

AUTONOMÍA UNIVERSITARIA EN EL SIGLO XXI: NUEVAS FORMAS DE LEGITIMIDAD ANTE LAS TRANSFORMACIONES DEL ESTADO Y LA SOCIEDAD

*University Autonomy in the Twenty-first Century: New Forms of
Legitimation Under the Changes of State and Society*

ANDRÉS BERNASCONI*

Resumen. En este artículo voy a señalar qué es y para qué sirve la autonomía universitaria, además de postular y argumentar la relación estrecha que existe entre autonomía y legitimidad del gobierno universitario. En primer lugar, voy a reiterar la noción elemental de que la autonomía existe principalmente para proteger la libertad académica y por lo tanto merece protección porque es esencial para que la universidad entregue a la sociedad el servicio que le es propio: descubrir y comunicar el conocimiento de las ciencias, las artes y las humanidades. En segundo lugar, voy a afirmar que, como todo gobierno, el de la universidad requiere de legitimidad para sostenerse y esa legitimidad no puede desatender la aptitud del gobierno universitario para conducir a la universidad hacia el cumplimiento de su misión. Autonomía y forma de gobierno están al servicio de un bien mayor, a saber, el cumplimiento por la universidad de la función social que la distingue como institución.

Palabras clave: autonomía universitaria, universidad, educación superior, gobierno universitario, libertad académica

Abstract. In this article I will define what university autonomy is, and will discuss the close relationship between university autonomy and legitimacy of university government. First, I will go over the elementary notion that autonomy exists mainly to protect academic freedom and therefore deserves protection since it is essential for the university delivering to society its own service: discover and convey knowledge on sciences, arts and humanities. Secondly, I will say that, as any government, the university requires of such a

* Profesor asociado de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile (UC). Abogado y Licenciado en Derecho por UC, tiene postgrados en Políticas Públicas en Harvard University y en Sociología de Organizaciones en Boston University. Su área general de investigación es la sociología de la educación superior, el estudio de la universidad como organización, la gestión de las universidades y el desarrollo de la profesión académica. Ha sido Investigador Asociado de la Escuela de Educación de Harvard University, Vicerrector Académico y Vicerrector de Investigación y Postgrado de la Universidad Andrés Bello, y Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad de Talca. También a sido consultor en política y gestión de la educación superior en países de América, Europa y Asia.

legitimacy which should not disregard the university government ability to lead it towards the fulfillment of its mission. Both autonomy and university government exist for the fulfillment of a greater aim, namely, compliance by the university of the social function that distinguishes it as an institution.

Palabras clave: university autonomy, university, higher education, university government, academic freedom.

--

La autonomía universitaria es una de las nociones fundantes del concepto de la universidad. Desde la Edad Media, la universidad ha buscado, no siempre con éxito, asegurar para sus miembros una independencia del poder de la Iglesia y de la ciudad, primero y, en nuestros tiempos, del poder de los gobiernos y del interés del dinero, tal que le permita cumplir su misión institucional, que exige una relación libre y desinteresada respecto de la verdad, objeto propio de su quehacer y justificación de su existencia social (Clark).

Desafortunadamente, los avatares de la historia han hecho de la autonomía, especialmente en América Latina, un fin en sí mismo, de tal forma que ha tendido a perder su conexión con la justificación que le da sentido: de un medio al servicio del fin de la universidad se ha convertido en un objeto de veneración cuasi-religiosa, un artículo de fe secular. En breve, se ha tornado en una ideología, que oscurece su genuino significado y la torna en un arma en la lucha política de los universitarios entre sí y de ellos con sus gobiernos. Esta desnaturalización tiene, entre otros efectos, el de permitir, a su amparo, florezcan como maleza la mediocridad y la manipulación de quienes, desde sus cómodas cátedras, muestran una sensibilidad exquisita a la hora de defender sus prerrogativas profesoras y un desdén atávico frente a sus responsabilidades frente a una sociedad que cada vez espera más de sus instituciones productoras de saber y dadoras de educación. Se configura así una especie de perversión de la autonomía que, de ser una garantía para el adecuado servicio a la sociedad, termina fundamentando el que la universidad se sirva a sí misma (Castro y Levy).

Desde luego, no toda la universidad ni todos los universitarios, tampoco en Latinoamérica, son parte activa en esta distorsión. Muchos, quizás la mayoría en las comunidades universitarias, entienden que la universidad está al servicio de un bien mayor que ella misma y sirven a esta convicción con perseverancia y brillo, muchas veces en condiciones harto difíciles, infligidas por gobiernos hostiles al conocimiento o que buscan instrumentalizar a la universidad para ganancia política o acallarla si no pueden lograr lo anterior, así como por elites plutocráticas que tienen poco uso para el conocimiento avanzado y para quienes lo cultivan.

No es mi intención aquí analizar las raíces de este fenómeno ni analizar el multidimensional concepto de autonomía en todos sus aspectos. Mis propósitos son más acotados: en primer lugar, recordar qué es y para qué sirve la autonomía universitaria y, luego, postular y argumentar la relación estrecha que, a mi juicio, existe entre autonomía y legitimidad del gobierno universitario.

Respecto de lo primero, reiteraré la elemental noción, que por sabida se calla y por callada se olvida, de que la autonomía de las universidades existe principalmente para proteger la libertad académica y que ésta merece protección porque es esencial para que la universidad entregue a la sociedad el servicio que le es propio, a saber, descubrir y comunicar el conocimiento de las ciencias, las artes y las humanidades.

En cuanto a lo segundo, sostendré que, como todo gobierno, el de la universidad requiere de legitimidad para sostenerse y esa legitimidad no puede desatender la aptitud del gobierno universitario para conducir la universidad hacia el cumplimiento de su misión. En suma, tanto la autonomía como la forma de gobierno que se den en la universidad, éstas están al servicio de un bien mayor, a saber, el cumplimiento por la universidad de la función social que la distingue como institución.

AUTONOMÍA PARA LA LIBERTAD ACADÉMICA

La sociedad necesita de una institución que tenga a su cargo generar conocimiento, diseminarlo y aplicarlo a la solución de problemas, ya que el progreso social depende de ello. Esa institución es la universidad, pero ella

sólo puede desempeñar su rol propio si se da la condición de libertad de investigación y de enseñanza que le permite aportar a la sociedad lo que le es propio. Así lo expresa la declaración de 1940 sobre libertad académica¹ de la Asociación Americana de Profesores Universitarios (AAUP, por sus siglas en inglés): “Las instituciones de educación superior son dirigidas en pos del bien común y no en interés individual de sus profesores o de la institución como un todo. [. . .] El bien común depende de la libre búsqueda de la verdad y su libre exposición” (AAUP, s/p, traducción de A.B.). Esta concisa formulación encierra todo lo que necesitamos saber acerca de la función social de la universidad y cómo esta función demanda libertad intelectual para poder ejercerse en provecho de la sociedad que requiere de esta función.

