

Desplazamientos pendulares entre calidad educativa y gobernanza universitaria en Colombia y Argentina*

MÓNICA ELIANA GARCÍA GIL**
MAGALLY HERNÁNDEZ OSPINA***
JUAN IGNACIO PIOVANI****

-
- * Este capítulo se deriva de la investigación titulada “Discursos y prácticas en torno a la calidad universitaria en el marco de procesos de acreditación y evaluación institucionales en universidades de Colombia y Argentina”, realizada con recursos de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina, y del Fondo para el Desarrollo de la Investigación, Fodein (12.ª convocatoria, 2018), de la Universidad Santo Tomás, Colombia.
- ** Candidata a doctora en Ciencias de la Educación por la Universidad Nacional de La Plata (Argentina). Docente e investigadora adscrita a la Unidad de Gestión Integral de la Calidad Universitaria en la Universidad Santo Tomás (Bogotá), integrante de los grupos de investigación Gobernanza Universitaria y Gestión del Conocimiento, y Comunicación-Paz/Conflicto de la Universidad Santo Tomás (Bogotá). monicagarcia@usantotomas.edu.co. ORCID: <http://orcid.org/Ç0000-0002-9485-073X>
- *** Candidata a doctora en Educación por la Universidad Santo Tomás (Colombia). Catedrática universitaria. Integrante del grupo de investigación Educación, Derechos Humanos y Ciudadanía de la Universidad Santo Tomás. magallyhernandez@usantotomas.edu.co
- **** Posdoctorado en Ciencias Sociales (Universidad Nacional de Córdoba, Argentina) y en el Programa de Posgrado en Sociología y Antropología (Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil). Doctor en Metodología de las Ciencias Sociales (Sapienza, Università di Roma, Italia) y magíster en Métodos Avanzados de Investigación Social y Estadística (City, University

Resumen

Este capítulo presenta resultados de una investigación interinstitucional que abordó los discursos y las prácticas en torno a la calidad en universidades privadas de Colombia y Argentina. Entre otros aspectos, se indagó por la incidencia de procesos como la evaluación y la acreditación institucionales (asociados a la calidad educativa) en la gobernanza de dichas instituciones. Bajo una metodología cualitativa, basada en el estudio de casos y en la combinación de entrevistas semiestructuradas y el análisis documental, se pudo establecer que los resultados de las evaluaciones institucionales se incorporan en las dimensiones tanto estratégicas (organización y gestión) como académicas, de investigación y extensión, así como en la relación con los distintos grupos de interés, no sin generar desplazamientos, tensiones y transformaciones entre las instancias que intervienen en el tránsito de un ejercicio evaluativo a la toma de decisiones. Se puede concluir que según esté implantada o no la cultura en torno a la calidad y la mejora continua, y existan prácticas de buen gobierno, las instituciones apropiarán, en mayor o menor medida, los resultados de las evaluaciones y acreditaciones de acuerdo con su naturaleza, postulados misionales, valores y propósitos formativos.

Palabras clave: acreditación, calidad de la educación, educación superior, evaluación institucional, gobernanza, universidad.

of London, Reino Unido). Profesor titular en la Facultad de Humanidades de la Universidad Nacional de La Plata y en varios posgrados de Argentina y de otros países de América Latina. Investigador del Conicet en el Centro Interdisciplinario de Metodología de las Ciencias Sociales (CIMECS), dependiente del Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales (IdIHCS), UNLP-Conicet. Coordinador de la Red Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales (RedMet). juan.piovani@presi.unlp.edu.ar. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8774-3258> Google Académico: <https://scholar.google.com/citations?user=J8AfqPsAAAAJ&hl=en>

Pendular displacements between educational quality and university governance in Colombia and Argentina

Abstract

This chapter presents the results of an investigation of private universities in Colombia and Argentina. Among other aspects, the incidence of processes associated with educational quality, such as institutional self-evaluation and accreditation, in the governance of these institutions was investigated. Following a qualitative approach, based on the case study and on the combination of semi-structured interviews and documentary analysis, it was established that the results of institutional evaluations are incorporated into both strategic dimensions (organization and management) such as teaching, research and extension, and in the relationship with different interest groups, generating displacements, tensions and transformations in the phases that take place in the transition from an evaluative exercise to decision-making. It can be concluded that depending on whether the “culture of quality” and continuous improvement are implemented, and good governance practices exist, the institutions will appropriate, to a greater or lesser extent, the results of evaluations and accreditations according to their nature, missionary postulates, values and formative purposes.

Keywords: accreditation, quality of education, higher education, institutional assessment, governance, university.

Deslocamentos de pêndulo entre a qualidade educacional e a governança universitária na Colômbia e na Argentina

Resumo

Este capítulo apresenta resultados de uma pesquisa interinstitucional que abordou os discursos e práticas em torno da qualidade em universidades privadas na Colômbia e Argentina. Entre outros aspectos, investigou-se a incidência de processos como avaliação e acreditação institucional (associados à qualidade educacional) na governança dessas instituições. Sob uma metodologia qualitativa, baseada em estudos de caso e na combinação de entrevistas semiestruturadas e análise documental, foi possível estabelecer que os resultados das avaliações institucionais são incorporados tanto nas dimensões estratégica (organização e gestão) quanto acadêmica, de pesquisa extensão, bem como na relação com os diferentes grupos de interesse, não sem gerar deslocamentos, tensões e transformações entre as instâncias que intervêm na passagem do exercício avaliativo para a tomada de decisão. Pode-se concluir que dependendo da implantação ou não da cultura em torno da qualidade e melhoria contínua e da existência de boas práticas de governança, as instituições irão se apropriar, em maior ou menor grau, dos resultados das avaliações e acreditações de acordo com a sua natureza, postulados missionários, valores e propósitos formativos.

Palavras-chave: acreditação, qualidade da educação, ensino superior, avaliação institucional, governança, universidade.

Introducción

La figura del péndulo y sus oscilaciones son, a su vez, metáfora y pretexto para analizar las interacciones entre la calidad educativa y la gobernanza universitaria a partir de identificar desplazamientos, trayectorias, tensiones y transformaciones que se generan entre ambas dimensiones a medida que evolucionan las universidades en América Latina. Para ello se toman como referencia seis universidades privadas de Colombia y Argentina, países con una importante tradición en el estudio de estos temas y en la formulación de leyes, políticas y normativas orientadas al aseguramiento de la calidad en la educación superior.

Dentro de la polisemia que caracteriza al término *calidad*, es común encontrar referencias al aseguramiento de la calidad, la calidad educativa o calidad universitaria, así como distintas perspectivas según los gobiernos (ministerios de Educación e instancias gubernamentales) o los organismos evaluadores (sean estatales o agencias privadas). También se asocia la calidad a la excelencia, a la mejora continua, a procesos y procedimientos, como la evaluación, la acreditación y aquellos que prescriben las normas ISO (International Organization for Standardization).

