

Crisis del sistema de gobierno en las universidades públicas colombianas. Aportes a una sociología del poder en las universidades*

The Crisis of Governance in Colombian Public Universities.
Contributions to the Sociology of Power in Universities

Víctor Manuel Gómez Campo**

Universidad Nacional de Colombia

Resumen

Uno de los grandes temas en la sociología de la educación superior es la ‘sociología del poder’ en las instituciones, cuya principal expresión es el gobierno institucional, entendido como el conjunto de normas que definen y regulan tanto los órganos de toma de decisiones y su relación jerárquica, como la participación y representación de diversos grupos, estamentos y sectores de la sociedad en dichos órganos. Dado que en las universidades públicas colombianas el principal órgano de gobierno es el Consejo Superior Universitario (CSU), reglado en la Ley 30 de 1992, se define como un importante objeto de estudio sociológico la composición del CSU, el origen de sus miembros y sus respectivas filiaciones, lealtades y grupos o sectores sociales que representa. Este análisis permite comprender la naturaleza democrática de la composición del CSU, el alcance y los límites de la representatividad de sus miembros, así como la legitimidad de las decisiones que este órgano supremo de gobierno toma, todo lo cual configura las posibilidades y los límites de la ‘democracia universitaria’.

Palabras clave: democracia universitaria, gobierno institucional, órganos de gobierno, universidades públicas.

Abstract

One of the great issues in the sociology of higher education is the ‘sociology of power’ in institutions, a power whose main expression is the institutional government, understood as the set of rules that define and regulate both the decision-making bodies and their hierarchical relation and the participation and representation of diverse groups, states,

Artículo de investigación científica.

Recibido: abril 18 de 2012.

Aceptado: abril 30 de 2012.

* Este artículo presenta los resultados de un estudio realizado en diversas universidades públicas colombianas sobre la composición del CSU, las limitaciones de la representación unipersonal de profesores y estudiantes, y otros temas de gobierno universitario.

** Doctor en Educación, University of Massachusetts. Profesor asociado de la Universidad Nacional de Colombia.

and sectors of society in said bodies. Given that the main governing body in Colombian public universities is the Higher University Council (CSU, according to its acronym in Spanish), regulated by Law 30 of 1992, the composition of the CSU, the background and allegiances of its members, and the social sectors it represents are an important object of sociological study. This analysis makes it possible to understand the democratic nature of the composition of the CSU, the scope and limitations of the representativeness of its members, and the legitimacy of the decisions made by this high governing body, all of which shapes the possibilities and boundaries of ‘university democracy’.

Keywords: governing bodies, institutional government, public universities, university democracy.

Hace ya veinte años, en el proceso de elaboración de la Ley 30, las universidades públicas colombianas optaron por ‘más de lo mismo’ en lo referido a sus formas de gobierno interno. No hubo cambios significativos entre las formas de gobierno estipuladas en el Decreto 080 de 1980 y las de la Ley 30 de 1992. En esencia, es la misma forma de gobierno vigente desde 1980, con algunas pequeñas modificaciones en la composición de los miembros del Consejo Superior Universitario (CSU). Es la misma forma de gobierno basada en un CSU en el que participa el Gobierno, el sector productivo, representantes unipersonales de docentes, estudiantes, egresados y del Consejo Académico —y en algunas universidades— representantes de los exrectores¹, en el que la toma de decisiones se basa en la votación mayoritaria de unos sobre otros. Nada novedoso, nada sobre otras opciones de composición de los miembros del CSU; nada sobre el fortalecimiento de órganos colegiados de docentes y estudiantes (como la forma de ‘Senados’ para cada uno de estos estamentos); nada sobre otras formas de definir la figura y las funciones del Rector (como las figuras de ‘presidente’ o ‘*chancellor*’, vigente en muchas universidades); y nada sobre formas alternativas de dirección y gestión de la vida cotidiana en las universidades, las que forman parte esencial del gobierno de las universidades.

-
1. En el caso de la Universidad Nacional de Colombia el CSU está conformado por ocho (8) miembros con derecho a voto, así: 1. El Ministro de Educación Nacional o el Viceministro, quien lo presidirá; 2. dos (2) miembros designados por el Presidente de la República, uno de ellos egresado de la Universidad Nacional de Colombia; 3. un exrector de la Universidad Nacional de Colombia que haya ejercido el cargo en propiedad, elegido por los exrectores; 4. un miembro designado por el Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, de terna presentada por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología; 5. un miembro del Consejo Académico, designado por este; 6. un profesor de la Universidad, que tenga al menos la categoría de asociado, elegido por el profesorado; 7. un estudiante de pregrado o de posgrado, elegido por los estudiantes; 8. el Rector de la Universidad, quien será el Vicepresidente del Consejo, con voz pero sin voto.

¿Esta ausencia de innovación, de renovación en el sistema de gobierno, indica un alto grado de inercia y conservadurismo institucional? ¿De ausencia de ideas sobre mayor y mejor democracia universitaria? O ¿de satisfacción con las formas de gobierno vigentes?

En el proceso de elaboración de la Ley 30, ni la Universidad Nacional de Colombia, en uso de su estatuto de autonomía, pudo proponer formas alternativas de gobierno, de mayor democracia universitaria, de formas alternativas de organización, participación y representación de los estamentos. Como si el sistema vigente de gobierno, desde 1980, fuera el mejor y la única posible forma de gobierno.

Hay temor de que una situación similar se presente en la actual discusión de la reforma a la educación superior, la que se ha centrado en temas de financiación, dejando de lado temas tan importantes como el de las formas de gobierno en las universidades públicas.

Para cualquier estudioso de la educación superior colombiana se hace evidente la gran crisis de gobierno en las universidades públicas; en los últimos años varios rectores han sido detenidos y destituidos por acusaciones de corrupción, peculados, contratos irregulares, malversación de fondos públicos; otros rectores se han hecho reelegir por 2 y 3 veces mediante su influencia en el CSU y a espaldas de o en contra de la comunidad universitaria; en otras universidades los CSU han sido dominados ya sea por grupos paramilitares (Mancuso) o por intereses de grupos políticos locales ávidos del botín económico y de puestos en las universidades públicas; en otras muchas universidades el nombramiento de rectores ha sido considerado como ilegítimo por parte de la comunidad universitaria, generando graves problemas de gobernabilidad e inestabilidad en las instituciones².

Como un aporte a la necesaria discusión que debe realizarse sobre gobierno universitario en la reforma a la Ley 30, se presentan aquí los principales resultados de un estudio realizado entre Ascun y el Departamento de Sociología de la Universidad Nacional de Colombia, con apoyo de Colciencias, resultados que continúan vigentes a pesar del tiempo (Gómez, 2004).