La relación entre la libertad académica y la autonomía es una de medio a fin donde la autonomía es un medio para la protección de la libertad intelectual. Sucede que esa libertad no se da de modo abstracto sino que se encarna en los individuos que buscan la verdad y transmiten sus hallazgos, y se estructura en organizaciones: las universidades que albergan a esos individuos y les proporcionan sus medios de producción, cultivo, transmisión y aplicación del saber. La autonomía brinda, entonces, una esfera de protección a esos individuos y a las organizaciones en que trabajan, de modo de que exista una razonable garantía de que esa necesaria libertad se mantendrá esencialmente inalterada.

Nótese que este ámbito de autodeterminación para la salvaguardia de la libertad académica configura una autonomía que podríamos llamar “especial” para la universidad, que se distingue de la autonomía que, en general, es un derecho de los cuerpos intermedios de la sociedad ante el Estado. En efecto, todas las asociaciones voluntarias privadas tienen derecho a una cierta autonomía, en cuanto son expresión de la libertad de asociación de los individuos, garantizada constitucionalmente. Trátese de clubes sociales, empresas, sindicatos, o fundaciones, los cuerpos asociativos surgidos de la libertad de las personas merecen la protección jurídica necesaria para ordenarse a sus propios fines. Es más, las entidades educacionales están

¹ La declaración se mantiene vigente, con enmiendas menores. Puede ser consultada en American Association of University Professors.

usualmente amparadas por la libertad de enseñanza, que refuerza este ámbito de independencia frente al poder público.

Pero claro, esta autonomía genérica de los cuerpos asociativos sólo alcanza a las universidades privadas, toda vez que las universidades formadas y sostenidas por el poder público, es decir, las estatales, no son resultado del derecho de asociación y no pueden fundar en él su autonomía respecto del Estado que las creó y bajo cuya potestad funcionan. En consecuencia, para las universidades estatales no puede haber otra autonomía que la “especial” que deriva de su función propia y exclusiva en torno al conocimiento (Abruña, Baca y Zegarra).

Desde luego, así como no existen las libertades absolutas, la autonomía no es ilimitada. La libertad académica reconoce fronteras en los derechos de las personas (por ejemplo, los de los sujetos experimentales), en las condiciones materiales de su despliegue (el acceso a los recursos de investigación no es ilimitado y compite con otras necesidades sociales) y en las humanas limitaciones de los académicos, quienes se expresan en sesgos cognitivos, preferencias políticas o conflictos interpersonales.

En este contexto, conviene entonces considerar cuál es el sentido y alcance de la autonomía universitaria y cuáles son sus límites. En primer término, cabe preguntarse a qué aspectos o componentes de la universidad se extiende la autonomía. La Asociación Internacional de Universidades (IAU, por sus siglas en inglés), en su declaración de 1998, nos ofrece una respuesta:

El principio de la autonomía institucional puede ser definido como el necesario grado de independencia de interferencia externa que la universidad necesita con respecto a su organización interna, su gobierno, la distribución de sus recursos financieros, la generación de ingresos de fuentes no públicas, el reclutamiento de su personal, las fijación de las condiciones de estudio y, finalmente, la libertad de conducir enseñanza e investigación. (IAU, s/p, traducción de A.B.)

De esta forma, la autonomía concierne al gobierno de la universidad, a su forma de organización, a sus finanzas, a su personal, a las reglas y

procedimientos de incorporación, al avance y graduación de los estudiantes y, desde luego, a la libertad de investigación y enseñanza. Aunque esta enumeración de la IAU pone a la libertad académica como una más de las esferas resguardadas, en realidad es la más importante porque da sentido y justificación a todas las otras. Es decir, en razón de la protección de la libertad académica la universidad puede reclamar para sí la autonomía normativa, de gobierno, administrativa, económica y académica. La autonomía, entonces, viene a ser como un escudo jurídico que salvaguarda la condición de independencia bajo la cual se deben desarrollar las actividades de la universidad relacionadas con el conocimiento (Bernasconi 2013).

En consecuencia, en una universidad en que no hay investigación, cultivo del saber y transmisión de conocimiento no hay uso para la libertad académica y, por lo tanto, tampoco base para la autonomía, salvo la genérica de los cuerpos intermedios cuando se trata de organizaciones privadas. Por esta razón, en el discurso común sobre estas cosas, la autonomía aparece reservada a las universidades y no como un atributo de todas las instituciones de educación superior. Así, usualmente se entiende que los institutos no universitarios de formación terciaria no son autónomos o bien tienen formas disminuidas de autonomía.

Con todo, queda a salvo, como hemos dicho, la autonomía genérica de la que gozan todas las asociaciones civiles o corporaciones privadas en cuanto expresiones de la libertad de asociación de sus miembros. En lo que tienen entonces en común las universidades (privadas) con cualquier otra asociación de personas para un fin común, ellas gozan de independencia para ordenarse a sus fines, cualesquiera que estos sean, mientras no vulneren la ley.

Una segunda cuestión que surge es quién es el titular de la protección que la autonomía ofrece. Dada la vinculación entre autonomía y libertad académica, es por fuerza concluir que la autonomía, en último término, es la defensa de los profesores, quienes hacen la búsqueda de la verdad y su transmisión, y de los estudiantes, en la medida en que participan de estas actividades. La autonomía, como privilegio de la organización, existe para bien de sus miembros académicos, no para otro fin.

Otras preguntas que cabe hacerse respecto de la autonomía es: ¿de qué influencias externas protege la autonomía? ¿Cuáles son los intereses que amenazan la independencia de los universitarios? Para abordar estas preguntas conviene detenerse unos momentos en el devenir de la educación superior de nuestros días, ya que allí despliegan su influjo las fuerzas externas que dan su forma, necesariamente limitada, a la autonomía universitaria. Me refiero, naturalmente, al Estado y a los mercados.

La sociedad del conocimiento nos presenta una paradoja en su relación con las instituciones sociales productoras de conocimiento: en la medida en que el saber incrementa su importancia como factor causante de la riqueza y el poder de las naciones, se incrementan las presiones contrarias a la autonomía de las organizaciones que lo producen. Por una parte, los gobiernos ponen mayor atención a lo que hacen las universidades y procuran, cada vez con mayor intensidad, tener algo que decir en la conducción estratégica de ellas, en tanto las universidades se van haciendo más influyentes en configurar las oportunidades de desarrollo y prosperidad de la sociedad, trátase del combate a las enfermedades, el aumento de la productividad agropecuaria o el desarrollo de tecnologías.