De otra parte, también se afirma que el concepto de *gobernanza* puede ser entendido de múltiples maneras, entre ellas, como

los mecanismos, procesos y reglas a través de los cuales se ejerce la autoridad económica, política y administrativa de una organización empresarial, estatal o del tercer sector. Se trata, por lo tanto, de una mirada sistémica y recursiva que coloca énfasis en la relación con los diversos grupos de interés. (Ganga Contreras y Núñez-Mascayano, 2018, p. 1)

En relación con el gobierno y la gobernanza en la educación superior, como objetos de estudio, se evidencia un mayor desarrollo en países anglosajones y europeos que latinoamericanos, en donde hasta hace poco se incluyó en la agenda de la investigación educativa (Atairo, 2016; Brunner, 2011; Ganga y Abello, 2015; Ganga, 2017, 2018; Ibarra

Colado, 2001; Krotsch, 1993). De igual forma, la literatura especializada reconoce a la gestión de la educación como campo de estudio de reciente aparición en América Latina, que se nutre de las perspectivas norteamericanas y europeas, así como de las teorías de la organización y de la administración, en la búsqueda de su especificidad (García, Manzione, Zelaya, 2015; Casassus, 2000). En la misma región es posible encontrar diversos estudios y publicaciones acerca de la gestión de la calidad en la educación superior que abordan, entre otros, su conceptualización, impactos y relaciones con el Estado, la sociedad, las políticas públicas, el gobierno y la gestión universitaria, la acreditación y los procesos de evaluación en instituciones públicas y privadas¹.

Esta investigación permitió establecer que el encuentro entre los conceptos mencionados y los contextos que los enmarcan, con base en su procedencia y trayectoria, no se da de manera natural (tampoco neutral) en el ámbito educativo, de allí la necesidad de abordar, desde una perspectiva crítica, los desplazamientos, las tensiones, disputas y transformaciones que tienen lugar entre calidad y gobernanza, de cara a consolidar proyectos educativos, culturas institucionales y universidades acordes con las necesidades de la región latinoamericana.

En este marco general, este artículo presenta, en un primer momento, un acercamiento a las definiciones y al contexto de surgimiento de la gestión de la calidad y la gobernanza en el ámbito de la educación y, concretamente, de la universidad en América Latina. Posteriormente, se abordan las tensiones y las interacciones que tienen lugar entre gestión de la calidad y gobernanza universitaria. Más adelante, se presentan los aspectos metodológicos de la investigación y, luego, algunos resultados y los principales hallazgos acerca de los desplazamientos y mutuas afectaciones, entre calidad y gobernanza en universidades privadas de Colombia y Argentina. Se concluye, entre otros aspectos, que existen coincidencias (con sus matices) entre las universidades

1 Algunos de los estudios que se consultaron para esta investigación son los siguientes: Adrogué, Corengia, García de Fanelli, Pita Carranza (2015); Chiroleu, Suasnábar y Rovelli (2012); De Vincenzi (2013); Fernández Lamarra (2005, 2010); Hernández (2002); Maldonado (2014); Marquina (2016); Montoya, Vélez y Viáfara (2012); Nosiglia y Mülle (2016); Stubrin (2010); Unzué y Emiliozzi (2013).

de ambos países en cuanto a la manera como se afrontan y se incorporan los resultados de los procesos de evaluación y de acreditación institucionales en distintos niveles de la gobernanza y el gobierno universitario, así como en las transformaciones que se generan para las instituciones educativas. Finalmente, se proyectan algunos de los retos que se plantean hoy para la educación superior, dadas las circunstancias del mundo actual.

Definiciones contextuales y conceptuales

Gestión de la calidad y gobernanza universitaria

Las transformaciones vividas por la universidad latinoamericana a partir de mediados del siglo xx, debido a renovadas exigencias no solo de la región sino del mundo (sociedad de la información, globalización, neoliberalismo, conflictos políticos, económicos y sociales, crisis institucionales, acceso a recursos, cuarta revolución industrial, entre otros), así como nuevas y cambiantes demandas de la sociedad, el Estado y el mercado, han llevado a implementar estrategias con el fin de “modernizar” y adecuar las instituciones, entre las que se cuentan: diversificación en las fuentes de financiación; creación de instancias de regulación; vinculación productiva con el entorno; estrategias de planeación, evaluación y rendición de cuentas; actualización de las estructuras, instancias y métodos de operación del gobierno universitario; implementación de mecanismos para el aseguramiento de calidad, flexibilización curricular y formas de aprendizaje a distancia, entre las más destacadas (Rodríguez, 1999).

A manera de ejemplo, cabe señalar la tensión vivida en las últimas décadas (1980-2012) entre tres fuerzas principales de transformación de los gobiernos universitarios en América Latina: el cambio en el sistema de creencias, los cambios contextuales y el perfil de las políticas públicas (Acosta, 2014).

Lo anterior ha dado como resultado procesos crecientes de institucionalización de los discursos, prácticas y procedimientos que dan

soporte a las (emergentes) estructuras organizacionales, de gobierno y gestión acordes con los requerimientos de las nuevas circunstancias. La institucionalización hace referencia a los procesos por los cuales ciertas prácticas se recortan como específicas, se regularizan, sancionan y construyen su autonomía y legitimidad (Suasnábar y Palamidessi, 2006). Estos procesos no han sido ajenos a las tensiones vividas por los gobiernos universitarios de América Latina en las últimas décadas.

Uno de los aspectos que refleja el cambio en los contextos institucionales de las universidades latinoamericanas es la inserción de temas asociados al aseguramiento y la gestión de la calidad académica, con todo lo que ello implica, desde la forma como se conceptualiza, pasando por la definición de procesos, procedimientos, políticas, oficinas y contratación de personal, hasta la gestión ante instancias públicas (Estado, ministerios y organismos evaluadores) y otros agentes involucrados (sociedad, mercado, empresa). En algunos casos, estos cambios han dado origen a la instauración de una cultura en torno a la calidad, la evaluación, la autorregulación; en otros, no ha dejado de ser simplemente el cumplimiento formal de requisitos demandado por estados, gobiernos u organismos nacionales e internacionales.

El aseguramiento de la calidad hace referencia a una diversidad de propósitos y marcos metodológicos, que reflejan distintos intereses y necesidades internas y externas de las instituciones, como son el control, la garantía (orientación del sistema) y el mejoramiento de la calidad; ello explica por qué la mayoría de los países latinoamericanos han ido instaurando sistemas integrados de calidad en los que se combinan los propósitos anteriormente mencionados (Lemaitre y Zenteno, 2012). Todo esto se da como resultado de las reformas educativas que tuvieron lugar en la región entre los años ochenta y noventa del siglo pasado, asociadas, entre otros factores, a la emergencia de lo que se ha denominado el Estado evaluador (Neave, 2001), que dio origen al surgimiento de los sistemas de evaluación a gran escala (Larripa, 2009), a las evaluaciones estandarizadas y a la implementación de sistemas nacionales de evaluación de la calidad educativa con el propósito de hacer “socialmente visibles” los resultados de la labor educativa y posibilitar la “rendición de cuentas” (Ravela, 2006) de los centros educativos ante sus distintos grupos de interés y ante sus comunidades internas.

De la mano de estas reformas y de la necesidad de implementar procesos de garantía de la calidad para la educación superior, se acogen e hibridan conceptos y metodologías provenientes de diversas disciplinas y campos del saber, entre ellos el de gestión, el cual se incorpora en el ámbito de la educación, en los países occidentales, en las décadas finales del siglo xx, como alternativo al de administración, en medio de debates y reconfiguraciones de la relación entre el Estado, la sociedad civil y la educación bajo paradigmas de corte neoliberal y mercantilistas (García, Manzione y Zelaya, 2015), asociados a una mirada hegemónica que ha dado lugar a diversos debates y controversias tanto teóricas como metodológicas acerca de sus particularidades en los entornos educativos.

