Tipo de artículo: investigación

Gobernanza universitaria latinoamericana: enfoques y perspectivas descritas dentro de la literatura

How universities are governed: Approaches and perspectives described in the literature

Governação universitária latino-americana: abordagens e perspetivas descritas na literatura científica especializada

Jael Johanna Gaviria Gallego[1], Wilfer Arley Ceballos Betancur[2] & Abad Ernesto Parada Trujillo[3]

Revista En Contexto
Tecnológico de Antioquia, Colombia
ISSN: 2346-3279
E-ISSN: 2711-0044
Periodicidad: Semestral
Julio - Diciembre 2026
encontexto@tdea.edu.co

CC BY NC SA

Doi: https://doi.org/10.53995/23463279.2150
Recibido: 06/02/2026
Aprobado: 20/06/2026

Cómo citar:
Gaviria Gallego, J. J., Ceballos Betancur, W. A. y Parada Trujillo, A. E. (2026). Gobernanza universitaria latinoamericana: enfoques y perspectivas descritas dentro de la literatura científica especializada. Revista *En-Contexto, 14*(26), 345 - 375. https://doi.org/10.53995/23463279.2150

Resumen: El presente estudio, de enfoque cualitativo, propone analizar los enfoques y perspectivas sobre gobernanza universitaria latinoamericana presentes en la literatura científica indexada, identificados a partir del recorrido sincrónico de la producción académica asociada al objeto de investigación, desde la revisión sistemática apoyada en el análisis de las unidades documentales rastreadas en Scopus y seleccionadas por su relevancia para el contexto latinoamericano. Los resultados ilustran progresividad en el interés investigativo por la gobernanza universitaria y, a su vez, una presencia limitada de la producción latinoamericana en la literatura indexada analizada. Entre los principales temas abordados se encuentran la autonomía universitaria, la participación de actores

[1] Estudiante Programa Doctorado en Educación y Estudios Sociales TdeA. Consultora Derecho Administrativo, Contratación Estatal. Experta en Gobierno Corporativo de IES Públicas. Contacto: johanna.gaviria@tdea.edu.co Orcid: https://orcid.org/0009-0002-7646-8956

[2] Doctor en Educación y Estudios Sociales. Docente de tiempo completo, adscrito a la Facultad de Educación y Ciencias Sociales y al Grupo de investigación Observatos. Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria. Contacto: wceballos@tdea.edu.co Orcid: https://orcid.org/0000-0002-9514-5397

[3] Doctor en Educación y Estudios Sociales. Docente de tiempo completo, adscrito a la Facultad de Educación y Ciencias Sociales y al Grupo de investigación Observatos. Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria. Contacto: abad.parada@tdea.edu.co Orcid: https://orcid.org/0000-0002-9665-6105

internos y externos, y la profesionalización de la gestión, así como las tensiones que enfrentan las instituciones de educación superior (IES) respecto a las exigencias del mercado y los cambios sociales, políticos y económicos. Se concluye que la gobernanza universitaria es dinámica y responde a las particularidades de cada contexto, mientras que la limitada presencia latinoamericana en la literatura indexada analizada plantea la necesidad de continuar estudiando las realidades institucionales y territoriales que inciden en la toma de decisiones de las IES de la región.

Palabras clave: Gobernanza universitaria; Autonomía universitaria; Instituciones de educación superior; Neoliberalismo; Participación; Enfoques.

Abstract: This qualitative study aims to analyze the approaches and perspectives on Latin American university governance found in indexed scientific literature, identified through a synchronic review of academic production related to the subject of inquiry. The study draws on a systematic review supported by the analysis of documentary sources retrieved from Scopus and selected for their relevance to the Latin American context. The results show a progressive increase in research interest in university governance and, at the same time, a limited presence of Latin American academic production in the indexed literature analyzed. The main topics addressed include university autonomy, the participation of internal and external stakeholders, and the professionalization of management, as well as the tensions faced by higher education institutions (IES) concludes that university governance is dynamic and responds to the particularities of each context, while the limited Latin American presence in the indexed literature analyzed points to the need for continued research into the institutional and territorial realities that influence decision-making in the region's IES.

Keywords: University governance; University autonomy; Higher education institutions; Neoliberalism; Participation; Approaches.

Resumo: O presente estudo, de abordagem qualitativa, propõe analisar as abordagens e perspetivas sobre a governação universitária latino-americana presentes na literatura científica indexada, identificadas a partir de uma análise sincrónica da produção académica associada ao objetivo de investigação, com base numa revisão sistemática que se apoia na análise

dos documentos identificados na Scopus e selecionados pela sua relevância para o contexto latino-americano. Os resultados ilustram uma evolução no interesse de investigação pela governação universitária e, por sua vez, uma presença limitada da produção latino-americana na literatura indexada analisada. Entre os principais temas abordados encontram-se a autonomia universitária, a participação de atores internos e externos e a profissionalização da gestão, bem como as tensões que as instituições de ensino superior (IES) enfrentam face às exigências do mercado e às mudanças sociais, políticas e económicas. Conclui-se que a governação universitária é dinâmica e responde às particularidades de cada contexto, enquanto a presença limitada da América Latina na literatura indexada analisada sugere a necessidade de continuar a estudar as realidades institucionais e territoriais que influenciam a tomada de decisões das IES da região.

Palavras-chave: Governação universitária; Autonomia universitária; Instituições de ensino superior; Neoliberalismo; Participação; Abordagens.

Clasificación JEL: I23; D02; I28.

Introducción

La gobernanza universitaria es uno de los principales ejes en el debate del futuro de la educación superior en un contexto determinado por la globalización, la masificación de la matrícula, el fortalecimiento de la investigación, el avance de la internacionalización y la sucesiva mercantilización del servicio educativo. Las instituciones de educación superior (IES) se exponen cotidianamente a demandas internas y externas que les exigen responder con eficiencia, legitimidad y calidad, en escenarios donde la competencia, los requerimientos sociales y la rendición de cuentas impactan significativamente su gestión (Gulden et al., 2020; Stensaker, 2019; Tight, 2022). Este escenario se refleja en el aumento exponencial de la producción académica asociada al objeto de estudio, así como en la proliferación de estudios sobre políticas públicas y gestión institucional.

Sin embargo, la situación presenta convergencias y divergencias: mientras países como Estados Unidos y Reino Unido lideran la producción científica indexada, la presencia latinoamericana evidenciada es limitada, lo cual devela un campo de estudio contextualizado con posibilidades de análisis y profundización desde las realidades propias de la región, además de plantear interrogantes sobre la circulación y visibilidad del conocimiento latinoamericano. En tal sentido, las particularidades de las IES en América Latina hacen de la gobernanza universitaria un fenómeno social muy específico, resultado de la tensión histórica, política y territorial de la región, por lo que la literatura anglosajona y europea debe tomarse como referente cauteloso para no perder de vista la singularidad del caso estudiado y no caer en una aparente defensa de la gobernanza como proceso homogéneo de modernización.

En tal sentido, los procesos sociales y culturales de los territorios latinoamericanos remarcan la dificultad de las IES para consolidar estructuras de gobierno inclusivas y eficientes, con la capacidad de equilibrar las exigencias del mercado con la autonomía universitaria y la responsabilidad social, aún más cuando optan por reproducir modelos externos y exigencias de organismos multilaterales. Factores como la baja participación estudiantil, la profesionalización de la gobernanza en términos de idoneidad académica y experiencia de quienes deciden, y la influencia de políticas neoliberales centradas en la competencia y la eficiencia ahondan esta situación. Dichas circunstancias se derivan de transformaciones históricas en los modelos de gestión, la influencia de *rankings* internacionales y las demandas de legitimidad social que, en suma, otorgan sentido a las prácticas de gobernanza universitaria (Palma et al., 2023; Puaca, 2021; Teixeira y Picinin, 2024).

En este contexto, la autonomía, la participación y la institucionalidad al momento de toma de decisiones adquieren especial relevancia respecto a dinámicas que acercan

la gestión universitaria a criterios de competencia, eficiencia y posicionamiento. Estas tensiones permiten comprender la gobernanza universitaria como un proceso dinámico, condicionado por las particularidades institucionales y por el entorno social, político y económico en el que se desarrolla. De esta manera, se hace pertinente problematizar procesos como la autonomía y la participación, en especial cuando incorporados como términos de moda o ideales dentro de los textos normativos internacionales, nacionales y locales, se encuentran ausentes dentro de las prácticas de gobernanza, y sin que se consideren en la ecuación otros elementos que terminan tensionando y dinamitando las sanas reglas de una gobernanza, libre y democrática.