Por otra parte, al aumentar el valor económico de los productos del quehacer de la universidad, se multiplican los mercados en su área de influencia: al casi milenario mercado de estudiantes y docentes se suman los mercados de investigación y desarrollo, de asistencia técnica, de asesoría en políticas públicas, de capacitación y desarrollo profesional, entre otros. Así, el rango de influencia tanto política como económica de las casas de estudio se magnifica en la sociedad del conocimiento y, como resultado de ello, cada vez más actores, además de los académicos, quieren tener algo que ver en la conducción de la universidad.

La ideología universitaria de América Latina no es demasiado diferente de la que prevalece en otras regiones del mundo. Lo peculiar es que ésta se desarrolla antes de que hubiera en la región actividad científica alguna que proteger. Había, sí, una cierta necesidad de cautelar la libertad de enseñanza, o más precisamente, la libertad del docente de transmitir a sus alumnos, sin presiones externas, los contenidos de la ciencia o arte a su cargo, tal como él

los entendía. Pero la naturaleza de esa enseñanza, escasamente anclada en la propia labor de descubrimiento del profesor, era más la de una libertad de expresión o de opinión, que de una libertad académica. Era, si se quiere, la libertad de opinión de un académico. También intervenía la libertad de enseñanza de los privados para organizar escuelas y universidades, que fue ejercida por la Iglesia Católica, con mayor o menor beneplácito de los respectivos gobiernos, durante todo el siglo XX, así como por variados tipos de fundadores privados (Levy).

Considerando el escaso desarrollo hasta hoy de la función de investigación en la mayor parte de las universidades de nuestra región, podemos concluir que la libertad académica sigue siendo, en realidad, para la mayor parte de sus titulares, la libertad de pensamiento y expresión de los académicos o bien la autonomía de los cuerpos intermedios en el caso de las instituciones privadas.

No obstante sus tenues bases en lo que las universidades de América Latina realmente hacen en relación con el conocimiento, la doctrina de la autonomía universitaria ha arraigado con firmeza en nuestra región. Si, por ejemplo, se tiene a la vista la reciente Declaración de Guadalajara sobre Autonomía Universitaria (Mayo de 2011) de la Unión de Universidades de América Latina (UDUAL), encontramos lo siguiente:

La Universidad se enmarca dentro de un amplio conjunto de prerrogativas fundamentales entre las cuales se destacan la libertad de pensamiento y la libertad de cátedra para la generación de conocimiento tendiente a la formación integral de la persona y el desarrollo democrático de la sociedad. (1)

El concepto de autonomía comprende el sentido de independencia en todas las funciones universitarias: en el gobierno, en la organización, en la docencia, en la investigación y en la extensión, así como la independencia del movimiento estudiantil. (2)

La autonomía universitaria es la esencia misma de la Universidad y la condición para que ésta pueda cumplir con su misión y sus responsabilidades con la sociedad. (1)

Estas expresiones subrayan la forma en que la autonomía, en concepto de la UDUAL, y en línea con lo que he sostenido aquí, comienza con “la libertad de pensamiento y la libertad de cátedra para la generación de conocimiento” (1). Luego se explicita que la autonomía es la independencia en las funciones y en el gobierno, y organización de la universidad. Hasta aquí, no hay nada que objetar (salvo el alcance que hicimos sobre la diferencia entre libertad de pensamiento y libertad académica) pero la declaración se descarrila al final de los párrafos transcritos cuando se hace de la autonomía, y no de la libertad académica, la esencia de la universidad. Así se subvierte el medio por el fin, vaciándose de contenido y justificación la autonomía. La “condición [para que la universidad] pueda cumplir con su misión y sus responsabilidades con la sociedad” (1) a que se refiere la declaración no es la autonomía sino la libertad intelectual, la que es amparada o protegida, eso sí, por la autonomía como garantía de inviolabilidad.

Esta confusión, así como la precariedad de la función de investigación, han terminado por distorsionar la comprensión de la autonomía de la universidad en América Latina (Bernasconi 2013) en tanto se pregona la inviolabilidad de la autonomía soslayando con frecuencia aquello para lo cual la autonomía existe, que no es dar a un tipo de organización social un privilegio de autodeterminación exorbitante a las reglas del juego democrático ni permitir a los profesores universitarios expresar libremente en clase sus personales preferencias políticas, éticas o estéticas sino permitir a dicha organización y a sus miembros desempeñar la función social de búsqueda sistemática de la verdad y comunicación del saber que le es propia.

La fragilidad del basamento científico de la autonomía en el trabajo de los profesores hace que ésta se desapegue de su fundamento y que se convierta en un fetiche de los universitarios o en un eslogan de oposición a las políticas de educación superior de los gobiernos o en una pretensión antidemocrática de eximir a la universidad de la voluntad general expresada en los programas de

gobierno de autoridades democráticamente electas (de las cuales hubo pocas en la región hace algunas décadas, pero son la mayoría en el continente hoy).

Como ocurre con tantas otras instituciones que hemos recibido de Europa, la retórica de la autonomía y su valor simbólico en América Latina terminan por ocupar el espacio de la función que debiese cumplir: tenemos autonomía, pero tenemos poco de aquello que la autonomía debiese darnos.

Ahora bien, ¿cuál es la relación entre autonomía y forma de gobierno universitario? De lo expuesto precedentemente se sigue que esa relación tiene que pasar necesariamente por la libertad académica, de tal suerte que será mejor la forma de gobierno de la universidad que mejor garantice la libertad intelectual de sus miembros. A esta cuestión dedico ahora la reflexión.

LA EFICACIA DEL GOBIERNO UNIVERSITARIO COMO CRITERIO DE SU LEGITIMIDAD

Como toda organización, la universidad requiere de un gobierno que la conduzca a la realización de su fin. Si el fin de la universidad es el conocimiento, entonces el gobierno es eficaz cuando conduce a la universidad a su fin de producción de conocimiento y enseñanza.

Ahora bien, así como la legitimidad de un gobierno nacional no se basa solamente en su aptitud para entregar los bienes públicos de los que un gobierno nacional es responsable —algunas dictaduras son capaces de lograr eso— sino también en la forma o procedimiento de generar el poder y mantenerlo —en este caso, la democracia y la vigencia del estado de derecho, cabe preguntarse en qué se basa la autoridad que reclaman para sí los directivos universitarios en la universidad contemporánea. ¿Cuáles son las fuentes de legitimidad que justifican el poder ejercido por juntas directivas, rectores y sus equipos ejecutivos, decanos y otros jefes de unidades académicas?

Escuchamos con frecuencia que el poder en la universidad se basa en la jerarquía del saber: los que se ubican en la cúspide de la ciencia y la erudición tienen más derecho a incidir en la conducción de la universidad que quienes están en los peldaños inferiores. ¿Es así como se distribuye realmente la autoridad en la universidad de hoy?