Desde la perspectiva de la teoría de las organizaciones en el ámbito empresarial, el término gestión alude a las acciones direccionadas a mejorar la eficiencia, eficacia, rendimiento y competitividad en el funcionamiento de la organización. Como consecuencia de lo anterior, y en el afán por alcanzar niveles de flexibilidad, versatilidad, eficacia y eficiencia en la organización educativa en sus diferentes niveles, se diseñaron e implementaron nuevas formas de gobierno y gestión de los sistemas educativos, orientadas a modificar no solo su estructura, administración y organización, sino también las dinámicas institucionales y las prácticas de sus diferentes actores (García, Manzione y Zelaya, 2015).

La gestión, entonces, va a estar estrechamente ligada a la gobernanza en tanto que esta se refiere a la manera en que las instituciones se hallan organizadas y son operadas internamente —desde el punto de vista de su gobierno y gestión— y sus relaciones con entidades y actores externos con miras a asegurar los objetivos de la educación superior (Brunner, 2011).

En el ámbito de la educación superior, la gobernanza se transforma (si se comprende que sus orígenes provienen de la economía política y del término anglosajón *governance*); por ello se entenderá

como el ejercicio de la autoridad en la adopción de decisiones sobre asuntos fundamentales que hacen al diseño y al funcionamiento del sistema de educación superior y de sus instituciones (Millett, 1985). En particular, en el plano de la organización universitaria,

la gobernanza hace referencia a la estructura y al proceso de toma de decisiones que involucra tanto a agentes internos como externos a la institución (Gayle *et al.*, 2003). Los agentes internos son las autoridades ejecutivas y colegiadas de las instituciones y la comunidad universitaria. En el plano externo, la toma de decisión de las universidades se ve influida por las acciones que asumen distintas partes interesadas o *stakeholders*, siendo las más relevantes los gobiernos nacionales y provinciales, las agencias de aseguramiento de la calidad, los egresados, los sindicatos docentes, el sector productivo y los miembros de la comunidad local, entre otros. (García de Fanelli y Pita Carranza, 2018, p. 8)

Brunner (2011) plantea la hipótesis de que “las organizaciones universitarias exitosas son aquellas que logran modificar su gobernanza—esto es, el funcionamiento de su gobierno y sus formas de gestión—para adaptarla a las cambiantes demandas del entorno en que se desenvuelven y a las transformaciones estructurales de aquel” (p. 137). Y, si se quiere ir un poco más allá, será necesario reconocer que las Instituciones de Educación Superior,

no pueden ser efectivas si les resulta imposible determinar estrategias, fijar prioridades, seleccionar y acometer objetivos docentes y de investigación y, en general, ajustar sus estructuras y organización para adaptarse a un entorno cambiante. De allí que las modalidades de gobierno y gestión institucionales sean de importancia decisiva. (Santiago *et al.*, 2008, p. 120, en Brunner, 2011)

De esta forma, se puede entender que la gobernanza, particularmente en la educación superior, va a estar relacionada con la gestión, la toma de decisiones, el diseño y la ejecución de objetivos, según la naturaleza de la institución. Le corresponderá a la gobernanza responder a preguntas sobre quién decide, cómo, cuándo y sobre qué asuntos (Vidal y Vieira, 2014).

En relación con la gobernanza de las universidades privadas, Brunner (2011) señala como aspectos relevantes el carácter y los fines

del propietario de la institución, sea una comunidad religiosa, una corporación sin fines de lucro o una sociedad comercial, nacional o extranjera; la forma en que se conduce y se toman las decisiones a partir de cuerpos colegiados, en donde también tiene lugar la burocracia tradicional, lo que suele producir un déficit en la participación y representación académica. Como aspecto decisivo, están las transformaciones del entorno regulatorio en que operan las instituciones privadas, al menos en tres frentes:

Primero, ante su explosivo crecimiento, los gobiernos introducen un marco más exigente de regulaciones para el reconocimiento oficial de las IES, su licenciamiento y otorgamiento de plena autonomía. Segundo, se establecen agencias y procedimientos para la evaluación externa y acreditación de instituciones (públicas y privadas) y programas, unidades y servicios académicos, dependiendo de cada país. A pesar de los avances logrados, nada indica que ha podido consolidarse una nueva “cultura de la evaluación” como suele afirmarse con excesivo optimismo. Por último, los gobiernos abandonan parcialmente el esquema de financiación benevolente de las instituciones públicas, basado en aportes no condicionados al desempeño y resultados, y comienzan a usar una serie de instrumentos y mecanismos de tipo mercado para la asignación condicionada de recursos del tesoro público. (p. 153)

En cuanto a la doble implicación entre la gobernanza y los procesos de evaluación y acreditación de instituciones, se destacan avances significativos como la creación de unidades de análisis institucional, fijación de metas, planificación estratégica, utilización de indicadores de desempeño y programas de mejoramiento (Brunner, 2011).

Es así como los procesos que están dirigidos a garantizar la calidad académica se incorporan como prácticas de buen gobierno universitario, en tanto que configuran un conjunto de disposiciones que originan discursos, principios y prácticas distintivas, que se institucionalizan en coherencia con la identidad particular de la institución en donde tienen lugar.

Tensiones e interacciones entre gestión de la calidad y gobernanza universitaria²

La gestión de la calidad en instituciones de educación superior (IES) puede abarcar, según las particularidades de cada una, procesos asociados a la acreditación (institucional y de programas), la autoevaluación y la autorregulación (institucional y de programas), a los sistemas de gestión bajo normas ISO: calidad, gestión ambiental, seguridad y salud en el trabajo. Los resultados de todos estos contribuirán al conocimiento de la institución, en cuanto al estado de sus procesos académicos y administrativos, y a la toma de decisiones en tanto son considerados insumos para la planeación y la gestión institucionales.

Como se presentó en líneas anteriores, la gobernanza abarca los mecanismos, procesos y reglas a través de los cuales se ejerce la autoridad de una organización. Para el caso de la universidad, la gobernanza va a estar en estrecha relación con su naturaleza, su misión, sus valores y postulados filosóficos. En este mismo contexto, se debe pensar y comprender cuál es la noción de calidad que se quiere implementar, apropiar y divulgar, la misma que se materializará en las distintas unidades académicas y administrativas que constituyen a la institución.

Al avanzar en la estructuración de un sistema interno de calidad es posible evidenciar que la interacción entre gobernanza y gestión de la calidad no es neutra. Tampoco carece de tensiones y desplazamientos, dado que se encuentran involucradas diversas dimensiones (académicas, administrativas, políticas, sociales, económicas) de una misma realidad. Por otra parte, en la educación superior se configuran escenarios en disputa de cara a la construcción de sentidos, de lenguajes y de formas de hacer las cosas (prácticas), que se regularizan, institucionalizan y se entronizan en la institución. En consecuencia, la forma en que se concibe (y se gobierna) la universidad influye directamente

2 Acorde con la investigación que da origen a este escrito, la gestión de la calidad se presenta acá asociada a los procesos de evaluación y acreditación institucionales, en el contexto de la universidad. De manera transversal, la autorregulación está presente en tanto se considera como proceso de seguimiento y mejora continua.

en el modo en que se piensa la calidad, cómo alcanzarla, mejorarla y garantizarla (Nosiglia y Mulle, 2016).