Estos resultados se presentan organizados en los siguientes temas: la composición del CSU, su eficacia y legitimidad; miembros y cualidades requeridas; participación de representantes gubernamentales, del sector productivo, de exrectores, egresados, docentes y estudiantes; criterios y procedimientos de elección de Rector y sus consecuencias sobre la vida universitaria; conceptos de 'democracia universitaria' y reformas propuestas al CSU, a su composición y al proceso de elección de Rector.

2. La Universidad Surcolombiana, en Neiva, ha tenido ocho (8) rectores en los últimos diez (10) años.

A. Crítica a la actual composición del csu, a su eficacia y legitimidad como principal órgano de gobierno universitario

1. Con relación a la composición de los miembros del csu se señala la ‘sobrerrepresentación’ del sector gobierno, tanto de nivel nacional como regional, lo cual tiene importantes implicaciones sobre el grado de control gubernamental de las instituciones y las consiguientes limitaciones a la autonomía universitaria.

En el caso de la Universidad Nacional de Colombia participan tres miembros del Gobierno; dos representantes del Presidente y el Ministro de Educación; representación que es considerada redundante y desproporcionada. En otras universidades departamentales participan un representante del Presidente, otro del Ministro de Educación y el Gobernador. En ambos casos el sector Gobierno participa con tres miembros en un total de ocho con voto que conforman el csu.

De aceptarse la importancia de la participación del Gobierno en las principales decisiones de cada universidad, cuestionada por algunos como negativa e innecesaria como será analizado más adelante, esta participación podría darse eficazmente a través de un solo representante, a condición de altas cualidades intelectuales y académicas que le otorguen legitimidad y comunicabilidad *vis-a-vis* los pares académicos, y de claridad y organicidad en la política gubernamental sobre educación superior. La reducción a un solo representante gubernamental en el csu permitiría, además, mayor diversidad y riqueza en la composición de los miembros de este órgano de gobierno y reduciría los recelos acerca de la sobrerrepresentación y el exceso de poder gubernamental en las universidades.

Es importante el debate sobre la deseabilidad de la participación gubernamental en las decisiones institucionales. Para algunos, esta participación limita significativamente la autonomía universitaria, es una forma de control gubernamental directo sobre las universidades públicas, adicional a otras diversas formas de control que ejerce por medio de la asignación presupuestal, regulaciones, evaluaciones e indicadores de desempeño. En lugar de esta participación directa en decisiones de gobierno institucional, es necesario fortalecer, más bien, la capacidad estatal de evaluación del desempeño y aporte social de las universidades, lo cual corresponde a la tendencia de superación del papel tradicional de Estado controlador a Estado evaluador (Dale, 1997). El escenario deseable es una universidad autónoma pero sujeta a criterios y procedimientos de evaluación y rendimiento de cuentas (*accountability*).

En Colombia, la participación del Gobernador en el CSU de universidades departamentales ha sido comúnmente justificada bajo el supuesto de que esta redundará en mayor compromiso e interés de la administración departamental por el adecuado financiamiento de la universidad. Se argumenta que esta participación será cada vez más necesaria debido al proceso de descentralización administrativa, una de cuyas posibles implicaciones futuras será la financiación de la educación superior mediante las transferencias, lo que requerirá mayor conocimiento y compromiso con la situación de la universidad regional. Los críticos de esta posición señalan que el compromiso económico con la universidad pública regional no depende del funcionario de turno sino de un complejo conjunto de factores socioeconómicos y culturales, siendo uno de ellos la percepción social de la gobernabilidad de la institución, y de la pertinencia de la oferta educativa, además de la situación económica regional. Otros importantes actores intervinientes son la Asamblea Departamental y líderes cívicos y políticos. Por estas razones se cuestiona el supuesto de la necesidad de participación del Gobernador en el CSU, a favor de otras modalidades de mayor y más cualificada participación de la comunidad regional en la definición de las políticas institucionales.

Por otra parte, respecto a las ‘cualidades’ de los representantes del sector gobierno, se presenta comúnmente el problema de que su legitimidad es solo de índole formal-burocrática, derivada de la ley, pues no necesariamente estos representantes son personas de altas cualidades intelectuales y académicas, con conocimiento y experiencia cualificada sobre los complejos asuntos de la vida académica, y con capacidad real de contribuir eficazmente al gobierno institucional, por lo que su participación, en muchas ocasiones, es negativa para el desarrollo de la institución.

Lo anterior se evidencia en la participación de los gobernadores (o sus delegados) en el CSU. A estos cargos se accede mediante la acción político-electoral, la que tiene poco que ver con las cualidades intelectuales y académicas requeridas para tratar complejos asuntos académicos. Así mismo, los ministros o viceministros de turno proceden de decisiones y trayectorias de índole política y comúnmente desconocen o conocen solo superficialmente la compleja problemática de la universidad pública, por lo que no pueden desempeñarse y comunicarse como ‘pares’ de sus colegas de origen académico en el CSU.

Igual afirmación es válida, en general, para los diversos representantes del Presidente. ¿Cuáles son los criterios y procedimientos para el nombramiento de estos representantes? ¿Quién y cómo evalúa su

desempeño? En algunas universidades se han nombrado representantes presidenciales, en gran medida ignorantes de su objeto de representación y de las leyes, normas, valores y criterios pertinentes, lo que los hace ilegítimos e ineficaces en el desempeño de su función; en otras, se han dado casos de representantes que han pasado mucho tiempo, inclusive años, sin interlocución con el o los presidentes o ministros de turno, sin orientaciones y parámetros de política universitaria. En otras, se presentan incongruencias, contradicciones y conflictos entre las decisiones del representante y las políticas o estrategias del Gobierno. Estos últimos dos casos implican que la función de representación se realiza de manera unipersonal, subjetiva y arbitraria (por el carácter subjetivo y particularista de esta representación), lo cual genera importantes problemas de legitimidad y gobernabilidad. El significado de estas situaciones es la gran debilidad, arbitrariedad e ilegitimidad de esta función de representación, lo que pone nuevamente en tela de juicio la validez y deseabilidad de la actual composición de los CSU en las universidades públicas.

La Ley 30 no define ‘cualidades’ específicas, de índole intelectual y académica para ser miembro del CSU, legitimando así la participación no cualificada pero con legitimidad formal (legal, burocrática).