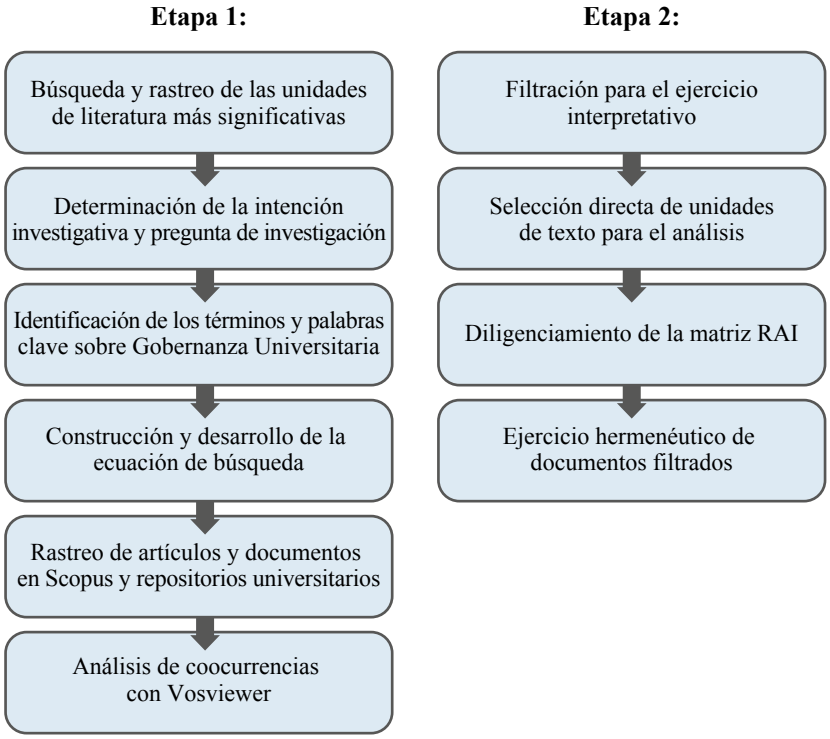
La pertinencia de este ejercicio investigativo se fundamenta en factores de conveniencia y relevancia social. Desde la primera perspectiva se aporta elementos para conocer los enfoques desde los cuales la gobernanza universitaria ha sido abordada en la literatura científica indexada y, por ende, identificar elementos que aporten al fortalecimiento institucional. En cuanto a lo segundo, el estudio es apreciable porque las IES se han consolidado como organizaciones estratégicas influyentes en el desarrollo de la sociedad. Las implicaciones prácticas se evidencian en la posibilidad de diseñar políticas públicas y estrategias de gestión que fortalezcan la participación efectiva y la transparencia en la toma de decisiones. Ahora bien, desde lo teórico y conceptual, se aporta a la construcción de conocimiento al sistematizar y contrastar enfoques sobre gobernanza universitaria. De igual manera, la mínima presencia latinoamericana en la literatura indexada analizada da paso a la reflexión sobre la representación del conocimiento producido en la región y la necesidad de continuar profundizando en sus realidades institucionales y territoriales.

A partir de estas consideraciones, el estudio se guía por la siguiente pregunta: ¿cómo se presenta la gobernanza universitaria latinoamericana en la literatura científica indexada? Consecuente con el cuestionamiento guía, el objetivo general consiste en analizar, a partir de un recorrido sincrónico, los enfoques de gobernanza universitaria descritos en la literatura científica especializada. Desde lo específico, se pretende la identificación de las principales tendencias investigativas sobre el objeto de estudio, así como la construcción de un marco de reflexión sobre los desafíos y perspectivas de la gobernanza universitaria en el contexto de las transformaciones sociales, políticas y económicas contemporáneas, identificadas en la literatura analizada. En tal sentido, el análisis se concentra en la forma como el objeto de estudio se representa en la producción científica rastreada, reconociendo los alcances derivados de la fuente de indexación seleccionada.

Método

Esta investigación de enfoque cualitativo y alcance descriptivo fundamentada en el paradigma interpretativo, se desarrolla a partir de la revisión de contenido apoyada en el análisis documental, el cual favorece la integración y organización del conocimiento existente a partir de una interpretación estructurada de la literatura (Baumeister y Leary, 1997). La técnica permite el rastreo, la identificación y la recuperación de artículos, capítulos de libros, libros y otras unidades de análisis relevantes con calidad científica para la investigación objeto de estudio. Desde este punto, el recorrido sincrónico de la literatura se orientó, en primer lugar, al reconocimiento del estado del objeto de estudio en la producción científica indexada en Scopus para, posteriormente, profundizar en su abordaje dentro del contexto latinoamericano delimitado para la investigación. En la Figura 1 se presentan las etapas del proceso:

Figura 1. *Etapas de la revisión narrativa tradicional*



Fuente: elaboración propia.

La investigación documental partió de la ecuación de búsqueda (EDB 1) ingresada al indexador Scopus relacionada en la Tabla 1. Como se observa, se recuperaron un total de 3.809 documentos en los idiomas español, inglés y portugués. Para la búsqueda se tuvieron en cuenta estos descriptores en español e inglés: «gobernanza universitaria», «IES», «autonomía», «sociedad civil», «gobierno» y «educación superior», entre otros temas. Este resultado corresponde al rastreo general de la literatura científica indexada asociada a los términos definidos y constituyó el punto de partida para la siguiente delimitación del objeto de estudio en el contexto específico de la investigación.

A renglón seguido, el rastreo fue delimitado y focalizado hacia el contexto latinoamericano definido para la investigación. Para ello, se ajustó la ecuación de búsqueda (EDB 2) a la categoría de «gobernanza universitaria», limitándola a países que serán comparados en la presente investigación, conservando los descriptores idiomáticos y las siguientes palabras clave: «gobernanza universitaria», «educación superior», «partes interesadas», «IES», «políticas públicas», «enfoque de gobernanza» y «autonomía». La EDB 2 arrojó 14 unidades documentales advirtiendo la presencia limitada de investigaciones latinoamericanas asociadas a la gobernanza universitaria.

Tabla 1. *Ecuación de búsqueda ingresada en el indexador Scopus*

Ecuación ingresada (EDB 1)	**Áreas de conocimiento y periodo consultado**	**Documentos encontrados**
(TITLE-ABS-KEY (governance) AND TITLE-ABS-KEY (university)) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "ECON") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "DECI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "MULT")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE, "ch") OR LIMIT-TO (DOCTYPE, "bk")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE, "Spanish") OR LIMIT-TO (LANGUAGE, "Portuguese")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Governance Approach") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Governance") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Higher Education") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Universities") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "University") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "University Governance") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "University Sector") OR	Social Sciences, Business, Management and Accounting, Economics, Econometrics and Finance, Decision Sciences Multidisciplinary. 2010-2024	3.809

LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Education”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Neoliberalism”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Democracy”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Institutional Framework”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Globalization”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Organization And Management”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Autonomy”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Civil Society”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Stakeholder”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Local Government”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, Government”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Policy Making”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Policy”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Higher Education Institutions”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Public Administration”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “State Role”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Public Policy”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Higher Education Governance”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Policy Implementation”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Corruption”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Collaboration”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Education Policy”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Participatory Approach”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Public Sector”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Public Universities”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Comparative Study”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “High Education”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Corporate Social Responsibility”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Participation”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Decentralization”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , “Transparency”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Financial Crisis”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Nongovernmental Organization”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Educational Development”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Social Policy”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Bureaucracy”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “University Management”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Social Justice”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Higher Education Policy”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “High Education System”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Election”))

Ecuación ingresada (EDB 2)	Áreas de conocimiento y período consultado	Documentos encontrados
TITLE-ABS-KEY (“Gobernanza Universitaria”) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, “SOCI”) OR LIMIT-TO (SUBJAREA, “BUSI”) OR LIMIT-TO (SUBJAREA, “ECON”)) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “University Governance”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Higher Education”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Stakeholders. Public University”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Public Politics”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Instituciones De Educación Superior”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Higher Education Institutions”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Governance Approach”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Autonomy”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Gobernanza Universitaria”)) AND (LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY, “Chile”) OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY, “Brazil”) OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY,“Spain”)OR LIMIT-TO(AFFILCOUNTRY, “Argentina”) OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY, “Mexico”) OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY, “Colombia”))	Ciencias sociales, Negocios, Gestión y Contabilidad, Economía, Econometría y Finanzas 2010-2024	14

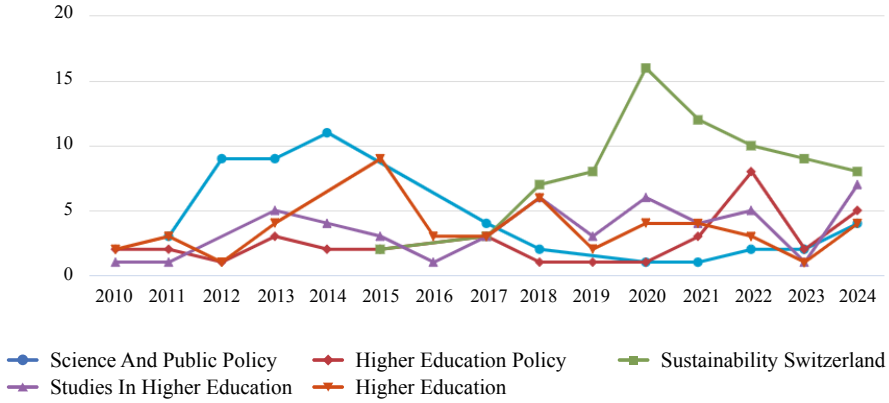
Nota. Elaboración propia a partir de Scopus.