Resulta necesario advertir que en la medida en que los distintos mecanismos en torno a la calidad se institucionalizan, entre ellos la evaluación, se tiende hacia la burocratización en el actuar institucional. En consecuencia, en el marco de procesos que se van complejizando o, por el contrario, se vuelven rutinarios, se van desdibujando los objetivos por los cuales se busca la calidad hasta generar así un distanciamiento gradual de las preguntas fundamentales que la orientan y de los principios que la justifican desde el punto de vista político-institucional (Piovani, 2015).

Así mismo, en tanto la gestión se sustenta en una racionalidad orientada por los criterios de eficiencia, viabilidad y control, va a promover relaciones sociales específicas de poder y a distanciarse de una posición neutral. En este mismo sentido, en tanto el concepto de gestión se profesionaliza, como sucede con todo discurso profesionalizante, va produciendo el objeto al que se refiere (García, Manzione y Zelaya, 2015), en este caso, la calidad universitaria y los actores involucrados.

La forma como se asuma la gestión de la calidad en la educación superior, y concretamente, el *ethos* de la universidad, puede dar lugar a dos posibles comprensiones: por un lado, como dispositivo tecnológico de gobierno (desde la perspectiva foucaultiana) que constituye a los sujetos, a las organizaciones, al sistema educativo y a las relaciones sociales, y, por otro lado, como parte de una racionalidad política que instala una “cultura de la calidad” o una “cultura de la evaluación” que se incorpora a la mentalidad del gobierno del sistema educativo y adquiere legitimidad propia (García, Manzione y Zelaya, 2015).

Otro factor de tensión surge cuando las instituciones de educación superior se enfrentan a las demandas del mercado, a criterios de rentabilidad y a los requerimientos de organismos internacionales (como el Banco Mundial, el BID, EL FMI, LA OCDE, entre otros) que privilegian una mirada economicista, de eficiencia y productividad, sobre los criterios que impulsan el cumplimiento de las funciones tradicionalmente asignadas a la universidad (docencia, investigación y extensión). De esta forma, cuando se busca responder a un reducido (y disminuido) concepto de calidad, en el que priman los resultados sobre los procesos,

las comparaciones entre instituciones y los rankings comienzan a validarse como unidad de medida, surgen visiones sesgadas e incompletas de las instituciones y de los sistemas educativos, lo que conduce a concepciones acerca de la calidad que muchas veces contribuyen más a deteriorar que a mejorar la educación (Ravela, 2006). Esto debido a que, en general, los criterios de los rankings no se corresponden con la realidad de las instituciones o de los contextos en los que están insertas, la información es insuficiente o se desconocen las condiciones particulares para cada caso que es sometido a medición. En este sentido, cambian las prioridades de tal forma que:

no importa tanto lo que se enseña o cómo se enseña, tampoco qué se evalúa o cómo se lleva a cabo la evaluación. La relación con la sociedad, así como el impacto de la educación en el entorno y en los sujetos, más que para conocer y comprender el entramado de los procesos educativos y su pertinencia, van a ser fomentados en clave de rentabilidad, de beneficios económicos, para los individuos y no para el colectivo, en medio de la competencia global. (García y Plazas, 2017, p. 15)

De acuerdo con lo expuesto por Atairo (2016), el abordaje del gobierno y la gobernanza de la universidad, como objetos de estudio, supone un análisis crítico de las relaciones de poder y de autoridad en la educación superior, en relación con el sentido de las prácticas, estrategias y vinculaciones entre los actores universitarios.

También resulta necesario mencionar las tensiones propias entre el campo académico y el campo de la política que subyacen a la razón de ser de la labor educativa y formativa en interacción con distintos actores, tanto internos como externos, y de cara a un Estado cuyas determinaciones afectan tanto a la universidad de carácter público o estatal y a la de carácter privado, en la medida en que este ha adoptado un nuevo rol en la conducción del sistema educativo en su conjunto (Atairo, 2016). Este escenario corresponde a una comprensión de la gobernanza en la educación superior referida a “la manera en que las instituciones se hallan organizadas y son operadas internamente y

a sus relaciones con entidades externas con vistas a asegurar los objetivos de la educación superior” (Harvey 2004-2009).

En el caso de Argentina, el gobierno universitario se vio afectado por la sanción de leyes que dieron origen a políticas que repercutieron en aspectos internos de las universidades. En este sentido, “los cambios en el gobierno interno de las universidades responden no sólo a los cambios que incorpora la legislación nacional, sino también a las transformaciones que provienen de la implementación de políticas universitarias dirigidas directamente a generar nuevas prácticas y a trastocar viejos sentidos” (Atairo, 2016, p. 85), lo que va a posibilitar la emergencia de una doble línea de gestión y conducción que incide significativamente en el proceso de toma de decisiones (Suasnábar, 1999).

Lo anterior debe entenderse en estrecha relación con lo consignado en la Ley de Educación Superior (n.º 24.521 de 1995), que introdujo cambios en las relaciones tradicionales entre el Estado y las universidades, al hacer obligatoria la evaluación interna y externa, la acreditación de carreras de grado (de interés público) y de posgrado, y al establecer a la Comisión Nacional de Acreditación y Evaluación (Coneau) como el organismo a cargo de implementar dichos procesos. Así mismo, los primeros “programas especiales”, como el Programa de Incentivos a la Investigación de 1993 o el Programa Fondo de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior (Fomec) de 1995, tuvieron como elemento estratégico mecanismos estatales de evaluación: “De allí que la evaluación se convirtió en el eje articulador de las políticas universitarias implementadas en el periodo posicionándose a posteriori de las prácticas para premiar o castigar los comportamientos individuales o institucionales” (Krotsch, Camou y Prati, 2007).

En Colombia, la vinculación entre gobierno universitario y procesos de garantía de la calidad como la evaluación y la acreditación institucionales se enmarca en lo consignado en la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994) y la Ley de Educación Superior (Ley 30 de 1992), así como en lo que determinan la política para el aseguramiento de la calidad de la educación superior y el Sistema Nacional de Acreditación. De ellos se derivan conceptos y concepciones que asocian las prácticas evaluativas con la medición de la calidad de la educación y la rendición de cuentas, en medio de discursos que apuntan al desarrollo

de una cultura organizacional orientada hacia la evaluación y el mejoramiento continuo, lo cual implica el despliegue de políticas, programas estratégicos, proyectos, acciones y recursos que, integrados en planes de desarrollo, promueven el cumplimiento de los enunciados misionales y de un ideal de excelencia con participación activa de la comunidad institucional (CESU, 2015). Todo esto va a tener distintos niveles de apropiación entre las instituciones de educación superior, sean públicas o privadas, según sus propósitos formativos, valores y estructura organizacional.

Aspectos metodológicos

A partir de un diseño metodológico de tipo cualitativo, se optó por el estudio de casos comparativo entre seis universidades privadas de Argentina y Colombia, tres de cada país, ubicadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires (Argentina) y en la Sabana de Bogotá (Colombia). Por otra parte, se analizó a los organismos nacionales de evaluación y acreditación (CNA, de Colombia, y Coneau, de Argentina). La selección de los casos por estudiar se llevó a cabo teniendo en cuenta los criterios de antigüedad, tamaño³, oferta académica, tipo de gestión (privada confesional o laica) y que hubiera concluido al menos un proceso de autoevaluación institucional en el periodo comprendido entre 2014 y 2017. Entre las instituciones de ambos países se buscó equivalencia, o emparejamiento, con el fin de garantizar la comparabilidad.