En muchos departamentos, la participación del Gobernador en el CSU y las consiguientes posibilidades y tentaciones de control sobre una institución de gran importancia económica, burocrática y simbólica³, ha generado diversas manifestaciones negativas de clientelismo, corrupción, violencia física y simbólica, luchas partidistas en la institución, su manipulación con fines electoreros; nombramientos políticos de miembros del CSU, vicerrectores y decanos, y la consiguiente subordinación y/o impotencia del Rector; todo lo cual, ha tenido profundas consecuencias negativas sobre el desarrollo académico de las instituciones, su calidad y pertinencia, y sobre la imagen social que se forma de la universidad pública⁴.

Dada la poca legitimidad intelectual y académica de muchos representantes gubernamentales, y su escaso conocimiento y experiencia sobre el objeto de su representación, es evidente la debilidad e incapacidad intrínseca del CSU para la toma de decisiones estratégicas en beneficio de

3. En la mayoría de las regiones del país la universidad pública es la principal institución social, en términos de empleos, presupuesto y poder simbólico. En algunos departamentos, el presupuesto de la universidad pública regional es mayor que el presupuesto departamental, por lo cual la búsqueda del control sobre la universidad se constituye en importante objetivo de diversos intereses políticos regionales, en los que tiene escasa importancia la función educativa y académica de la universidad.
4. Este es un tema de creciente importancia para el futuro de la universidad pública, pues el continuo deterioro de su imagen legitima las políticas gubernamentales de reducción del subsidio a la oferta, a favor de mayores subsidios a la demanda y de mayor competencia por recursos públicos entre universidades públicas y privadas.

la universidad pública. Este factor de ineficacia e incompetencia, derivada de la actual composición del CSU es un poderoso argumento a favor no solo de una nueva composición de este órgano de gobierno sino de alternativas a él.

Finalmente, es importante preguntarse sobre la evaluación del desempeño de estos representantes gubernamentales. ¿Son evaluados? ¿Quién y cómo los evalúa? ¿Ante quién son responsables por sus acciones u omisiones? ¿Hay responsabilidad social o impunidad en el ejercicio de la representación?

Es claro, al respecto, que la comunidad universitaria, principal víctima o beneficiaria del desempeño de determinado representante, carece tanto de autoridad formal como de procedimientos de seguimiento, evaluación y control del desempeño de estos miembros decisivos de política universitaria. Esta carencia es una afrenta vergonzosa a la construcción de gobierno democrático en la universidad, pues gobierno sin rendición de cuentas (*accountability*) individual y colectiva, no es democrático. Con este propósito, es necesario que las sesiones del CSU sean abiertas a la comunidad universitaria con las actas disponibles oportunamente y que, como es común en Congresos y Parlamentos, se apliquen procedimientos de seguimiento y evaluación del desempeño de cada miembro del CSU: propuestas, iniciativas, trayectoria y perfil de su votación, etc.

2. Respecto a la participación de representantes del llamado ‘sector productivo’, se encuentra un gran consenso sobre la naturaleza inorgánica y altamente heterogénea de los diversos y numerosos tipos de empresas e intereses económicos, genéricamente cobijados bajo el término impreciso y carente de significado concreto, de ‘sector productivo’. En este contexto, es altamente arbitraria e ilegítima la representación de un sector que, por su inorganicidad y heterogeneidad interna intrínsecas, no puede ser representado⁵.

Para los supuestos ‘representantes’ de la actividad económica se aplican plenamente los conceptos anteriores sobre la necesidad de mayores cualidades intelectuales y académicas, de conocimiento y experiencia sobre la especificidad de la universidad pública, y de evaluación de su desempeño.

Aun bajo el supuesto, altamente improbable, de que un sector tan heterogéneo y en el que existen grandes divisiones, contradicciones y luchas internas generadas por la competencia en el mercado, pudiera generar una visión estratégica sobre la universidad pública que sirviera de marco de referencia para su representación en la toma de decisiones en

5. En algunas universidades esta representación se le otorga, arbitrariamente, a determinado gremio o subsector, como el industrial, por ejemplo, excluyendo o ignorando a otros diversos subsectores o actividades de la vida económica, como el agropecuario, los servicios modernos, el comercio, las pequeñas y medianas empresas, etc.

el CSU, dicha visión no legitimaría su participación decisoria en políticas universitarias que deben estar siempre referidas a criterios y objetivos de índole universalista.

Sin embargo, es fundamental la función consultiva y propositiva que diversos tipos de empresas y subsectores productivos pueden ofrecer a la universidad. En la experiencia internacional, al respecto existen diversos esquemas y modalidades a través de los cuales la universidad puede consultar y recibir, tanto de la actividad económica como de otros sectores sociales, ideas, propuestas, solicitudes, convenios, proyectos conjuntos, etc.⁶ Lo importante es fortalecer la función consultiva y propositiva de diversos sectores, gremios y empresas de la vida económica, en lugar del actual esquema de representación selectiva, arbitraria y subjetiva en el máximo órgano decisorio de política universitaria⁷.

3. Referente a la participación de exrectores y egresados, ninguno de estos grupos tiene organicidad y coherencia internas. Entre los exrectores pueden encontrarse grandes diferencias y contradicciones sobre diversos temas de política universitaria. ¿A quién representa el exrector de turno en el CSU? ¿A sí mismo, a su posición particular, a sus aliados internos, aprovechando su cuarto de hora? ¿Cuáles son los criterios y procedimientos para la designación del exrector representante de turno? ¿Qué esquemas y procesos de seguimiento, evaluación y control existen sobre su desempeño? ¿A quién le rinde cuentas? ¿Ante quién es, finalmente, responsable de su desempeño?

Problemas e interrogantes similares son válidos para el representante de los egresados, de quienes se espera y requiere un alto grado de participación, de índole consultiva y propositiva, sobre todos los asuntos de la universidad, pero cuya participación decisoria en el CSU es arbitraria e ilegítima por las razones ya planteadas.

4. Los principales estamentos de la comunidad universitaria (estudiantes y docentes) participan en las decisiones de política institucional a través del sistema de 'representación' en el CSU: un representante de cada uno de estos estamentos. La calidad y legitimidad de esta representación son, entonces, esenciales en la construcción de la democracia universitaria.

4.1. Sin embargo, se presentan numerosos problemas alrededor de los criterios y procedimientos de elección, seguimiento, evaluación y control de dichos representantes. En el contexto de un estamento docente altamente atomizado, disperso, desorganizado, individualizado, aislado en numerosos departamentos y facultades que funcionan comúnmente como

6. Ver por ejemplo: Jaramillo, L. J. (1997); BID - Secab - Cinda, (1990); Tenti (1993).

7. En las universidades españolas, por ejemplo, el Consejo Social es el órgano encargado de asegurar la participación de intereses y necesidades de diversos sectores sociales en el gobierno universitario. En muchas universidades de diversos países son comunes programas específicos de articulación entre la institución y el sector productivo, de carácter consultivo, propositivo y colaborativo y sin ninguna pretensión de participación directa en las decisiones de gobierno institucional.

compartimientos estancos respecto a otras unidades académicas, y carente además de conocimiento analítico suficiente, tanto sobre el presente como sobre el futuro deseable de la institución, de manera ritual, cada cierto tiempo, se activa el mercado político de elección de representantes al CSU. Se postulan entonces algunos candidatos, principalmente los que cuentan con algún apoyo de gremios, asociaciones y grupos políticos, y se efectúa una rápida campaña electorera, comúnmente basada en asambleas masivas, cuyo formato comunicativo selecciona y limita a la audiencia.

