



Gobernanza universitaria: diagnóstico y perspectivas en un contexto global de crisis

University Governance: Diagnosis and Perspectives in a Global Crisis Context

JOSE MANUEL CANALES¹

Clasificación PUBLINDEX-MINCIENCIA: Artículo de Reflexión

Recibido: noviembre 2024

Aceptado: marzo 2025

Resumen

La gobernanza universitaria enfrenta tensiones derivadas de un contexto global de crisis y transformación acelerada, que presiona a las instituciones de educación superior a revisar sus modelos de dirección, legitimidad y toma de decisiones. Este artículo de reflexión analiza la necesidad de actualizar la gobernanza universitaria para responder a dichos desafíos sin debilitar la autonomía, la pluralidad académica y la función social de la universidad. Metodológicamente, se desarrolla un análisis conceptual y argumentativo sustentado en literatura especializada sobre gobernanza y transformación institucional, complementado con una lectura crítica de tendencias contemporáneas (digitalización, desigualdades, polarización y debilitamiento democrático) que impactan el ecosistema universitario. Como principales hallazgos se identifican: (i) la insuficiencia de enfoques centrados únicamente en estructura y normativa para enfrentar problemas complejos; (ii) la necesidad de fortalecer capacidades de liderazgo democrático, transparencia y rendición de cuentas; y (iii) la conveniencia de articular redes de cooperación y mecanismos de aprendizaje institucional orientados a calidad e innovación. Se concluye que la actualización de la gobernanza universitaria requiere un enfoque integral que combine participación efectiva, gestión estratégica y protección de la libertad académica para aumentar la resiliencia y la pertinencia social de la universidad.

Palabras clave: gobernanza universitaria, autonomía, rendición de cuentas, calidad, innovación, crisis global, resiliencia.

Abstract

University governance faces tensions arising from a global context of crisis and accelerated transformation, which pressures higher education institutions to revise their leadership,

¹ José Manuel Canales Aliende es catedrático de Ciencia Política y de la Administración y director del Observatorio Lucentino de Administración y Políticas Públicas Comparadas. Ha sido consultor de la OCDE, el Banco Mundial y la Unión Europea, y profesor visitante en universidades de Europa, Estados Unidos y América Latina. Autor de numerosas obras de referencia sobre administración y gestión pública.

legitimacy, and decision-making models. This reflective article examines the need to update university governance to address such challenges without weakening autonomy, academic pluralism, and the university's social mission. Methodologically, it develops a conceptual and argumentative analysis based on specialized literature on governance and institutional transformation, complemented by a critical reading of contemporary trends (digitalization, inequalities, polarization, and democratic backsliding) that shape the university ecosystem. The main findings are: (i) the limitations of approaches focused solely on structure and regulation when dealing with complex problems; (ii) the need to strengthen democratic leadership capacities, transparency, and accountability; and (iii) the value of building cooperation networks and institutional learning mechanisms aimed at quality and innovation. The article concludes that updating university governance requires an integral approach that combines effective participation, strategic management, and the protection of academic freedom in order to enhance resilience and social relevance.

Keywords: university governance, autonomy, accountability, quality, innovation, global crisis, resilience.

Introducción

Algunas consideraciones generales

El título de este artículo orienta su propósito y contenido: se trata de una reflexión descriptiva y, a la vez, propositiva sobre la gobernanza universitaria. Las universidades, públicas y privadas, constituyen un ámbito específico dentro del marco más amplio de la gobernanza, con rasgos institucionales propios y problemáticas particulares.

El contexto actual presenta retos significativos para la universidad, institución clave para la sociedad civil, no solo por su función de servicio

al bien común, sino por su papel como motor de transformación, cohesión y desarrollo social. En este sentido, el cambio requiere un diagnóstico riguroso, así como diálogo y reflexión plural.

La crisis contemporánea es poliédrica: atraviesa dinámicas internas de la institución y presiones externas del entorno. Hablar de crisis no implica desaparición de la universidad, sino reconocer una oportunidad histórica para abordar disfunciones y desafíos. En términos generales, la crisis exige un examen cuidadoso, un juicio responsable y, posteriormente, una acción coherente orientada a soluciones viables.

Este texto se apoya en reflexiones personales, lecturas y observación acumulada; no pretende ofrecer una solución definitiva a un fenómeno complejo, sino contribuir a clarificar retos y proponer orientaciones para la actualización de la gobernanza universitaria.

Metodología

Este texto corresponde a un artículo de reflexión sustentado en un análisis conceptual y argumentativo. Se realiza una revisión crítica de literatura sobre gobernanza, democracia y transformación institucional, y se articulan sus aportes con una lectura interpretativa de tendencias contemporáneas que inciden en la universidad (digitalización, desigualdades, polarización y crisis del multilateralismo). El análisis se organiza en ejes temáticos (gobernanza, democracia cultural, problemas y retos universitarios) con el propósito de identificar limitaciones recurrentes de los modelos tradicionales y proponer orientaciones de actualización institucional.

El nuevo contexto actual

La universidad como cualquier otra institución, debe afrontar y adaptarse a esta nueva era en la que estamos actualmente insertos, que

implica un nuevo orden y relaciones internacionales a nivel mundial².

Tras la guerra fría después de la segunda guerra mundial, hoy existe un multilateralismo asimétrico con una pluralidad de bloques y de países emergentes y de identidades.

La posición geográfica de cada país e institución universitaria determinará sin duda su posición geopolítica y sus relaciones exteriores. No obstante, hay tendencias generales, problemas y retos comunes universales.

Este nuevo contexto —caracterizado por procesos de globalización y digitalización— se manifiesta también en crisis ambientales, desigualdades persistentes, tensiones identitarias, interdependencia en red, dinámicas migratorias y deterioro de la confianza en instituciones democráticas. Se observan, además, escenarios de polarización, desinformación y debilitamiento del multilateralismo, junto con un aumento del poder y la influencia de actores económicos globales. En conjunto, estas tendencias condicionan el presente y el futuro de la actuación universitaria.

En este marco se han popularizado acrónimos que sintetizan el entorno contemporáneo, como *VUCA* (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) y *BANI* (fragilidad, ansiedad, no linealidad e incomprensibilidad). Estas categorías ayudan a describir un escenario desafiante para la toma de decisiones y la planificación institucional. Asimismo, se han destacado rasgos como posverdad, populismo y polarización (Naim, 2022), a los que se suman dinámicas de *postpandemia* y tensiones de legitimidad democrática.

- La gobernanza

La visión clásica de la gobernanza

La concepción y el marco teórico genérico de la gobernanza, afecta y condiciona la visión y la especificidad de la gobernanza universitaria.