Resultados

Como se mencionó, del rastreo inicial se obtuvieron 3.809 documentos registrados en Scopus en las áreas de ciencias sociales, contabilidad, negocios, gestión, economía, econometría y finanzas, relacionados con los tópicos de políticas públicas y estudios en educación superior entre los años 2010 y 2024, los cuales se describen en las figuras 2 y 3.

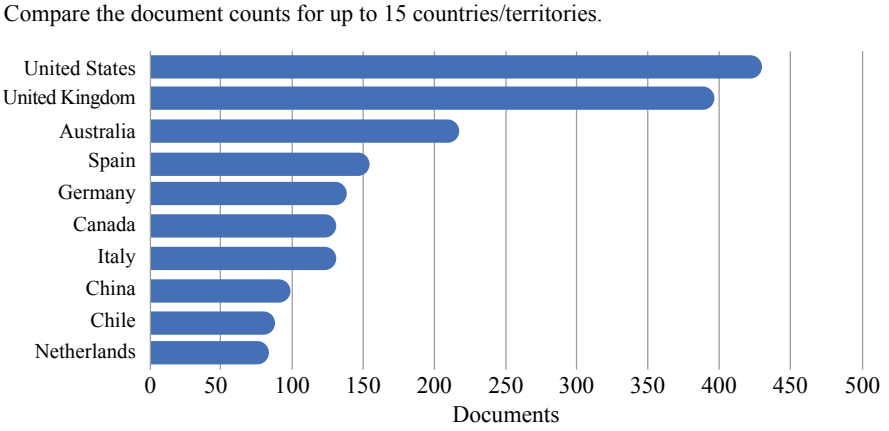
La Figura 2 ilustra como tendencias generales un incremento constante en el número de unidades textuales publicadas en el área de las ciencias y políticas públicas, con un pico significativo para el año 2022, reflejando el latente interés en la relación entre políticas públicas y gobernanza universitaria. Específicamente en el campo de la educación superior, se aprecia el ascenso de la cantidad de publicaciones, siendo el año más representativo el 2024, posiblemente relacionado con la evolución en las prácticas de gobierno universitario y la implementación de tecnológicas en el desarrollo de los procesos académicos formativos.

Figura 2. *Evolución de la literatura relacionada con gobernanza universitaria*



Fuente: elaboración propia a partir de Scopus.

Figura 3. *Evolución de estudios sobre gobernanza universitaria, a través de los países*



Fuente: elaboración propia a partir de Scopus.

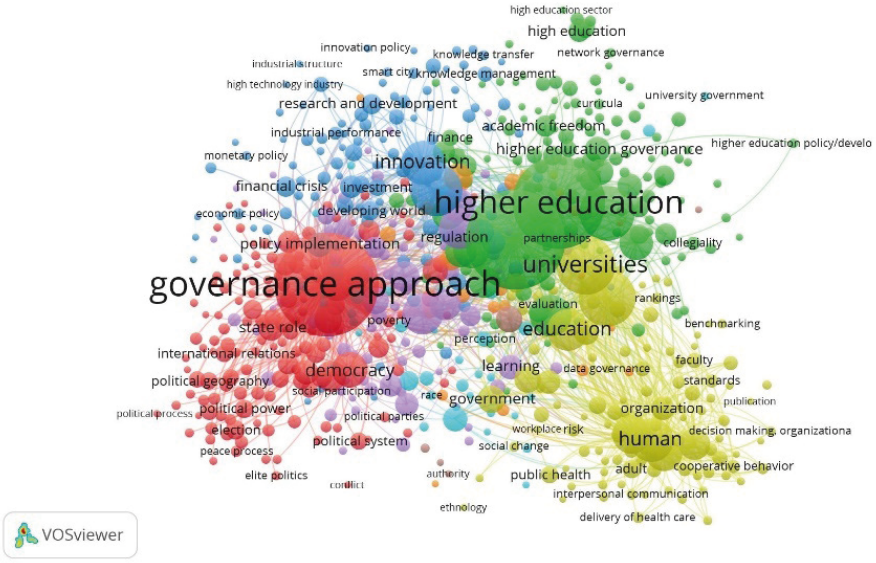
La Figura 3 presenta la distribución por país de la producción científica, evidenciando una concentración significativa en el ámbito internacional, donde Estados Unidos (430 documentos), Reino Unido y Australia (396 y 217, respectivamente) lideran la producción investigativa sobre gobernanza universitaria. En un segundo lugar se ubican España (154 publicaciones) y Chile (88), lo que refleja una participación aún limitada de América Latina en la configuración del campo. En este sentido, se

devela la importancia de fortalecer la comprensión de los modelos de gobernanza universitaria latinoamericanos, especialmente en México, Argentina, Brasil, Perú y Colombia, cuya producción investigativa entre 2010 y 2024 no ilustra una presencia destacada en la literatura internacional sobre el tema.

Este comportamiento también sugiere que la consolidación del campo de estudio no ha sido homogénea entre regiones. Mientras en algunos países se visualiza volumen en su producción científica indexada, América Latina presenta el reto de fortalecer la visibilidad internacional de sus investigaciones y de la discusión sobre las particularidades de la gobernanza universitaria de sus IES.

Una vez revisada la información en el indexador Scopus, se procedió con el análisis de ocurrencia y co-ocurrencia con Vosviewer®, posibilitando la identificación de las palabras más relevantes y la determinación de las relaciones existentes entre las mismas, tal como se presenta en la Figura 4, redes de palabras, evidenciando la configuración del campo en torno a núcleos conceptuales centrales como la relación entre *higher education*, *governance approach* y *universities*, impregnando a la gobernanza universitaria como eje articulador entre las estructuras jerárquicas institucionales y los procesos de adopción de decisiones.

Figura 4. *Red de palabras relevantes dentro de la literatura científica sobre gobernanza universitaria*



Fuente: elaboración propia con Vosviewer.

A partir de este núcleo se disciernen agrupaciones temáticas relacionadas de un lado con políticas públicas, regulación y democracia; de otro a innovación, desarrollo y gestión; y, adicionalmente, a dimensiones organizacionales y humanas vinculadas a la participación y al funcionamiento interno de las instituciones. Sugiere lo anterior que la gobernanza universitaria es estudiada ampliamente desde convergencias entre dimensiones políticas, institucionales y organizacionales.

La Tabla 2 presenta las categorías y relaciones conceptuales identificadas que posibilitan la comprensión de los principales conceptos participantes, así:

Tabla 2. *Categorías y relaciones conceptuales identificadas en la literatura sobre gobernanza universitaria*

Clúster	**Conceptos**	
Rojo	Gobernanza e impacto en las IES	La relación de co-ocurrencia entre "*governance approach*" y "*higher education*" sugiere que los modelos de gobernanza determinan el funcionamiento de las IES, impactando directamente en su estructura y operación.
Amarillo	Políticas educativas, talento humano y gestión	Las políticas educativas, normativa y lineamientos expedidos por autoridad competente influyen el proceso decisorio que se presenta en la gobernanza universitaria. La idoneidad de quienes toman decisiones en las IES termina siendo crucial en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
Azul	Investigación académica, innovación y progreso	Términos como "*academic*" y "*research*" están relacionados, significando que las prácticas de gobernanza determinan el comportamiento investigativo de las IES. Así mismo, la relación entre "*development*", "*innovation*" y otros términos de este grupo, indican que la innovación y el desarrollo institucional son objeto de toma decisiones desde el gobierno universitario, en aras de generar acciones que permitan la permanencia y adaptación de la institucionalidad en el tiempo.
Verde	Educación, aprendizaje y calidad educativa.	Las palabras "*education*" y "*students*" están conectados, siendo apenas natural su relación dado que desde la gobernanza se determina la orientación de los procesos educativos, respecto de los cuales se construye la vivencia de aprendizaje de los estudiantes, determinando la calidad de la educación y la satisfacción con los métodos de enseñanza.

Nota. Elaboración propia con base en Vosviewer.

En conjunto, los clústeres identificados presentan la gobernanza universitaria como un fenómeno de carácter relacional y multidimensional, cuya investigación ha trascendido las estructuras formales de gobierno descritas en normas institucionales

para dar paso a dimensiones académicas, organizacionales, políticas y sociales. La convergencia entre categorías como liderazgo, participación, calidad, innovación, internacionalización y gestión institucional develan la construcción de las decisiones universitarias en escenarios en el que confluyen múltiples factores y actores que inciden simultáneamente en la orientación y el desarrollo de las IES.

La Tabla 3 discrimina las agrupaciones temáticas, en contraste con las categorías y relaciones conceptuales halladas en las unidades documentales, las que fueron clasificadas grupalmente por el *software* empleado. Los colores del clúster corresponden a los utilizados en la Figura 4.

