

Revista Internacional del Instituto de Pensamiento Liberal

La Gobernanza Universitaria en Hispanoamérica

ARTÍCULO PRODUCTO DE INVESTIGACIÓN

La gobernanza universitaria en Hispanoamérica atraviesa una etapa crítica de redefinición institucional, en la que coexisten tensiones estructurales y oportunidades de innovación. En el contexto actual, las universidades se ven compelidas a responder a exigencias externas vinculadas con estándares de calidad, eficiencia operativa y transparencia en el uso de recursos, al tiempo que deben preservar su autonomía académica, fomentar la participación de los diversos actores internos y ejercer su tradicional función crítica frente a los procesos sociales, económicos y culturales Esta encrucijada no solo es producto de los desafíos locales, sino también de tendencias globales como la expansión de la Nueva Gestión Pública (NPM), la internacionalización de la educación superior y la presión por resultados medibles en rankings e indicadores bibliométricos **(Aparicio-Gómez *et al.*, 2025).**

La Gobernanza Universitaria en Hispanoamérica

University Governance in Hispanic America

Artículo producto de investigación

Autores:

Oscar-Yecid Aparicio-Gómez

Academia Hispanoamericana de Doctores

https://orcid.org/0000-0003-3535-6288

oaparicio@editic.net

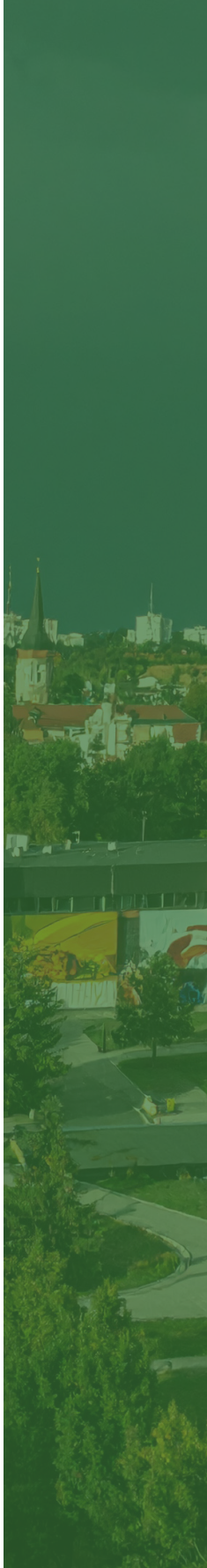
William-Oswaldo Aparicio-Gómez

Ed&TIC Research Center

https://orcid.org/0000-0002-8178-1253

waparicio@editic.net

Recibido: 15-09-2024
Aceptado: 15-11-2024



Resumen

Objetivo. Analizar las transformaciones, desafíos y perspectivas de la gobernanza universitaria en Hispanoamérica frente a los actuales procesos de globalización, digitalización y democratización. **Método.** Revisión bibliográfica sistemática centrada en estudios académicos, marcos regulatorios y experiencias comparadas de gobernanza institucional. **Resultados.** La gobernanza universitaria en la región enfrenta tensiones entre autonomía institucional, rendición de cuentas, participación y eficiencia. Se identifican modelos híbridos en transición hacia una gobernanza colaborativa y adaptativa. **Conclusiones.** Fortalecer la gobernanza implica rediseñar estructuras organizacionales, promover la participación de actores múltiples y alinear los fines educativos con los desafíos sociales y tecnológicos del siglo XXI.

Palabras clave: Gobernanza universitaria, educación superior, Hispanoamérica, autonomía, políticas públicas.

Abstract

Objective. To analyze the transformations, challenges, and perspectives of university governance in Latin America in the context of globalization, digitalization, and democratization. **Method.** Systematic literature review focused on academic studies, regulatory frameworks, and comparative experiences of institutional governance. **Results.** University governance in the region faces tensions between institutional autonomy, accountability, participation, and efficiency. Hybrid models in transition toward collaborative and adaptive governance are identified. **Conclusions.** Strengthening governance requires redesigning organizational structures, promoting multi-actor participation, and aligning educational goals with the social and technological challenges of the 21st century.

