

Línea Temática: Gobernanza universitaria en la era digital. Tipo: Ensayo Original.

LA GOBERNANZA A TRAVÉS DE LAS TIC EN EL CONTEXTO DE PANDEMIA VIVENCIADO DESDE UNA UNIVERSIDAD REGIONAL CHILENA: DEBILIDADES Y FORTALEZAS ANTE LA EMERGENCIA.

Jenniffer Peralta Montecinos
Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico, Universidad de Tarapacá, Arica, Chile.
jperalta@academicos.uta.cl

Yasna Godoy Henríquez
Dirección de Sede Iquique, Universidad de Tarapacá, Chile.
ygodoyh@academicos.uta.cl

Norman Garrido Cabezas
Docencia Universidad de Tarapacá, Sede Iquique, Chile.
ngarrido@academicos.uta.cl

RESUMEN

La crisis sanitaria ocurre en Chile inmediatamente después de una profunda crisis social cuya representación popular se sitúa desde el 18 de octubre del año 2019, en donde se intensifican las movilizaciones sociales traducidas en marchas ciudadanas, paralizaciones institucionales y ocupaciones irregulares de establecimientos universitarios para impedir el normal desarrollo de las actividades académicas y administrativas. Este contexto se mantuvo hasta finales de diciembre del citado año, debiendo los planteles de educación superior ocupar el mes de enero del año 2020 para normalizar algunas de sus actividades. Sin embargo, el mes de febrero, prevé un receso que tradicionalmente transcurre sin actividades docentes, por lo que la súbita llegada de Covid 19, en el mes de marzo, obligó a las instituciones de educación a impulsar en forma acelerada la comunicación mediada por plataformas como *Zoom*, *Teams*, *Google Meets*, entre otras, para realizar su cometido. No obstante, este cambio forzado tuvo un gran impacto en la gobernanza de las instituciones de educación superior, con una arraigada tradición presencial, los diversos estamentos debieron poner en funcionamiento, en solo dos semanas, estrategias y recursos no previstos para articular las estructuras organizacionales en los establecimientos y dar curso al año académico.

Este ejercicio de inmersión inmediata de la gobernanza universitaria en el contexto de las TIC, significó una experiencia importante de narrar y analizar desde la perspectiva de los diversos actores universitarios. Los protagonistas son los vicerrectores, decanos, directores, académicos, funcionarios de gestión y estudiantes de una universidad regional del norte de Chile que enfrentan, hasta hoy, la crisis que significa mantener actividades mediadas por dispositivos electrónicos conectados a Internet. Esto ha obligado a todos a ser protagonistas y reconocer fortalezas y debilidades que, en conjunto, permiten reflexionar en torno a sucesos sin precedentes y rescatar las recomendaciones necesarias para un mejor proceder en un escenario con muchos problemas para la gobernanza efectiva y eficiente.

El ensayo obtiene perspectivas triestamentales derivadas de la experiencia de casos de informantes clave cuyos testimonios son potencialmente útiles en otros contextos con características regionales similares en donde se entrecruzan aspectos positivos y negativos para enfrentar emergencias como la originada por la pandemia del Covid 19.

Palabras Clave: Universidad, Gobernanza, TIC.

GOVERNANCE THROUGH ICT IN THE CONTEXT OF THE PANDEMIC, EXPERIENCED FROM A CHILEAN REGIONAL UNIVERSITY: WEAKNESSES AND STRENGTHS IN THE FACE OF AN EMERGENCY.

SUMMARY

The health crisis occurs in Chile immediately after a deep social crisis whose popular manifestation begins on October 18, 2019, where social mobilizations intensify and translate into citizen marches, institutional stoppages and irregular occupations of university establishments, to prevent the normal proceeding of academic and administrative activities. This context was maintained until the end of December of that year, so that higher education establishments had to use the month of January 2020 to normalize some of their activities. However, normally the month of February represents a recess that traditionally is exempt of teaching activities, so the sudden arrival of Covid 19 in the country in March forced education institutions to accelerately promote mediated distance communication through platforms such as Zoom, Teams, Google Meets, among others, to carry out their activities. However, this forced change had a great impact on the governance of higher education institutions, which have a deep-seated tradition of in-person education. The various bodies had to put into operation unforeseen strategies and resources in just two weeks to articulate the organizational structures in the establishments and to be able to move forward with the activities of the academic year.