Antes de abordar esta pregunta, conviene detenerse por un momento en precisar lo que entiendo por legitimidad. Los conceptos de autoridad y legitimidad son categorías de la mayor importancia y han sido ampliamente discutidos en las ciencias sociales. No pretendo aquí una discusión completa de ellos sino simplemente dar forma a una definición del concepto que me permita usarlo con un sentido preciso en lo que sigue.

Con base en la lectura que hace Norman Uphoff de los escritos de Max Weber sobre las ideas de autoridad y legitimidad (Weber) tenemos que, según Uphoff, para Weber la autoridad “es la probabilidad que un comando con un contenido específico sea obedecido por un grupo dado de personas, no obstante la resistencia que pueda existir, cualquiera sea la base sobre que descansa esa probabilidad” (300-1). El que ejerce autoridad se encuentra, o reclama encontrarse, en una posición o rol que le permite formular comandos en nombre del grupo y respaldar esas órdenes con castigos o recompensas también en nombre del grupo. El que manda y logra obediencia simplemente por sí mismo, sin recurso a un grupo al que dice representar, no ejerce autoridad sino poder (301).

Entonces, la autoridad puede resultar eficaz —obtener obediencia— por razones muy diversas, por ejemplo, “simple habitualidad”, o “cálculo racional de ventajas”, o “lazos afectivos” (Weber, 212). Pero habitualmente, dice Weber, existe además la creencia en la legitimidad como base de la subordinación (Weber, 212; Uphoff, 304-15). La legitimidad “es la convicción de las personas sujetas a autoridad de que es correcto y apropiado obedecer, y que por lo tanto están de algún modo obligados a hacerlo, cualquiera sea la base de esa creencia” (Uphoff, 301).

De esta forma, mientras la autoridad es un reclamo de aquiescencia, la legitimidad es la aceptación de esa reivindicación. La autoridad y los sujetos de ella se encuentran en los polos de una relación. Si el que manda invoca el título que cree tener para ello, y el que obedece lo hace sin aceptar dicho título (es decir, sin legitimar el comando), por ejemplo, por miedo o por interés material, podemos tener obediencia sin legitimidad, de lo cual se sigue que puede haber autoridad sin legitimidad: el que se considera a sí mismo en una posición de autoridad emite un comando invocándola y obtiene cumplimiento de parte del

destinatario de la orden, pero la disposición subjetiva del obediente nunca llega a encontrarse (a coincidir) con la del reclamante. Uno cree tener título para lo que consiguió, el otro no se lo reconoce, pero le da lo que pide no obstante ello.

Aquí es donde la visión de Uphoff se aparta de la de varios distinguidos colegas suyos, como Harold Lasswell, Talcott Parsons y Ralf Dahrendorf, que piensan que la autoridad es “poder legítimo” y ven, entonces, a la legitimidad como un atributo definitorio de la autoridad (en Uphoff, 298-99).

Así, la famosa clasificación de tipos ideales de autoridad sobre la base de clases de legitimidad (tradicional, racional, y carismática), origen de la confusión entre legitimidad y autoridad, es una tipificación de las fuentes de legitimidad que típicamente reclama o invoca la autoridad (Weber, 213; Uphoff, 301-02, 325). Es decir, es la legitimidad vista desde la perspectiva del que manda, no del que obedece.

El problema de la autoridad y la legitimidad está siempre implícito en la discusión sobre el gobierno universitario, pero no es frecuente que se discuta explícitamente. Cuando se escribe de modelos de gobierno universitario, típicamente los autores no se detienen a examinar las fuentes de la autoridad de cada una de las formas de gobierno que proponen (Trakman; Rytmeister). Mucha de la literatura tiene un propósito descriptivo-comparativo de los cambios en la últimas década (Tierney; Hamilton; Marginson; Christensen; Baschung, Goastellec y Leresche; Maasen, Moen y Stensaker) o una intención prescriptiva respecto de qué hacer frente a estos cambios (Duderstadt; Keller; Brown), o ambos fines (Collis; Shattock 2012).

En otros casos se discuten los cambios en el gobierno de los sistemas universitarios como problema de economía política o de política pública (es el caso, por ejemplo, de los trabajos que citaré más adelante) pero no se profundiza en la forma cómo las instituciones de educación superior viven esos cambios al interior de sus estructuras de autoridad.

En los escasos trabajos que sí entran en la cuestión de la legitimidad que reclaman para sí los dirigentes universitarios, encontramos que las fuentes comúnmente propuestas para la legitimidad son las siguientes (los nombres son tentativos):

COMUNITARIA. Capacidad de representar al profesorado en cuanto comunidad igualitaria y autónoma (Bleiklie y Kogan, 485; Brunner 2011, 143).

CORPORATIVA. Formulación de las estrategias que exigen los mandantes de la universidad (*stakeholders* o partes externas interesadas) y capacidad de inducir al personal de la universidad a aportar al logro de esos objetivos estratégicos (Bleiklie y Kogan, 485; Carnegie y Tuck 2010; Marginson, 1; Brunner 2011, 137; Rytmeister).

ACADÉMICA. Prestigio del saber académico y la distinción científica (Carnegie y Tuck; Marginson, 1; Brunner 2011, 137).

ADMINISTRATIVA. Experticia de gestión que permite obtener los resultados que se buscan (Zürn y Stephen 2010, 94; de Boer, Enders y Leisyte; Carnegie y Tuck; Marginson, 1; Brunner 2011, 137).

ESTATAL. Servir como instrumentos de realización de agendas políticas nacionales (Boffo, Dubois y Moscati; Maassen, Moen y Stensaker, 481).

POLÍTICA. Acceso a los cargos directivos mediante el voto universal de los miembros de la comunidad académica sobre la cual se ejercerá el gobierno. Si bien aparece poco como fuente de legitimidad en la discusión europea o de EE.UU. (una excepción es Olsen 2007) y nunca ha sido allí un modelo con mucho impacto, salvo en las reformas de 1968 (Dobbins, Knill y Vögtle, 670), es una fuente tradicional en el discurso universitario latinoamericano (Ordorika; Brunner 1990; Cox, 111-266).

Naturalmente, estas fuentes no se dan empíricamente en forma pura y podrían tipificarse de manera diferente (por ejemplo, el estado concebido como una de las partes externas interesadas permitiría fusionar la “estatal” con la “corporativa” o la “política” podría ser una modalidad de la “comunitaria”). Con todo, esta tipología permite contar con una primera aproximación al amplio rango de criterios de legitimidad invocados para el gobierno de la universidad.

Por otro lado, no cabe duda de que la educación superior ha cambiado mucho en las últimas décadas en el mundo entero. ¿Conllevan estas transformaciones una nueva forma de entender y justificar la prerrogativa de tomar decisiones de quienes ocupan cargos directivos en las universidades?