En efecto, muchos docentes no asisten a asambleas ni reuniones masivas, pues estas no permiten la comunicación reflexiva y analítica sobre los complejos problemas universitarios. Por otra parte, asambleas y reuniones masivas atraen selectivamente a activistas gremiales y políticos que encuentran en estas el medio adecuado para la divulgación de sus ideas. Los resultados de este proceso son muy dicentes: en la mayoría de las universidades es muy baja la participación de docentes en estos comicios, lo cual limita significativamente la representatividad y legitimidad del representante elegido. Es alta la apatía, la indiferencia y el escepticismo respecto a este ritual de representación formal en el CSU. En muchas universidades el representante es elegido por un pequeño porcentaje del estamento docente. Sin embargo, el procedimiento formal de elecciones le otorga representatividad general. Posteriormente, una vez elegido el representante, los docentes carecen de mecanismos eficaces de seguimiento, evaluación y control de su desempeño, lo que profundiza aún más la apatía y la indiferencia generalizadas sobre la representación profesoral en el CSU.

Esta evaluación podría realizarse mediante la implementación de la propuesta de hacer públicas las deliberaciones del CSU, la divulgación de las actas y el establecimiento de sistemas de seguimiento del desempeño del representante: iniciativas, propuestas, trayectoria de votación, comunicación con sus representados, etc., como sucede en otros órganos colegiados como Congresos y Parlamentos.

A manera de hipótesis o interrogantes de investigación:

- ¿Cuál es el efecto de los procesos descritos de elección de representante sobre su perfil intelectual, académico y político?
- ¿Privilegian estos procesos a activistas gremiales y políticos sobre académicos no comprometidos con gremios o grupos particulares?
- ¿Qué formas alternativas de elección y representación podrían sugerirse?
- ¿Qué nuevas formas de organización y comunicación del cuerpo docente serían necesarias para lograr una representación orgánica y representativa en lugar de personalista?

4.2. La problemática anterior sobre la representación profesoral es igualmente aplicable a la representación estudiantil, con el elemento adicional de cuestionamiento sobre la conveniencia y deseabilidad de

que este cuerpo, también heterogéneo, disperso y de carácter temporal, participe con poder decisorio en la política institucional.

En el contexto internacional, en muchas universidades se considera que el carácter temporal y pasajero del cuerpo estudiantil no le otorga legitimidad ni cualificación para tomar decisiones de política universitaria, muchas de las cuales requieren un horizonte temporal de mediano y largo plazo. Como alternativa, se estimulan diversas formas, tanto de participación propositiva como de autogestión del estudiantado, en diferentes asuntos académicos, de bienestar, de programación cultural y recreativa, etc., las que se consideran altamente formativas de la capacidad analítica, evaluativa y proactiva, y que conducen a una mayor —y más cualificada— participación que la tradicional ‘delegación’ pasiva de responsabilidades en ‘representantes’ lejanos. Diversas modalidades de organización autogestionada constituyen un importante medio pedagógico en la formación tanto de la responsabilidad cívica, como de las competencias básicas (comunicativas, organizativas, colaborativas) esenciales en el desempeño profesional.

5. Los diversos problemas analizados hasta aquí, señalan entonces una gran debilidad interna en el CSU —máximo órgano de gobierno en las universidades públicas— intrínseca a las carencias y problemas derivados de la composición de sus miembros, que limita significativamente la calidad y la eficacia de su función de gobierno institucional: identificación de visión objetivo, futuro deseable, planeación estratégica y evaluación del logro de metas, en congruencia con visión estratégica.

Estas carencias permiten cuestionar, en general, la calidad y pertinencia de criterios e información utilizados en la toma de decisiones. En muchas universidades ha sido evidente la incapacidad del CSU para desempeñar su función de gobierno: tradicionalismo, inercialidad, conservadurismo y ausencia de innovaciones en las decisiones; improvisación, subjetividad y ausencia de estudios y evaluaciones de base como soporte racional de decisiones, incapacidad de definición de la visión objetivo de la institución; énfasis en asuntos económicos y administrativos, y relegación o subvaloración de los asuntos académicos cualitativos que constituyen la esencia de la universidad. Todo esto con profundos efectos negativos sobre la institución, en particular, y sobre la educación superior pública, en general: instituciones inerciales con escasa capacidad de adaptación e innovación, con creciente pérdida de calidad educativa y pertinencia social, con imagen social altamente deteriorada, e incapaces de competir con universidades privadas, por recursos de investigación e inversión, matrículas y estatus social y educativo.

B. Respecto a la homogeneización de una única forma de gobierno determinada por la Ley 30

A pesar de los graves problemas del CSU y de su composición, así como de sus consecuencias negativas sobre el gobierno universitario, causa gran sorpresa la muy escasa reflexión crítica al respecto en las

universidades públicas y la poca capacidad de propuesta de alternativas de gobierno. Esta comunidad universitaria ha sido eminentemente pasiva, conformista y acrítica frente a la homogeneización de una única forma de gobierno (órganos, composición, funciones) definida por la Ley 30. No se ha cuestionado ni la validez ni la deseabilidad de dicha homogeneización, ni sus consecuencias sobre la autonomía y el gobierno universitario. Tampoco han sido estudiadas ni analizadas diversas formas alternativas de gobierno universitario, en función de principios de autonomía, democracia y pertinencia social de las instituciones⁸.

El evidente desinterés y alejamiento de la comunidad académica respecto al gobierno universitario, podría explicarse como el efecto negativo de la imposición externa de una forma homogénea de gobierno, con grandes carencias de legitimidad y representatividad en su composición, que no rinde cuentas (no es 'responsable') ante la comunidad académica ni es evaluada por esta, todo lo cual genera la imagen negativa de una forma de gobierno ajena, alejada, poco legítima y, en gran medida, incompetente e ineficaz en la función de gobierno.