This exercise of immediate immersion of university governance in the context of ICT meant an important experience in terms of narration and analysis from the perspective of various university actors. The protagonists are the directors, academics, management officials and students of a regional university in the north of Chile, who until today face a crisis that forces them to carry out their academic activities through electronic devices connected to the internet. This has forced everyone to be protagonists and to recognize the strengths and weaknesses that, together, allow us to reflect on unprecedented events and also allow us to rescue the necessary recommendations for a better procedure in a scenario that holds many obstacles to the proper implementation of a correct and effective governance.

The trial obtains tri-state perspectives derived from the experience of key informant cases, whose testimonies are potentially useful in other contexts with similar regional characteristics, where positive and negative aspects intersect to face emergencies such as the one caused by the Covid 19 pandemic.

Key Words: University, Governance, ICT.

1. INTRODUCCIÓN

La emergencia sanitaria mundial a consecuencia de la pandemia provocada por el Covid-19 ha impactado profundamente nuestras estrategias comunicacionales en todos los ámbitos de la vida, obligando a una inmersión inmediata en las Nuevas Tecnología para la Información y la Comunicación (TIC). Las personas, grupos e instituciones, estábamos habituados al uso de Tic, sin embargo, hasta antes de esta emergencia sanitaria, estos *gadget* se utilizaban como un complemento al contacto directo, cuestión que se constata al comparar la relación entre el uso de estos con el aumento en la frecuencia de encuentros cara a cara (Lévy, 2007). No obstante, ya han transcurrido siete meses desde que se decretó en Chile el “Estado de Excepción Constitucional” resultante en la implantación de medidas extraordinarias para enfrentar la contingencia producida por el virus. Entre estas destacan las restricciones para el libre desplazamiento, confinamientos obligatorios y medidas de distanciamiento físico que han afectado profundamente la convivencia cotidiana en sociedad.

La vida de las comunidades universitarias no escapó a esta contingencia y su funcionamiento fue relevado a través de varias medidas que trascendieron las restricciones presenciales para dar continuidad a los procesos de educación superior. Esto generó una crisis en los diversos actores que conforman los estamentos organizacionales de las casas de estudios. Directivos, académicos, funcionarios de gestión y estudiantes, debieron implementar todas sus relaciones comunicacionales en torno a plataformas no presenciales que no habíamos pronosticado.

En este escenario complejo, resurge con fuerza la primigenia necesidad humana de intercambiar relatos sobre experiencias que nos faciliten reflexionar sobre la cotidianidad alrededor de un fenómeno transformador de las relaciones humanas. Las narrativas desde una universidad regional del norte Grande de Chile componen un corpus de experiencias interesantes de observar durante este periodo.

La intención fue aproximarse a perspectivas, interpretaciones y sentidos que otorgan las personas que dan cuerpo a los procesos universitarios de gobernanza y, como tales, a sus narrativas como expresión fundamental de comunicación humana y fuentes primarias para la investigación de fenómenos concretos. Lo narratológico nos permite ahora, con cierta experiencia, identificar fortalezas y debilidad de los diversos actores que dan vida a la educación universitaria a través de las TIC en estas circunstancias.

2. LA UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ EN TIEMPOS DEL COVID-19

La Universidad de Tarapacá (UTA) es una universidad pública ubicada en el extremo norte de Chile, con una matrícula de 8.819 estudiantes de pregrado distribuidos en 41 carreras. Como universidad regional, durante su existencia desde el año 1981 ha debido enfrentar un sistema de educación superior chileno muy centralizado que no repara en particularidades territoriales, sociales, culturales, etc. para la asignación de recursos destinados a su funcionamiento. Esto ha obligado a esta casa de estudios a desplegar diversas estrategias de gobernanza universitaria interna que articulen sus mecanismos, procesos y actores para propender al fortalecimiento institucional y, al mismo tiempo, dar cumplimiento a exigencia de calidad que le permiten continuar como una institución acreditada con altos estándares de calidad fijados por el Consejo Nacional de Acreditación Chileno (CNA).