En efecto, la sociedad basada en el conocimiento, la retirada parcial del Estado como financista de la educación superior y la consiguiente presión por diversificar fuentes de financiamiento, la asignación de autoridad y responsabilidad estratégica a la administración de las universidades, junto con crecientes exigencias de rendición de cuentas, entre otros cambios en la economía política de la educación superior, han traído al sector reformas importantes en las últimas décadas, las que incluyen cambios en el gobierno de los sistemas de educación superior y de las instituciones que los componen (Dobbins, Knill y Vögtle; Christensen). Desde los ochenta, en los países angloparlantes las ideas de la llamada Nueva Administración Pública (descentralización, definición de objetivos, autonomía institucional, cooperación con el sector privado, evaluación institucional, aprendizaje organizacional continuo y contratos de desempeño) dieron un marco conceptual y político a las reformas de la función del Estado en general y en educación superior en particular. Con matices resultantes de las particularidades de los sistemas nacionales de educación superior, estas tendencias han sido notadas para Europa Occidental en general (Dobbins, Knill y Vögtle; Paradeise, Reale, Bleiklie y Ferlie: Capano), para el mundo anglosajón (Trakman), para Australia (Carnegie y Tuck), para EE.UU (Tierney), para Francia e Italia (Boffo, Dubois y Moscati), Suiza (Baschung, Goastellec y Leresche), Holanda y Noruega (Maasen, Moen y Stensaker), Inglaterra, Suecia y Noruega (Kogan, Bauer, Bleiklie y Henkel), China (Cai), Singapur y Malasia (Mok) y para América Latina (Brunner 2011, 151-54).

Ivar Bleiklie y Maurice Kogan resumen bien los cambios en el gobierno y la organización de las universidades que han resultado de estas tendencias: por una parte (mi traducción) “un rol mucho más fuerte de las autoridades centrales en la determinación de los objetivos de las universidades y sus modalidades de trabajo”. Luego, la “introducción de mecanismos de conducción macro, a través de sistemas nacionales de financiamiento, evaluación y acreditación” (479, traducción de A.B.). Sobre este fenómeno, los autores puntualizan que la idea de gobierno colegiado de los académicos en que la toma de decisiones va de abajo de la organización hacia arriba a través de órganos colegiados que en cada nivel están conformados por representantes

del nivel inferior (por ejemplo, representantes de los departamentos en el consejo de facultad), cede ante el modelo de líderes que son nombrados para ejecutar las políticas de otros directivos en el escalón superior. En muchos países los senados o consejos académicos han perdido poder en beneficio de consejos o juntas directivas (*councils* o *boards of trustees*) que incorporan representantes del mundo de los negocios, el servicio público y la política.

Los mismos autores identifican “un desplazamiento del poder tal que líderes institucionales —rectores, presidentes o vicescancilleres— que solían actuar como *primi inter pares* están ahora más cerca del rol de ejecutivos en jefe administrando una corporación” (479, traducción de A.B.). Esto viene aparejado con menor incidencia del aparato regulatorio y administrativo del gobierno en el día a día de las operaciones de la universidad, pero mayor cuidado en el logro de objetivos y resultados. Bleiklie y Kogan agregan que si bien la auto-regulación académica de los profesores, el principio de participación democrática que da derechos políticos a estudiantes y funcionarios, los dispositivos de conducción burocrática que dan continuidad administrativa a la gestión, y el cuidado de la eficiencia y la responsabilidad en el uso de recursos públicos no se excluyen unos a otros, con el tiempo los énfasis se han ido desplazando (480-81). Si en la reforma de los sesenta y setenta la soberanía académica dio pie a modelos de gobierno más representativos de otros actores en el campus —aunque siempre con primacía del profesorado— desde los ochenta el énfasis ha estado puesto en un modelo “de negocios” ante el cual los valores de la representación y la deliberación colectiva aparecen como debilidades. Lo que no ha dejado de estar presente es la burocracia, aumentada ahora a parejas con la expansión de los cuadros de gestión en las universidades.

Así, a través del mundo se fortalece el poder de la autoridad ejecutiva de los rectores y sus equipos, así como la de los decanos en su propio ámbito, en desmedro de la autoridad colegiada de los académicos ejercida en senados y consejos (Larsen, Maassen y Stensaker). Este fenómeno es especialmente marcado en Europa Continental y en Asia, donde tradicionalmente el poder se localizaba en los académicos en la base del sistema y en los ministerios de la jurisdicción nacional o estatal (Sporn), según el caso, pero se advierte también

en EE.UU. (Altbach, Gumport y Berdahl), el Reino Unido (Shattock 2013), Irlanda (Dowling-Hetherington) y Australia (Rowlands 2013, 2014).

La idea de que las universidades sean gobernadas por juntas directivas con mayoría de miembros externos a la universidad ya es ley del país en sistemas de educación superior con tradiciones tan diversas como Suecia, Holanda, Reino Unido, República Checa, Irlanda, Australia, EE.UU., Dinamarca, Australia, Nueva Zelanda, Tanzania, Italia y Eslovaquia (de Boer y File, 14). Por otra parte, en numerosos países europeos, los rectores han pasado de ser electos por el profesorado a ser designados por la respectiva junta directiva de la universidad.

Bajo estas modalidades de reforma, así como los estados descentralizan funciones en los reforzados poderes ejecutivos de las universidades y en sus nuevos directorios, retienen competencias de conducción general del sector. Los gobiernos definen la política pública de educación superior, que da su tamaño y forma del sector terciario, hacen la planificación estratégica del sector como un todo, definen la asignación presupuestaria fiscal que recibe, aprueban los estatutos de las universidades y nombran a rectores y miembros de juntas directivas (Fielden, 16, 19-20).

Adicionalmente, en estos nuevos esquemas de gobierno y coordinación de los sistemas de educación superior, el funcionamiento y los resultados de las universidades son supervisados por una constelación de instrumentos, entre los cuales se encuentran, en los casos antes mencionados, las juntas directivas o directorios con miembros representantes del gobierno, la aprobación por el gobierno de la estrategia de las instituciones (como en Nueva Zelanda, el estado de Virginia de EE.UU, y Japón), el financiamiento vía contratos en los que la universidad compromete resultados (en Austria y Francia, por ejemplo), los regímenes de regulaciones administrativas y reportes de desempeño, y los sistemas de aseguramiento de la calidad.

Estas reformas han sido impulsadas e instaladas por gobiernos de diversos signos políticos, muchas veces en contra de los deseos de las universidades afectadas. Los estados han juzgado necesario modificar los términos de la autonomía incrementándola en algunos aspectos, reduciéndola en otros, y han procedido a hacerlo como depositarios de la soberanía popular.

Cuánto ello afecta a la libertad académica, núcleo esencial de la misión de la universidad, es materia de debate académico, pero parece claro que estas reformas no han desnaturalizado a la universidad ni mucho menos, y que esta institución, por el contrario, parece gozar de enorme vitalidad y de una posición central en la competitividad de las naciones.