Tabla 3. *Agrupaciones temáticas y palabras clave en la literatura sobre gobernanza universitaria*

Clúster 1	**Clúster 2**	**Clúster 3**	**Clúster 4**	**Clúster 5**	**Clúster 6**	**Clúster 7**
(Red)	**(Green)**	**(Dark blue)**	**(Yellow)**	**(Purple)**	**(Light blue)**	**(Orange)**
Governance approach	Governance	University sector	Universities	Sustainability	Politics	Corporate governance
Democracy	Higher education	Innovation	Human	Sustainable development	Educational development	Public sector
Institutional framework	University governance	Public policy	Education	Decision making	Social justice	Performance
Civil society	Leadership	Policy implementation	Article	Stakeholder	Perception	Empirical analysis
Local government	Neoliberalism	Knowledge	Organization and management	Policy making	Good governance	Environmental protection
Public administration	Management	Strategic approach	Government	Learning	Partnership approach	Evaluation
State role	Globalization	Regulation	Policy	Participatory approach	Ideology	Qualitative analysis
Corruption	Accountability	Research and development	Teaching	Local participation	Stakeholders	Private sector
Conceptual framework	Autonomy	Financial crisis	Ethics	Comparative study	Global governance	Human capital
Political economy	Higher education institutions	Developing world	Organization	Participation	Partnership	Decision-making

Nota. Elaboración propia con Vosviewer.

Los diez términos clave con mayor recurrencia se señalan en la Tabla 4, a partir de estos es posible señalar que los clústeres 1, 2, 3, 4 y 5 son los más relevantes en la presente investigación de gobernanza universitaria comparada.

Tabla 4. *Conceptos recurrentes y de mayor relevancia en la literatura especializada*

Megacluster	Clúster	Code	Term	Ocurrences	Strength
Governance	1	1.1	Governance approach	855	4404
		1.2	Democracy	104	477
	2	2.1	Leadership	141	799
		2.2	Neoliberalism	109	339
University	2	2.3	Higher education	682	1893
	3	3.1	Innovation	156	831
	4	4.1	Universities	278	1137
		4.2	Human	155	1435
		4.3	Education	141	711
	5	5.1	Sustainability	137	704

Nota. Elaboración propia con Vosviewer.

En el primer grupo se resaltan las palabras de mayor peso y, por ende, relevantes, considerando los factores de ocurrencia y fuerza, respectivamente. En el grupo de «gobernanza» se ubican los constructos: i) «enfoque de gobernanza» (O=855 y F=4404) en el que se infiere que el tema objeto de estudio es determinante para entender la estructura y funcionamiento de las IES; ii) democracia (O=104 y F=477), perspectiva importante pero no dominante en la gobernanza universitaria, en el entendido de que para algunos autores la participación democrática en la toma de decisiones es importante, y iii) «liderazgo» (O=141 y F=799) y «neoliberalismo» (O=109 y F=339). Estos conceptos evidencian que la gobernanza universitaria se configura tanto por dinámicas internas de liderazgo como por condicionamientos externos de orden socioeconómico.

En el segundo grupo de «universidad» —y no menos importante— se ubican: i) «educación superior con 682 y 1893, ii) «innovación» (O=156 y F=831), iii) «universidades» (O=278 y F=1137), iv) «humano» (O=155 y F=1435), v) «educación» (O=141 y F=711), y vi) «sostenibilidad» (O=137 y F=704), resaltando la relevancia de la mejora continua y la gestión del talento humano. La presencia conjunta de estos términos deja ver que la gobernanza universitaria no se limita a estructuras formales de dirección, también se relaciona con las capacidades internas que procuran el sostenimiento de la vida institucional, como la formación, la innovación, la gestión del conocimiento y la sostenibilidad. Ello sugiere que los procesos de gobierno se vinculan estrechamente con el desarrollo

organizacional y con la forma en que las instituciones se adaptan a contextos cambiantes, donde la dimensión humana adquiere un papel decisivo en la orientación y efectividad de las decisiones.

Así entonces, la organización de estos términos en dos megaclústeres —uno vinculado a la gobernanza y otro a las IES— evidencia que el fenómeno estudiado se construye a partir de la relación entre las estructuras de dirección, los marcos políticos y las dinámicas propias de la vida universitaria. Entendiendo, de esta manera, que la gobernanza universitaria no se explica aisladamente, pues deriva de un proceso relacional en el que concurren decisiones, actores y capacidades institucionales, enmarcados en contextos sociales, económicos y políticos que condicionan su desarrollo.

La recurrencia descrita permite advertir que la atención de la literatura especializada no se encuentra exclusivamente en quién o quiénes ejercen el gobierno universitario, también contempla las condiciones bajo las cuales se toman las decisiones y en los factores que inciden en ellas. La concurrencia de los constructos liderazgo, democracia, innovación, sostenibilidad, educación y neoliberalismo, evidencia que la gobernanza universitaria se edifica a partir de la interacción permanente entre las capacidades institucionales, las demandas del contexto y las transformaciones del sistema de educación superior.

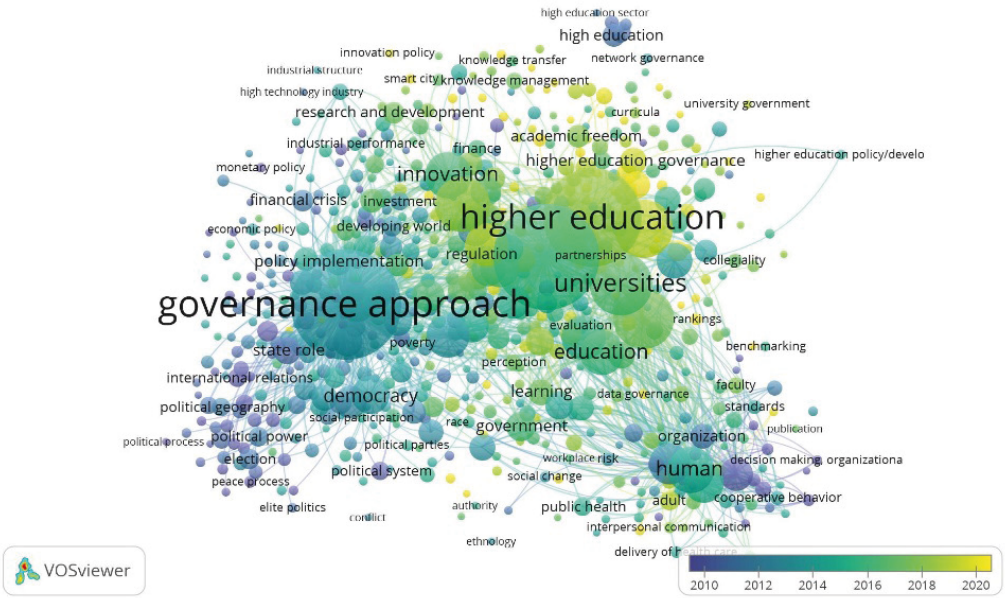
En este sentido, la frecuencia con que dichas categorías se relacionan refleja la amplitud del concepto de gobernanza universitaria, el cual trasciende los procesos administrativos y de dirección institucional para integrar decisiones estratégicas, capacidades organizacionales, relaciones con el entorno y mecanismos de adaptación de las instituciones de educación superior a las transformaciones de su contexto.

De igual manera, a partir del *software* Vosviewer® fue posible establecer la mención cronológica de las de los principales clústeres en las publicaciones consultadas, develando la evolución y tendencia investigativa en el tema como se observa en la Figura 5. Se identifica con mayor fuerza el uso del término «gobernanza» a partir del 2012, con ocasión al auge de las redes de colaboración entre IES e, incluso, entidades de naturaleza privada del sector de servicios diferentes a los educativos. Además, la evolución identificada en la literatura también devela que dicho constructo se asocia no solo a las estructuras de gobierno sino también a las deliberaciones relacionadas con la participación, la cooperación, la internacionalización y la capacidad de adaptación institucional frente a las transformaciones del contexto educativo.

En tal sentido, la gobernanza efectiva para la implementación de políticas sostenibles implica necesariamente la participación, cooperación y colaboración simultánea del gobierno, el sector privado, la sociedad civil y la comunidad, para que su diseño

sea multienfoque, participativo e inclusivo con ejecución coherente y efectiva (Aguirre, 2012). Y es que el deber ser de la norma no dista de lo referenciado. En efecto, para la construcción de los planes de gobierno y acción, en especial los relacionados con el sector educación, la autoridad competente propende por la participación de los actores clave.

Figura 5. *Redes de palabras en el tiempo, evolución de la tendencia investigativa sobre el objeto de estudio*



Fuente: elaboración propia con Vosviewer.

La significativa participación de externos en el proceso decisorio de las IES representa el nacimiento del concepto de gobernanza, pues el proceso educativo pasa a ser impulsado por las necesidades y expectativas del mercado, como, en efecto, acontece con las decisiones de los cuerpos colegiados de la alta dirección (Alano et al., 2022). Un ejemplo de ello es la creación de nuevos programas académicos, cuyo trámite de aprobación, en todo caso, debe contemplar un análisis detallado de la oferta y demanda educativa en el sector externo.