La gobernanza surgió como un fenómeno y un proceso añadido, sin suplantarlos sino amplificándolos y complementarlos, del gobierno y de la gobernabilidad. Su origen etimológico (“*ku-berman*”, en griego; y “*gubernare*” en latín) significaba dirigir o conducir, y nos da ya el sentido y el contenido del término.

Frente a la concepción clásica del gobierno en la ciencias jurídicas y sociales desde una óptica puramente estática y de análisis sólo de la estructura organizativa y de funcionamiento del mismo; la gobernabilidad implicó en una etapa posterior, contemplar también los efectos y los resultados del gobierno.

La gobernanza implica lo anterior, pero además y sobre todo un “gobierno relacional”, que actúa y se legitima en función de su relación y satisfacción servicial de la ciudadanía y de la sociedad civil. Destacaría pues esta finalidad de justificación y acción consiguiente que implica ante todo este término³.

En los años noventa este término alcanzó un gran simbolismo e importancia, como expresión sintética de una forma nueva de visión y de acción de lo público, y como respuesta a la crisis y problemas de ese momento. Además de lo anterior, éste aporta sin duda un plus de legitimidad democrática, por la ampliación y participación de nuevos actores e instituciones.

La gobernanza ha estado muy presente en Iberoamérica, sobre todo con motivo de los procesos de democratización y desarrollo a partir de la década de los años ochenta, y con énfasis en la

² Véase entre una amplia y diversa bibliografía: José Manuel Canales Aliende (2002) “Un nuevo orden internacional con un especial análisis de la actual guerra de Ucrania” en Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal. Segunda Época. Número 80. Valencia: I.N.A.U.C.O. de la Universitat Politècnica de Valencia. pp- 41 – 77.

³ Véase entre otros, para mayor detalle: José Manuel Canales Aliende (2015). “Algunas nuevas reflexiones sobre la gobernanza” en Estudios sobre la Democracia, el Gobierno y la Administración Pública Contemporánea. Madrid: Editorial Universitat, S.A.

actualidad; siendo la aportación del P.N.U.D. la más realista y operativa.

No obstante, la inestabilidad política, la falta de suficiente estabilidad de las instituciones, y el desequilibrio de la distribución de la renta y la exclusión social, estos hechos aún persisten a pesar de los esfuerzos y experiencias positivas llevadas a cabo.

Abundando en lo anterior conviene y merece la pena citar aquí la definición que de gobernanza aporta el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia de la Lengua Española, que dice así: “Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad y el mercado de la economía”.

De la precedente definición, yo destacaría estas notas o características:

a) habla de desarrollo, y no de mero crecimiento económico del P.I.B.; b) el desarrollo debe ser lo más completo, holístico o integral; pues menciona el económico, social e institucional; c) no menciona en esta definición clásica, pero no actual, dos lagunas a mi entender: el desarrollo cultural y el desarrollo sostenible; d) frente a la contraposición y polarización de lo público versus lo privado, aparece la mención expresa de la sociedad, de la sociedad civil se sobreentiende, y por tanto del tercer sector; e) la gobernanza es un gobierno de acción finalista y no sólo medial; f) la gobernanza es una visión y acción que deber ser coherentes; g) en ella hay una pluralidad y diversidad de actores y de instituciones partícipes.

La gobernanza estimo que es una visión y una acción para el cambio y la adaptación a la nueva realidad social; y que en el ámbito universitario implica también en mi opinión una mayor reflexión fruto del conocimiento, mayor diálogo y participación pluralista, sin olvidar sus fines y esencias.

“La gobernabilidad requiere otra forma de gobierno diferente de los del pasado, en el arte

y en la capacidad para gobernar; es sobre todo y ante todo un cambio de visión y de actuación más relacional y transparente” (José Manuel Canales Aliende, 2005: 22). A su vez “el proceso de gobernanza no es aleatorio, discrecional o irrestricto, sino está estructurado por las instituciones y el conocimiento, posee una estructura institucional y cognitiva” (Luis Fernando Aguilar Villanueva, 2004: 17), y “la gobernanza es el proceso de gobernar que integra los valores, las instituciones y las normas con los conocimientos y las tecnologías y, por consiguiente, está en las mejores condiciones de definir y realizar los asuntos públicos que importan a la sociedad conforme a las participaciones constitucionales” (Luis Fernando Aguilar Villanueva, 2004:18).

Además, hay varios niveles de gobernanza según el ámbito territorial, así como varias especialidades de ésta, y tres niveles a su vez complementarios, según el antes citado autor: a) gobernanza pública; b) gobernanza del sector público; y c) gobernanza corporativa pública (2004:20).

La visión nueva y la actual de la gobernanza

La gobernanza es un proceso inacabado, e inacabable de actuación y adaptación del gobierno en general, y del universitario en particular.

Como ya se ha dicho anteriormente, la gobernanza debe incluir entre sus fines el desarrollo sostenible y el cultural, pero además de éstos dos nuevos aspectos o dimensiones del desarrollo, también debería incluir las siguientes: a) la igualdad de género, b) el multiculturalismo pluralista y no excluyente; c) la defensa y la garantía de los derechos humanos a todos los grupos y sectores, sin excepción; d) el cosmopolitismo ético; e) la transparencia y la rendición responsable de cuentas; f) la inteligencia en la reflexión y en la acción⁴, g) la gobernanza

4 Véase al respecto la interesante aportación de la economista Mariana Mazzucatto que habla de “gobierno inteligente”, y lo que implica Véase para mayor detalle: Joaquim

supone voluntad y capacidad continua de aprender y de aprehender.

La gobernanza universitaria en la actualidad además de las notas y capacidades de la genérica y común como marco ideal de referencia, requiere también en

particular en mi opinión, las siguientes: a) una renovada capacidad institucional y personal para gobernar; b) un nuevo liderazgo fuerte y democrático a la vez, pero también transformador transaccional e integrador; c) una cultura holística de cambio y de trabajo en equipo; d) una mayor comunicación y conexión con la sociedad civil y la ciudadanía.

La gobernanza en la actualidad fruto en particular de la interdependencia, permite más fácilmente la coordinación y la cooperación eficaz a través de “redes de gobernanza” las cuales pueden abarcar distintos ámbitos territoriales o sectoriales.

Ahora bien, como nos ha recordado entre otros el semiólogo francés Pierre Bourdieu, la universidad tiene una importante relevancia política, pues se inserta entre “los campos de poder” y es una “industria cultural”.

Pero la gobernanza requiere capacidad de gobernar, “y al mundo de la política, del gobierno, y de la gestión pública, no se viene a experimentar, y en muchas ocasiones sólo con un buen carácter, o bien una pura y presunta buena voluntad. Se debe dejar y actuar sabiendo lo que se hace, y con una visión clara y estratégica y con unos conocimientos y con una capacidad de gobernar” (José Manuel Canales Aliende, 2004:23).

