecuado, una calidad relevante tanto en la docencia como en la investigación y, en cuanto al gobierno universitario, una modernización que contemple la limitación de las funciones de los órganos colegiados, así como una importancia mayor de los cuadros administrativos bajo la supervisión de las autoridades académicas.

La ponencia del doctor Oswaldo Zegarra: «La investigación científica y la universidad», empieza por dejar sentado que, en la sociedad del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la investigación para el desarrollo y la competitividad tienen una importancia fundamental. De este hecho deriva la importancia de la universidad, pues la fuente de creación de riqueza es el hombre capacitado en forma continua. Así, pues, la sociedad requiere de la universidad para preparar estos cuadros.

En el Perú, sin embargo, la inversión en investigación científica ha venido descendiendo en las últimas décadas. En 1980, dice, el país invertía 100 millones de dólares en este rubro; diez años después, sólo destinaba a ello 35 millones y desde entonces «la inversión no se ha recuperado». Esto hizo que el Perú perdiera su perfil competitivo en América Latina, donde destacaba en los campos de la investigación agrícola, biología tropical, biología de montaña, medicina, geología, entre otros.

En nuestro país, las inversiones mayores en la universidad privada que en la pública; pero en la mayoría de las universidades privadas «es contundente la falta de programas de investigación, la escasa producción científica». Ello es especialmente grave, subraya más adelante, ya que «el problema de la falta de bases conceptuales y de regulación compromete a todo el Sistema de educación superior».

Zegarra postula que, para que la universidad pueda lograr sus objetivos respecto a la creación de ciencia y tecnología, se deben tomar, entre otras, medidas, las de multiplicar las becas en ciencia y tecnología en el extranjero, financiar asociaciones de investigación, potenciar los programas de cooperación internacional, generar planes de repatriación de investigadores, incentivar la investigación aplicada al desarrollo, etc.

También, dirigir selectivamente la asignación de los fondos públicos a las universidades estatales de modo que «se dé prioridad a la inversión en facultades que producen los académicos y profesionales que el Perú más requiere en función de sus políticas de desarrollo y de los niveles de saturación del mercado laboral».

Finalmente, cita algunos logros obtenidos por la Universidad Peruana Cayetano Heredia y menciona algunas de las medidas adoptadas por esta institución para promover la creación y producción científica, entre las cuales, la creación de un fondo de apoyo al investigador, el reconocimiento a profesores investigadores, la institución de becas de retorno, las jornadas científicas, la creación de un fondo concursable, etc.

Por su parte, el doctor Salomón Lerner, en «Universidad y compromiso con el país», examina desde la ética la relación entre la universidad y la sociedad, partiendo de dos preguntas: ¿cuál es la naturaleza de las relaciones entre ellas? y ¿hacia dónde apuntan?

Para el ex presidente de la Comisión de la Verdad, las relaciones entre la universidad y la sociedad tienen un carácter necesario, pues aquella es garante del desarrollo de esta. La universidad, además, es una comunidad particular ligada a la general, ya que es la sociedad la que crea las condiciones para que aquella exista.

Metodología:-

En cuanto a la metodología, se trata de una investigación de abordaje cualitativo, puesto que los autores entienden que las ciencias sociales, por su especificidad, no pueden seguir a modelos que consideran tan sólo a datos mensurables, sino que hay que conjeturar la existencia de factores no cuantificables (Goldenberg, 1997). Sin embargo, este tipo de investigación no rechaza componentes cuantitativos – en caso de que los haya -, pues defiende que no hay solamente un único tipo de investigación para todas las ciencias, sino un universo de creencias, valores y realidades que necesita ser observado y explotado (Minayo, 2001). Con relación a los objetivos metodológicos, éstos son de tipo exploratorio (Gil, 2007) y descriptivo (Triviños, 1987). Los estudios exploratorios normalmente se clasifican en investigaciones bibliográficas y estudios de caso. Nuestra opción será por el procedimiento de investigación que realiza una revisión bibliográfica acerca del tema. De esta manera, se asume la investigación del tipo descriptivo, con la intención de describir hechos y fenómenos de la realidad de Latinoamérica con respecto a la gobernanza universitaria y sus contribuciones.