Keywords: University governance, higher education, Latin America, autonomy, public policy.

Introducción

La gobernanza universitaria en Hispanoamérica constituye un campo en plena transformación, atravesado por fuerzas globales y tensiones internas que reconfiguran sus estructuras de toma de decisiones, sus marcos regulatorios y sus relaciones con la sociedad. Este proceso de reconfiguración no es homogéneo ni lineal, sino que responde a la diversidad de tradiciones universitarias, regímenes políticos, capacidades institucionales y demandas sociales presentes en los distintos países de la región.

> Tradicionalmente, las universidades hispanoamericanas han oscilado entre modelos de autogobierno colegiado —fuertemente influenciados por el movimiento reformista de Córdoba de 1918, que reivindicó la autonomía universitaria y la participación estudiantil— y esquemas burocrático-estatales centrados en el control ministerial de la educación superior, en particular durante los periodos de dictadura o autoritarismo tecnocrático (Brunner, 2021; Ganga *et al.*, 2022).

En las dos últimas décadas, sin embargo, se ha consolidado un discurso reformista orientado hacia la eficiencia, la rendición de cuentas, la competitividad institucional y la internacionalización, particularmente como respuesta a las transformaciones derivadas de la globalización del

conocimiento, la mercantilización educativa y la presión de los organismos multilaterales (Estermann *et al.*, 2011; Maldonado-Maldonado & Jaquette, 2020). Estas exigencias se manifiestan en tres frentes principales: 1) la creciente tensión entre la autonomía universitaria —entendida como garantía para el desarrollo del pensamiento crítico y la libertad académica— y la rendición de cuentas exigida por gobiernos, agencias de acreditación y organismos de control público (Levy, 2006); 2) la presión por adoptar modelos gerenciales inspirados en la Nueva Gestión Pública (NPM), los cuales promueven estructuras jerárquicas, prácticas de evaluación por desempeño y lógicas de mercado en el funcionamiento universitario (Deem *et al.*, 2008); y 3) el reclamo por una democratización efectiva de las decisiones estratégicas, que garantice la participación significativa de estudiantes, docentes, trabajadores y actores externos relevantes, en un contexto donde la tecnocracia amenaza con desplazar el diálogo académico (Brennan & Shah, 2020).

Este artículo examina dichos frentes mediante una revisión sistemática de literatura académica reciente, con el propósito de identificar tendencias, desafíos y oportunidades para el fortalecimiento de la gobernanza universitaria en Hispanoamérica. Se argumenta que el futuro de la universidad en la región dependerá de su capacidad para construir modelos de gobernanza adaptativa, plural y legítima, que respondan simultáneamente a los imperativos de calidad, equidad y pertinencia en un entorno global, complejo y dinámico.

Metodología

Este estudio se basó en una revisión sistemática rigurosa, siguiendo el protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), ampliamente reconocido por su utilidad en garantizar la trazabilidad, transparencia y reproducibilidad en investigaciones de corte bibliográfico. La aplicación de este protocolo permitió establecer un marco metodológico robusto para la identificación, selección, evaluación y síntesis de la literatura relevante sobre gobernanza universitaria en el contexto hispanoamericano.

La estrategia de búsqueda incluyó cuatro bases de datos académicas de alto impacto; Scopus, Web of Science, SciELO y RedALyC, que ofrecen cobertura tanto de literatura internacional como regional. Esta combinación fue clave para lograr una integración balanceada de marcos teóricos globales y estudios empíricos situados, considerando la especificidad cultural, normativa e institucional de Hispanoamérica. Se diseñaron ecuaciones de búsqueda en inglés y español, empleando combinaciones de términos clave como "university governance", "Hispanic America", "higher education policy", "autonomy", "accountability", "participación universitaria" y "gobernanza universitaria", entre otros. Esta estrategia multilingüe favoreció una amplia cobertura temática y evitó sesgos idiomáticos que suelen afectar revisiones internacionales centradas en publicaciones anglófonas.