Por último, junto a las reflexiones anteriores, y otras más posibles, conviene también citar algunos documentos orientativos del deber ser de la gobernanza, y entre éstos mencionaría básicamente las siguientes: a) los documentos y las recomendaciones en general de la O.C.D.E.,

el B.I.D. y el Banco Mundial; b) los objetivos de desarrollo sostenible (O.D.S.) de las Naciones Unidas; y c) el Código Iberoamericano del Buen Gobierno⁵, aprobado en Montevideo el 23 de junio de 2006, aprobado por todos los Estados Iberoamericanos a propuesta del C.L.A.D.

No puede olvidarse que la meta 4.3. de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, de 2015 de Naciones Unidas, establece la igualdad del acceso a la educación, incluyendo expresamente la universitaria.

Para sintetizar el modelo ideal de gobernanza ésta deberá en mi opinión tener estas características básicas: a) participativo; b) transparente; c) responsable; d) innovador; e) inteligente; f) creativo; g) corporativo y colaborativo; h) responsable socialmente; i) de calidad; j) creador de valor público; k) resiliente; e) global, etc.

Algunas consideraciones sobre la democracia cultural

La universidad forma parte de la cultura de un país y contribuye ciertamente, influyendo y siendo influida por la sociedad en la que se inserta y actúa.

La universidad produce y aporta conocimiento, y éste a su vez puede contribuir al desarrollo integral, especialmente mediante la innovación y la transferencia de conocimiento.

Hoy un reto destacable es la existencia de un conocimiento múltiple, disperso, desigual y asimétrico, que se debe transformar y adaptar y transmitir adecuadamente para que pueda ser útil socialmente.

Por otro lado, como ha señalado entre otros Michel Foucault, conocimiento y poder están vinculados; por lo que la transparencia y la

Brugué (2022). Organizaciones que saben, organizaciones que aprenden. Madrid: I.N.A.P.

⁵ Véase para mayor detalle, entre otros: José Manuel Canales Aliende (2005) “Notas sobre el Código Iberoamericano del Buen Gobierno” en Estudios sobre la Democracia, el Gobierno y la Administración Pública Contemporánea. Madrid: Editorial Universitas S.A. Capítulo 2. Pp. 29-33.

igualdad de oportunidades del acceso a éste es una aspiración y un derecho ciudadano.

A su vez la cultura se lleva a cabo a través de las distintas políticas públicas culturales⁶, de distintos ámbitos sectoriales y territoriales, y en las que la iniciativa y la colaboración pública-privada es muy importante y constituye una realidad con múltiples experiencias.

Junto al mecenazgo y al patronazgo no hay que olvidar tampoco la existencia de una industria y un mercado de la cultura, y que el sector público debería regular únicamente para controlar posibles excesos o disfunciones, y evitar así oligopolios.

Existen numerosas definiciones de cultura, así Alfredo Kroeber y Clyde Kluckhohn (1954) seleccionaron un total de 164 de las múltiples existentes. Desde el punto de vista de la etimología, la palabra o el término cultura tiene su origen en el latino *cultus* y hace referencia al cultivo del saber y el alma, frente a la agricultura o cultivo de algo. No obstante, el amplio contenido del término cultura y su compleja definición y delimitación, hace que utilicemos deliberadamente en esta publicación, la definición propuesta por el Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española de la Lengua, que reza así en sus acepciones: “3) resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos o afinarse por medio del ejercicio de las facultades intelectuales del hombre; y 4) conjunto de modos de vida y costumbres, conocimiento y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época o grupo social conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo” (1992, 624).

A esta propuesta conceptual se suma la desarrollada por la Declaración Universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural (2002),

que dice: “la cultura es el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo sociales y que abarca, además de las artes y de las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias”. De la definición transcrita precedentemente se deduce, las siguientes características esenciales:

a) la cultura es una manifestación fruto del conocimiento y de los modos de vida o costumbres; b) es la manifestación o expresión de una sociedad o comunidad, pero también de grupos sociales de esa sociedad; c) es una manifestación o expresión en un momento y sociedad histórica dada o concreta y es, por tanto, d) cambiante. No hay que olvidar finalmente que la Carta Cultural Iberoamericana, aprobada en Montevideo el 4 y 5 de noviembre de 2006, en la XVI Cumbre Iberoamericana de jefes de Estado y de Gobierno (O.E.A. 2006), señalaba lo siguiente:

“Convencidos igualmente de que la cultura se debe ejercer y desarrollar en un marco de libertad y justicia, reconocimiento y protección de los derechos humanos, y de que el ejercicio y el disfrute de las manifestaciones y expresiones culturales deben ser entendidos como derechos de carácter fundamental [...] Considerando que el ejercicio de la cultura, entendido con una dimensión de la ciudadanía es un elemento básico para la cohesión y la inclusión social y que genera al mismo tiempo confianza y autoestima no sólo a los individuos sino también de las comunidades nacionales a las cuales pertenecen”.

Hoy la democracia cultural en especial, al igual que la democracia en general deberá afrontar en gran reto de la pluralidad y la diversidad democrática. Como certeramente se ha señalado, entre otros, por Yasha Mounk: “Estamos al comienzo de un experimento sin precedentes en la historia, consistente en la transformación de una democracia mono étnica y monocultural en una de carácter multiétnico...” (2022: 9).

⁶ Véase para mayor detalle: Adela Romero Tarín y José Manuel Canales Aliende (2022) “Algunas reflexiones sobre las políticas públicas culturales en los sistemas políticos” en *Anuari de Dret Parlamentari*. Nº 36, 2022. Valencia: Corts Valencianes. pp. 219 – 238.

Los principales problemas y retos de presente y de futuro de las universidades

A continuación, sin pretender agotar el tema, señalaría de forma seguida y sin prioridad las siguientes, siendo la suma y la complementariedad de todas ellas lo más importante a destacar de entrada.

En cuanto a los fines a lograr:

Desde sus orígenes la universidad fue considerada “un templo de la sabiduría” y se fue adaptando al constante cambio histórico, incorporando sucesivamente nuevos conocimientos y saberes.

En la actualidad el espíritu y la finalidad fundamental del origen de la universidad se mantiene y sigue siendo en esencia plenamente válida, sin perjuicio de la adición de nuevos objetivos complementarios.

El gran filósofo español José Ortega y Gasset, en su famosa obra “Misión de la Universidad”, señaló tres finalidades básicas de la universidad en todos los tiempos: a) el desarrollo científico; b) la formación profesional y c) la extensión de la cultura.

Estos objetivos antecedentes se complementarían y ampliarían en la actualidad con tres más: a) el desarrollo sostenible; b) la transferencia de conocimiento a la sociedad; y c) la defensa y la garantía de los derechos humanos.

