

Gobernanza, poder y autonomía universitaria en la era de la innovación

ADRIÁN ACOSTA SILVA*

Múltiples narrativas sobre la innovación acompañan la promoción de un nuevo ciclo de políticas en la educación superior. Se trata de un conjunto de relatos cuyo significado es impreciso, pero que configura una agenda de transformaciones centradas en políticas de digitalización, virtualidad y emprendimientos institucionales asociados a la búsqueda de prestigio institucional, el incremento de la competitividad y el uso de tecnologías de información e inteligencia artificial aplicadas a los procesos de gestión institucional. ¿Cómo afectan esas políticas la gobernanza institucional y la autonomía académica e intelectual de las universidades? ¿Qué efectos tienen en la legitimidad y el poder institucional de estas organizaciones del conocimiento? El argumento que se discute es que la innovación es la expresión de una forma o etapa de neo-modernización de la educación superior que tiene implicaciones en las relaciones entre las políticas públicas, la autonomía y la gobernanza universitaria en América Latina.

Multiple narratives around innovation accompany the promotion of a new policy cycle in higher education. A set of stories with an imprecise meaning configure an agenda of transformations focused on policies regarding digitization; virtuality; and institutional undertakings associated with the search for institutional prestige, the increase in competitiveness and the use of information technologies and artificial intelligence applied to institutional management processes. How do these policies affect institutional governance and the academic and intellectual autonomy of universities? What effects do they have on the legitimacy and institutional power of these knowledge organizations? We here buy argue that innovation is the expression of a form or stage of the neo-modernization of higher education that has implications in the relations between public policies, autonomy and university governance in Latin America.

Palabras clave

Políticas
Innovación
Gobernanza
Universidades latinoamericanas
Poder institucional
Autonomía

Keywords

Policies
Innovation
Governance
Latin American universities
Institutional power
Autonomy

DOI: <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2022.178.60735>

Recepción: 30 de agosto de 2021 | Aceptación: 11 de abril de 2022

- * Profesor-investigador titular del Departamento de Políticas Públicas (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara (México). Doctor en investigación en ciencias sociales. Líneas de investigación: cambio institucional y análisis de políticas de educación superior; gobierno, gobernanza y desempeño universitario. Publicaciones recientes: (2022), "Autonomía universitaria, gobierno institucional y gobernanza interpretativa en México", *Perfiles Latinoamericanos*, vol. 30, núm. 59. DOI: <https://doi.org/10.18504/pl3059-016-2022>; (2020), *El poder de la universidad en América Latina. Un ensayo de sociología histórica*, México, Siglo XXI/UDUAL/UdeG. CE: aacosta@ucea.udg.mx

INTRODUCCIÓN

El problema es que nosotros
somos un anacronismo
THOMAS WOLFE, *EN EL PARQUE*

Uno de los rasgos destacados de la historia de las universidades públicas contemporáneas es su sorprendente capacidad para adaptarse a contextos difíciles, conflictivos y desafiantes. Más de nueve siglos de historia de las universidades europeas, y casi 500 años de las primeras latinoamericanas, son la evidencia empírica de esa afirmación. Aunque muchas desaparecen en distintos periodos de las historias universitarias, otras más subsisten o reaparecen en contextos de cambios sociopolíticos de sus respectivos entornos locales, nacionales o internacionales. La compleja figura de la universidad como institución social ha mostrado su flexibilidad para adaptarse y cambiar a lo largo del tiempo. Lo hacen, lo han hecho en el pasado, y probablemente lo harán en el futuro, mediante transformaciones a sus formas de organización, a sus prácticas académicas y a la manera en que se toman las decisiones institucionales. Desde una perspectiva sociohistórica, esa capacidad de cambio descansa en dos factores centrales: de un lado, en el ejercicio de las libertades intelectuales y académicas asociadas a su autonomía institucional, es decir, de autogobierno político y autoorganización académica, que en ocasiones las ha llevado al aislamiento social y político; del otro, en la legitimidad social de sus procesos de formación de profesionales, el desarrollo de actividades de investigación y la producción de conocimientos científicos o humanísticos en las diversas disciplinas y campos cognitivos. Esa es la primera premisa de las siguientes notas.