Desde su formación no mantenía procesos fundamentales de funcionamiento a través de las TIC, siendo estas, como para gran parte de las instituciones de educación superior del país, tecnologías auxiliares a las reglas del juego presencial en su camino hacia el logro objetivos como casa de estudios directos (Enders et al., 2012).

En un contexto donde más de las dos terceras partes de sus estudiantes son considerado como “vulnerable” desde la perspectiva social y económica, la pandemia nos sorprendió con un margen de acción temporal de dos semanas durante el pasado mes de marzo, con la obligación de dar continuidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje a través de todos los medios necesarios (SES, 2020). Los telemáticos se alzaron como una medida estándar para enfrentar la contingencia desde la suspensión total de actividades presenciales decretada para la mayoría de las dependencias de

la universidad el pasado 16 de marzo. Para el comienzo del año académico en línea sólo se contó con dos semanas en las cuales se tuvieron que reconvertir mecanismos, procesos y actores hacia la virtualidad mediada por todo tipo de dispositivos conectados a Internet.

De acuerdo con Almazán (2020), hace sólo unos meses atrás a nadie se le hubiera ocurrido la necesidad imperiosa de implementar todas estas acciones. No obstante, el problema fue aumentando al constatar, una vez iniciado el año académico el 30 de marzo, que el espíritu democrático igualitario en su visión y misión como comunidad universitaria estaba amenazado por la falta de equipos informáticos, conexiones de alta velocidad y la propia vida cotidiana de las personas que la constituyen. La obligación de intentar realizar todas nuestras actividades desde las viviendas convirtió la emergencia en una crisis que afectó, en mayor o menor medida, a todos los integrantes de la universidad. Confinados con las familias, directivos, funcionarios de gestión, académicos y estudiantes, debieron empezar las actividades “regulares” entre improvisados espacios domésticos. Sin duda que el estamento estudiantil fue el más afectado por la falta de recursos socioeconómicos para proveerse de los dispositivos necesarios y suficientes (hardware y Software) para enfrentar esta nueva y no contemplada forma de desarrollar su año académico: (...) *Imagine que de la noche a la mañana te digan que tienes que tener un computador bueno y una buena conexión a Internet cuando en mi sector (Barrio-Población) nadie tiene conexión a Internet, o sea, por teléfono sí, pero eso no sirve mucho para las clases, yo no estaba preparada y mi familia no podía pagar una conexión buena, ni comprarme un computador bueno (...)* (Paola. Estudiante de Trabajo Social, UTA)

Las dificultades también afectaron a las personas que conforman el núcleo de los procesos internos de administración universitaria. Los funcionarios de gestión debieron continuar con el trabajo en circunstancias que los colegios de sus hijos (primaria y secundaria) también fueron obligados a desarrollar actividades mediante el sistema virtual de enseñanza desde los hogares. Las redes de apoyo para cuidados directos fueron considerablemente mermadas, situación que los llevó a combinar los diversos papeles que desempeñaban estos funcionarios, especialmente las mujeres. Estas últimas tuvieron, en muchos casos, que compartir la jornada laboral virtual con roles de cuidado de sus hijos, adultos mayores, niños y diversas tareas del hogar, todo lo que provocó importantes problemas de salud mental (estrés, depresión y angustia): *“Yo tengo dos hijos chicos, uno de doce y el otro de ocho años. Los dos sin clases y sin que mi mamá, que ya es mayor, los pudiera cuidar. Antes que pasara todo esto yo tenía una señora que me ayudaba en las tareas de la casa, pero con esto de la pandemia no pudo seguir, ella debía cuidar a su marido que estaba medio enfermo y bueno, también por una cuestión de seguridad, nadie sabe quién te puede contagiar (de coronavirus) y quería que no se expusiera viniendo a mi casa a ayudarme. El problema más grande fue tener que trabajar de sol a sol, al principio te llamaban todos al celular personal y escribían a cualquier hora, tenía que pasar frente al computador respondiendo correos hasta en la noche, y también le puede haber pasado a usted que el WhatsApp lo tenías que responder hasta los domingos y con todo lo demás colapse (...)* (Mercedes. Secretaria de la UTA)