Esta investigación se caracteriza por la triangulación metodológica de carácter intramétodo (Piovani, 2018), ya que para la recolección de la información se recurrió a la combinación de dos técnicas cualitativas: las entrevistas semiestructuradas y el análisis documental. Las primeras se realizaron a una muestra intencional de actores involucrados en el gobierno universitario, así como en el diseño y la gestión de la evaluación o la acreditación institucional: directivos de diferente

3 Para Del Bello, Barsky y Giménez (2007), según el tamaño, las IES pueden ser pequeñas (hasta 2.999), medianas (entre 3000 y 9999 estudiantes) o grandes (10000 o más estudiantes).

rango (vicerrectores académicos, secretario[a]s generales, director[e]s de unidades académicas, directoras de calidad, decano[a]s), además de docentes, directivos y técnicos de la Coneau y el CNA, y expertos en temas como educación superior y universidad en América Latina, calidad académica, políticas educativas, evaluación y acreditación institucional. Se realizaron 40 entrevistas en total. Para el análisis documental se definió un corpus de materiales tales como leyes, políticas, decretos y resoluciones ministeriales referidos a la educación superior y a la calidad educativa en ambos países, documentos institucionales (estatutos, modelo pedagógico, modelo de autoevaluación), informes internos y externos de evaluación, así como bibliografía especializada sobre la temática de estudio, principalmente procedente de países como Argentina, Brasil, Chile, México, Colombia y algunos de Europa y Norteamérica, y se construyeron matrices para ordenar la información recolectada.

De acuerdo con otras investigaciones consultadas, de características similares, un diseño metodológico como este posibilita examinar la influencia de la evaluación y de la acreditación en las instituciones de manera combinada con otros factores, ya que, parece ser difícil cuantificarla de manera independiente (Corengia, 2015). Por ello, este estudio se propuso indagar por la noción de calidad presente en los discursos y las prácticas de universidades privadas y organismos evaluadores y su relación con las transformaciones que han vivido las universidades de Colombia y Argentina en aspectos como el gobierno, las estructuras organizacionales y académicas, la relación con el Estado, la autonomía universitaria y, por supuesto, las formas en que se ha asumido la calidad académica y los procesos asociados a esta.

Resultados

Los resultados que se presentan a continuación se basan en las entrevistas al cuerpo directivo de las universidades seleccionadas (vicerrectores, secretario[a]s generales, director[e]s de unidades académicas, decano[a]s, directoras de aseguramiento de la calidad) y a directivos de los organismos evaluadores de ambos países. La revisión documental se centró en literatura especializada sobre los temas del estudio, leyes

y políticas educativas, así como en documentos de las universidades y los organismos evaluadores, relacionados con la acreditación y la evaluación institucional, tales como informes internos y externos de evaluación, resoluciones de acreditación, estatutos, proyecto educativo institucional y guías para la evaluación y la acreditación.

Tanto en las universidades colombianas como en las argentinas se aprecia la incidencia de los procesos de evaluación y de acreditación institucionales en la gobernanza, concretamente en aspectos relacionados con la consolidación de plantas profesoras cada vez más estables y cualificadas. Las estadísticas del Sistema Nacional de Información para la Educación Superior (Snies) en Colombia así lo demuestran⁴. Para 2010 en este país había 104 690 docentes, de los cuales 5649 ostentaban título de doctorado. Para 2018, estos últimos eran 13 797, lo que representa un crecimiento del 144 %. El incremento en la formación posgradual de los docentes se ve reflejado también en el nivel de maestría. Para el año 2010 los docentes magíster eran 23 519 y en el año 2018 la cifra ascendía a 57 191, lo que significó un crecimiento del 157 % en menos de una década. En este mismo periodo (2010-2018) el Snies indica que las plantas profesoras de los establecimientos universitarios han pasado de estar conformadas por un 27.4 % de profesores con posgrados de maestría y doctorado a uno de 43.8 %, lo que implica una variación de 24.7 puntos porcentuales.

A su vez, durante los últimos años las instituciones se han esforzado por mejorar las condiciones laborales de sus profesores a través de contratos de trabajo que permitan la consolidación de una carrera docente en las universidades, y se han realizado inversiones destinadas a la capacitación de estos, para que cursen programas de maestrías y doctorados.

En este sentido, entre las directivas del Consejo Nacional de Acreditación, de Colombia, se percibe que el profesor universitario ha cobrado protagonismo como un actor fundamental del sistema educativo que no solo se dedica a la cátedra, sino que realiza labores

4 Las cifras más recientes del Snies corresponden al año 2018. Para ampliar la información, consultar <https://snies.mineducacion.gov.co/portal/Informes-e-indicadores/Resumen-indicadores-Educacion-Superior/>

de investigación, de generación de nuevo conocimiento, de contribución a la ciencia y al relacionamiento con el sector externo. Se destaca también que los procesos de aseguramiento de la calidad han generado cambios en la concepción de los currículos, los cuales hoy constituyen en las universidades una de las más claras expresiones de su proyecto educativo institucional. Es así como la renovación curricular cobra protagonismo y las IES se preocupan por mantener currículos actualizados, conforme las exigencias del mundo contemporáneo y las necesidades del ámbito laboral. De igual forma, los planes de estudio se revisan sistemáticamente para asegurar que respondan a las tendencias de la disciplina y a los cambios tecnológicos.

Todo esto demuestra una clara expresión de la gobernanza interna de las IES acreditadas en Colombia y que se concreta en procesos de toma de decisiones, contratación de personal y asignación presupuestal, entre otros.

En relación con la incidencia de las políticas en torno al aseguramiento de la calidad en la vida cotidiana de las universidades, para los directivos del CNA esta se materializa en las mejoras que han tenido lugar en las condiciones de infraestructura que les permiten a las instituciones acreditadas contar con laboratorios, auditorios, aulas y espacios de bienestar con una adecuada y suficiente dotación en tecnología y conectividad, lo que constituye un elemento diferenciador con otras IES y que, en términos de gobernanza, ha implicado la toma de decisiones en torno a grandes inversiones económicas que les han permitido demostrar un importante crecimiento en relación con su situación apenas veinte años atrás.

Por su parte, los directivos de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (Coneau), en Argentina, coinciden en que los impactos de las leyes nacionales en torno a la educación de calidad se verifican en la formación académica de los docentes universitarios y en los procesos de mejora constante en los sistemas universitarios al interior de cada ente educativo, lo que ratifica que la gestión de la calidad es un elemento clave en la gobernanza de cara a la consolidación de los proyectos institucionales. En Argentina, un elemento que destacan los directivos de Coneau es el hecho de que, con la aparición de la legislación sobre la acreditación, disminuyó la creación de instituciones

de educación superior privada. Esto demuestra la manera en que actúan las leyes y la regulación estatal en la gobernanza universitaria, que en este caso correspondería a la gobernanza externa, puesto que esta se refiere a los procedimientos institucionales marcados por un nivel superior de toma de decisiones, generalmente el Estado, a través de leyes, decretos, mecanismos de financiación, procesos de evaluación, etc. (Casanova y Rodríguez, 2017).