Del total de 240 registros inicialmente recuperados, se aplicaron filtros rigurosos mediante tres fases sucesivas. La primera fase consistió en el cribado de títulos y resúmenes para descartar duplicados y estudios

manifiestamente irrelevantes. En la segunda fase se procedió a la lectura integral de los textos seleccionados, prestando atención a la claridad metodológica, la profundidad analítica y la pertinencia temática. Finalmente, en la tercera fase se verificó el cumplimiento de los criterios de inclusión definidos previamente: publicaciones entre los años 2015 y 2024, enfoque regional o comparado, pertenencia al ámbito de las ciencias sociales o de la educación superior, y contribuciones originales —teóricas o empíricas— al campo de estudio. Se excluyeron artículos de corte divulgativo, estudios de caso institucionales sin proyección comparativa y textos que no hubieran pasado revisión por pares.

Como resultado, se seleccionaron 20 documentos con alta relevancia académica y metodológicamente sólidos. El análisis de contenido fue desarrollado mediante codificación temática cualitativa, estructurándose en torno a tres ejes analíticos centrales: a) modelos y estructuras de gobernanza institucional, b) actores, mecanismos de representación y formas de participación en la toma de decisiones, y c) políticas públicas, marcos regulatorios y tendencias regionales que influyen en los sistemas de gobernanza universitaria. Este enfoque permitió una lectura transversal e integral de los desafíos y perspectivas del fenómeno en estudio.

Resultados

El análisis de las 20 fuentes seleccionadas a través de la revisión sistemática permitió identificar patrones recurrentes y divergencias en torno a la gobernanza universitaria en Hispanoamérica.

Los hallazgos revelan un proceso dinámico de transformación institucional que combina elementos de continuidad histórica con tendencias emergentes propias del siglo XXI. Las universidades de la región enfrentan presiones simultáneas que provienen de marcos normativos nacionales, procesos de evaluación externa, agendas internacionales de calidad, demandas sociales de mayor participación y cambios tecnológicos disruptivos. Ante esta confluencia de factores, la gobernanza universitaria se reconfigura como un campo tensionado entre lógicas tradicionales, modelos gerenciales y nuevas formas colaborativas.

El análisis cualitativo de contenido permitió organizar los hallazgos en tres ejes interrelacionados que dan cuenta de la complejidad del fenómeno: 1) los modelos estructurales en transición, que examinan los arreglos organizativos y normativos de las universidades; 2) los mecanismos de participación y rendición de cuentas, que consideran la inclusión de actores internos y externos en los procesos de toma de decisiones; y 3) las capacidades de gobernanza adaptativa frente a los retos contemporáneos, especialmente aquellos asociados a crisis sanitarias, transformaciones tecnológicas y demandas de sostenibilidad. A continuación, se desarrollan estos tres ejes.

Modelos estructurales en transición

Los estudios revisados coinciden en señalar que la gobernanza universitaria en Hispanoamérica atraviesa una fase de transición desde modelos jerárquicos, centralizados y burocráticos hacia esquemas más híbridos

y flexibles. Esta transformación implica la coexistencia de estructuras colegiadas tradicionales, consejos directivos con representación externa, y cuerpos gerenciales profesionalizados orientados a la eficiencia operativa (Estermann *et al.*, 2011; Brunner, 2021). Sin embargo, esta evolución no es lineal ni homogénea, ya que convive con fuertes resistencias culturales, históricas y normativas.

En el caso colombiano, la Ley 30 de 1992 sigue reconociendo como eje central el gobierno colegiado de las universidades públicas, privilegiando la figura del Consejo Superior y los cuerpos docentes en la toma de decisiones académicas. No obstante, en la práctica, los lineamientos de política pública han promovido la introducción de indicadores de desempeño, planificación estratégica y mecanismos de evaluación institucional con inspiración gerencial (Rodríguez-Gómez & Casillas, 2022). Este doble mandato ha generado tensiones internas entre autonomía universitaria y alineación con políticas estatales.