La inmersión total y repentina en la virtualidad de los docentes tampoco estuvo exenta de problemas. Si bien los reportes iniciales mostraron niveles de acceso y uso óptimos del profesorado para enfrentar las actividades de un año en línea, los problemas se identificaron, especialmente los

dos primeros meses de actividades académicas (meses de abril y mayo), en las brechas de competencias digitales que poseía este estamento. Esto dejó al descubierto deficiencias para el uso de plataformas contratadas, principalmente, para los procesos de enseñanza-aprendizaje del año en curso: *“Si bien yo uso computadora y Smartphone, no estaba lo suficientemente preparado para Zoom (Plataforma utilizada en forma preferentemente por la UTA), esto me generó problemas, tuve que, sobre la marcha, aprender todos los temas que involucraba para mí. Siempre estuve familiarizado con el uso de Skype, pero esta no la conocía, me preocupó mucho en un principio equivocarme y poder sacar provecho de la herramienta, para mí era un secreto lo de trabajar en subgrupos, realizar talleres y otras tareas que me provocaron ansiedad, pero que ahora las veo muy adecuadas y ya domino en gran medida.* (Rolando. Profesor de la Carrera de Derecho de la UTA)

Esta nueva realidad debió aceptarse con todas las debilidades que se presentaron para la virtualización de la gobernanza universitaria interna mediada por dispositivos electrónicos. Esto agotó a muchas personas (Carreño et al., 2020), obligándolas a desplegar nuevas estrategias y adaptaciones a un escenario dinámico marcado por la necesidad de fortalecer liderazgos internos, decisiones consensuadas y emprendimientos que pusieron a prueba la flexibilidad y capacidad de innovación institucional (De Vincenzi, 2020).

3. LA GOBERNANZA ORGANIZACIONAL, DECISIONES Y ACCIONES ANTE LA EMERGENCIA

El gobierno universitario de la UTA, en todas sus instancias directivas, tuvo que hacer frente, al igual que los otros estamentos, a la emergencia sanitaria con todas las exigencias y restricciones que imponen las leyes estatales a las instituciones de educación superior de carácter público (IES). A pesar de tener la formación y experticia en la gestión y administración institucional, la puesta en funcionamiento del año académico llevó al límite el despliegue de las habilidades comunicacionales para la gobernanza interna de este estamento.

Los directivos superiores redoblaron las acciones de coordinación para la toma de decisiones, aumentando el número de contactos para afrontar la complejidad que sumaba el contexto sanitario. Desde la rectoría hasta las jefaturas de carrera, se mantuvo un diálogo democrático y participativo con el estamento de gestión y estudiantil para identificar problemas y soluciones, consiguiendo acuerdos para adaptar los procesos institucionales y propender a garantizar el éxito de los objetivos de la comunidad universitaria más afectada (Tapia y Cuevas, 2019; Torregrosa et al., 2020). (...) *durante el transcurso del primer mes (abril), nos percatamos de los problemas más importantes que afectaban a los funcionarios administrativos y estudiantes. Fue necesario hacer una importante inversión en equipos para garantizar el derecho a la educación en estas circunstancias, por lo que se apresuraron los procesos de compra de BAM (conexión portátil inalámbrica de alta velocidad) y Tablet para 2900 estudiantes que lo requirieron, además del establecimiento de periodos de pausas académicas. Todos identificamos lo extenuante que significó la administración y docencia online, no podíamos estar llevando el*

año académico a través de las plataformas como si se tratara de un paso desde las oficinas y salones de clases y laboratorios a las casas de nuestra gente (...) (Directora Sede Iquique).