Los directivos universitarios consultados (en Argentina y en Colombia) concuerdan en que la evaluación es una oportunidad de revisión para generar cambios en las instituciones, dado que las recomendaciones de los expertos evaluadores son tomadas en cuenta para implementar procesos de mejora, y además brindan más y mejor información para la toma de decisiones. De esta forma, la evaluación se constituye en un insumo importante que respalda la toma de decisiones e incide en la realidad de las instituciones y de la comunidad que las conforma, ya que el conocimiento producido por la evaluación siempre será utilizado en algún nivel de la organización, desde los ámbitos estratégicos en los que se conducen políticas hasta los espacios operativos, pasando por los escalones intermedios de la gestión (Neirotti, 2005).

Se puede evidenciar, entonces, que los resultados de la evaluación institucional han sido considerados para la mejora continua, han permeado distintos niveles de la gestión académica y administrativa, así como del gobierno universitario y han promovido cambios en la cultura organizacional. Así mismo, han impactado en los procesos que afectan la vida de la institución y han generado transformaciones en el gobierno y las estructuras organizacionales, en la infraestructura y los recursos humanos, tecnológicos y financieros, así como en la dimensión estratégica en cuanto a la actualización de estatutos y políticas orientadas a garantizar la continuidad y el crecimiento de las universidades.

En Argentina, los directivos universitarios expresan que estos procesos de calidad permitieron tener una mayor conciencia sobre la necesidad de una gestión ordenada en sus unidades académicas y, a su vez, reflexionar sobre la realidad de la institución, dado que los procesos de autoevaluación permiten develar tanto las fortalezas como las debilidades que se constituyen en aspectos de mejora y que finalmente permiten tener una visión global de lo que es la organización.

Para los directivos de las universidades colombianas, las políticas en torno al aseguramiento de la calidad han cambiado las formas de pensar la gestión y la planeación tanto académica como administrativa que se evidencian en los planes de mejora y de desarrollo de unidades académicas e institucionales. Estos, a su vez, exigen cambios en el presupuesto, la inversión, la formación docente y el tipo de contratación.

Estos ejercicios evaluativos (tanto la autoevaluación como la evaluación externa por pares) influyen en las funciones sustantivas de la universidad, marcan un derrotero y un nuevo rumbo en el desarrollo organizacional, delimitando sendas de autorregulación que, como lo asegura Brunner (2011), se convierten en el principal mecanismo de coordinación de los sistemas de educación superior, lo que se constituye en una nueva forma de gobernanza. Así mismo, se identifica en las declaraciones de los directivos universitarios cierto consenso alrededor de las políticas de calidad, que, expresadas en procesos de acreditación tanto institucional como de programas, indican transformaciones en los gobiernos universitarios y en sus estructuras organizacionales.

Es posible identificar que los procesos afines a la gestión de la calidad resultan ser estratégicos para orientar la toma de decisiones, generar conocimiento útil, aportar a la memoria histórica y al desarrollo institucional, al tiempo que definen rutas para el cumplimiento de los objetivos y propósitos misionales, más allá del afán por las certificaciones que otorguen agentes externos, o de una postura puramente instrumental frente a dichos ejercicios, que hace perder de vista el *telos* del aseguramiento de la calidad en los procesos académicos (García y Plazas, 2020).

En las universidades que hicieron parte del estudio, así como en la revisión de literatura especializada, se evidencian desplazamientos a raíz de los procesos de evaluación, acreditación y aquellos afines a la gestión de la calidad de la educación superior, entre ellos, cabe mencionar los siguientes:

- El carácter colectivo y participativo de los procesos mencionados, que convoca a los distintos estamentos de la comunidad universitaria, interna y externa, con frecuencia ha desplazado el privilegio dado a las autoridades unipersonales. De esta

forma, la responsabilidad no recae sobre una única figura o dependencia institucional, tanto en las fases de planeación y ejecución como al momento de implementar las acciones de mejora derivadas de la autoevaluación y de la evaluación externa. En la medida en que estos procesos se lleven a cabo con éxito las instituciones obtienen un alto grado de reconocimiento y legitimidad, aspecto que favorece el buen gobierno universitario.

- Esta misma situación puede conllevar transformaciones en la planeación institucional en tanto pase de ser vertical a la colegialidad y la búsqueda de consensos, y en la medida en que, de ser una planeación centrada en las respuestas o reacciones frente a los riesgos, evolucione a anticipar (y gestionar) el riesgo. Todo esto corresponde también a las nuevas formas como la universidad se concibe a sí misma y concibe la calidad, esta última como un elemento transversal a cada uno de los aspectos de la institución, en procura de corresponder a las exigencias de los entornos locales, nacionales y regionales, así como de propender por el desarrollo permanente de sus labores formativas, académicas, de docencia, investigación y extensión.
- Otros desplazamientos se perciben en torno a una concepción de la gestión de la calidad centrada en acciones instrumentales desplegadas para el logro de resultados (fines) hacia una noción de calidad acorde con los contextos educativos, con énfasis más en los procesos, orientada al mejoramiento continuo, la formación integral y humanista, a la pertinencia y el compromiso social de la universidad.
- Así mismo, de una evaluación institucional asociada al seguimiento y el control se ha dado el salto a una evaluación con carácter dialógico, que posibilita la participación y el reconocimiento de los actores involucrados y orienta la toma de decisiones.

- Un desplazamiento importante tiene que ver con incorporar la innovación a la gobernanza y ampliar la capacidad de los gobiernos universitarios para gestionar el cambio institucional, lo que significa coordinar acciones, formular objetivos comunes y diseñar e implementar estrategias de innovación, fortalecimiento, adaptación o cambio de los comportamientos institucionales universitarios. Como lo plantea Acosta (2018):

en términos prácticos, el concepto de gobernanza significa específicamente la “gestión del cambio institucional”, con un claro propósito de producción y organización de respuestas institucionales a la veloz transformación de los entornos universitarios, como una estrategia de racionalización institucional frente a las incertidumbres y desafíos que caracterizan a la educación superior en América Latina y el Caribe en el siglo XXI. (p. 13)

Lo anterior evidencia que ni el ejercicio de la gobernanza ni las instituciones universitarias son estáticos o inmutables; por el contrario, son dinámicos y deben estar en capacidad de enfrentar el movimiento y las variaciones de los contextos cambiantes en los que se insertan.

Tanto en Colombia como en Argentina la instauración de una cultura en torno a la calidad en el gobierno y la gobernanza de las universidades de carácter privado ha dado lugar a la creación de estructuras específicas y a la implementación de las acciones que de ellas se derivan, como oficinas, cargos, recursos, políticas, lineamientos y estrategias orientados a la gestión.

En ambos países ha tenido lugar un giro en las políticas educativas en lo concerniente a la evaluación y la calidad, ahora más orientadas al mejoramiento continuo que solo a la medición de resultados, con el fin de fortalecer la educación superior desde una perspectiva integral. Para el CNA es claro que hoy, en Colombia, los sistemas de evaluación de la calidad están legitimados, que las instituciones los han incorporado a su quehacer, desde el punto de vista estratégico, de acuerdo con sus modelos de gestión. De esa manera han jugado un papel significativo en el mejoramiento y consolidación institucional de las universidades.