Esta misma forma de gobierno universitario ha prevalecido en el país durante más de treinta años. La manera como la Ley 30 definió la composición del CSU, particularmente en la sobrerrepresentación del sector gubernamental, le confiere a este mayor influencia y control sobre las decisiones universitarias, para lo cual era necesaria la imposición homogénea de este órgano de gobierno y sus criterios de composición interna. Sin embargo, esto representa una importante limitación y restricción a la autonomía universitaria, pues un atributo básico de esta es la capacidad institucional de autodefinición de aquella forma de gobierno que considere más adecuada a sus tradiciones, necesidades y metas. Esto no implica el surgimiento de formas autárquicas y particularistas de gobierno, pues es necesaria la vigencia de algunos criterios generales, universalistas (como la participación del Estado y de diversos sectores sociales), que enmarquen las formas alternativas de gobierno. De esta manera, en lugar de una sola forma homogénea de gobierno para todas las instituciones, surgirían diversas formas y modalidades de gobierno, enmarcadas en criterios generales y universalistas, generando así posibilidades de emulación y análisis comparativo sobre las respectivas implicaciones de legitimidad y gobernabilidad, y de capacidad institucional de adaptación e innovación.

8. Es significativo mencionar aquí que varios participantes en el estudio expresaron que nunca habían cuestionado el contenido de la Ley 30 ni habían pensado en formas alternativas de gobierno. Su marco conceptual de referencia sobre el tema de gobierno universitario había estado siempre enmarcado en los artículos 62 a 69 de dicha Ley. Otro indicador significativo de esta ausencia de pensamiento crítico y propositivo sobre el gobierno universitario se refleja en que ninguna de las 60 ponencias del IV Congreso de Profesores de la Universidad Nacional de Colombia (mayo de 1999) se refirió a alternativas al actual sistema de gobierno de la institución. Véase Dueñas (1999).

Sin embargo, caben los siguientes interrogantes:

- ¿Qué habría sucedido en la universidad pública, en los últimos años, de haber sido posible la constitución de diversas formas de gobierno? ¿Esta diversidad hubiera generado procesos positivos de emulación, contrastación y aprendizaje mutuo?
- O, por el contrario, ¿hubiera reforzado los particularismos y localismos, el aislamiento institucional en poder de los micro-poderes internos y mayor control de estos sobre la institución?

C. Designación de Rector y ‘consulta popular’

En la Ley 30, la designación del Rector es función del CSU. Según el artículo 66 en los criterios y procedimientos de elección de Rector se deberá “...prever la participación democrática de la comunidad académica...”, según los estatutos de cada universidad. En la Ley no se hace mención alguna del procedimiento de ‘consulta popular’ en la elección de Rector. Este procedimiento ha sido adoptado en la mayoría de universidades públicas en virtud de la interpretación dada al criterio de ‘participación democrática’ enunciado en el artículo 66. Cada universidad ha definido, en función de sus tradiciones y ‘cultura institucional’, sus propios criterios, requisitos y procedimientos de postulación de candidatos, incluyendo el grado y la calidad de participación de los diversos grupos o estamentos universitarios (consulta directa o indirecta, voto unitario o ponderado, según se trate de docentes, estudiantes o personal administrativo).

Este proceso de ‘consulta popular’ y sus diversas consecuencias sobre la vida universitaria, se ha convertido en uno de los temas más importantes y controvertidos en las universidades públicas. Mientras para algunos esta ‘consulta’ es considerada como una auténtica expresión de democracia participativa, para otros es una desafortunada introducción al seno de la vida universitaria, de lógicas y prácticas de la lucha política e ideológica electorera, con profundas consecuencias negativas para la universidad pública: politización y división interna, clientelismo y corrupción, inestabilidad, relegación de lo académico a lo político, visión de la rectoría y de cargos académicos —por tanto de la universidad— como objeto de poder político, etc.⁹

La ‘consulta popular’ es mucho más que un mecanismo de ‘consulta’ de preferencias de los diversos estamentos entre varios candidatos. En realidad es un importante mecanismo de presión sobre el CSU para la designación de aquel candidato con el mayor número de votos, de tal

9. Anteriormente se señaló cómo el proceso de consulta popular en la elección de Rector, en diversas universidades públicas (Cartagena, Córdoba, Atlántico, Distrital, Cauca, Industrial de Santander, Pedagógica, Nacional, Surcolombiana, etc.), ha generado, recientemente, numerosos conflictos, acompañados de diversas manifestaciones violentas como paros, bloqueos de instalaciones, retención temporal de funcionarios, presiones y amenazas a la integridad física, violencia ‘simbólica’ contra determinados candidatos y presiones externas, tanto de intereses políticos y económicos locales como de organizaciones armadas de diverso signo.

manera que su no-designación genera importantes problemas de legitimidad y gobernabilidad, lo que se ha evidenciado recientemente en varias universidades. Este importante ‘poder simbólico’ de la consulta hace que esta se convierta en campo de lucha político-electoral entre los diversos aspirantes al cargo de Rector, todo lo cual implica propaganda, movilización, manejo de imagen, equipo de apoyo y cada vez más recursos para financiar la campaña¹⁰. De esta manera, la competencia por la consulta popular en las universidades se parece cada vez más, en su forma y en sus medios, a cualquier campaña electoral por cargos de elección popular.

En este contexto, los complejos asuntos académicos, que requieren una visión estratégica y una considerable permanencia en el tiempo, no son los temas prioritarios de campaña, son comúnmente relegados por otros asuntos más inmediatos, reivindicacionistas, y de mayor valor electoral, generalmente de índole económica, laboral o administrativa, sobre los cuales se construye la imagen —y el atractivo— del candidato. No es sorprendente, entonces, que en muchas universidades, los mejores candidatos académicos y sus respectivas propuestas cualitativas, no reciban el respaldo de la consulta popular, la que prefiere a candidatos cuyas propuestas prometan reivindicaciones inmediatas, mayor autonomía frente al Estado y mayores demandas de aumento del presupuesto público para la universidad. El resultado de este proceso electoral se expresa en ‘proyectos de gobierno’ con grandes carencias en lo sustantivo del desarrollo académico institucional.

Es entonces válido interrogarse sobre la calidad y la competencia de los nuevos rectores elegidos en este proceso electoral. ¿Resultan elegidos los candidatos con mayor visión de futuro sobre la universidad, con mayor capacidad de liderazgo académico, con mayor capacidad de representación de la universidad ante la sociedad y el mundo académico externo o, más bien, son elegidos aquellos con propuestas de mayor aceptación ‘popular’?

Por otra parte, en esta contienda electoral y en el afán de ganar la consulta popular, en muchas universidades se han utilizado diversos medios contrarios al *ethos* académico, como la descalificación y macartización de determinados candidatos¹¹, amenazas a la integridad física del candidato o su familia, compra de votos, tráfico de notas por votos, promeserismo populista, etc., todo lo cual degrada significativamente la tradición del libre y racional examen y debate, así como las relaciones entre docentes, ahora más divididos y polarizados entre diversos grupos político-electorales.