En México, los procesos de reforma han impulsado la incorporación de órganos externos de vigilancia y toma de decisiones en las universidades, generando debates intensos sobre los límites de la autonomía institucional frente al interés público. Algunas universidades han adoptado consejos directivos con representantes del sector productivo y del Estado, buscando mejorar la transparencia y la eficiencia; sin embargo, críticos señalan el riesgo de debilitamiento de la deliberación académica y del pluralismo ideológico (Maldonado-Maldonado, 2021).

Otros países de Hispanoamérica presentan escenarios fragmentados donde coexisten modelos altamente centralizados con experiencias de mayor apertura a actores externos. En todos los casos, el factor común es la tensión entre la preservación de la autonomía universitaria y la incorporación de

estándares de rendición de cuentas que responden a lógicas de evaluación externa, financiamiento condicionado y posicionamiento internacional.

Participación y rendición de cuentas

Un segundo eje de análisis corresponde a la participación de actores internos y externos en la gobernanza universitaria, así como a los mecanismos de rendición de cuentas. Diversos autores señalan una paradoja fundamental en las reformas recientes: mientras se promueve la ampliación de la participación, en la práctica se refuerzan los órganos ejecutivos y se introducen lógicas gerenciales que reducen los espacios deliberativos (Deem *et al.*, 2008; Ganga *et al.*, 2022).

> Las políticas de aseguramiento de la calidad, la expansión de sistemas de acreditación institucional y la presión por mejorar en rankings internacionales han contribuido a reorientar la toma de decisiones hacia la eficiencia, la estandarización y el cumplimiento de indicadores. Esto ha provocado un desplazamiento del debate académico hacia la lógica de cumplimiento normativo, afectando la vitalidad de los procesos colegiados (Leisyte & Enders, 2020).

A pesar de este panorama, también se documentan experiencias que logran combinar mecanismos de rendición de cuentas con formas inclusivas de participación. En alguna universidad de Uruguay, se han desarrollado instancias deliberativas con participación de

estudiantes, docentes, funcionarios y actores sociales, cuyas decisiones son vinculantes en aspectos clave de la gestión institucional (Pereira, 2020). Este modelo ha sido reconocido por su capacidad de generar legitimidad y sentido de pertenencia.

Gobernanza adaptativa y retos contemporáneos

El tercer eje de resultados se relaciona con la capacidad de las universidades para desarrollar modelos de gobernanza adaptativa frente a contextos de alta incertidumbre, como la pandemia de COVID-19, el avance de la inteligencia artificial y la emergencia climática. La pandemia funcionó como un "stress test" para los sistemas de educación superior, evidenciando brechas estructurales y diferenciando a aquellas instituciones que contaban con esquemas de gestión más flexibles y proactivos (Arias Ortiz & Mezzanotti, 2021).

Las universidades que lograron mantener la continuidad académica, preservar la calidad educativa y responder rápidamente a las nuevas demandas fueron aquellas que habían desarrollado capacidades organizacionales previas, equipos de liderazgo profesionalizados, tecnologías educativas consolidadas y estructuras de coordinación ágiles (Brezis & Barros, 2021). Este hallazgo sugiere que la capacidad adaptativa no depende exclusivamente de factores normativos, sino también de una cultura organizacional orientada al aprendizaje y a la innovación.

Por otra parte, la creciente incorporación de tecnologías digitales, la expansión de modelos híbridos de aprendizaje y la presión por responder a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) han ampliado el campo de acción de la gobernanza universitaria. Hoy no basta con gestionar

recursos y procesos administrativos; se requiere liderar la transformación institucional desde una visión estratégica, transversal y con proyección social (Marginson, 2022; OECD, 2023).

Las universidades están llamadas a convertirse en nodos articuladores entre el conocimiento científico, la innovación tecnológica y las demandas de justicia social y sostenibilidad ambiental. Esto exige una gobernanza que reconozca la incertidumbre como condición estructural, que incorpore la inteligencia colectiva en sus procesos de decisión y que mantenga como horizonte el bien común.