Hoy, ciertas ideas, políticas y actores confluyen en lo que algunos autores han definido como “la nueva era de la innovación” (Prahalad y Krishnan, 2008). Aunque es un proceso que afecta especialmente a organizaciones y empresas del mundo de los negocios, y sus

orientaciones y preocupaciones se relacionan con el incremento de la competitividad, la formación de redes internacionales o la promoción del emprendedurismo, sus impactos se han extendido rápidamente al sector gubernamental y público, incluyendo al campo educativo. No es claro el alcance y las implicaciones innovadoras en las instituciones de educación superior (IES), pero es sorprendente la velocidad con la cual el lenguaje de la innovación se ha incorporado a la retórica de las políticas universitarias contemporáneas. Aunque aún es una conceptualización polémica, ambigua e imprecisa, se trata de la caracterización de un conjunto de acciones y procesos dirigidos a mejorar la eficiencia, la calidad y el impacto de las políticas institucionales universitarias en el ámbito de la gestión académica, administrativa y de vinculación con los entornos culturales, económicos o políticos.

Aunque su origen se remonta a los años de la modernización educativa de los años noventa, cuando la evaluación y acreditación se colocaron en el centro de la gestión institucional, es a comienzos de la segunda década del siglo XXI cuando dichas acciones experimentan un nuevo impulso con el auge de las tecnologías de la información y la comunicación, la robotización de los servicios públicos y privados, la ciencia de datos, la digitalización y la inteligencia artificial, así como la proliferación de los *bootcamps*, las plataformas digitales y los *hubs*, herramientas que se consideran como la base causal de procesos innovadores en la industria, el gobierno, los servicios públicos y el comercio global, así como en los procesos de formación académica y profesional. En el campo de la educación superior, el uso de esos recursos ha penetrado en muchas prácticas académicas y de investigación; la experiencia pandémica de la COVID-19 colocó en el centro los déficits, potencialidades y limitaciones de esas herramientas en sistemas diversos y heterogéneos. En esas circunstancias, la innovación tecnológica se ha “naturalizado” como parte de los intercambios comunicativos de

las relaciones en distintos campos de la acción social, aunque sus impactos sean diferenciados y dependan de las pesadas estructuras de la desigualdad social en términos del tipo de instituciones educativas involucradas, o de la escolaridad, ingreso y origen social de los individuos, clases y grupos. Esa es la segunda premisa del texto.

En el sector educativo —como ocurre también en otros espacios de la acción pública— el fenómeno de la innovación tiene que ver específicamente con las relaciones entre la gestión del gobierno y la hechura política de las políticas públicas en los distintos niveles del sector. Para algunos autores contemporáneos se trata de una nueva expresión (fase, ciclo, etapa) del capitalismo global —el capitalismo digital— cuyo relato tiene cierto aire de familia con la lógica del “capitalismo académico” (Slaughter y Leslie, 1997). Para otros, se trata de los efectos de la cuarta revolución tecnológica-industrial (“4.0”), que tiene relación con nuevos procesos de producción y aplicación del conocimiento (Schwab, 2017). Para algunos más, obedece a una confusa relación entre fines y medios, donde las tecnologías se han vuelto los fines y los individuos y las sociedades los medios; donde el horizonte del sentido mismo de los procesos educativos se ha desvanecido de manera acelerada (Bauman, 2017). En todos los casos, la idea misma de la innovación en la educación superior tiene como modelos de referencia lo que ocurre en algunas empresas exitosas y en la experiencia de universidades innovadoras de “clase mundial”, ubicadas en California, en el sureste asiático o en la costa este de los Estados Unidos. Si durante la transición ocurrida a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX en la educación superior universitaria latinoamericana, las universidades de Berlín, Oxford o París eran esos modelos de referencia, hoy lo son las universidades

que aparecen en los *rankings* como las “más innovadoras”, entre ellas la de Stanford, el MIT y las de Harvard, Pennsylvania y Vanderbilt (Estados Unidos); de Corea del Sur el Korea Advanced Institute of Science & Technology (KAIST), la Universidad Ku Leven de Bélgica y el Imperial College of London.¹