El gobierno y la gobernanza universitaria interna de la UTA debió adaptar sus mecanismos e instrumento de gestión para oír a los diversos grupos de interés (Novoa, 2020). De este modo, a través de sus alcances institucionales, diversos decretos y resoluciones internas se orientaron a mejorar las dimensiones de personas y grupos de trabajo. Para el estamento estudiantil el año académico se aplazó en su inicio desde el mes abril al mes de mayo, manteniéndose el primero como ejercicio de acercamiento a las nuevas metodologías en línea. Todo esto mientras se gestionaba los recursos para acercar la conectividad a todos los estudiantes que lo necesitaran. Junto con esto, se estableció un programa recursivo dirigido a los docentes para profundizar el conocimiento y manejo de plataformas que facilitarían su labor a cargo de funcionarios de la propia institución conocedores de recursos en línea provistos por E-Learn, UTAMED, Zoom, YouTube, entre otras. A los académicos, además, se les capacitó sobre nuevos modelos de docencia en línea para adaptar y transformar las formas presenciales de impartir docencia al nuevo contexto. Sumado a lo anterior, se favorecieron las prácticas de buen trato laboral, especialmente en lo relativo a los horarios de trabajo y atención de solicitudes a los funcionarios de gestión, se ampliaron las atenciones de profesionales especializados en atención psicológica a distancia para atender los requerimientos de estudiantes, funcionarios de gestión, académicos y directivos que lo solicitaran en cuanto a salud mental. En la misma línea, los apoyos subsidiarios para beneficios de residencia, alimentación e instrumentos de conectividad, se mantuvieron, a pesar de las restricciones de movilidad impuestas por autoridad sanitaria, se obtuvieron permisos especiales para que empresas encargadas de suministrar los alimentos al estudiantado lo hicieran trasladándose a los domicilios de estos al igual que las entregas de *Bam* y *Tablets*.

A pesar del contexto regional y nacional que afectó profundamente la solvencia económica de varios planteles universitarios públicos y privados que vieron mermada su matrícula por abandono de estudiantes, principalmente de primeros años, obligando a realizar despidos de personal y adecuación de remuneraciones (incluyendo el cierre de programas de pregrado), la UTA mantiene a sus funcionarios y los sueldos sin recortes hasta el momento, lo cual se reconoce y agradece.

Otro aspecto importante de destacar en la implementación de mecanismos y procesos para dar continuidad a las actividades académicas, dice relación con la prestación de servicios al medio externo a través de plataforma y redes sociales que se vincularon, de este modo, a instituciones y organizaciones del territorio regional. Los estudiantes, en el comienzo del año académico, solicitaron aplazar varias asignaturas que consideraron no susceptibles de ser ofrecidas a distancia, con especial referencia a las prácticas en terreno de carreras del área de las ciencias sociales y jurídicas, salud e ingenierías, todo esto a la espera que las circunstancias cambiaran durante el mes de agosto, con la esperanza de que el segundo semestre fuera propicio para retomar los contactos directos. Sin embargo, la experiencia de los países nórdicos en torno a la pandemia y sus rebrotes replicándose en el sur, terminó por sentenciar el año académico a las actividades en línea, no se podían correr riesgos con la salud de los miembros de la comunidad universitaria. Por todo esto se establecieron convenios con municipios, organizaciones gubernamentales provinciales y

regionales y ONGs, para disponer de prácticas parciales y profesionales a través de diversas plataformas (Zoom, Google Meet, Microsoft Team, etc.). La experiencia, aún que en ciernes, se evalúa como satisfactoria por parte de todos los involucrados.

4. (...) Y DESPUÉS DEL COVID ?

Es indiscutible que la aguda crisis provocada por el coronavirus remeció los cimientos personales, familiares, institucionales y gubernamentales a nivel global, alcanzando todas las dimensiones de la vida en sociedad. Sin que aún haya una cura, la amenaza continuará, pero dentro de toda la incertidumbre es claro que hay lecciones que servirán para salir fortalecidos con la experiencia. La Educación, como necesidad básica para el desarrollo de cualquier nación, en sus diversos niveles, retoma centralidad en la discusión, en especial las dependientes del Estado como la UTA. Las casas de estudios superiores requieren del fortalecimiento de parte de un estado de bienestar amplio que opte por políticas que promuevan principios cooperativos y descentralizados, que recoja las particularidades territoriales, sociales y culturales con miras a reducir las desventajas regionales para el desarrollo de la educación superior (Ganga-Contreras et al., 2019; Tokatlian, 2020).

Hay pocas dudas en cuanto al plano interno de la gobernanza universitaria que nos conduce hacia la planificación estratégica como herramienta para preparar la emergencia ante escenarios cambiantes (Pazmiño et al., 2020), lo que compromete a ser ágiles en la búsqueda de soluciones consensuadas a problemas complejos, a una visión prospectiva de comunidad universitaria involucrada con su continuidad hacia un horizonte muchas veces incierto, pero que se presentará con la experiencia de haber enfrentado una magna crisis sin precedentes institucionales, nacionales, ni mundiales en el último siglo.