Discusión

La gobernanza universitaria en Hispanoamérica atraviesa una etapa crítica de redefinición institucional, en la que coexisten tensiones estructurales y oportunidades de innovación. En el contexto actual, las universidades se ven compelidas a responder a exigencias externas vinculadas con estándares de calidad, eficiencia operativa y transparencia en el uso de recursos, al tiempo que deben preservar su autonomía académica, fomentar la participación de los diversos actores internos y ejercer su tradicional función crítica frente a los procesos sociales, económicos y culturales (Aparicio-Gómez *et al.*, 2020). Esta encrucijada no solo es producto de los desafíos locales, sino también de tendencias globales como la expansión de la Nueva Gestión Pública (NPM), la internacionalización de la educación superior y la presión por resultados medibles en rankings e indicadores bibliométricos (Deem *et al.*, 2008; Estermann *et al.*, 2011).

Superar el falso dilema entre autonomía y control implica replantear los marcos de gobernanza desde una lógica dialógica y no antagónica. En lugar de oponer autonomía a la rendición de cuentas, se propone construir una noción de autonomía responsable, sustentada en mecanismos internos sólidos de evaluación, participación y autorregulación que legitimen la toma de decisiones y aseguren su alineación con las necesidades de la sociedad (Altbach & de Wit, 2020). Esto requiere, por ejemplo, robustecer los consejos superiores universitarios, democratizar los procesos de elección de autoridades y establecer sistemas de planificación estratégica participativa que trasciendan la lógica de cumplimiento normativo.

Asimismo, el fortalecimiento de la gobernanza universitaria no puede abordarse de manera aislada. La cooperación regional —a través de redes como la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL), el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) o la Red de Macrouniversidades Públicas— constituye una estrategia clave para articular respuestas colectivas a desafíos compartidos como la digitalización educativa, la migración académica, la sostenibilidad financiera y el desarrollo científico-tecnológico (Lemaitre, 2022; Ganga *et al.*, 2022). Estas plataformas permiten compartir buenas prácticas, impulsar agendas comunes y consolidar una voz regional frente a los organismos internacionales y a las asimetrías del sistema global de producción del conocimiento.

En suma, el fortalecimiento de la gobernanza universitaria en Hispanoamérica requiere una transición hacia modelos adaptativos, colaborativos y orientados al bien común, capaces de articular autonomía con responsabilidad social y de renovar el contrato ético entre universidad y sociedad.

Conclusiones

La gobernanza universitaria en Hispanoamérica enfrenta el reto histórico de transitar desde estructuras tradicionales —frecuentemente jerárquicas, burocráticas o fragmentadas— hacia modelos más colaborativos, inclusivos y adaptativos. Esta transformación no es meramente administrativa o procedimental, sino que representa una reconfiguración profunda del ethos universitario y de su relación con el entorno social, político y tecnológico.

Para avanzar en esta dirección, se propone en primer lugar fortalecer los sistemas internos de evaluación participativa, que no solo sirvan como mecanismos de rendición de cuentas, sino como espacios deliberativos donde se articulen diversas voces de la comunidad universitaria: estudiantes, docentes, personal administrativo y actores sociales. La participación efectiva no puede limitarse a consultas formales, sino que debe traducirse en capacidad real de incidencia en las decisiones estratégicas.

En segundo lugar, resulta fundamental profesionalizar la gestión universitaria, promoviendo competencias directivas, planificación estratégica y evaluación de resultados. No obstante, esta profesionalización no debe implicar la sustitución de la lógica académica por una lógica gerencial, sino más bien una sinergia que permita integrar la eficiencia con la reflexión crítica. La deliberación académica sigue siendo un pilar irrenunciable para preservar la misión formativa, científica y ética de la universidad.