Veamos pues que las seis finalidades se complementan y se enriquecen, haciendo de la universidad una institución relevante e influyente en la sociedad, a la vez que necesaria y útil.

Pero por encima de todo en la universidad debe primar la verdad y su búsqueda racional, y no impuesta. Sectarismo, populismo, identidades, polarización, noticias falsas son fenómenos contrarios sin lugar a dudas a la esencia universitaria.

El conocimiento ilustrado, reflexivo y racional de contenido plural y dialogante es el espíritu y el modo de pensar y actual en la universidad. Esta debe ser además una institución proactiva y líder en el logro de un mayor humanismo y de una nueva Ilustración⁷.

Pero la docencia universitaria implica no sólo la aportación de conocimientos rigurosos y actualizados, sino también de habilidades y destrezas, y de técnicas; para así poder realizar su fin de la formación profesional actualizada y adecuada que implica la empleabilidad.

Pero además esos fines antedichos complementarios a llevar a cabo, se debe desarrollar teniendo en cuenta los principios y los valores propios de lo que se considera la civilización occidental, y en síntesis la democracia y el Estado de Derecho.

Junto a esos fines generales y universales, cada universidad sin duda podrá también fruto de su contexto histórico y territorial, fijar y desarrollar fines locales (no particularistas excluyentes ni localistas en exceso), para así responder a las demandas y problemas locales existentes y manifestados.

La transferencia de conocimientos humanos, sociales, técnicos, es la conexión de la finalidad de la extensión cultural entendida en un amplio sentido, y ello a través de la investigación.

Reflexión, investigación, docencia, publicación, información y transmisión de conocimiento son tareas fundamentales universitarias para el cumplimiento de los fines esenciales universitarios.

La gobernanza universitaria se enfrenta también al reto de búsqueda de la verdad, en un momento de posverdad, de pensamiento “woke”, y de identidades sectarias y excluyentes.

⁷ Véase al respecto para mayor detalle, entre otros Steven Pinker (2018). En defensa de la Ilustración: Por la razón, la ciencia, el humanismo y el progreso. Barcelona: Paidós.

La opacidad, el silencio, el populismo, la polarización conducen y favorecen la autocracia y la manipulación, y frente a esto es necesario objetividad, racionalidad, reflexión, diálogo y consenso.

La llamada “corrección política” que se extiende al mundo de la educación y de la cultura son una amenaza hoy frente a la libertad universitaria.

El nuevo modelo y paradigma universitario Iberoamericano tendrá sin duda en cuenta los tres modelos y las grandes tradiciones universitarias europeas y por tanto occidentales: el francés, el inglés y el alemán.

Respecto a la configuración de la estructura institucional y organizativa:

- a. Las normas estatales como las propias de cada institución universitaria deben regular y salvaguardar ante todo la autonomía universitaria en todos sus ámbitos.

Autonomía equivale a decir libertad, y no dependencia de otros poderes y grupos de poder ajenos, pero también implica responsabilidad y sometimiento a la legalidad y la ética primordialmente.

El marco regulador básico estatal deberá desarrollarse por los Estatutos propios de cada universidad, siendo una manifestación de su autonomía no sólo auto normativa, sino también organizativa, funcional y presupuestaria.

Las políticas de Estado son compatibles con las propias.

- b. Especial consideración deber ser la garantía y defensa total en particular de la libre expresión, y de cátedra en el ámbito universitario; con tan sólo las posibles limitaciones lógicas de la legalidad y de la ética.

La amenaza de la posverdad y la manipulación sectaria son auténticas amenazas hoy en

día, y existe un amplio movimiento intelectual de rechazo con múltiples y variados pronunciamientos al respecto, como la reciente declaración de la Universidad de Stanford “Restoring Academic Freedom”, y la previa de 1967 de la Universidad de Chicago sobre “la neutralidad ideológica y la pluralidad académica” de la universidad.

- c. Obviamente, dentro de la normativa básica estatal, las universidades privadas deberán reflejar y concretar de forma previa su visión y su misión como universidades, así como regular y detallar su modelo de gobernanza.

La colaboración público-privada, y la libre, legal y objetiva competitividad son posibles y deseables en la búsqueda de todas ellas de la mayor y mejor calidad del sistema universitario nacional.

- d. Se debe distinguir, clasificar y separar los órganos “políticos” de decisión y de representativas y participación que son en una mayoría colegiados, bajo de dirección máxima del Rector; con los órganos y unidades permanentes gerenciales donde prima el principio de la jerarquía administrativa.

La idoneidad, los requisitos y los procedimientos de elección del Rector y de su equipo, deben fijarse en la normativa de forma objetiva y escrupulosa, buscando la máxima idoneidad y mérito.

- e. La gobernanza universitaria requiere capacidad de gobernar y de liderazgo, habilidades y destrezas, no siempre existentes.

La capacidad docente e investigadora no implica ni supone automáticamente lo anterior; sino que se requiere aptitudes, actitudes y conocimientos adecuados para ellos. Los conocimientos, las habilidades, las destrezas y las técnicas de dirección y gerencia especializada en este ámbito, deben desarrollarse, y en el caso de las universidades públicas además deberán

tenerse en cuenta la especificidad de éstas como parte del sector público, y lo que esto conlleva.

f. La estructura organizativa deber ser lo más descentralizada y desconcentrada posible, asegurándose la unidad a través de la planificación, la coordinación y la dirección de los órganos y de las unidades centrales, y la gestión deber ser además en red.

g. Sería bueno establecer en cada país un mapa de titulaciones y enseñanzas, pues en teoría resulta imposible admitir que todas las universidades tienen capacidad igual de ofertar calidad docente y de desarrollo de la investigación.

La clasificación, la especialización y la evaluación de las universidades por una institución estatal central, independiente y profesional; es una garantía para el buen funcionamiento del sistema universitario.

h. La normativa debe regular y garantizar la libre e igual participación de todos los sectores, grupos y estamentos de ésta, así como de la sociedad civil.

Todas las voces y opiniones deben ser dichas, respetadas y tenidas en cuenta. El consenso fruto de la reflexión serena y el diálogo adecuado y no polarizado, debe ser el ideal y la norma.

La normativa deber ser no rígida no excesivamente formalista, para permitir una cierta flexibilidad y adaptabilidad en el gobierno y gestión universitaria; así como asegurar la rendición de cuentas a través de la máxima transparencia posible. Autonomía no implica irresponsabilidad, sino responsabilidad madura y consciente.

Se debe institucionalizar y regular con detalle en la normativa reguladora de la Universidad el proceso de rendición de cuentas.