Independientemente de su caracterización específica, de los modelos de referencia que sean elegidos o de los criterios y métricas utilizadas para calcular o medir las innovaciones, es un hecho que la innovación se ha convertido en el centro de buena parte del lenguaje dominante en el campo de las políticas públicas, incluyendo las políticas universitarias. A las políticas de modernización, de internacionalización o de aseguramiento de la calidad que han dominado las últimas tres décadas el mundo de la educación superior, les ha seguido, paulatinamente, lo que podríamos denominar como las políticas de la innovación, orientadas a la construcción de “universidades de clase mundial”, pero sin considerar suficientemente la complejidad específica de las configuraciones públicas y privadas de los distintos sistemas nacionales de educación superior. Se trata de un conjunto de acciones dirigidas ya no a la reforma o la modernización de la educación terciaria de los sistemas o de las instituciones, sino de una confusa retórica dirigida a adaptar los comportamientos institucionales universitarios a modelos híbridos en los procesos de docencia e investigación universitarios, en los cuales se intenta pasar hacia enfoques como el de la “gobernanza anticipatoria”, estrechamente ligado a prospectivas estratégicas de acciones del gobierno o de las propias IES.

Ésta es la idea central que se discute en este ensayo. Para explorarla con algún cuidado, el texto se divide en cinco secciones: la primera ofrece algunas definiciones básicas de los

¹ La clasificación aparece en el “Reuters Ranking of the World Most Innovative Universities” (2018) y obedece a tres criterios principales para evaluar a las universidades: “aportaciones al desarrollo tecnológico”, “avances científicos” y “desarrollo de nuevos mercados e industrias”, en: <https://www.reuters.com/article/us-amers-reuters-ranking-innovative-univ/reuters-top-100-the-worlds-most-innovative-universities-2018-idUSKCN1ML0AZ#unis> (consulta: 13 de abril de 2021).

conceptos de gobernanza, poder y autonomía universitaria, así como de sus relaciones con la innovación como proceso y resultado; la segunda tiene que ver con la temporalidad y consistencia de los lenguajes de las políticas públicas en educación superior y el lugar que la innovación juega en estas narrativas; la tercera sección se concentra en la transición de la modernización a la innovación; la cuarta aborda la transición de la nueva gobernanza hacia la “gobernanza anticipatoria”; y la quinta se concentra en las implicaciones que las políticas de innovación tienen sobre las relaciones sociales que sostienen la gobernanza, la autonomía y la legitimidad del poder institucional de las universidades en América Latina.

GOBERNANZA, PODER Y AUTONOMÍA UNIVERSITARIA

El análisis de la innovación es un campo relativamente reciente de la sociología de la acción pública y de la sociología de las instituciones (Lascoumes y Le Galés, 2014; Fernández-Esquinas, 2020). Sus objetos de estudio son los procesos de cambio institucional en la educación superior, la identificación de sus factores causales, sus actores, las ideas principales y los sistemas de creencias que impulsan los proyectos innovadores contemporáneos. Aunque aún es impreciso el significado del concepto mismo de innovación, es importante destacar la influencia de los entornos sociológicos, económicos y tecnológicos asociados a la gestión, procesamiento y distribución del conocimiento (Kitagawa, 2015), así como el tipo de gobernanza institucional, los modos de organización del poder y la autoridad, y el peso que tiene la autonomía política, académica e intelectual de las universidades en las políticas de innovación, como dimensiones relevantes de los contextos institucionales en los cuales se impulsan los procesos innovadores (Shattock, 2014; Austin y Jones, 2016).