El concepto de gobernanza de por sí resulta atractivo y medianamente desconocido, o al menos, causal de cierto nerviosismo en los círculos reflexivos, y cuando se le relaciona con el universo de las universidades se torna desafiante, principalmente para quienes no están ligados directamente a las áreas de la gestión. De entrada, eso sí, se debe sostener para no entrar en equivocaciones – que al menos en nuestra Latinoamérica, la gobernanza de las universidades se está recién empezando a discutir, y sería un error considerar que ya está siendo utilizada en nuestras entidades educativas.

Dentro de las definiciones de gobernanza podemos considerar a autores de diversas disciplinas, dependiendo de su respectiva utilización temática; por ejemplo (Meléndez, 2010, págs. 210 - 215); Estos autores lo definen como una forma de gestión pública que concierne a la estructura institucional de la acción política, tanto del gobierno como de los actores de la comunidad universitaria y los de la sociedad civil; sirva la expresión de gobernanza como una medida de la capacidad de la organización universitaria, de especial complejidad, para relacionarse con el ambiente del cual depende (S. F. Gutiérrez, 2012).

Ambas definiciones son desde autores que intentan definirlo desde la universidad. También resaltan a (Müller, 1999) quienes entienden por gobernanza los procesos de interacción entre actores estratégicos. Conviene fijarse, en que dichos patrones de interacción tienen su fundamento en las reglas del juego, es decir, en las instituciones formales e informales que restringen el comportamiento de los actores que cumplen una doble función: solucionar dilemas distributivos (Bardham, 1999) y resolver problemas de información (Weingast, 1994) bajo contextos diferenciados con más o menos igualdad o menores dotaciones económicas, y de conocimiento u otros.

Por otra parte, están las acepciones institucionales, *verbi gratia*: el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) considera que la gobernanza es “buena” y “democrática” siempre que sea transparente y carente de corrupción en las instituciones que dan credibilidad al sistema democrático y la define como una serie de procesos impulsados por los gobiernos para gestionar los recursos de manera eficiente y formular, implementar y reforzar políticas y regulaciones (PNUD, Gobernanza. (2009). Recuperado el 07 de noviembre, de: <http://www.un.org/es/globalissues/governance/>, 2009)

(Ganga, 2016) citando textualmente a Kehm, sostienen que la noción de gobernanza, la cual “no es solo un objeto de investigación en varias disciplinas, sino que también se utiliza como categoría analítica para explicar los mecanismos de actividades desde los distintos, aunque interdependientes, actores en un campo determinado” ((Ed.), 2011) También hacen referencia al establecimiento de reglas y procedimientos para la conducción del gobierno de las instituciones determinando la forma que interactúan los individuos como lo establece (Eurydice, 2008)

Finalmente, los autores se refieren a la capacidad de la gobernanza para que las Instituciones de Educación Superior puedan diferenciarse en varios niveles: una a nivel de sistema periorganizacional (gobernanza externa) y otra a nivel dentro de las instituciones (Boer, Jongbloed, & Enders, 2008)

Portanto, tenemos visiones que abarcan desde los aspectos vinculados a los pilares del sistema político democrático, a otros que dicen relación con los stakeholders (tanto internos como externos a las organizaciones, como de sus normas, y el modo de cómo se relacionan entre sí).

A modo de epílogo, se puede indicar que si se realiza un análisis, en relación al impacto que este tópico puede tener a nivel internacional, no cabe ninguna duda que teorizar sobre esta materia, es extremadamente clave para la supervivencia robusta y proyección de las universidades en nuestra América Latina, las cuales siempre han sido engranajes fundamentales en el progreso de sus respectivas comunidades. En este sentido, es axiomático sostener que uno de los factores críticos de éxito tiene que ver con una buena dirección, o incluso más, una adecuada gobernanza de esta entidad, la que debe ser equilibrada y armónica, y tener muy presentes dinámicas como: profesionalización de la gestión y administración universitaria, masificación de la matrícula, fuerte incidencia de la investigación y políticas públicas que coloquen el acento en los resultados y en la evaluación permanente y sistemática de la calidad, entre otras variables (FOSSATTI, Contreras, & et)

Conclusiones:-

La universidad es definida como una comunidad del conocimiento guiada por la ética de la sabiduría, una postura moral que rehúye los criterios de oportunidad y mera oportunidad. El conocimiento busca la universalidad y tiende hacia lo general, pero también busca el retorno hacia lo particular, pues el saber es, finalmente, lo que le permite al hombre dominar su entorno.