Junto al claustro o “parlamento” universitario, ante el que rinde cuentas el equipo rectoral

de gobierno, la creación de un Consejo Social representativo del territorio sería de gran interés y utilidad.

i. Deber asegurarse y garantizarse el liderazgo adecuado de los equipos de gobierno y del estudiantado; y esto no se improvisa, sino que se aprende.

Se debería quizás crear a nivel nacional una Escuela o Instituto de “Gobernanza y Gerencia Universitaria” para ello.

Hace falta difundir y desarrollar una nueva cultura universitaria, en la que se destaquen básicamente: a) la transparencia; b) el trabajo en equipo; c) la responsabilidad personal y grupal; d) la prioridad de la innovación.

Para el logro de lo anterior la información y la comunicación interna y externa, deben ser los canales adecuados y primordiales.

Se debe establecer una oficina de información, quejas, reclamaciones y propuestas; para facilitar así la cercanía y receptividad de todos los miembros de la comunidad universitaria, así como de las personas e instituciones de la sociedad civil.

En cuanto al proceso de gestión interno:

a. Hay que promocionar y adaptar el proceso y las técnicas digitales, como un instrumento y no como un fin que deshumanice.

b. Las nuevas técnicas de gestión se tienen que incorporar, adaptándolas a la realidad universitaria.

c. La inteligencia artificial es un reto importantísimo, y no debe ni puede sustituir la reflexión y el conocimiento racional. La robotización universitaria plena tampoco es deseable.

d. La planificación plurianual, deber ser el marco y la guía del presupuesto anual, suficiente, claro, posible, con objetivos definidos y resultados esperables.

e. La gestión diaria desde ser lo más flexible

y operativa, evitando duplicidades inútiles y formalismos absurdos excesivos. No puede olvidarse la máxima del libro de Michel Crozier “No se cambia la sociedad por dentro”. Lo anterior no implica la desaparición de la legalidad ni de la seguridad jurídica necesaria.

Sobre el contenido de la oferta educativa, cabría decir a su vez:

- a. El aprendizaje educativo hoy se concibe para toda la vida, y no hay un antes y después de la universidad. El cambio acelerado requiere conocimiento actualizado.
- b. El sistema universitario es una parte, si bien final, del sistema educativo de un país. La etapa inicial de la escuela no puede olvidarse ni menospreciarse. Deber haber una correlación y complementariedad en todo el sistema educativo.
- c. La oferta educativa universitaria se debe adaptar a su territorio, debiendo haber una relación con las autoridades territoriales, sociedad civil, empresas e instituciones del tercer sector; para la colaboración en torno al diagnóstico de la prioridad y la necesidad de este territorio. La geoestrategia será determinante en mi opinión.
- d. Sería útil hacer un diagnóstico, con las fortalezas y debilidades, de la oferta educativa de cada universidad, cara al futuro.
- e. Junto al mantenimiento actualizado de la oferta educativa clásica se deben ofrecer nuevas titulaciones acordes con las nuevas necesidades y ofertas laborales. Las nuevas titulaciones son para la mayor empleabilidad, sobre todo joven.
- f. No se deben eliminar ni menospreciar las titulaciones y los conocimientos de filosofía, humanidades e historia; de ellos depende la racionalidad cognitiva y el humanismo. No puede olvidarse que desde su creación inicial las universidades son lugares de conocimiento fundamentalmente humanísticos, a los que se unieron luego los técnicos de todo tipo.
- g. El contenido de la docencia debe contener una visión lo más transversal y pluridiscipli-

nar posible.

- h. La docencia sin perjuicio del mantenimiento de los valores clásicos, debe incorporar también las nuevas metodologías y las técnicas docentes exitosas.
- i. En cuanto a la metodología docente ésta deber actualizarse, combinando las conferencias y las clases magistrales tradicionales, con el estudio de casos prácticos y experiencias en el aula (ya sea presencial o virtuales).
- j. El método de aprendizaje del “Impact Learning” complementado por el de “Learning Reflecting Doing”, parece que son de gran utilidad para la docencia; a lo que se une hoy el “Deep Learning” o aprendizaje interior y progresivo.
- k. Los cursos breves de actualización son parte de la nueva y amplia oferta docente.
- l. En cuanto a la digitalización acelerada fruto de la pandemia, estimo que en general fue muy positiva y debe conservarse y mejorarse sin duda; pero combinándola también de forma mixta con la presencialidad.
- m. Una digitalización excesiva permite tan sólo una relación artificial, y no personal, con capacidad suficiente de compartir afectos y sentimientos; y sobre todo de relacionarse y socializarse personalmente y en grupo.

Por otro lado, la inmediatez y la velocidad de reflexión que implica la digitalización, impone y supone muchas veces la ausencia o discusión con la tranquilidad y de la serenidad requeribles para una reflexión y un debate a fondo. El uso adecuado y prudente de las T.I.C. y las T.A.C., es un avance y logro positivo para la docencia y un buen aprendizaje.

- n. La oferta docente de se debe acompañar de una oferta de disponibilidad de bibliotecas accesibles y actualizadas, para el estudio e investigación.
- o. El equipamiento y la logística de infraestructuras de deporte, ocio, restauración, forman parte de la calidad y variedad de la oferta educativa, como medios para favorecer el estudio.

p. La movilidad y el transporte son otro aspecto también a tener en cuenta en cuanto a la oferta de la Universidad, buscando además la financiación para las personas más necesitadas.

En lo concerniente al profesorado éste debe ser seleccionado de forma absoluta meritocráticamente, sin aplicar criterios de sectarismo, clientelismo y endogamia; buscando la identificación y la motivación del mismo respecto a los fines y objetivos de la institución universitaria en la que trabajarán.

Su retribución deberá ser adecuada y motivadora, exigiéndose resultados en base a los objetivos prefijados y promoviendo en una actitud constante de: a) puesta al día; y b) trabajo colaborativo en equipo.

La libertad de cátedra deber estar regulada y garantizada. El profesorado combinaría docencia e investigación en función de sus status, pero además de su misión, y habrá de transmitir conocimiento, pero también valores, y debe ser además no sólo un docente sino un tutor y hacer de orientador (“mentoring”) del alumnado, a través de la relación personalizada.

En lo que corresponde a la calidad ésta debe implantarse como un modelo de calidad total que afecta a toda la institución y además implicar la participación de todos.

Debe ser un modelo implementado y previamente debatido, consensuado y acordado, con una planificación estratégica detallada; y con mecanismos establecidos de evaluación y de seguimiento de resultados medidos objetivamente.

Este plan de actuación de calidad, dentro del plan general aprobado, se debe relacionar con el presupuesto por objetivos y los proyectos aprobados para llevar a cabo.

Debe haber una oficina o departamento institucional de calidad en el seno de la estructura universitaria; así como otro de transparencia, y de evaluación y seguimiento de objetivos y análisis de resultados.