Entonces, tenemos que las formas de gobierno universitario están en proceso de reconfiguración en los países de más extensa tradición universitaria poniendo en cuestión las bases mismas de la legitimidad sobre las que se asienta la autoridad en la universidad. En efecto, la legitimidad académica, basada en el reconocimiento de los iguales, y la legitimidad política, basada en el voto, ceden ante el fortalecimiento de la legitimidad burocrática asociada al saber hacer administrativo y a la capacidad de manejo de grandes burocracias, y de la legitimidad “corporativa” y “estatal” que ve en los actores externos a la universidad, pero interesados en ella (empresas, estado, sociedad civil, entorno regional, etc.), una referencia crucial para la configuración de la estrategia de la universidad.

Nótese que dos formas de legitimidad immanente o endógena, como son la autoridad académica y el voto de los profesores, dan paso a formas de legitimidad exógenas: la instalación en la universidad de las técnicas de gestión propias de las empresas —con sus estructuras de mando y control más verticales que los tradicionales organigramas colegiados de la universidad, sus presupuestos balanceados, con ingresos diversificados y agresivo control de costos, y sus métricas de logro de objetivos— y la recepción en ella de mandatos gubernamentales directos sobre la docencia y la investigación.

Además, el eje temporal de la legitimidad se desplaza, por así decirlo, del pasado al futuro, o de la *stasis* al movimiento. La legitimidad académica se basa en el capital acumulado en el ejercicio de la vocación científica. La legitimidad política, análogamente, expresa la presente configuración de los respaldos, alianzas y compromisos entre grupos. Ni en una ni en otra forma de legitimidad, el criterio de adhesión dominante es la referencia a un plan de acción. En cambio, la legitimidad de gestión y la que se desprende del medio externo tienden a orientarse hacia lo que la universidad debe hacer para

desarrollarse, incluso si el sendero que se despliega frente a ella resulta ser el camino equivocado.

Como otras regiones del mundo, América Latina ha visto mayor competencia y presencia de los mercados en el quehacer de las universidades, costos que aumentan más rápidamente que el financiamiento estatal que reciben, presión de los gobiernos por mejorar la rendición de cuentas y el aseguramiento de la calidad en las instituciones, y la creciente profesionalización de algunos sectores de la administración universitaria (Bernasconi 2008; Balán; Meléndez Guerrero, Solís Pérez y Gómez Romero; CINDA 2011, 327).

Sin embargo, en la discusión del gobierno universitario, las ideas de la “nueva administración pública” el “emprendedurismo” universitario y las nuevas demandas de la sociedad civil han tenido en nuestra región un impacto menor que el que observamos en Europa. La discusión latinoamericana sigue girando sobre los tópicos de la autonomía y sus consecuencias, la forma de repartir el poder entre los estamentos de las universidades estatales y la relación, en las privadas, entre los sostenedores, sus agentes en la administración y la comunidad interna de la universidad (Atria y Courard).

Algunas de las más salientes diferencias entre América Latina y los países del Norte en materia de sistemas universitarios son la dualidad de sectores, público y privado, con reglas de organización bien diferentes (Kinser et al., 9-35, 121-133), la amplitud y carácter de la autonomía, que condiciona la relativa debilidad de los gobiernos nacionales para dirigir a las universidades hacia objetivos de política pública (Bernasconi 2007, 2008) y una tradición de cogobierno o gobierno compartido entre profesores, estudiantes, administrativos y ex alumnos que entrega influencia importante (aunque no mayoritaria) a los estamentos no académicos en la elección de autoridades e integración de los órganos colegiados en las universidades públicas (Bernasconi 2008; Cox; Cox y Courard 1990).

La ofuscación con que se trata la autonomía también se manifiesta en la convicción harto extendida entre nuestro profesorado y directivas estudiantiles de que la autonomía en la universidad pública es sinónimo de una determinada forma de gobierno, a saber, el cogobierno de profesores, estudiantes y

funcionarios o ex alumnos. Lo cierto es que, como se ha explicado, hace tiempo que las mejores universidades del mundo, y cada vez un mayor número de sistemas nacionales de educación superior en Europa y Asia, tienen autonomía y libertad académica sin elección del rector y de los decanos por los profesores (y menos, por los profesores y los alumnos) y un órgano superior de gobierno que no es el consejo universitario triestamental sino un directorio formado por representantes del gobierno y otras personalidades externas a la universidad. Países con más tradición universitaria que la nuestra encuentran que la autonomía es compatible con la dictación por el gobierno de los estatutos de la universidad o con la aprobación gubernamental del plan estratégico de la institución y así con las otras formas de conducción de los sistemas de educación superior.

A mayor abundamiento, nuestra región no es inmune a las tendencias de cambio en la economía política y la gobernanza de la educación superior ya reseñadas (Bernasconi 2013). Aunque atenuadas en comparación con Europa, llega a América Latina a mediados de la década de los noventa una agenda de política pública activa en educación superior que demanda de las universidades objetivos tan variados como el incremento en las publicaciones científicas, una mayor eficiencia en la educación, la admisión de alumnos provenientes de sectores desaventajados, una colaboración más estrecha con el sector productivo, entre otros. Por otro lado, aparece como criterio de evaluación externa y de autoevaluación de las universidades su eficiencia en la gestión de la mano, por ejemplo, de procedimientos de acreditación o de nuevas formas de asignar el financiamiento por medio de instrumentos competitivos o asociados a resultados medibles.

En la medida en que los gobiernos universitarios exitosos son los que aprenden a sacar partido del nuevo ambiente, ganan terreno la legitimidad administrativa y corporativa que subrayan esa aptitud de navegar las nuevas aguas de la educación superior, sin perder de vista que el objetivo final de esta gestión es incrementar y mejorar la producción de conocimiento y su disseminación.

CONCLUSIONES

Hemos propuesto la noción de que la autonomía universitaria es un medio, no un fin, destinado a proteger lo que le da a la universidad su naturaleza como institución social, a saber, la libre búsqueda de la verdad y su libre comunicación. La universidad donde no se investiga no puede, entonces, reivindicar la misma autonomía que otra donde la libertad académica es de hecho conducente a la labor de descubrimiento y comunicación del saber de los académicos, aunque aún el estudio y la enseñanza de “conocimiento de manual” tiene algo de labor intelectual que conviene proteger a través de una esfera de libertad personal y de autonomía organizacional.