10. Un excandidato a Rector en una importante universidad pública, al retirarse de la contienda se quejaba de no contar con la maquinaria y los grandes recursos económicos necesarios para su campaña.

11. Por ejemplo, mediante la utilización de epítetos, pancartas, volantes y grafitis, dirigidos a determinado candidato.

Ya ha sido mencionado cómo estas prácticas de la lucha política generan efectos profundamente negativos en el seno de las universidades: polarizan, dividen y antagonizan a docentes entre sí; generan desconfianza, recelo e incomunicación entre los docentes, ya de por sí atomizados y desarticulados; excluyen de la participación a quienes cuestionan dichas prácticas y favorecen la participación de los activistas gremiales y políticos, conformando así un proceso de autoselección sesgado a favor de estos últimos, razón por la cual muchos designados no son los mejores ni los más capaces; desestimulan el análisis racional y argumentativo de problemas complejos y subordinan la dimensión académica a los intereses políticos.

Se evidencia entonces una profunda crisis en el actual sistema de postulación y designación de Rector en las universidades públicas, que ha generado graves problemas de legitimidad y gobernabilidad en algunas, con grave deterioro de su calidad académica y que ha afectado negativamente su imagen ante la sociedad y el Estado, lo cual refuerza las actuales tendencias de política educativa, orientadas a disminuir el subsidio público a la oferta (instituciones) en favor de diversas modalidades de subsidio a la demanda.

Esta situación cobrará mayor importancia y gravedad en el futuro próximo, por lo que es urgente realizar una profunda evaluación cualitativa de los actuales criterios y procedimientos de elección de Rector en las universidades públicas y la formulación de esquemas alternativos.

D. Democracia universitaria

El tema de ‘democracia universitaria’ subyace en todos los temas anteriores. Es un tema altamente polémico, definido según las preferencias y supuestos ideológicos de cada uno. Sin embargo, es posible identificar dos grandes posiciones al respecto:

1. Democracia entendida como autonomía autorreferida a la institución y control de esta por la comunidad universitaria, mediante la participación directa. En esta concepción se privilegia la función y el poder de los actores internos, endógenos, sobre los externos (Estado y sociedad) y se reivindica un concepto radical de autonomía interna, autorreferida, muy cercana a la independencia o autarquía. En algunas universidades ha sido propuesta la concepción de la universidad como una pequeña ‘república’, cuyos ciudadanos —la comunidad universitaria— tienen el derecho democrático de elegir a sus autoridades de gobierno y académicas, sin injerencia de actores y poderes externos. Una versión más radical de esta ‘democracia’ postula que la universidad es de sus miembros, le pertenece a ellos, y que la democracia participativa implica la elección popular y directa de todas sus autoridades académicas, incluyendo decanos y jefes de departamento, por votación unitaria (de docentes, estudiantes y personal administrativo) sin ponderaciones consideradas antidemocráticas y elitistas. En esta concepción de democracia participativa interna se rechaza la participación en el gobierno universitario de representantes

de actores y poderes externos a la institución, por no ser elegidos democráticamente y por representar intereses externos (gobierno, sector productivo, por ejemplo), antagónicos a la independencia y a la autonomía de la universidad.

Según esta concepción, muy difundida en universidades públicas, los graves problemas aquí estudiados sobre gobierno y gobernabilidad en estas, se derivan esencialmente de formas de gobierno antidemocráticas que impiden el logro de la democracia participativa directa en el gobierno universitario, cuyo ideal es la elección directa y por voto unitario de todas las autoridades de gobierno y académicas, de lo cual se espera el logro de alta legitimidad y gobernabilidad institucional.

2. Otra concepción de la democracia universitaria se inscribe en la lógica de la democracia ‘representativa o delegada’, por la cual, determinados órganos de gobierno o de representación, democrática y legítimamente constituidos (como el Consejo Académico), pueden asumir funciones como la elección de Rector, sin necesidad de acudir a la consulta popular, negando así la necesidad de la democracia participativa directa, de igual manera como se delega la elección de Primer Ministro en Parlamentos elegidos democráticamente. La legitimidad de la elección de este se deriva de la del Parlamento en sí mismo.

Por otra parte, la democracia participativa directa comúnmente se da —o puede darse— ampliamente a nivel de cada unidad académica de base (departamento, centro, instituto, facultad), y se delega en órganos representativos (Consejo de Facultad, Consejo Académico), los que podrían asumir legítimamente la función de elección de Rector.

En esta concepción, son necesarias diversas reformas en la composición y cualidades de los miembros actuales del CSU, que le den mayor legitimidad y gobernabilidad a este órgano de gobierno y que aseguren una participación cualificada de las necesidades e intereses de la sociedad, externas a la institución.

Sin embargo, es necesario continuar profundizando sobre el estudio del complejo tema de la democracia universitaria. A manera de interrogantes: ¿Qué significa el concepto y la práctica de ‘democracia’ en una institución sui géneris como la universidad? ¿Hasta qué punto su función intrínseca de generación y divulgación de conocimientos, y su *ethos* de libertad y autonomía intelectual individual y colectiva, tanto respecto al Estado como a otros poderes sociales, determinan per se el tipo de democracia, de participación y de gobierno en la universidad?

E. Reformas al actual gobierno universitario

Durante el estudio realizado se evidenció un claro consenso general sobre la necesidad de reformas a la composición actual del CSU y en las cualidades requeridas de sus miembros:

1. Se cuestiona la necesidad y deseabilidad de la ‘sobrerrepresentación’ del sector gubernamental, la que puede ser reducida a un solo representante, del que además se requieren altas cualidades intelectuales

y académicas que le otorguen legitimidad real *vis-a-vis* sus otros pares o interlocutores provenientes de la comunidad académica.

Otra posición al respecto, cuestiona la participación del sector gubernamental en decisiones de política institucional, por la evidente limitación de la autonomía que esto implica. En su lugar se plantea la necesidad de que tanto las universidades como el Estado fortalezcan y cualifiquen sus respectivas capacidades de evaluación y rendimiento de cuentas.

2. Se cuestiona además la representación del sector productivo, de los exrectores y egresados, quienes pueden asumir nuevas y más productivas funciones consultivas y propositivas, mediante diversos mecanismos comunes en muchas universidades.