La calidad como filosofía y técnica de gerencia debe intentar lograr la implantación de un nuevo modelo y paradigma educativo; y debe ser un instrumento de y para la innovación ⁸.

En lo que respecta al alumnado cabría decir que se debe favorecer la igualdad de oportunidades de acceso a la universidad, estableciendo medios para poder ayudar económicamente, mediante becas o subvenciones públicas así como de la propia universidad para paliar la ausencia de medios económicos que permiten el acceso.

Al estudiante se le debe transmitir e inculcar la idea de que el aprendizaje debe ser para toda la vida; y en este sentido por tanto la oferta docente universitaria se debe ampliar a cursos y seminarios de posgrado de actualización.

Se debe fomentar el asociacionismo estudiantil para la participación y la representación en la gobernanza universitaria.

Las asociaciones de exalumnos deben establecerse y promocionarse para no perder el vínculo entre la institución y su antiguo alumnado, celebrando diversas reuniones, celebraciones y actividades a lo largo del curso escolar para lograr lo anterior.

Se debe fomentar en el alumnado no sólo su deseo y capacidad de aprender sino también su creatividad, capacidad de esfuerzo, y el espíritu crítico.

La educación al alumnado deber ser lo más personalizada y tutorizada posible, para asegurar su buen y exitoso aprendizaje, y para además potenciar y apoyar sus capacidades.

Junto a la regulación de los derechos y de los deberes del alumnado, hay que significar también que existen unos sectores o colectivos del mismo, que requieren una atención más especializada, y entre éstos señalaría los siguientes:

⁸ Véase al respecto: José Manuel Canales Aliende (Editor) (2021). Estudios sobre Innovación Administrativa y Gestión Pública en Iberoamérica. Alicante: Publicaciones Universitat d'Alacant.

la mujer; b) la tercera edad; c) el mundo rural; d) los excluidos sociales; d) los migrantes; e) el colectivo LGBTI; f) los disminuidos y discapacitados físicos y psíquicos; g) las minorías étnicas; h) los colectivos y grupos indígenas.

Las relaciones externas de la universidad deben institucionalizarse a través de la creación de una oficina o unidad especializada para ello. Los convenios y los acuerdos de colaboración y cooperación con otras universidades del país deben fomentarse en todos los ámbitos posibles, en especial en: a) titulaciones compartidas; b) intercambio de profesores y alumnos; c) proyectos de publicaciones e investigaciones compartidas; y d) Clusters de conocimiento. Los másteres y doctorados interuniversitarios son de gran éxito y calidad

Es útil el establecimiento institucional de instrumentos objetivos y rigurosos de medición, comparación y evaluación de universidades a nivel nacional e internacional; pero esto no es una “panacea” siempre exitosa, adecuada y eficaz.

El comparatismo y el mimetismo como método en las ciencias sociales es sabido que se debe hacer con cautela, pues las realidades y características de las instituciones a valorar y comparar, no siempre son iguales y responden a las mismas características en distintos territorios.

Los rankings son en cierta medida sólo orientadores y aproximativos, y nunca deberían considerarse en mi opinión como juicios de valor definitivos y permanentes. La realidad es muy compleja y cambiante a su vez, como para hacer juicios de valor tan dogmáticos como a veces se hacen.

El intercambio de experiencias y de buenas prácticas es también de posible utilidad, pero el problema es quien, cómo y por qué se determina que son buenas prácticas y cuales no lo son. Subsiste en este tema el viejo problema de quien

controla al controlador (“quid custodiat custodies”) o lo que es lo mismo quien, cómo y por qué, y a quien se elige controlador.

La profesionalidad, capacidad, integridad y neutralidad de los controladores o expertos evaluadores deber ser objetiva e institucionalizada previamente; frente a intereses de grupos e instituciones propias o ajenas del mundo universitario, donde priman intereses de poder o puramente mercantiles.

En lo que oferta a la financiación, es de suma importancia pues es la que posibilita y hace viable el funcionamiento de la universidad.

Junto a la propia financiación de cada universidad y las subvenciones estatales, regionales y locales, se debe buscar la colaboración externa a través del patronazgo y del mecenazgo.

La vinculación y la colaboración de cada universidad con su ciudad y con el tejido empresarial e industrial de la misma, así como con las características de su población, son aspectos de primordial atención y de actuación prioritaria. La geopolítica determinará sin duda la geoestrategia adecuada universitaria.

La transferencia del conocimiento se debe insertar en la planificación universitaria y los protocolos establecidos al efecto. Las O.T.R.I son el instrumento exitoso para ello.

Principales hallazgos

- 1. Desajuste entre entorno y modelos tradicionales de gobierno universitario.** En un contexto global marcado por volatilidad, incertidumbre y crisis múltiples, los enfoques centrados principalmente en estructura normativa y formalismos institucionales resultan insuficientes para orientar decisiones oportunas y coherentes. Esto incrementa tensiones internas y debilita la capacidad adaptativa de la universidad (Bauman, 2003; Naim, 2022).
- 2. Riesgo de pérdida de legitimidad por déficits de transparencia y rendición de cuentas.** La gobernanza universitaria requiere mecanismos claros de responsabilidad institucional, acceso a la información y evaluación, no solo como exigencia administrativa,

sino como condición de confianza pública y calidad. En ausencia de dichos mecanismos, la autonomía puede percibirse como opacidad y la institución pierde respaldo social (Aguilar, 2016; Canales, 2015).

3. Capacidades de liderazgo y dirección como cuello de botella institucional. La formación académica e investigativa no garantiza, por sí misma, competencias para gobernar y gestionar instituciones complejas. Se identifica la necesidad de fortalecer capacidades de liderazgo democrático, planificación estratégica y coordinación institucional, evitando improvisación y personalismos (Canales, 2015; Drucker, 1996).

4. Tensiones contemporáneas sobre pluralismo, libertad académica y esfera pública. Fenómenos como polarización, posverdad y dinámicas identitarias generan presiones sobre la deliberación universitaria y sobre la construcción de consensos razonables. La protección de la libertad académica y del debate plural aparece como un requisito de calidad institucional y de pertinencia social (Foucault, 2006; Mounk, 2022; Levitsky & Ziblatt, 2018).

5. Necesidad de redes de cooperación y aprendizaje institucional orientadas a calidad e innovación. La interdependencia abre oportunidades para articular redes de gobernanza, cooperación interuniversitaria y transferencia de conocimiento. Sin embargo, su eficacia depende de reglas claras, evaluación, coordinación y cultura organizacional colaborativa, evitando mimetismos acríticos y dependencias externas (Kooiman, 1993; Kettl, 2002; Ostrom, 2005).