Esta libertad tampoco se agota en su propia realización sino que se orienta y valida por el servicio que las universidades prestan a la sociedad desde su naturaleza como instituciones dedicadas a la transmisión, cultivo y creación de conocimiento. Esta función social es compatible, teórica y empíricamente, como hemos visto, con una gran diversidad de modos de organización del poder en la universidad. No hay una forma “canónica” de gobierno que resulte siempre y en todo caso superior a otras desde el punto de vista de la independencia del investigador y del docente frente al Estado y a los mercados. Conviene, al momento de evaluar la aptitud de diversos modelos de gobierno universitario para proteger el núcleo académico de la universidad, tener presente que ni la autonomía ni la libertad de cátedra son derechos absolutos y que cierto grado de dependencia respecto de la autoridad política y de las fuerzas del mercado es no sólo inevitable sino posiblemente conveniente para evitar el síndrome “universidad torre de marfil” contra el cual protestaron los universitarios de 1918 tanto como los de 1968.

Como hemos enunciado, vivimos tiempos en que los gobiernos creen que tienen algo que decir sobre el gobierno y la gestión de las universidades y, cuando los gobiernos son democráticos, la universidad no puede desentenderse de este mensaje sin arrogarse un privilegio, que no tiene, de mantenerse al margen de la soberanía popular. Adicionalmente, el creciente valor económico de lo que hace la universidad la deja expuesta a la influencia del poder de compra de los mercados, pero en ello estriba tanto una amenaza de pérdida de independencia como una oportunidad de obtener recursos para

su actividad. Así, la universidad debe permanecer vigilante: a veces los gobiernos se equivocan y pretenden de la universidad resultados que en verdad comprometen el núcleo de la libertad académica. En ocasiones, lo que el mercado quiere comprar no es algo que la universidad pueda ofrecer sin transigir sus valores de integridad y bien público.

Todo esto demanda del gobierno universitario una destreza muy especial: las universidades deben estar atentas a escuchar lo que los estados y los mercados le piden y a defender, si es necesario, la libertad intelectual cuando ella se vea comprometida por tales requerimientos, con flexibilidad para contemplar la posibilidad de nuevas configuraciones de la autonomía, no obstante el valor histórico que pueda acarrear la forma actual entendiendo siempre que la autonomía es un medio y no el fin último del quehacer de la universidad .

BIBLIOGRAFÍA

- Abruña, Antonio, Víctor Baca y Álvaro Zegarra. “Algunas ideas para el estudio de la autonomía universitaria en el ordenamiento peruano” en *Revista de Derecho* (Universidad de Piura), vol.1, 2000, pp 9-57.
- Altbach, Philip, Robert Berdahl y Patricia Gumpert (eds.) *American Higher Education in the 21st Century: Social, Political, and Economic Challenges*. Third Edition. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 2011.
- Atria, Raúl y Hernán Courard. “Participación, gestión y gobierno en las universidades chilenas” en Atria, Raúl y Hernán Courard (eds.) *Participación, gestión y gobierno en las universidades estatales*. Santiago, CPU, 2000, pp.11-30.
- American Association of University Professors. “1940 Statement of Principles on Academic Freedom and Tenure with 1970 Interpretive Comments”. 2006. Disponible en <http://www.aaup.org/file/principles-academic-freedom-tenure.pdf> [Accedido en octubre de 2014]
- Balán, Jorge. “Reforming Higher Education in Latin America. Policy and Practice” en *Latin American Research Review* vol.41, n.2, 2006, pp.228-46.

- Baschung, Lukas, Gaëlle Goastellec y Jean-Phillipe Leresche. "Universities' Autonomy in Times of Changing Higher Education Governance: A study of the Swiss academic labour market" en *Tertiary Education and Management*, vol.17, n.1, 2011, pp.51-64.
- Bernasconi, Andrés. "Government and University Autonomy: The Governance Structure of Latin American Public Institutions" en Balán, Jorge (ed.) *Latin America's New Knowledge Economy: Higher Education, Government, and International Collaboration*. New York: Institute for International Education, 2013.
- . "Is there a Latin American model of the university?" en *Comparative Education Review* vol.52, n.1, 2008, pp.27-52.
- . "Are There Research Universities in Chile?" en Altbach, Phillip y Balán, Jorge (eds.) *World Class Worldwide. Transforming Research Universities in Asia and Latin America*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 2007.
- Bleiklie, Ivar y Maurice Kogan. "Organization and Governance of Universities" en *Higher Education Policy* vol.20, 2007, pp. 477-93.
- Boffo, Stefano, Pierre Dubois y Roberto Moscati. "Changes in University Governance in France and in Italy" en *Tertiary Education and Management*, vol.14, n.1, 2008, pp.13-26.
- Brown, Roger. "What Do We Do About University Governance?" en *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, vol.15, n.3, 2011, pp.87-91.
- Brunner, José Joaquín. "Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias" en *Revista de Educación* vol.355, 2011, pp.137-59.
- . 1990. "Gobierno universitario: elementos históricos, mitos distorsionadores y experiencia internacional" en Cox, Cristián (ed.) *Formas de gobierno en la educación superior: nuevas perspectivas*. Santiago: FLACSO, pp.29-50.
- Cai, Yuzhuo. "Global Isomorphism and Governance Reform in Chinese Higher Education" en *Tertiary Education and Management*, vol.16, n.3, 2010, pp. 229-41.

- Capano, Gilberto. "Government Continues to do its Job: A Comparative Study of Governance Shifts in the Higher Education Sector" en *Public Administration*, vol.89, n.4, 2011, pp.1622-42.
- Carnegie, Garry D. y Jacqueline Tuck, J. "Understanding the ABC of University Governance" en *The Australian Journal of Public Administration*, vol.69, n.4, 2010, pp.431-41.
- Castro, Claudio de Moura y Daniel C. Levy. *Myth, Reality and Reform. Higher Education Policy in Latin America*. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank, 2000.
- Christensen, Tom. "University Governance Reforms: Potential Problems of More Autonomy?" en *Higher Education*, vol.62, n.4, 2011, pp.503-17.
- CINDA (Centro Interuniversitario de Desarrollo). Disponible en <http://www.cinda.cl/informes-por-pais-educacion-superior-en-iberoamerica-2011/> [Accedido en noviembre de 2014].
- Clark, William. *Academic Charisma and the Origins of the Research University*. Chicago: University of Chicago Press, 2006.
- Collis, David. J. "The Paradox of Scope. A Challenge to the Governance of Higher Education" en Tierney, William G. (ed.) *Competing Conceptions of Academic Governance. Negotiating the Perfect Storm*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2004.
- Cox, Cristian (ed). *Formas de gobierno en la educación superior: nuevas perspectivas*. Santiago: FLACSO, 1990.
- Cox, Cristian y Hernán Courard. "Autoridades y Gobierno en la Universidad chilena 1950-1989. Categorías y Desarrollo Histórico", en Cox, Cristian (ed.). *Formas de Gobierno en la Educación Superior: Nuevas Perspectivas*. Santiago de Chile, FLACSO, 1990.
- De Boer, Harry y Jon File. *Higher Education governance reforms across Europe*. Bruselas: European Centre for Strategic Management of Universities, 2009.
- Dobbins, Michael, Christoph Knill y Eva Vögtle. "An Analytical Framework for the Cross-country Comparison of Higher Education Governance" en *Higher Education*, vol.62, n.5, 2011, pp.665-83.