3. Con relación a la representación del cuerpo estudiantil se encuentran dos posiciones opuestas:

3.1. La que considera que este no debe participar en decisiones del máximo órgano de gobierno universitario, debido a su carácter temporal en la universidad y a la carencia de las altas cualificaciones intelectuales y académicas requeridas de la función de gobierno. En su lugar, deben diversificarse y fortalecerse las oportunidades de participación propositiva y de autogestión, en diferentes ámbitos de la vida universitaria, lo cual constituye una valiosa experiencia generalizada de formación de cualidades de liderazgo, participación, trabajo colaborativo, iniciativa y responsabilidad en la toma de decisiones, cualidades esenciales en la formación integral del futuro profesional o científico.

3.2. La que defiende el esquema actual de elección de representante estudiantil al CSU, independientemente de los problemas ya señalados de legitimidad y representatividad, por considerar que este es un esquema democrático y de formación de la capacidad de liderazgo en los estudiantes elegidos representantes.

4. Con relación a la representación profesoral es necesario crear formas alternativas de organización profesoral, capaces de generar e integrar propuestas y visiones objetivas de la universidad por parte del cuerpo docente, de tal manera que la función del representante al CSU esté claramente enmarcada en el logro del mandato y de la visión explícitas del cuerpo docente, eliminando así el alto grado de arbitrariedad y subjetividad de esta función, generadas por el actual proceso imperfecto de elección de representantes. Por ejemplo, podría conformarse un Senado o Congreso de Profesores (a manera de los *'faculty senate'* de universidades norteamericanas), constituido por determinados ratios de número de profesores, paralelo al Consejo Académico e independiente de este, con la función de generar diversas propuestas sobre la vida académica de la universidad. De este cuerpo colegiado sale un representante orgánico al CSU, con mandato, programas y obligaciones claramente definidas respecto al cuerpo colegiado y responsable ante este.

5. En todos los países se presenta el importante problema de la composición de los miembros del máximo órgano de gobierno universitario,

con relación a su legitimidad y eficacia. En el caso del CSU el problema reside en lograr un adecuado equilibrio entre los representantes de la comunidad académica interna y los diversos actores, poderes, intereses y necesidades, externos, comúnmente definidos de manera ambigua y genérica como 'lo social', externo a la universidad.

Sin embargo, dada la gran variedad y heterogeneidad de dimensiones que lo componen, surgen diversos interrogantes: ¿a cuál(es) otorgar representación en el gobierno? ¿A cuál(es) excluir? ¿Por qué razones? ¿Cómo puede legitimarse la participación de unos y la exclusión de otros? ¿Cuáles son los ámbitos y dimensiones de lo social externo, de mayor relevancia para el gobierno universitario? ¿Convendría, más bien, un gobierno de 'notables', elegidos meritocráticamente por su tradición de pensamiento creativo sobre la universidad?

Sobre este importante problema no hay respuestas unívocas. Es un tema de permanente discusión y experimentación en muchas universidades en el mundo. Es necesario conocer y evaluar diversas experiencias a la luz de criterios de legitimidad, gobernabilidad y eficacia en la función de gobierno.

Una importante función del gobierno universitario es lograr un alto grado de pertinencia de la institución con relación a las características y necesidades de la sociedad de la que deriva su sustento. Con este propósito es necesario el establecimiento de diversas estrategias de consulta, diálogo, elaboración de propuestas e iniciativas, entre la universidad y diversos sectores sociales, organizaciones, empresas, regiones, etc., que representen las diversas necesidades y dimensiones de la sociedad y la economía. En realidad, esta es una de las principales funciones que debe desempeñar la extensión universitaria, entendida como relación proactiva y colaborativa con diversos sectores y necesidades sociales (comunidades, regiones, instituciones, organizaciones, grupos sociales, etc.), mediante los cuales la universidad adquiere un amplio conocimiento de las necesidades y expectativas sociales respecto a su acción institucional¹². Esta es una estrategia eficaz de promoción y fortalecimiento de la función consultiva y propositiva de los sectores externos, como insumos valiosos para las decisiones de gobierno, en lugar del actual esquema por el que se le otorga poder decisorio en el CSU a unos supuestos 'representantes' de la sociedad (como del sector productivo y egresados), esquemas cuyas limitaciones ya han sido analizadas en este estudio.

6. Independientemente de los cambios que se efectúen en la composición y cualidades de los miembros del CSU, una condición básica

12. En muchas universidades la 'extensión' es concebida como 'participación y colaboración comprometida' con diversos sectores y necesidades de la sociedad. Ver al respecto el concepto de '*active engagement*' propuesto por la asociación de universidades públicas de Estados Unidos. "Renewing the Covenant. Learning, Discovery and Engagement in a New Age and Different World". Kellogg Commission on the Future of State and Land-Grant Universities. Washington, marzo 2000 www.nasulgc.org

de legitimidad y responsabilidad social, es el rendimiento de cuentas (*accountability*) tanto a nivel individual como colectivo, lo cual implica el establecimiento de sistemas de seguimiento y evaluación del desempeño de cada miembro en particular y del CSU en su conjunto, como es práctica común en los diversos órganos colegiados con responsabilidad pública. Además, es necesario hacer públicas las sesiones del CSU y divulgar sus actos, en busca del mayor grado de transparencia y responsabilidad en este órgano de gobierno.

7. Con relación a la elección de Rector se presentan dos posiciones divergentes que reflejan visiones opuestas sobre la democracia en la universidad:

- La que preconiza la necesidad y deseabilidad de la democracia participativa directa, con elección por voto unitario de los miembros de la comunidad universitaria, de todas las autoridades de gobierno y académicas, incluyendo decanos y jefes de departamento.
- La que analiza críticamente los diversos efectos negativos generados en las universidades públicas por la politización del actual sistema de elección de Rector y que propone delegar dicha función en un órgano altamente legítimo y representativo, como el Consejo Académico o el Senado de Profesores que ha sido propuesto. Los candidatos podrán ser internos o externos a la institución, pues el criterio significativo no es la institución de origen sino las altas cualidades de los candidatos, así como el conocimiento y la experiencia en los complejos asuntos de la universidad pública.

Postscriptum

Ocho (8) años han pasado desde la publicación de este estudio sobre ‘Gobierno y gobernabilidad en las universidades públicas’ y todos estos temas y problemas analizados continúan vigentes. En la mayoría de estas instituciones es evidente una gran crisis de las actuales formas de gobierno, ya descrita brevemente en la introducción de este texto.

Se discute actualmente la reforma al marco normativo de la educación superior, uno de cuyos principales capítulos debe ser las formas de gobierno universitario, tema sobre el cual es muy escasa la discusión y pobre el conocimiento sobre diversas opciones de gobierno.