5. A MODO DE CONCLUSIÓN

La inmersión forzada en la gobernanza universitaria interna a través de las TIC que estamos experimentando, nos permite reconocer que nuestras debilidades son susceptibles de convertirse en fortalezas cuando el espíritu comunitario se concerta hacia la adaptación en escenarios críticos, orientando las acciones a la mejora sustancialmente la comunicación manteniendo reuniones periódicas vía telemática con los diferentes actores de nuestra comunidad, lo que contribuye a mejorar los procesos y gobernanza universitaria.

Los consensos permiten enfrentar de mejor manera los problemas que nos afectan y las tecnologías concebidas como medios están consideradas al servicio de la gobernanza mejorando procesos y haciéndolos más efectivos y eficientes. De este modo, las tecnologías representan una oportunidad para agilizar la burocracia, complementar sistemáticamente la vida presencial para dar mejor servicio y atención, reducir costos en traslado y abrir las puertas a la inmediatez de las comunicaciones a través de dispositivos auxiliares a los contactos directos. La experiencia, además, conduce hacia la humanización de los mecanismos haciéndolos más cooperativos, empáticos y sensibles entre todos los que participan para dar vida a los modelos. Los esquemas de

funcionamiento universitario deben fijarse, en mayor medida, en las interpretaciones vinculadas a la experiencia de estudiantes, profesores, funcionarios de gestión y directivos de una universidad pública como la UTA para pervivir en circunstancias hipercomplejas impuesta por la pandemia y de cara a fortalecer la calidad y el quehacer académico integral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almazán, A. (2020). Covid-19: ¿Punto Sin Retorno de la Digitalización de la Educación? *Revista Internacional De Educación Para La Justicia Social*, 9 (3). Recuperado <https://revistas.uam.es/riejs/article/view/12089>
- Carreño, D., Torregrosa, J., Fernando, M., Piñeros, C. y Ávilila, J. (2020). El Covid 19 y su impacto en la innovación de la gobernanza universitaria: working paper 7. Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación. DOI: 10.13140/RG.2.2.21039.97447
- De Vincenzi, R. (2020). Gobernanza 4.0 en la Educación Superior. *Debate Universitario*, 8 (16), 15–26.
- Enders, J., De Boer, H., Weyer, E. (2012). Regulatory autonomy and performance: the reform of higher education re-visited. *High. Educ.* 65: 5-23.
- Ganga-Contreras, F. A., Suárez-Amaya, W., Calderón, A.-I., Silva, M. W. da, & Jung, H. S. (2019). Retos a la Gobernanza Universitaria: Acotaciones sobre la Cuestión de la Autoridad y la Profesionalización de la Gestión de las Universidades. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 8(3), 435–456. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2019v8i3.p435-456>
- Lévy, P. (2007). *Cibercultura*. Barcelona: Anthropos.
- Novoa, M. (2020). La gobernanza en la universidad como organización compleja. *Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación*. DOI: 10.13140/RG.2.2.22041.44649
- Pazmiño Gavilánez, W. E., Merchán Jacome, V. A., & Jiménez Rendon, E. H. (2020). Planificación estratégica y su impacto ante la crisis del Covid-19. *RECIAMUC*, 4 (3), 167-182. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/4.\(3\).julio.2020.167-182](https://doi.org/10.26820/reciamuc/4.(3).julio.2020.167-182)
- SES. (2020). Circular N° 1 de la Superintendencia de Educación Superior de Chile, 30 de marzo de 2020 disponible en https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2020/07/Circular1_Coronavirus.pdf
- Tapia, S. y Cuevas, A. (2019). Gestión administrativa con pertinencia en la educación superior, un componente de democracia en la gobernanza universitaria. *Ciencia Administrativa*, 2. 44-48.
- Tokatlian, J. (2020). Conjeturas para después de la pandemia. En G. Llamosas, E. Gullo y A. Kern (Eds.). *El futuro después del COVID – 19*. (pp. 50-55). Argentina: Argentina Unida.
- Torregrosa, N., Moreno, L., Carreño, D., Fernando, M., y Piñeros, C. La gobernanza organizacional en las instituciones de educación superior Working Paper No. 10. *Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación*. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/29253>