- Dowling-Hetherington, Linda (2013). "Decision-Making Processes and the Consequences for Faculty Participation in Ireland" en *Tertiary Education and Management*, vol.19, n.3, 2013, pp.219-32.
- Duderstadt, James J. "Governing the Twenty-first-century University: A View from the Bridge" en Tierney, William G. (ed.) *Competing Conceptions of Academic Governance. Negotiating the Perfect Storm*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2004.
- Fielden, John. *Global Trends in University Governance. Education Working Paper Series N° 9*. Washington, D.C: The World Bank, 2008.
- Hamilton, Neil W. "Faculty Involvement in System-wide Governance" en Tierney G., William (ed.) *Competing Conceptions of Academic Governance. Negotiating the Perfect Storm*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2004.
- Hasan, Abrar. *Independent Legal Status and Universities as Foundations*. Paris: UNESCO, 2007.
- International Association of Universities. "IAU Police Statement: Academic Freedom, University Autonomy and Social Responsibility" Disponible en http://www.iau-aiu.net/sites/all/files/Academic_Freedom_Policy_Statement.pdf [Accedido en noviembre de 2014]
- Keller, George. "A Growing Quaintness: Traditional Governance in the Markedly New Realm of US Higher Education" en Tierney, William G. (ed.) *Competing Conceptions of Academic Governance. Negotiating the Perfect Storm*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2004.
- Kinser, Kevin, Daniel C. Levy, Juan Carlos Silas Casillas, Andrés Bernasconi, et al. *ASHE Higher Education Report Special Issue: The Global Growth of Private Higher Education*, vol.36, n.3. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010.
- Kogan, Maurice, Marianne Bauer, Ivar Bleiklie y Mary Henkel. *Transforming Higher Education. A Comparative Study*. Londres: Jessica Kingsley Publishers, 2000.
- Goldfinch, Shaun. "Rituals of Reform, Policy Transfer, and the National University Corporation Reforms of Japan" en *Governance: An*

International Journal of Policy, Administration, and Institutions, vol. 19, n.4, 2006, pp.585-604.

Larsen, Ingvild, Peter Maassen y Bjørn Stensaker. "Four Basic Dilemmas in University Governance Reform" en *Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education*, vol.21, n.3, 2009, pp.41-59.

Levy, Daniel C. *Higher Education and the State in Latin America: Private Challenges to Public Dominance*. Chicago: University of Chicago Press, 1986.

Maassen, Peter, Eli Moen y Bjorn Stensaker. "Reforming Higher Education in the Netherlands and Norway: the Role of the State and National Modes of Governance" en *Policy Studies*, 2011, vol.32, n.5, pp.479-95.

Marginson, Simon. "Going Global: Governance Implications of Cross-Border Traffic in Higher Education" en Tierney, William G. (ed.) *Competing Conceptions of Academic Governance. Negotiating the Perfect Storm*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2004.

Meléndez Guerrero, Miguel Ángel, Pedro Solís Pérez y José G. Ignacio Gómez Romero. Gobernanza y gestión de la universidad pública en *Revista de Ciencias Sociales*, vol.16, n.2, 2010, pp.210-25.

Mok, Ka Ho. "When State Centralism Meets Neo-liberalism: Managing University Governance Change in Singapore and Malaysia" en *Higher Education*, vol.60, n.4, 2010, pp.419-40.

Olsen, Johan P. "Democratic Government, Institutional Autonomy and the Dynamics of Change" en *West European Politics*, vol.32, n.3, 2009, pp.439-65.

---. "The institutional dynamics of the European University" en Maassen, Peter y Johan Olsen (eds.) *University Dynamics and European Integration*. Dordrecht: Springer, 2007.

Ordorika, Imanol. "Reform at Mexico's National Autonomous University: Hegemony or Bureaucracy" en *Higher Education*, vol.31, 1996, pp.403-27.

Paradeise, Catherine, Emanuela Reale, Ivar Bleiklie y Ewan Ferlie. *University governance: Western European perspectives*. Dordrecht: Springer, 2009.

- Rowlands, Julie. "Turning Collegial Governance on its Head: Symbolic Violence, Hegemony and the Academic Board" en *British Journal of Sociology of Education*. 2014. DOI:10.1080/ 01425692.2014.883916.
- . "Academic Boards: Less Intellectual and More Academic Capital in Higher Education Governance?" *Studies in Higher Education*, vol.38, n.9, 2013, pp.1274-289.
- Rytmeister, Catherine. "Governing University Strategy: Perceptions and Practice of Governance and Management Roles" en *Tertiary Education and Management*, vol.15, n.2, 2009, pp.137-56.
- Shattock, Michael. "University Governance, Leadership and Management in a Decade of Diversification and Uncertainty" en *Higher Education Quarterly* vol.67, n.3, 2013, pp.217-33.
- . "University Governance, An Issue For Our Time" en *Perspectives. Policy and Practice in Higher Education*, vol.16, n.2, 2012, pp.56-61.
- Sporn, Barbara. "Governance and Administration: Organizational and Structural Trends" en Altbach, Philip y James J. Forest (eds.) *International Handbook of Higher Education*. Dordrecht: Kluwer, 2006.
- Tierney, William G. "A Perfect Storm: Turbulence in Higher Education" en Tierney, William G. (ed.) *Competing Conceptions of Academic Governance. Negotiating the Perfect Storm*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2004.
- Trakman, Leon. "Modelling University Governance" en *Higher Education Quarterly*, vol.62, n.1-2, 2008, pp.63-83.
- Unión de Universidades de América Latina. "Foro La Autonomía Universitaria Hoy: Experiencias y Desafíos en América Latina". 2011. Disponible en <http://www.udual.udg.mx/conclusiones/UDUAL%20%20DECLARACION%20DE%20GUADALAJARA%20%20Mayo%202011.pdf> [Disponible en noviembre de 2015]
- Uphoff, Norman (1989). "Distinguishing Power, Authority & Legitimacy: Taking Max Weber at His Word by Using Resources-Exchange Analysis" en *Polity*, vol. 22, n.2, pp.295-322.
- Van Aken, Mark J. "University Reform before Cordoba" en *The Hispanic American Historical Review*, vol.51, n.3, 1971, pp.447-62.

Weber, Max. *Economy and Society*. Guenther Roth y Claus Wittich (eds.)
Berkeley: University of California Press, 1978.

Zürn, Michael and Matthew Stephen, M. (2010), "The View of Old and New Powers on the Legitimacy of International Institutions" en *Politics*, vol. 30, 2010, pp. 91-101. Disponible en <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9256.2010.01388.x/full>
[Accedido en noviembre de 2014]