Discusión

6. Los hallazgos sugieren que la actualización de la gobernanza universitaria no puede reducirse a ajustes organizativos o a reformas normativas aisladas. En escenarios de complejidad, la gobernanza se entiende mejor como un proceso relacional que integra instituciones, valores, conocimiento y capaci-

dades para decidir y actuar con legitimidad (Aguilar, 2016). En consecuencia, los desafíos descritos remiten a una tensión estructural: sostener la autonomía y el pluralismo académico mientras se fortalecen mecanismos verificables de transparencia, evaluación y rendición de cuentas.

7. Asimismo, la discusión contemporánea sobre crisis democrática, polarización y posverdad tiene efectos directos sobre la vida universitaria, pues modifica las condiciones del debate público y la producción de consensos mínimos. En este marco, la libertad académica y el pluralismo no son elementos accesorios, sino componentes que inciden en la calidad y en la función social de la universidad (Levitsky & Ziblatt, 2018; Mounk, 2022). De ahí que la gobernanza universitaria requiera liderazgos con capacidades estratégicas y democráticas, capaces de orientar procesos de cambio sin caer en personalismos ni en bloqueos corporativos (Drucker, 1996).

8. Finalmente, la cooperación y las redes interuniversitarias aparecen como una vía relevante para mejorar pertinencia, innovación y transferencia de conocimiento. Sin embargo, la adopción de modelos externos exige prudencia metodológica: los procesos comparativos deben considerar diferencias institucionales, territoriales y culturales para evitar imitaciones superficiales. En suma, la discusión apunta a que una gobernanza universitaria eficaz combina participación real, gestión estratégica, evaluación, cultura organizacional colaborativa y protección del debate académico, como condiciones para aumentar resiliencia y pertinencia social en un entorno de cambio acelerado.

Epílogo

A pesar de todos los problemas y dificultades existentes ya examinadas, es evidente que la realidad obliga a un cambio del mundo en general, y de la universidad en particular y en especial.

Como dijo el poeta español Antonio Machado “se hace camino al andar”, y por tanto es necesario iniciar un proceso de cambio sin esperas, tras un previo período reflexivo plural que lleve a un diagnóstico lo más completo y certero posible.

El diagnóstico o definición del problema de forma acertada y adecuada, tras un análisis de las posibles alternativas en base a todos los datos disponibles, será la guía o faro para seguir.

El cambio diseñado se debería hacer teniendo en cuenta la inteligencia colectiva, una visión de respeto total a las personas, y de servicio a la sociedad, contando para ello con la colaboración y participación leal y eficaz de todos los actores e instituciones posibles.

El diseño y la implantación de un espacio común y unitario (no uniforme necesariamente), como el europeo, podrá ser a mediano plazo importante cara a múltiples objetivos, si bien el modelo debería ser propio y adaptado, y en absoluto totalmente importado. La idiosincrasia, y la problemática iberoamericana requiere su atención y concreción en este posible nuevo modelo. Sin perjuicio de lo precedente, el proyecto de “espacio iberoamericano de conocimiento” o el proyecto de un Erasmus del alumnado iberoamericano, pueden ser proyectos parciales, pero positivos e innovadores de avance.

También la incorporación y la colaboración con otras redes e instituciones de otros continentes, así como internacionales, como la U.N.E.S.C.O., serían de gran interés y utilidad.

Por otro lado, cambiar no implica olvidar ni desechar todo lo pasado como si todo fuese obsoleto y con una mentalidad de borrar todo lo pasado por ser pasado. Deberá analizarse lo que funciona y adaptarlo y mantenerlo; y sólo cambiar lo que sea necesario. Cambiar por cambiar sin objetivo y método, es un absurdo además de un fracaso inevitable.

No puedo dejar de mencionar en este epílogo por su actualidad y utilidad lo que Nicolás de Maquiavelo señaló en su obra famosa *El Príncipe*: “No hay asunto más delicado de tomar en la mano, ni más peligroso de conducir, ni más dudoso en su éxito, que erigirse en líder de los cambios. Porque el que innova tendrá por enemigos a todos lo que están bien bajo el orden de las cosas existentes, y sólo tibios partidarios en los que podrán estar bajo el nuevo”.

Si hay que reflexionar, diagnosticar, planificar y gestionar el cambio; también deben promoverse y gestionarse la resistencia posible ante el cambio.

Todo cambio no es fácil, sino que es un proceso complejo; pero sin cambio no hay progreso, y el que no hace nada no sólo se equivoca, sino que se auto condena al fracaso con la excusa de la posible equivocación. Esta última se evita con el diagnóstico riguroso, la prudencia y “el buen gobierno” y el “buen liderazgo”.

El proceso de cambio debe ser a su vez holístico, es decir total en el seno de la institución y debe implicar y afectar a todos sus miembros sin excepción. El cambio es institucional y grupal, y a la vez total y transversal.

La educación fruto del esfuerzo y del mérito, no es algo permanente lúdico y simple, y tiene una finalidad no solo de más y mejor conocimiento, sino de movilidad social ascendente.

Por último, la novedad y la utilidad del cambio universitario debe no olvidar la primacía de la verdad, así como los valores de la Universidad desde su surgimiento. Esta no se puede olvidar qué es y qué debe ser, a saber: conjugar la sabiduría y la reflexión con una finalidad siempre servicial en la búsqueda de la felicidad ciudadana y del bien común.