La Figura 5 también deja entrever, en el 2018, el fortalecimiento de las redes de trabajo que impactan la gobernanza universitaria a través de la asociación y colaboración internacional, apostando a procesos de movilidad académica

y cooperación internacional. La significativa influencia de las acciones de internacionalización en la gobernanza universitaria tensiona la alta dirección de las IES para que estas desplieguen acciones e implementen políticas encaminadas al efectivo fortalecimiento de la movilidad académica internacional y al establecimiento de redes de colaboración (Knight y Wit, 2018). En general, se busca que a nivel internacional se propicie la gestión de recursos destinados al mejoramiento de la calidad de la educación, reto que hasta la fecha persiste y que requiere ser abordado desde una gobernanza universitaria sólida, con capacidad institucional y conocimiento del sector educativo.

Además de la participación de la comunidad institucional en la toma de decisiones estratégicas, la gobernanza universitaria debe vincular a los actores externos determinantes en el proceso educativo, quienes pueden aportar una comprensión directa y precisa de las realidades políticas, sociales, económicas y culturales, lo que permite una mejor articulación de la actividad académica con el entorno local y global, como lo señalan Venero Vásquez y Puente de la Vega Aparicio (2022).

Los resultados se profundizan a través del análisis textual de los documentos seleccionados, en atención a su relevancia teórica y a su contribución al campo de estudio de la gobernanza universitaria, entendida como el grupo de acciones y actividades implementadas por las IES en el desarrollo del proceso de toma de decisiones, considerando la participación de los grupos de interés, que impactan a la comunidad institucional, el relacionamiento externo y la oferta educativa con calidad, eficiencia y la transparencia institucional (Ganga-Contreras et al., 2018).

En este contexto, de la revisión desarrollada se identifica que la literatura especializada converge en el reconocimiento de la gobernanza universitaria como un proceso que articula la toma de decisiones, la participación de múltiples actores y la capacidad institucional para responder a las transformaciones del entorno (Brunner, 2011; Mok, 2015; Ganga-Contreras et al., 2016). Este encuentro fortalece las categorías identificadas y refleja que la gobernanza universitaria supera la estructura administrativa de las IES al integrar mecanismos de regulación, actores institucionales y factores externos que inciden en la toma de decisiones. Así, la forma en que cada IES determina cómo toma decisiones responde tanto a sus capacidades organizacionales como a las dinámicas políticas, sociales y económicas propias de su contexto (Brunner et al., 2020).

En el análisis de la gobernanza universitaria, la participación de los grupos de interés permite examinar cómo diferentes actores internos y externos se vinculan con la institución y cómo se reconocen y gestionan sus expectativas a través de dispositivos institucionales (Freeman, 1984). La participación puede comprenderse desde la posibilidad efectiva de incidir en decisiones orientadoras de los procesos

misionales, académicos y administrativos (Barragán, 2024). A la par, esta lectura permite advertir asimetrías, mediaciones, acuerdos y límites presentes en la relación entre actores, normas y decisiones, que inciden en la legitimidad del gobierno universitario y en la manera como se reconocen las voces presentes en la institución (Bernasconi, 2022; Acosta Silva, 2022).

En igual sentido, Mok (2015) y Brunner (2011) relacionan la gobernanza universitaria con la estructura, la organización operativa y la toma de decisiones en entidades del sector de la educación superior. Destacan la relevancia de la participación de los distintos actores institucionales, porque es en esas otras voces que se (re) conoce la realidad de la gestión universitaria, las fortalezas y las oportunidades de mejora, de cara a los objetivos institucionales y de la educación superior. Coinciden estos autores en dos puntos transversales a la gobernanza universitaria: toma de decisiones para la gestión institucional y la participación de los múltiples actores del proceso decisorio en favor de una gobernanza inclusiva que posibilite a las IES responder a las transformaciones del entorno, adaptándose y conservando tanto su naturaleza como vocación académica.

El contexto social, cultural, político y económico determina los objetivos establecidos en los proyectos educativos institucionales, los planes de desarrollo y los planes de acción de las IES. Igualmente, dicha planificación estratégica es tensionada por las dinámicas y exigencias del mercado, que determinan la incorporación de criterios de competitividad dentro de los modelos de gestión universitaria y en la forma de comprender la educación superior como servicio. Desde una postura crítica frente a estas transformaciones, Schmal y Cabrales (2018) advierten sobre el riesgo de privilegiar la competitividad sobre el compromiso social de las IES.

Esta relación sugiere que las decisiones institucionales deben construirse en escenarios que favorezcan la interacción con el entorno, en el marco de un ejercicio continuo de equilibrio entre el cumplimiento de la misión institucional, la preservación de la autonomía universitaria y la necesidad de responder a exigencias externas que inciden directamente en la planeación, la gestión y la sostenibilidad de las instituciones de educación superior. Giroux (2002) advierte que la incorporación de lógicas de mercado puede desplazar la función social y académica de las IES, privilegiando criterios de competitividad y eficiencia sobre su compromiso con la formación democrática y el interés público.

Las tensiones entre las demandas del entorno y los propósitos institucionales permiten comprender el carácter dinámico de la gobernanza universitaria, en tanto las formas de decisión y gestión de las IES se encuentran expuestas a transformaciones sociales, políticas y económicas que inciden en su funcionamiento. Por ello, las instituciones han debido responder a cambios que reconfiguran sus procesos de

planificación, evaluación y gestión institucional. En este sentido, mecanismos de financiamiento basados en desempeño y en la diversificación de fuentes —incluidos incentivos externos y obligaciones de rendición de cuentas— han emergido como elementos centrales de la gobernanza contemporánea, moldeando las estrategias de sostenibilidad financiera y la capacidad de respuesta de las instituciones frente a las exigencias de competitividad y eficiencia (Matveeva, 2025; Kenny, 2025; Valdés-Montecinos y Ganga-Contreras, 2021).

En este contexto, la necesidad de competir con una oferta educativa de alcance local, nacional e internacional, en un escenario de educación superior que trasciende fronteras, ha implicado la adopción de acciones y decisiones orientadas al cambio institucional, a la identificación y adaptación a los requerimientos del entorno tecnológico, laboral y social, así como a la garantía de continuidad, permanencia y posicionamiento de las instituciones en el tiempo. Estas dinámicas se manifiestan en la diversificación de estrategias de financiamiento, la participación en circuitos globales de evaluación y la integración de indicadores de desempeño que refuerzan la competencia institucional y la rendición de cuentas como factores fundamentales de la gobernanza universitaria contemporánea (Matveeva, 2025; Valdés-Montecinos y Ganga-Contreras, 2021; Labraña et al., 2023).

La gobernanza universitaria externa comprende aquellos actores ajenos a la voluntad institucional que, respetando la autonomía universitaria, tienen influencia, control y supervisión sobre el funcionamiento y proceso decisorio que se agota en las IES. Contempla, entonces, todos los niveles del poder público, así como las máximas y diversas autoridades del sector educativo e, incluso, organismos de control fiscal, disciplinario y penal que, en ejercicio de facultades legales, expiden lineamientos respecto de los cuales las IES deben tomar decisiones que conlleven a su cumplimiento.

Es así como, por ejemplo, en el marco de la gobernanza externa, un pronunciamiento judicial puede obligar a una IES a generar acciones para garantizar el proceso académico formativo de un estudiante con capacidades diversas o talentos excepcionales, propiciando la inclusión y equidad en el servicio educativo. También, tratándose de una IES del sector público, la entidad de control disciplinario territorial puede dejar sin efecto el nombramiento de un servidor público, determinación externa que, adquiriendo firmeza, obliga al nominador, representante legal o a quien haga sus veces a tomar decisiones para garantizar la continuidad y normalidad institucional. Así mismo, la autoridad nacional competente en los temas de educación superior, puede, eventualmente, mediante un acto administrativo, adoptar decisiones respecto de la autorización o continuidad de la oferta de un programa académico, lo que conlleva la adopción de acciones institucionales orientadas a atender sus efectos.

Ahora bien, un ejemplo claro de adaptación de la gobernanza universitaria por disposiciones externas socialmente obligatorias es el Sistema de Acreditación propio de cada país que, en nombre del Estado, otorga testimonio sobre la calidad de un programa o institución con base en un proceso previo de autoevaluación. Si bien, la acreditación institucional y de programas académicos no es requisito para su funcionamiento u oferta académica, la calidad que tal reconocimiento representa en el sector de la educación ha conllevado a que desde la gobernanza universitaria las IES enfoquen sus esfuerzos para su obtención. Incluso hoy, no es suficiente la acreditación nacional. Varias instituciones, tanto públicas y privadas, han logrado la acreditación internacional y otras tantas ya iniciaron este camino.