El nuevo enfoque de las políticas ha dado lugar a una mayor apertura de la gestión universitaria hacia la rendición de cuentas, no como una exposición obligada producto de mandatos de regulación y control, sino como muestra de la transparencia y la capacidad de autorregulación de la institución, de cara a la sociedad. Lo que se constituye en una buena práctica que incide en la gobernanza universitaria (tanto interna como externa).

La apertura también ha posibilitado la participación de distintos grupos de interés en los cuerpos colegiados y órganos de decisión (consejos, comités) de las universidades privadas de Colombia y Argentina, que recientemente cuentan con la presencia de estudiantes, egresados y representantes del sector externo. Esto fortalece las interacciones de la universidad con distintas comunidades y le permite recibir los aportes de diferentes actores frente a sus procesos internos y su quehacer, lo que le imprime características particulares al ejercicio de la gobernanza.

Conclusiones

Las universidades privadas argentinas y colombianas que participaron de este estudio indican que gran parte de las acciones en torno al aseguramiento de la calidad que han desarrollado, han contribuido de manera significativa en procesos que generan legitimidad institucional, en términos weberianos, especialmente al adoptar este tipo de prácticas no como meras imposiciones legales por parte del Estado, sino como procesos que ayudan a la institución a pensarse a sí misma y replantear su accionar en aquellos aspectos que puedan considerarse débiles.

En efecto, los resultados de esta investigación expresan que la evaluación (interna y externa) y la acreditación institucional han incidido de manera significativa en la construcción de planes de desarrollo institucionales, y han permitido trazar metas en relación con lo que se proponen como universidad. Además, han promovido reestructuraciones y la gestión de soluciones innovadoras, de acuerdo con sus propias necesidades y particularidades. Es así como, en las entrevistas realizadas, se encuentran afirmaciones tales como que “la universidad

está mejor que antes”, “la universidad es otra”, “la universidad ha cambiado”, “la universidad se ha dinamizado”, entre otras.

También es posible identificar que los procesos de aseguramiento de la calidad han influenciado notablemente el sistema universitario colombiano y, por ende, la gobernanza de las universidades. Para el año 2018, 44 de las 86 instituciones de educación superior registradas como universidades contaban con acreditación de alta calidad, lo que equivale al 51.1 %, es decir, más de la mitad de las universidades colombianas tenían este reconocimiento por parte del Ministerio de Educación Nacional. Se debe resaltar, además, que las instituciones acreditadas en Colombia representan el 17.3 % del número total, que para el 2018 era de 300 IES. Sin embargo, este pequeño porcentaje, que es menos de la quinta parte del total, ostenta el 39,9 % de la matrícula en todo el territorio colombiano. Se podría hipotetizar, entonces, que los procesos de calidad atraen a los estudiantes a razón de la legitimidad con la que cuentan estas instituciones.

En el contexto de la creación, implementación y desarrollo de los procesos de aseguramiento de la calidad en la educación superior se reconoce, tanto en Colombia como en Argentina, que dichos procesos representan proyectos de largo aliento. El mundo actual exige que la universidad sea partícipe de los cambios que afronta la sociedad. Esto, sin duda, puede darse en la medida en que cada institución se interroga y sea perceptiva frente a su actuar y frente a la pertinencia social, académica y científica de los procesos de aseguramiento de la calidad, pues de aquellas universidades que gozan de legitimidad en sus procesos educativos y con reconocimiento de calidad son de las que se espera un papel más activo en la búsqueda de respuestas en medio de las crisis.

Acorde con las necesidades del mundo actual, cobra vigencia lo expuesto por Brunner (2011) al indicar que el gran desafío para la universidad es mantener la legitimidad de la que goza a través de la muestra de su solidez, al adoptar decisiones, saber manejar las demandas del contexto, adaptarse e incidir en él debido a sus acciones internas. De igual manera, es prioritario hallar soluciones alternativas que faciliten la implementación de estrategias que permitan la continuidad de sus funciones, disponer de los recursos para la operación y, finalmente,

conseguir los objetivos propuestos, a pesar del entorno turbulento y hostil en el que se encuentre.

Así mismo, si bien los procesos de aseguramiento de la calidad, autorregulación y acreditación han influenciado y transformado algunas dimensiones de la gobernanza universitaria, resulta necesario cuestionarse por aquellos aspectos que hoy, en un mundo en crisis —ante lo que ha significado la amenaza sanitaria por la aparición del SARS-CoV-2—, convocan a pensar en el papel de la universidad. En este sentido, cabe señalar que la gobernanza de las IES es la que posibilita nuevas formas de organización en consonancia con la cultura organizacional (valores, principios, filosofía), y un accionar acorde con los urgentes cambios que hoy demandan intervención.

Este estudio permitió reconocer, en la misma línea de pensamiento de Atairo (2016), que el gobierno y la gobernanza apuntan a fortalecer la autonomía universitaria asociada a la capacidad de autogobierno y a la elaboración de un proyecto político académico en diálogo con las demandas sociales contemporáneas, para así posibilitar procesos de autorreflexión y autointerrogación frente al papel y el deber ser de la universidad que, en un contexto como el de América Latina, procure atender las diferentes problemáticas y necesidades que surgen y al tiempo producir procesos de cambio e innovación sustantivos.

Referencias

- Acosta, A. (2018). Gobernanza universitaria. Contextos y autores (Prólogo). En F. Ganga Contreras, O. Leyva Cordero, A. Hernández Paz, G. Tamez González y L. A. Paz Pérez (Coords.), *Investigaciones sobre gobernanza universitaria* (pp. 11-15). Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Acosta, A. (2014). Gobierno universitario y comportamiento institucional: la experiencia mexicana. En H. Casanova Cardiel y R. Rodríguez Gómez (Coords.), *Gobierno y gobernanza de la universidad: el debate emergente*. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 66(1). 10.13042/Bordon.2014.66100
- Adrogué, C., Corengia, Á., García de Fanelli, A. y Pita Carranza, M. (2015). Políticas públicas y estrategias para el desarrollo de la investigación en las universidades privadas argentinas. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 23(12). <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.v23.1831>

- Araujo, S. (2015). Evaluación universitaria: dos enfoques, dos dinámicas. *Revista Política Universitaria*, 2. Instituto de Estudios y Capacitación, Federación Nacional de Docentes Universitarios. IEC-Conadu.
- Atairo, D. (2016). *El gobierno universitario en la agenda académica y política de América Latina*. Anuies, Dirección de Producción Editorial.
- Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación* (355). Instituto Nacional de Evaluación Educativa. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355_06.pdf
- Casanova, H. y Rodríguez, R. (Coords.). (2017) Gobierno y gobernanza de la universidad: el debate emergente. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 66(1). 10.13042/Bordon.2014.66100
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Unesco. <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Chiroleu, A., Suasnábar, C. y Rovelli, L. (2012). *Política universitaria en Argentina: revisando viejos legados en busca de nuevos horizontes*. Buenos Aires (Argentina): Federación Nacional de Docentes Universitarios, IEC-Conadu; Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Consejo de Educación Superior (CESU). (2015). *Lineamientos para la acreditación institucional*. CESU.
- Corengia, A. (2015). *El impacto de la Coneau en universidades argentinas*. Teseo.
- Del Bello, J. C.; Barsky, O. y Giménez, G. (2007). *La universidad privada argentina*. Libros del Zorzal.
- De Vincenzi, A. (2013). Evaluación institucional y mejoramiento de la calidad educativa en tres universidades privadas argentinas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, IV(9). <https://www.ries.universia.unam.mx/index.php/ries/article/view/85/336>
- Fernández Lamarra, N. (2010). *Hacia una nueva agenda de la educación superior en América Latina*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones del Nivel Superior (Anuies).
- Fernández Lamarra, N. (2005). *Los sistemas de evaluación y acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina. Situación, problemas y perspectivas*. IESALC/Unesco, Coneau.