Referencias bibliográficas y bibliografía básica consultada

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Por qué fracasan los países: Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*. Deusto.
- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2019). *El pasillo estrecho: Estados, sociedades y cómo alcanzar la libertad*. Deusto.
- Aguilar, L. F. (2013). *Gobierno y administración pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Aguilar, L. F. (2016). Las dimensiones y los niveles de gobernanza. *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 1(1), 11–36.
- Altbach, P. G. (2016). *Global perspectives on higher education*. Johns Hopkins University Press.
- Applebaum, A. (2020). *El ocaso de la democracia*. Debate.
- Aronowitz, S. (2001). *The knowledge factory: Dismantling the corporate university and creating true higher learning*. Beacon Press.
- Arendt, H. (1974). *Los orígenes del totalitarismo*. Taurus.
- Bauman, Z. (2003). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.
- Beck, U. (1998). *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Paidós.
- Brugué, Q. (2022). *Organizaciones que saben, organizaciones que aprenden*. INAP.
- Brown, A. (2018). *El mito del líder fuerte: Liderazgo político en la Edad Moderna*. Círculo de Tiza.
- Canales Aliende, J. M. (2015). *Estudios sobre la democracia, el gobierno y la administración pública contemporánea*. Universitat.
- Canales Aliende, J. M. (2021). *Estudios sobre innovación administrativa y gestión pública en Iberoamérica*. Publicaciones de la Universitat d'Alacant.
- Canales Aliende, J. M. (2022). Un nuevo orden internacional con especial análisis de la actual guerra de Ucrania. *Revis- ta Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal*(80), 41–62.
- Canales Aliende, J. M., Fontaine, G., & Romero, A. (2017). *La transformación de los sistemas políticos y de los Estados: La visión y los retos en Europa y América Latina*. Anthropos.
- Crozier, M. (1966). *La crisis de la inteligencia: Ensayo sobre la incapacidad de las élites para reformarse*. INAP.
- Crozier, M. (1984). *No se cambia la sociedad por decreto*. INAP.
- Crozier, M. (1989). *Estado moderno, Estado modesto: Estrategia para el cambio*. Fondo de Cultura Económica.
- Damasio, A. (2021). *Sentir y saber: El camino de la conciencia*. Destino.
- Drucker, P. F. (1959). *Landmarks of tomorrow*. Harper.
- Drucker, P. F. (1996). *La gestión en un tiempo de grandes cambios*. Edhasa.
- Flores, N. (2002). *Ciberpsicología: Cómo pensamos, sentimos y actuamos en la era digital*. Prisa-noticias Colecciones; Emse Edapp.
- Foucault, M. (2006). *Las palabras y las cosas: Una arqueología de las ciencias humanas* (4.ª ed.). Siglo XXI.
- Fukuyama, F. (2019). *Identidad: La demanda de dignidad y las políticas de resentimiento*. Planeta.
- Fukuyama, F. (2022). *El liberalismo y sus desencantados: Cómo salvaguardar y defender nuestras democracias liberales*. Deusto.
- Garcés, M. (2017). *Nueva ilustración radical*. Anagrama.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia emocional*. Kairós.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia social: La nueva ciencia de las relaciones humanas*. Kairós.
- Gómez de Liaño, I. (2023). *El eclipse de la civilización: La ética y la tiranía en seis figuras históricas*. La Esfera de los Libros.
- Gómez, L. (2021). *Organizaciones inteligentes: Empresas, equipos y líderes de alto rendimiento sostenible para un*

- mundo en transformación*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- Greppi, A. (2022). *Nuevas élites: Elitismo viejo*. Círculo de Bellas Artes.
- Held, D. (1997). *La democracia y el orden mundial*. Paidós.
- Innerarity, D. (2011). *La democracia del conocimiento: Por una sociedad inteligente*. Paidós.
- Judt, T. (2006). *Algo va mal*. Taurus.
- Kettl, D. F. (2002). *The transformation of governance*. Johns Hopkins University Press.
- Kooiman, J. (1993). *Modern governance: New government–society interactions*. SAGE.
- Levitsky, S., & Ziblatt, D. (2018). *Cómo mueren las democracias*. Ariel.
- Linz, J. J. (1978). *La quiebra de las democracias*. Alianza Editorial.
- López, J., & Leal, Y. (2002). *Gobernar en la sociedad del conocimiento*. IUAP.
- Lyotard, J.-F. (1987). *La condición posmoderna*. Cátedra.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1997). *El redescubrimiento de las instituciones: La base organizativa de la política*. Fondo de Cultura Económica.
- Mazzucato, M. (2014). *El Estado emprendedor: Mitos del sector público frente al privado*. RBA.
- Meny, Y., & Thoenig, J.-C. (1992). *Las políticas públicas*. Ariel.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructura de las organizaciones*. Ariel.
- Mounk, Y. (2018). *El pueblo contra la democracia: Por qué nuestra libertad está en peligro y cómo salvarla*. Paidós.
- Mounk, Y. (2022). *El gran experimento: Por qué fallan las democracias diversas y cómo hacer que funcionen*. Paidós.
- Naím, M. (2022). *La revancha de los poderosos*. Debate.
- North, D. C. (2006). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Fondo de Cultura Económica.
- Noveck, B. S. (2022). *Cómo resolver problemas públicos: Una práctica para arreglar el gobierno y cambiar el mundo*. Galaxia Gutenberg.
- Nussbaum, M. C. (2010). *Sin fines de lucro: Por qué la democracia necesita de las humanidades*. Katz.
- Olson, M. (1992). *La lógica de la acción colectiva*. Limusa.
- Ostrom, E. (2005). *Comprender la diversidad institucional*. Grafinsa.
- Pagden, A. (2016). *La Ilustración y por qué sigue siendo importante para nosotros*. Akal.
- Pierre, J. (2000). *Debating governance: Authority, steering and democracy*. Oxford University Press.
- Pinker, S. (2018). *En defensa de la Ilustración: Por la razón, la ciencia, el humanismo y el progreso*. Paidós.
- Pollitt, C. (2003). *The essential public manager*. Open University Press.
- Rifkin, J. (2022). *La era de la resiliencia: Reimaginar la existencia*. Paidós.
- Rivero, R. (2021). *El futuro de la universidad*. Ediciones Universidad de Salamanca.
- Romero, A., & Alejo, A. (2021). *Panorama de la gobernanza: Perspectivas y retos para su estudio en Iberoamérica*. Tiran lo Blanch.
- Romero, A., & Canales Aliende, J. M. (2022). Algunas reflexiones sobre las políticas públicas culturales en los sistemas políticos. *Corts Valencianes: Anuari de Dret Parlamentari*(36), 219–237.
- Salamon, L. M. (2002). *The tools of government: A guide to the new governance*. Oxford University Press.
- Salas-Porras, A. (2018). *Conocimiento y poder: Las ideas, los expertos y los centros de pensamiento*. Akal.
- Sandín, E. (2017). *La humanidad aumentada: La administración digital del mundo*. Caja Negra.

- Toffler, A. (1990). *El cambio del poder: Conocimiento, bienestar y violencia en el umbral del siglo XXI*. Plaza & Janés.
- Trinidad, A. (Coord.). (2000). *Evaluación y calidad de las organizaciones públicas*. INAP.
- Valencia, A., & Fernández-García, B. (2022). *En los márgenes de la democracia liberal: Populismo, nacionalismo y radicalismo ideológico en Europa*. Comares.
- Vallespín, F. (2021). *La sociedad de la intolerancia*. Galaxia Gutenberg.
- Varela, E. (2023). *El trono y sus razones: Semánticas y progresos en las políticas públicas*. Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Véliz, C. (2021). *Privacidad es poder: Datos, vigilancia y libertad en la era digital*. Gedisa.
- Villanueva, D. (2021). *Morderse la lengua: Corrección política y posverdad*. Espasa.
- Zaera, A. (2022). *La universidad de la posverdad: El mundo académico en la era de la cancelación, el pensamiento woke y las políticas identitarias*. Deusto.
- Zuboff, S. (2020). *La era del capitalismo de la vigilancia: La lucha por un futuro humano frente a las nuevas fronteras del poder*. Paidós.