¿En esta nueva oportunidad de reforma primará, una vez más, el conservadurismo y la inercia institucional, como en el proceso de discusión de la Ley 30? ¿Tendremos ‘más de lo mismo’ en gobierno universitario? O ¿avanzaremos en el logro de una mayor y mejor democracia universitaria?

Los temas y problemas planteados en este texto pueden contribuir a cualificar el análisis y la discusión sobre este asunto de máxima importancia y trascendencia en el futuro de las universidades públicas colombianas.

Bibliografía

- Aboites, H. (1999). Crisis de conducción de la universidad pública. Foro ¿A dónde va la Universidad Pública? UAM-Xochimilco. Obtenido de: www.unam.coordhum/riseu
- Acosta, A. (1999). Conflicto, poder y trabajo académico en la universidad pública en México. Una perspectiva desde el punto de vista de la gobernabilidad institucional. Foro. ¿A dónde va la Universidad Pública? UAM-Xochimilco.
- Askling, B. (2000, junio). In Search of New Models of Institutional Governance. International Seminar on University Governance and Management. U. Politécnica de Cataluña, Barcelona.
- Askling, B. y Kristensen, B. (2000, junio). The Learning Organisation as a Model of Institutional Governance: About Possibilities and Constraints for Successful Implementation. *Lectures. International Seminar on University Governance and Management*. U. Politécnica de Cataluña, Barcelona, pp. 87-94.
- BID-Secab-Cinda. (1990). *Vinculación universidad - sector productivo*. Chile: Autor.
- Bourdieu, P. (1988). *Homo Academicus*. Stanford: Stanford University Press.
- Bricall, J. (coord.). (2000). Gobierno y administración. En J. Bricall. *Informe Universidad 2000 sobre la Universidad Española*. Madrid: Patronato de la Conferencia de Rectores. Obtenido de: www.suc.unam.mx/bricall/
- Byrne, J. (1999). Taking Charge of Change: a Leadership Challenge for Public Higher Education. *Higher Education Management*, 11(1).
- Courard, H. (1999). *Gobierno y gestión universitaria en el mundo*. Chile: Consejo Superior de Educación.
- Cox, Ch. (ed.). (1990). *Formas de gobierno en la educación superior: nuevas perspectivas*. Chile: Flacso.
- Dale, R. (1997). The State and the Governance of Education. An Analysis of the Restructuring of the State-Education Relationship. En A. H. Halsey et al. *Education. Culture, Economy, Society* (pp. 273-282). Oxford U. Press.
- Del Águila, R. (1996). La participación política como generadora de educación cívica y gobernabilidad. *Revista Iberoamericana de Educación*, 12, Educación y Gobernabilidad Democrática.
- De Puelles, M. y Urzúa, R. (1996). Educación, gobernabilidad democrática y gobernabilidad de los sistemas educativos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 12, Educación y Gobernabilidad Democrática.
- Dueñas, G. (comp.). (1999). *UN proyecto público. Debates*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Filmus, D. (1996). Concertación educativa y gobernabilidad democrática en América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación*, 12, Educación y Gobernabilidad Democrática.
- Garrido, F. (1999, octubre). Universidad y mafia. Una hipótesis sobre las actuales estructuras de poder de la universidad española. *El Viejo Topo*, 133, 34-38.
- Gómez, V. M. (2004). *Gobierno y gobernabilidad en universidades públicas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia - Ascun.
- Gómez, V. M. (1999). La universidad incompetente o el caso del cuerpo de elefante con cabeza de ratón. En G. Dueñas (comp.). *UN Proyecto Público. Debates* (pp. 361-367). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

- Greco, C. (2000, junio). Gobierno y gestión de la educación superior: una perspectiva de su evolución y desarrollo. *Lectures. International Seminar on University Governance and Management*. U. Politécnica de Cataluña, Barcelona, pp. 175-202.
- Jaramillo, L. J. (coord.) (1997). *Universidad - sector productivo. Un camino para la competitividad regional*. Bogotá. Programa Icfes - Tecnos.
- Jones, G. et al. (2000, junio). University Governance in Canadian Higher Education. *Lectures. International Seminar on University Governance and Management*. U. Politécnica de Cataluña, Barcelona, pp. 277-312.
- Keller, G. (1998). The new importance of Strategic Management in the University. En: *Dirección estratégica y calidad de las universidades*. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña - Cátedra Unesco de Gobierno y Gestión de las Universidades.
- Lazerson, M. (1998). “¿Quién es el dueño de la educación superior? *Revista de la Educación Superior*, 105.
- Levy, D. (1993). El gobierno de los sistemas de educación superior. *Revista Pensamiento Universitario*, 1. Obtenido de: www.argiropolis.com.ar
- Levy, D. (1990). *Formas de gobierno en la educación superior: nuevas perspectivas*. Chile: Flacso.
- Mora, J. G. (2000, junio). El Gobierno de las universidades: entre la autonomía y la eficacia. *Lectures. International Seminar on University Governance and Management*. U. Politécnica de Cataluña, Barcelona, pp. 219-240.
- Pinto, R. (1999). La Universidad entre la democracia y barbarie. *Archipiélago. Cuadernos de crítica de la cultura*, 38.
- Porter, L. (1999). Crisis en el gobierno de nuestras universidades públicas. *Revista Electrónica de Investigación en Educación* 1(1). (www.ens.aubc/redie)
- Sánchez Ferrer, L. (1996). Las relaciones entre la gobernabilidad democrática y el sistema educativo: un estado de la cuestión. *Revista Iberoamericana de Educación*, 12. Educación y Gobernabilidad Democrática.
- Samoilovich, D. (2008). Senderos de innovación. Repensando el gobierno de las universidades públicas en América Latina. En A. L. Gazzola y A. Didriksson (eds.). *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe*. IEALC - Unesco.
- Sporn, B. “Building adaptive universities: emerging organizational forms based on experiences of European and U.S. universities”. *Lectures. International Seminar on University Governance and Management*”, pp. 51-66.
- Tenti, E. (comp.). (1993). *Universidad y empresa*. Buenos Aires: Miño y Dávila - CIEPP.
- Thompson, Q. (1998). Trends in Governance and Management of Higher Education. World Bank, LCSHD Series 33, Washington.
- Van Vught, F. (2000, junio). Innovative Universities: Challenges and Perspectives. *Lectures. International Seminar on University Governance and Management*. U. Politécnica de Cataluña, Barcelona, pp. 13-20.

- Villareal, E. (2000, junio). Innovación, organización y gobierno en las universidades españolas. *Lectures. International Seminar on University Governance and Management*. U. Politécnica de Cataluña, Barcelona, pp. 67-86.
- World Bank. (2000). Higher Education in Developing Countries. Peril and Promise. Ch. 4 "Governance". Washington.