Lerner advierte que un peligro que en el mundo actual amenaza a la universidad es la distorsión, por atender a las solicitudes del mercado, de ese delicado equilibrio entre lo general y lo particular. Un peligro asociado es el de la conversión de la educación superior en una mercancía debido a la aparición de universidades que confunden enseñanza y empresa comercial, finalidad formativa y búsqueda de utilidades, vocación docente y actividad laboral orientada a la percepción de un salario.

La naturaleza de las relaciones entre la universidad y la sociedad implican que aquella debe ser beneficiosa para la comunidad que le ha dado lugar. Una de las maneras de serlo es formando ciudadanos plenos, siendo escuela de ciudadanía, «criticando los acontecimientos sociales, debatiendo sobre lo que le conviene a la nación y, ante todo, ejerciendo una conciencia alerta».

Uno de los postulados más interesantes es el de que «la universidad debe entender su actividad académica como ‘una mirada comprometida desde lo alto’», perspectiva que permite contemplar la realidad en forma serena e integradora.

Si el conocimiento nos permite transformar el mundo, necesitamos determinar cuál es la realidad que queremos modificar. Y debemos comprometernos activamente con esa tarea. Lerner sostiene que, para contribuir al desarrollo de nuestra sociedad, la universidad debe ser una institución en la que se practique la crítica abierta y fundamentada, que incentiva el diálogo, que explora libremente la realidad, que enfrenta con inteligencia los desafíos de su tiempo, que se compromete con el país, que busque la excelencia y que tenga presente que el saber es un privilegio.

Bibliografía:-

1. (ED.), K. (2011). LA GOBERNANZA DE LA ENSEÑANZA SUPERIOR. SUS SIGNIFICADOS Y SU RELEVANCIA EN UNA ÉPOCA DE CAMBIOS. BARCELONA: OCTAEDRO.
2. AGUILAR AGUILLAR, M. A., CRISANTO CAMPOS, O., & DAZA, S. (2013). G. Educación superior y desarrollo en América Latina: un vínculo en debate. ¿La necesaria mediación del mercado? In: MARTINEZ DE ITA, M. E.; PIÑERO, Buenos Aires: Universidad Nacional del Centro de La Provincia de Buenos Aires.
3. Bardham, P. (1999) “Democracy and development complex relationships”. En Shapiro, I, (Eds.), Democracy’s Values (Cambridge: Cambridge University Press, 1999).

4. Boer, H. D., Jongbloed, B., & Enders, E. a. (2008). Harry De Boer; Ben JongGovernance Reform. Progress in higher education reform across Europe (Vol. Volume 1). Executive Summary main report
5. Eurydice. (2008). Higher Education Governance in Europe. Policies, structures, funding and academic staff Brussels.
6. FOSSATTI, P., Contreras, F. G., & et, H. S. (s.f.). Reflections on university governance: A look from Latin America.
7. Ganga, J. (2016). Dinámicas de transformación en la educación superior latinoamericana: Desafíos para la gobernanza. *Revista Opción*. Año 3. N° 80 (2016) 12-35. *Revista Opción*. Año 3. N° 80
8. GUEVARA, C. (s.f.). GUEVARA, C. La utopía de la Reforma Universitaria en 1918. *Conflicto*.
9. Meléndez, G. e. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XVI, 2 (2010) 210-225.
10. Morin, E. (2014). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Editorial Gedisa S. A.
11. Müller, K. S. (1999). *Coalition Governance Institutions in Parliamentary Democracies*, Grupos de trabajo conjunto del ECPR. 1999.
12. PNUD, Gobernanza. (2009). Recuperado el 07 de noviembre, de: <http://www.un.org/es/globalissues/governance/>. (2009). PNUD.
13. S. F. Gutiérrez. (2012). *Pensando la Universidad, vida asociativa, elecciones y gobernabilidad universitaria*. Bogota: (Bogotá: Contraloría General de la República, 2002.).
14. Weingast, K. (1994). *Positive Theories of legislative institutions* (Vol. Vol. 19). *Legislative Studies Quarterly*.