En este orden de ideas, el análisis del objeto de estudio supera la órbita de lo interno, pues hay factores externos y grupos de interés de la misma naturaleza que influyen en las decisiones institucionales, conociéndose como gobernanza universitaria externa, en virtud de la cual el dinamismo institucional y los procesos de adaptación organizacional adquieren especial relevancia los aportes de la teoría de los grupos de interés o *stakeholders* (Freeman, 1984), perspectiva ampliamente presente en la literatura especializada sobre gobernanza y, particularmente pertinentes para el análisis de las IES.

Así, la gobernanza universitaria se fundamenta en la suma de consensos y prácticas en beneficio de la sostenibilidad y la autonomía institucional. Múltiples estudios han retomado esta corriente. Sabourin (2022), por ejemplo, articula la teoría de los comunes a la reciprocidad social, indicando cómo los consensos colectivos encuentran su origen en marcos normativos y valores comunitarios. En similar sentido, Orozco et al. (2021) precisan la importancia de esta corriente vinculándola con principios de inclusión social, sostenibilidad y democratización del conocimiento. También, Parada Trujillo et al. (2024) evidencian la forma en que la comunidad se puede vincular en la construcción de una IES para pueblos indígenas bajo lógicas abajo-arriba.

En esta misma línea, Guzmán-Valenzuela (2024) califica a las IES chilenas como bienes comunes transformadores, cuya legitimidad es determinada por la capacidad de producir equidad social. Tales contribuciones, aplicadas a la educación de América Latina, posicionan las IES como aquellos espacios en los que confluyen la sostenibilidad, la autonomía y la participación como construcciones sociales producto de la cooperación y corresponsabilidad entre actores y la capacidad institucional para la creación e implementación de reglas inclusivas y culturalmente pertinentes.

Ahora bien, Freeman (1984), desde su teoría de los grupos de interés, sitúa en el centro de la gestión a los grupos de interés determinantes en la vida institucional: estudiantes, docentes, investigadores, familias, organismos estatales, sector

productivo y sociedad civil. Desde esta óptica, la legitimidad de las IES se fundamenta en el reconocimiento de las demandas y expectativas de los actores educativos, articuladas en los procesos de decisión en los que deben equilibrarse intereses que, en ocasiones, resultan contrapuestos. En el contexto analizado, caracterizado por tensiones entre modelos de gestión gerencial y tradiciones académicas participativas, esta distancia se traduce en un desafío constante: mecanismos de gobernanza que reconozcan la pluralidad de voces sin que la influencia de grupos dominantes opaque la vocación del servicio público de educación superior.

Las IES, además de ocuparse del fortalecimiento de la oferta académica como atractivo para el incremento de las matrículas y herramienta de posicionamiento en el medio, deben consolidar y robustecer sus canales de comunicación y el relacionamiento externo, con el fin de conocer los grupos de interés con los que interactúan directa o indirectamente (Valdés-Montecinos y Ganga-Contreras, 2021). Identificar y comprender a los *stakeholders* resulta imprescindible en la generación de estrategias de cambio, crecimiento, expansión y optimización de procesos al interior de cualquier entidad, independientemente de su naturaleza. Estos suministran el insumo informativo que posibilita a las IES reinventarse, innovar y adaptarse a la realidad cambiante del contexto, logrando permanecer en el tiempo y ser competitivos en el mercado.

Chávez Becker (2024) enfatiza la importancia de la participación democrática y deliberativa para la comprensión del contexto y el mejoramiento de los procesos, presupuestos de la gobernanza participativa. Aplicada al contexto educativo, implica la consideración de los padres, estudiantes, profesores y otros miembros de la comunidad institucional en la toma de decisiones, con la dificultad de poder incluir la totalidad de los actores participante o interesados. Esto es propio de los escenarios de participación que se apoyan en la democracia representativa, dados los límites operativos que impone el poder dar voz y de manera constante a todos los actores, los cuales, a su vez, se encuentran movidos por diversos intereses.

En los referenciados planteamientos, los *stakeholders* adquieren un papel protagónico; sin embargo, sus enfoques son diferentes, mas no excluyentes. La teoría de los grupos de interés encuentra su principal aplicación en el sector empresarial; no obstante, en el desarrollo de procesos académicos formativos permite el despliegue de acciones de las IES para atender en el escenario de sus posibilidades los requerimientos e intereses de los múltiples actores, sujetos de las decisiones organizacionales. La gobernanza participativa en el contexto educativo que, al ser de naturaleza política y social, propende por el fortalecimiento de la participación directa de la comunidad en la toma de las decisiones.

En voces de Ganga-Contreras et al. (2016) la gobernanza universitaria es la toma de decisiones al interior de las IES que involucra a los diferentes actores y grupos de interés; es preciso acotar que este proceso no está en cabeza solo del rector o representante legal. En efecto, también intervienen los cuerpos colegiados de alta y media dirección, así como los empleados y colaboradores en cuyo manual de funciones u obligaciones contractuales se encuentra dicha función o facultad.

A nivel internacional, la OCDE y la Unesco han fijado su posición acerca del fenómeno estudiado resaltando la importancia de fortalecerlo desde la eficiencia y legitimidad social. La digitalización, la internacionalización y la resiliencia financiera son sucesos determinantes en el contexto educativo (OCDE, 2021a). Tal escenario se convierte en reto para la gobernanza universitaria, pues desde allí se debe propender por la articulación e integración de la autonomía, transparencia, rendición de cuentas y la participación de actores diversos en la toma de decisiones. Implicando relaciones y decisiones estratégicas para el fortalecimiento del gobierno universitario, la preservación de la vocación académica de las IES sobre las lógicas de mercantilización de la educación.

Estas instancias también resaltan el reconocimiento que desde el objeto de estudio debe hacerse a las múltiples voces de la comunidad universitaria, promoviendo la participación real de los integrantes de los diferentes estamentos: estudiantes, profesores, investigadores y demás actores educativos en los procesos de decisión, requisito *sine qua non para que las IES, como bien público, ejecuten su misión en la construcción de sociedades equitativas y sostenibles.*

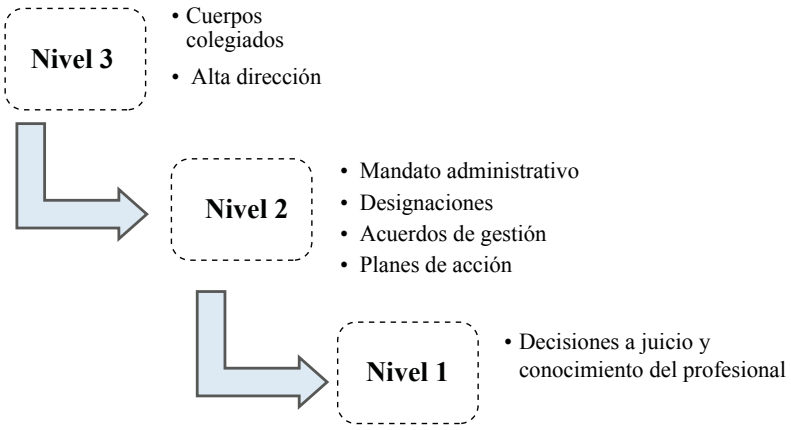
Es claro que, desde la normativa replicada en los estatutos de las diferentes IES, se establece la participación de los grupos de interés internos en la toma de decisiones estratégicas que direccionan la institucionalidad; sin embargo, como ya lo evidenciaron algunos autores, quienes representan los estamentos, así como quienes los eligen, en su mayoría desconocen la importancia, el contenido, alcance e impacto de una contribución y elección consciente, crítica, constructiva y responsable en el destino de la entidad, así como el logro de las metas y objetivos propuestos.

Calduch et al. (2020) evidenciaron en su investigación la baja participación estudiantil en el contexto educativo; siendo quizás la comunidad institucional más significativa por su volumen, representatividad y sujeto del proceso académico formativo, es la que menos se vincula en la toma de decisiones institucionales. Los autores calificaron factores como la pertenencia a comunidades indígenas, tener personas a cargo, discapacidad o diversidad funcional, como determinantes de la baja participación de los estudiantes en la gobernanza universitaria.

En el mismo sentido, Barragán (2024), destacó la necesidad de intervenir los abstencionismos estudiantiles, docentes y egresados en la elección de sus representantes ante los cuerpos colegiados de alta dirección. Para lo cual se requiere la ejecución de medidas como la educación en competencias ciudadanas, identidad institucional, su incidencia en la gobernanza, la sensibilización y capacitación sobre la importancia e impacto de estos procesos institucionales, y la toma de decisiones objetiva, procurando el beneficio colectivo sobre el individual. En tal contexto, la participación se torna aún más importante, en tanto la existencia de mecanismos democráticos y de representación pierde alcance cuando los actores llamados a intervenir se abstienen de hacerlo. Por ello, la gobernanza universitaria invita no solo a la generación de espacios para la deliberación, también a favorecer el involucramiento efectivo de la comunidad universitaria en las decisiones que inciden en la institución.