En tercer lugar, es necesario promover marcos regulatorios nacionales e institucionales que equilibren autonomía y rendición de cuentas. La autonomía universitaria, entendida como capacidad de autorregulación y toma de decisiones, debe estar acompañada de responsabilidades claras frente a la sociedad. En este sentido, los marcos normativos deben evitar tanto el intervencionismo estatal como la autorreferencialidad institucional, apostando por un modelo de gobernanza orientado a resultados, transparencia y pertinencia social.

Finalmente, se subraya la urgencia de fomentar redes regionales de cooperación, capaces de articular respuestas colectivas frente a desafíos comunes como la desigualdad educativa, la migración académica, la transformación digital y la crisis climática. Iniciativas como CLACSO, UDUAL y otros consorcios internacionales representan plataformas estratégicas para compartir experiencias, generar conocimiento colaborativo y fortalecer las capacidades institucionales.

Finalmente, la universidad hispanoamericana no solo debe adaptarse a los cambios del siglo XXI, sino posicionarse como un actor protagónico en su configuración, desde una gobernanza crítica, ética y comprometida con el conocimiento, la equidad y el desarrollo humano integral. La capacidad de innovar en la forma de gobernar es, hoy más que nunca, condición para garantizar su relevancia y sostenibilidad en el tiempo.

Referencias

- Altbach, P. G., & de Wit, H. (2020). International higher education in the 21st century. Springer. https://doi.org/10.1007/s10734-020-00525-2

- Aparicio-Gómez, O. Y., Ostos-Ortiz, O. L., & Mendoza Rivera, W. (2020). Ética y gobernanza en la educación superior. Ediciones USTA. https://doi.org/10.15332/dt.inv.2020.02598

- Arias Ortiz, E., & Mezzanotti, F. (2021). Governance under pressure: Latin American universities during COVID-19. World Bank. https://doi.org/10.1596/34832

- Brennan, J., & Shah, T. (2020). Quality assessment, accountability and the university. Higher Education Quarterly, 74(2), 196–211. https://doi.org/10.1111/hequ.12227

- Brezis, E. S., & Barros, C. P. (2021). University governance during crises. International Journal of Educational Management, 35(3), 543–559. https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2020-0215

- Brunner, J. J. (2021). Gobernanza universitaria en América Latina: tendencias y desafíos. CINDA. https://doi.org/10.4067/S0718-50062021000100001

- Deem, R., Hillyard, S., & Reed, M. (2008). Knowledge, higher education, and the new managerialism. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199265902.001.0001

- Estermann, T., Nokkala, T., & Steinel, M. (2011). University autonomy in Europe II. EUA. https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4732.7847

- Ganga, F., Quiroz, C., & Valdés, G. (2022). Gobernanza y transformación universitaria. RIEE, 15(2), 100–117. https://doi.org/10.15332/25005421.8653

- Leisyte, L., & Enders, J. (2020). Public accountability and academic autonomy in higher education. Higher Education Quarterly, 74(2), 181–195. https://doi.org/10.1111/hequ.12226

- Lemaitre, M. J. (2022). Cooperación regional en educación superior. Revista Iberoamericana de Educación Superior, 13(36), 11–28. https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2022.36.834

- Maldonado-Maldonado, A. (2021). Autonomía y gobernanza en las universidades mexicanas. Revista Iberoamericana de Educación Superior, 12(35), 33–54. https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.35.823

- Maldonado-Maldonado, A., & Jaquette, O. (2020). Accountability and higher education in Latin America. Journal of Comparative Policy Analysis, 22(2), 145–162. https://doi.org/10.1080/13876988.2019.1605370

- Marginson, S. (2022). Higher education and the common good. Melbourne University Press. https://doi.org/10.1080/13562517.2022.2056824

- OECD. (2023). Universities and the future of learning. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/2f40b006-en

- Pereira, C. (2020). Participación social en la gobernanza universitaria: el caso uruguayo. RIES, 14(1), 55–71. https://doi.org/10.4000/ries.8792

- Rodríguez-Gómez, R., & Casillas, M. A. (2022). Gobernanza de la educación superior en Colombia: una mirada crítica. Revista Educación y Sociedad, 23(1), 75–92. https://doi.org/10.15332/25005421.8999