- Ganga, F. A. y Abello, J. B. (Comps.) (2015). *Gobernanza universitaria. Aportes desde una perspectiva latinoamericana*. RIL editores. <http://bibliogobernanza.ulagos.cl/items/show/72>
- Ganga Contreras, F. y Núñez-Mascayano, O. (2018). Gobernanza de las organizaciones: acercamiento conceptual a las instituciones de Educación Superior. *Revista Espacios*, 39 (17). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n17/a18v39n17p09.pdf>
- Ganga-Contreras, F., Quiroz, J. y Fossatti, P. (2017). Análisis sincrónico de la Gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta. *Revista Educación Pesquis*a, 43(2). <http://dx.doi.org/10.1590/S1517-9702201608135289>
- García de Fanelli, A. M. y Pita Carranza, M. (2018). Los rankings y sus usos en la gobernanza universitaria. *CTS Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*. 13(37). <https://dialnet.unirioja.es/revista/10937/V/13>
- García, L. B., Manzione, M. A y Zelaya, M. (2015). *Administración y gestión de la educación. La configuración del campo de estudio*. Universidad Nacional de Quilmes.
- García, M. E y Plazas, D. M. (2020). Gobierno universitario y aseguramiento de la calidad: relaciones-tensiones y escenarios en disputa. En M. E. García, D. M. Plazas y N. Arata (Eds.). *La pregunta por lo social en América Latina en el siglo XXI. Abordajes desde la comunicación, la educación y la política* (pp. 149-173). Ediciones USTA, Universidad Santo Tomás; Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (Clacso).
- García, M. E. y Plazas, D. M. (2017). El discurso neoliberal en torno a la calidad de la educación superior en Colombia: revisión a la política pública. *593 Digital Publisher*, 2. http://www.centrodelemprendimiento.com/revista/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/23/10
- Gvirtz, S., Larripa, S. y Oelsner, V. (2006). Problemas técnicos y usos políticos de las evaluaciones nacionales en el sistema educativo argentino. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 14(18). <http://epaa.asu.edu/epaa/>
- Harvey, L. (2004-2009). *Analytic Quality Glossary*. <http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/>
- Harvey, L. y Green, D. (1993) Defining Quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 1(18). <http://dx.doi.org/10.1080/0260293930180102>
- Hernández, C.A. (2002). Universidad y Excelencia. En M. Henao, C. A. Hernández et al. (Eds.), *Educación superior. Sociedad e investigación*

- (pp. 17-148). Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología. Colciencias. Asociación Colombiana de Universidades, Ascún.
- Ibarra Colado, E. (2001). *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*. UNAM-UAM-Unión de Universidades de América Latina.
- Krotsch, P.; Camou, A. y Prati, M. (2007). *Evaluando la evaluación: políticas universitarias, instituciones y actores en Argentina y América Latina*. Prometeo.
- Krotsch, P. (1993). Organización, gobierno y evaluación universitaria. En A. Puiggrós y P. Krotsch (Comp.), *Universidad y evaluación. Estado del debate* (pp. 101-136). Aique Grupo editor.
- Larripa, S. (2009). Reflexiones sobre las funciones de los sistemas de evaluación educativa de gran escala: entrevista a Silvina Larripa. *Archivos de Ciencias de la Educación*, 3(3), 1-10. <http://www.archivosdeciencias.fahce.unlp.edu.ar/article/view/ARCHv03n03a06/4055>
- Lemaitre, M. J. (2016). Gobierno universitario: una mirada desde el aseguramiento de la calidad. En J. H. Cifuentes Madrid (Ed.), *Asuntos de gobierno universitario* (pp. 178-191). Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Lemaitre, M. J. y Zenteno, M. E. (2012). *El aseguramiento de la calidad en Iberoamérica. Educación Superior Informe 2012*. Cinda-Universia.
- Maldonado G., M. A. (2014). ¿Competencias o cualificaciones? Reforma de la educación superior, producción y acreditación. Ecoe Ediciones.
- Marquina, M. (2016). *Yo te evalúo, tú me evalúas. Estado, profesión académica y mercado en la acreditación de carreras en la Argentina*. Eudeba. Universidad de Buenos Aires.
- Montoya, M., Vélez, C. y Viáfara, H. (2013). *Las políticas públicas en educación superior en Colombia 1992-2010. Diagnóstico e incidencias en las reformas institucionales*. Editorial Bonaventuriana. Universidad de San Buenaventura,
- Neave, G. (2001). *Educación superior: historia y política. Estudios comparativos sobre la universidad contemporánea*. Gedisa.
- Nosiglia, M. C. y Mulle, V. (2016). Las políticas de evaluación universitaria en Argentina: balance y desafíos. *Panorama*, 10(19). <http://dx.doi.org/10.15765/pnrm.v10i19>
- Pérez Lindo, A. (2007) La evaluación y la universidad como objeto de estudio. *Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP*. 12(4). <http://www.scielo.br/pdf/aval/v12n4/a03v12n4>

- Piovani, J. I. (2018). Triangulación y métodos mixtos. En A. Marradi, N. Archenti y J.I. Piovani (Eds.), *Manual de metodología de las ciencias sociales* (pp. 437-455). Siglo XXI editores.
- Piovani, J. I. (2015). Reflexiones metodológicas sobre la evaluación académica. *Revista Política Universitaria*, 2.
- Ravela, P. (2006). *Fichas didácticas para comprender las evaluaciones educativas*. Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL).
- Rodríguez, R. (1999). La universidad latinoamericana en la encrucijada del siglo XXI. *Revista Iberoamericana de Educación*, 21. <https://rieoei.org/historico/documentos/rie21a04.htm>
- Stubrin, A. (2010). *Calidad universitaria. Evaluación y acreditación en la educación superior latinoamericana*. Universidad del Litoral. Eudeba.
- Suasnábar, C. y Palamidessi, M. (2006). El campo de producción de conocimientos en educación en la Argentina. Notas para una historia de la investigación educativa. *Revista de Educación y Pedagogía*, 18(46).
- Suasnábar, C. (1999). Resistencia, cambio y adaptación de las universidades nacionales. Problemas conceptuales y tendencias emergentes en el gobierno y la gestión académica. En G. Tiramonti, C. Suasnábar, y V. Seoane, (Eds.), *Políticas de modernización universitaria y cambio institucional* (pp. 93-112). Universidad Nacional de La Plata. <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.181/pm.181.pdf>
- Unzué, M. y Emiliozzi, S. (2013) (Comps.) *Universidad y políticas públicas. ¿En busca del tiempo perdido? Argentina y Brasil en perspectiva comparada*. Imago Mundi.
- Vidal, J. y Vieira, M. J. (2014). Gobierno, autonomía y toma de decisiones en la universidad. En H. Casanova Cardiel y R. Rodríguez Gómez (Coords.), *Gobierno y gobernanza de la universidad: el debate emergente*. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 66(1). 10.13042/Bordon.2014.66100