La gobernanza universitaria no solo comprende el ejercicio decisorio estratégico realizado por los cuerpos colegiados de dirección, el rector o la máxima autoridad ejecutiva institucional. Contempla, además, las decisiones que toman los directivos, profesionales de mando medio dentro de la institución e, incluso, el cuerpo docente en el desarrollo de los contenidos curriculares en cumplimiento del manual de funciones, de los planes de trabajo o de una delegación que, en todo caso, deben guardar coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Desarrollo Institucional (PDI). La Figura 6 identifica los niveles de decisión dentro de la estructura y organización universitaria:

Figura 6. *Niveles de decisión en las estructuras educativas*



Fuente: elaboración propia a partir de Ganga-Contreras et al. (2019).

No solo son relevantes las decisiones que se toman desde la gobernanza universitaria. También son importantes quienes toman estas decisiones en términos de profesionalización e idoneidad. Por ello, la formación, el conocimiento y la experiencia se convierten en factores determinantes en la capacidad de análisis y evaluación de situaciones y realidades para la consecuente decisión. Ganga-Contreras et al. (2019) admiten la necesidad en el gobierno educativo de contar con autoridades altamente meritocráticas, líderes con fortalezas políticas y competencias acreditadas en las funciones sustantivas de la institución de educación superior o universidad a la cual dirigen; es decir, colaboradores capaces, idóneos y con reconocimiento de pares y la comunidad académica que favorezcan los cambios y la orientación estratégica hacia la eficiencia organizacional.

Ahora bien, los perfiles y descripciones de cargos estáticos en el tiempo que determinen requisitos académicos y de experiencia, por ejemplo, un rector(a), vicerrector(a) académico o un decano(a) de facultad, sin embargo, no son garantía de la profesionalización, idoneidad y competencias gerenciales realmente requeridas para afrontar los retos cambiantes y constantes que presenta el cargo y las dinámicas institucionales. En tal sentido, la profesionalización de quienes intervienen en la toma de decisiones va más allá del cumplimiento de requisitos académicos y de la acreditación de experiencia. Implica el desarrollo y fortalecimiento de capacidades para interpretar los cambios del entorno, anticipar nuevos escenarios y orientar las decisiones institucionales frente a los desafíos que enfrentan las IES.

En el caso de los cuerpos colegiados, integrados por miembros gubernamentales y no gubernamentales, las decisiones se construyen a partir de procesos deliberativos en los que confluyen trayectorias académicas y experiencias diversas, lo cual beneficia el equilibrio en la idoneidad de las decisiones, en tanto permite compensar, mediante el análisis colectivo, las limitaciones individuales de algunos de sus integrantes. En este marco, en el nivel decisorio base representado en la Figura 6, las decisiones recaen principalmente en el juicio y conocimiento de los profesionales; y, aunque estos actores suelen estar formados académicamente en áreas relacionadas con las funciones a cargo, la ausencia de una experiencia estratégica más amplia puede restringir una comprensión integral de los efectos de sus decisiones en la gobernanza universitaria.

La falta de visión estratégica en la gobernanza universitaria determina tiempos decisorios que desfavorecen la competitividad de la IES en el mercado, situación que se interviene para su fortalecimiento a partir de la profesionalización de la gestión, la sensibilización del contexto histórico institucional y la capacitación permanente de los tomadores de decisiones, incluso de los integrantes de los cuerpos colegiados de alta dirección (Fossatti y Danesi, 2018). De ahí la necesidad

de exigir o desarrollar perfiles acordes con las responsabilidades a cargo de la persona, propender por la conformación de un equipo o un cuerpo colegiado con integrantes competentes y calificados en la capacidad de dirigir la institución hacia el logro de prioridades y objetivos comunes, que "la composición y operación del equipo central de manejo universitario sea esencialmente un compromiso de trabajo entre el manejo académico tradicional universitario y un modelo gerencial de negocio inflado" (Clark, 2004, p. 26).

La tenencia, desarrollo y fortalecimiento de dichas competencias impactan directamente el proceso de gobernanza universitaria y, por ende, la institucionalidad entendida como reglas, consensos y lógicas instituyentes. No solo se trata de actitudes y aptitudes externas, también es importante el conocimiento de la organización y los sentires de sus estamentos, pues, dado el caso, es menester que una persona ajena a la institución que llegue a dirigirla tenga el conocimiento del contexto interno y de la realidad directa respecto de la cual tomará decisiones.

Finalmente, la gobernanza universitaria presupone la concurrencia de tres actores transversales en el proceso decisorio: (i) el gobierno que, respetando el principio de autonomía universitaria, define marcos generales en la normativa y políticas educativas; (ii) los organismos o entidades que concretan y supervisan el cumplimiento legal, y (iii) las IES en las que confluyen los grupos de interés. De ahí que no haya gobernanza universitaria igual a otra, porque la misma se orienta y forja de acuerdo con las particularidades de cada institución, su realidad histórica, económica, social y cultural.

Conclusiones

La revisión permitió la identificación de tendencias en la evidencia científica internacional sobre gobernanza universitaria, develando un incremento progresivo del interés investigativo en este campo. El rastreo realizado puso de manifiesto la consolidación de enfoques que conciben la gobernanza universitaria como un proceso relacional y dinámico, al reunir diferentes actores, voluntades y acciones; así como la presencia reiterada de categorías asociadas a la internacionalización, la competitividad, los sistemas de aseguramiento de la calidad, la participación de actores y la profesionalización de la gestión institucional, vista desde la preparación e idoneidad de quienes deciden. En la literatura analizada, estas categorías develan la gobernanza universitaria como un campo de estudio multidimensional, atravesado por las transformaciones de la educación superior y por las tensiones que surgen entre las exigencias del mercado, demandas de las comunidades, la autonomía universitaria y el compromiso social de las IES.

La profesionalización de la gestión y la formación específica para los cargos directivos adquieren especial importancia dentro de los enfoques identificados sobre gobernanza universitaria. Los resultados analizados permiten advertir que la formación y la experiencia, aunque relevantes, van de la mano con el fortalecimiento de las capacidades de quienes intervienen en la toma de decisiones, especialmente, para interpretar los cambios del entorno, anticipar escenarios y orientar las decisiones institucionales. A su vez, la participación de los diferentes actores se presenta como un elemento transversal de la gobernanza, en tanto su incidencia efectiva en los procesos decisorios fortalece los mecanismos de representación y el relacionamiento interno y externo de la institución con sus grupos de interés. En este escenario, la rendición de cuentas y la transparencia adquieren relevancia como prácticas que favorecen la legitimidad de las decisiones y el reconocimiento de las demandas sociales, económicas y educativas del entorno.

Las exigencias del mercado y las demandas sociales y culturales también inciden en la forma en que las IES planifican y orientan sus decisiones. En este escenario, la participación de los actores internos y externos permite incorporar diferentes perspectivas asociadas a las necesidades del entorno y los propósitos institucionales. De esta manera, la planificación, la toma de decisiones y el seguimiento de las acciones institucionales se relacionan directamente con la capacidad de las IES para responder a los cambios y a las realidades del contexto en el cual desarrollan sus actividades.

Los enfoques rastreados también permiten advertir que la gobernanza universitaria responde a las particularidades institucionales y del contexto en el cual se desarrolla. Si bien, las IES se rigen por marcos normativos y sistemas de regulación propios de cada entorno, existen factores específicos que condicionan las decisiones como la visión estratégica de sus líderes, el talento humano, la capacidad organizacional, financiera y presupuestal, y las dinámicas políticas que inciden en la educación superior. En consecuencia, las prácticas de gobernanza se configuran a partir de la forma como cada institución responde a las exigencias externas y articula sus capacidades internas, su autonomía y sus propósitos institucionales. De allí que los procesos de planificación, participación y toma de decisiones adquieran características particulares y no respondan a una única forma de comprender o desarrollar la gobernanza universitaria.

Finalmente, la producción de literatura específica sobre gobernanza universitaria en el contexto latinoamericano constituye un resultado relevante del estudio, pues evidencia una menor presencia de estas discusiones en el *corpus* recuperado a través de Scopus y, a su vez, lleva a reflexionar sobre la circulación y visibilidad del conocimiento producido en la región. En este sentido, resulta importante

considerar cuáles son los referentes que adquieren mayor presencia en el estudio de la gobernanza universitaria y la forma en que se construye el conocimiento sobre este campo. Por ello, se hace necesario continuar profundizando en las particularidades institucionales y territoriales que inciden en la gobernanza de las IES latinoamericanas, así como en la forma en que las realidades de la región se reflejan en la literatura científica.

Referencias

Acosta Silva, A. (2022). Gobernanza, poder y autonomía universitaria en la era de la innovación. *Perfiles Educativos*, *44*(178), 150-64. https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2022.178.60735

Aguirre, M. S. (2012, septiembre 25). *Achieving sustainable development: An integral approach to an economic perspective* [Ponencia]. 7th Annual Ethics Conference del Centro de Ética, Strathmore University. Repositorio institucional Strathmore University. http://hdl.handle.net/11071/3306

Alano Gesser, G., de Oliveira, C. M., Magagnin Roczanski, C. R., & de Melo, P. A. (2022). University governance and relationships with stakeholders: The managers' view. *Education Policy Analysis Archives*, *30*, Article 162. https://doi.org/10.14507/epaa.30.7585

Barragán, S. (2024). Desafíos de la Gobernanza Universitaria: El Rol del Abstencionismo Electoral en la Representación Estudiantil y Docente. *European Public & Social Innovation Review*, *9*, 1-21. https://doi.org/10.31637/epsir-2024-354

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing Narrative Literature Reviews. *Review of General Psychology*, *1*(3), 311-320. https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.3.311

Bernasconi, A. (2022). Autonomía universitaria en el siglo XXI: nuevas formas de legitimidad ante las transformaciones del Estado y la sociedad. *Páginas de Educación*, *7*(2), 197-215. https://doi.org/10.22235/pe.v7i2.505

Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación, (355), 137-159*. https://www.ses.unam.mx/curso2012/pdf/BrunnerJoseJoaquin2011Gobernanza.pdf

Brunner, J. J., Labraña, J., Ganga, F. y Rodríguez-Ponce, E. (2020). *Gobernanza de la educación superior: el papel de las ideas en las políticas*. *Revista Iberoamericana de Educación*, *83*(1), 211-238. https://doi.org/10.35362/rie8313866.

Calduch, I., Llanes, J., Montané, A. y Méndez-Ulrich, J. L. (2020). Gobernanza y universidad: estudio iberoamericano sobre la participación estudiantil en las Instituciones de Educación Superior. *Revista Iberoamericana de Educación, 83(1), 187-209*. https://doi.org/10.35362/rie8313839

Clark, B. R. (2004). Su*staining change in universities: Continuities in case studies and concepts*. Society for Research into Higher Education & Open University Press.

Congreso de la República de Colombia. (1992, 28 de diciembre). *Ley 30 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior*. Diario Oficial No. 40.700. https://sidn.ramajudicial.gov.co/SIDN/NORMATIVA/TEXTOS_COMPLETOS/7_LEYES/LEYES%201992/Ley%2030%20de%201992.pdf

Consejo Nacional de Acreditación (CNA). (s. f.). *¿Qué es la acreditación? Ministerio de Educación Nacional*. https://www.mineducacion.gov.co/CNA/1741/article-186365.htm

Chávez Becker, C. (2024). La gobernanza participativa: teoría, crítica y perspectivas para la reforma política. *Revista Del CLAD Reforma y Democracia*, *88*, 59-87. https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n88.a331

Fossatti, P. y Danesi, L. C. (2018). Universidades comunitarias en Brasil: ¿Por qué hay que perfeccionar su modelo de gestión? *Formación Universitaria*, *11*(5), 75-84. https://doi.org/10.4067/S0718-50062018000500075

Freeman, E. R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Ganga-Contreras, F. A., Viancos, P. y Leyva-Cordero, O. (2016). Gobernanza universitaria en Iberoamérica: una sucinta mirada textual y contextual. *Revista Ciencias de la Documentación, 2(4), 30-42*. https://cienciasdeladocumentacion.cl/index.php/csdoc/article/view/76

Ganga-Contreras, F., Pérez Martínez, A. y Mansilla Sepúlveda, J. (2018). Paradigmas emergentes en la gobernanza universitaria: una aproximación teórica. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, *23*(83), 123-136. https://doi.org/10.5281/zenodo.1438575

Ganga-Contreras, F. A., Suárez-Amaya, W., Calderón, A.-I., Silva, M. W. da, y Jung, H. S. (2019). Retos a la Gobernanza Universitaria: Acotaciones sobre la Cuestión de la Autoridad y la Profesionalización de la Gestión de las Universidades. *Fronteira: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, *8*(3), 435-456. https://doi.org/10.21664/2238-8869.2019v8i3.p435-456

Giroux, H. A. (2002). Neoliberalism, corporate culture, and the promise of higher education: The university as a democratic public sphere. *Harvard Educational Review*, *72*(4), 425-464. https://doi.org/10.17763/haer.72.4.0515nr62324n71p1

Gulden, M., Saltanat, K., Raigul, D., Dauren, T., & Assel, A. (2020). Quality management of higher education: Innovation approach from perspectives of institutionalism. An exploratory literature review. *Cogent Business & Management*, *7*(1), 1749217. https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1749217

Guzmán-Valenzuela, C. (2024). Navigating public goods: Chilean public universities and their transformative role in Latin America. *Higher Education*, *89*, 147-165. https://doi.org/10.1007/s10734-024-01298-8

Kenny, J. (2025). Effectiveness in higher education: Neoliberal reforms, governance transformation, and institutional response. *Higher Education Policy*, 9(2), 220-239. https://doi.org/10.1080/23322969.2025.2493125

Knight, J., & de Wit, H. (2018). Internationalization of Higher Education: Past and Future. International *Higher Education*, (95), 2-4. https://doi.org/10.6017/ihe.2018.95.10715

Labraña, Julio, Rodríguez-Ponce, Emilio y Pedraja-Rejas, Liliana. (2023). Hacia una teoría de la gobernanza de la educación superior: análisis de la literatura especializada. *Revista mexicana de investigación educativa, 28(97), 515-533*. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-66662023000200515&script=sci_arttext

Matveeva, A. (2025). Performance-based funding in higher education: A meta-narrative review and renewed research agenda proposal. *Tertiary Education and Management*, *31*, 21-44. https://doi.org/10.1007/s11233-025-09151-y

Mok, K. H. (2015). Higher education transformations for global competitiveness: policy responses, social consequences and impact on the academic profession in Asia. *Higher Education Policy, 28(1), 1-15*. https://doi.org/10.1057/hep.2014.27

OECD (2021). OECD Digital Education Outlook 202*1: Pushing the frontiers with AI, blockchain and robots*. *OECD Publishing*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/06/oecd-digital-education-outlook-2021_0f1487d9/589b283f-en.pdf

OECD (2021). *G20/OECD-INFE Report on Supporting Financial Resilience and Transformation through Digital Financial Literacy. OECD Publishing*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/10/g20-oecd-infe-report-on-supporting-financial-resilience-and-transformation-through-digital-financial-literacy_daa54bfe/0132c06d-en.pdf

Orozco, L. A., Ordóñez-Matamoros, G., Sierra-González, J. H., García-Estévez, J., & Bortagaray, I. (Eds.). (2021). *Science, technology, and higher education: Governance approaches on social inclusion and sustainability in Latin America*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80720-7

Palma, A., Mourato, J., Vinagre, J., Almeida, F., & Pessoa, A. M. (2023). Student participation: Issues for the governance of higher education. *Societies, 13*(5), 115. https://doi.org/10.3390/soc13050115

Parada Trujillo, A. E., Meléan Romero, R. A. y Avendaño Castro, W. R. (2024). Subsistema educativo no escolarizado del Resguardo Indígena de Males: actores y procesos de gobernanza. *Fronteira: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, *13*(3), 168-184. https://doi.org/10.21664/2238-8869.2024v13i3.p168-184

Puaca, G. (2021). Academic leadership and governance of professional autonomy in Swedish higher education. *Scandinavian Journal of Educational Research*, *65*(5), 819-830. https://doi.org/10.1080/00313831.2020.1755359

Sabourin, E. (2022). Governance of the commons and social values: A dialogue between Elinor Ostrom's work and the francophone theory of reciprocity. *The Journal of Peasant Studies*, *50*(7), 2685-2700. https://doi.org/10.1080/03066150.2022.2120809

Schmal, R. y Cabrales, F. (2018). El desafío de la gobernanza universitaria: El caso chileno. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, *26*(100), 822-848. https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601309

Stensaker, B. (2019). Quality assurance and the battle for legitimacy – discourses, disputes and dependencies. *Higher Education Evaluation and Development*, *12*(2), 54-62. https://doi.org/10.1108/HEED-10-2018-0024

Teixeira, T., & Picinin, C. T. (2024). University rankings: Proposal for a future research agenda through a systematic literature review. *Sustainability*, *16*(7), 3043. https://doi.org/10.3390/su16073043

Tight, M. (2022). Internationalisation of higher education beyond the West: Challenges and opportunities – the research evidence. *Educational Research and Evaluation*, *27*(3-4), 239-259. https://doi.org/10.1080/13803611.2022.2041853

UNESCOIESALC. (2022). Annual Report *2022*. UNESCO Institute for Higher Education in Latin America and the Caribbean. Recuperado de https://www.iesalc.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2024/07/IESALC_230609_Memoria_Anual_2022_ENG_v01__0.pdf

Valdés-Montecinos, M., y Ganga-Contreras, F. (2021). Gobernanza universitaria: Aproximaciones teóricas de los grupos de interés en Instituciones de Educación Superior. *Revista de Ciencias Sociales*, *XXVII*(3), 441-459. https://redalyc.org/articulo.oa?id=28068740029

Venero Vásquez, A. M. y Puente de la Vega Aparicio, V. (2022). Stakeholders y responsabilidad social universitaria en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. *Política, globalidad y ciudadanía*, *8*(16), 195-212. https://doi.org/10.29105/pgc8.16-10