La gobernanza institucional es una forma de gestión, dirección, coordinación y coopera-

ción entre distintos actores gubernamentales y no gubernamentales para alcanzar objetivos comunes (Aguilar, 2006). En el campo de la educación superior implica el estudio del proceso de gobierno de las instituciones universitarias, el análisis del “gobierno del gobierno” educativo: sus actores, intereses en juego, estructuras y relaciones. La gobernanza es una forma estrechamente ligada a la estructuración del poder y la distribución de la autoridad en la educación superior, y a las formas de legitimación y eficacia del desempeño institucional. El poder institucional de las universidades puede ser definido como el poder autónomo que estas organizaciones del conocimiento establecen tanto con el Estado como con el mercado; es un poder relacional cuyas fuentes de legitimidad son el cogobierno universitario, las libertades intelectuales de investigación y de cátedra, y la autoorganización académica en los procesos de formación profesional y del desarrollo científico-técnico (Acosta, 2020b). En el campo universitario, la gobernanza y el poder institucional forman parte de la autonomía de las universidades públicas, lo que permite a sus autoridades y comunidades definir agendas, prioridades, límites y alcances de cambios, reformas o procesos de innovación institucional.

Las relaciones de estos componentes del orden institucional universitario están en la base conceptual y empírica del análisis de las políticas de innovación que se han impulsado en los últimos años. Como otros procesos de cambio organizacional, la innovación supone un poder institucional capaz de tomar decisiones e instrumentar procesos de transformación en diversos campos de la acción universitaria. Desde esta perspectiva, la innovación es un campo de experimentación y ajuste entre intereses, valores y creencias muy diversas. Identificar qué tipo de innovaciones ocurren y cuáles son sus causas y efectos constituye un desafío intelectual y conceptual propio del campo de lo que hoy se conoce como la *sociología de la innovación* (Fernández-Esquinas, 2020).

UN NUEVO LENGUAJE

La innovación es uno de los mecanismos explicativos de los cambios sociales; un proceso que en sí mismo aparece en distintos momentos y dimensiones de los procesos económicos y societales. Una de las formas que acompañan las innovaciones tiene que ver con el lenguaje, la retórica, el discurso —o discursos— de la propia innovación. La innovación aparece, entonces, como una irrupción importante, significativa, cuyas consecuencias son asociadas a la “mejora continua” de determinados procesos para alcanzar buenos resultados en términos de calidad, eficiencia y eficacia. Justo por ello el lenguaje de la innovación es importante como puerta de entrada al análisis de la hechura de los procesos innovadores.

Es evidente que la fuerza inspiradora de las palabras tiene mucho que ver con los contextos en los que circulan entre individuos, grupos y organizaciones. Y en la historia de la vida universitaria hay quienes las promueven como instrumentos de cambio: enunciados sonoros que actúan como insignias de causas asociadas a grandes transformaciones pobladas de ilusiones, expectativas y deseos. “Reforma” “autonomía”, “libertad de cátedra”, “libertad de investigación”, “democracia”, “cogobierno”, “justicia social” forman parte de lenguajes que acompañaron en distintos momentos y con diferentes intensidades los grandes cambios universitarios en América Latina a lo largo del siglo XX. En su momento, esas verbalizaciones se constituyeron como claves o señales de cambio en la educación superior. La argumentación de las ideas y representaciones de esos cambios encendieron en ocasiones pasiones políticas expresadas en movilizaciones estudiantiles o magisteriales, tensiones y conflictos universitarios de distinta magnitud que propiciaron la construcción de nuevos arreglos institucionales entre los gobiernos nacionales, los gobiernos locales y las comunidades universitarias (Acosta, 2020a).

Hoy, soplan vientos de cambio reales e imaginarios en el mundo universitario que obedecen a un contexto dominado por la austeridad, la incertidumbre y la confusión; vientos en los que se promueve el uso de un lenguaje que sea capaz de explicar la necesidad de que las universidades formulen una nueva agenda para adaptarse a los tiempos cambiantes de la economía, la política o la cultura. Y la nueva palabra —la “palabra estrella”— en la retórica de la educación superior es, justamente, “innovación”. Representa, por diversas razones y circunstancias, el signo de los tiempos, y sus luces resplandecen en un periodo caracterizado por el temor y la incertidumbre, asociados estrechamente a la prolongada crisis sanitaria y económica derivada de la epidemia de COVID-19.

La palabra, sin embargo, tiene su propia historia en el campo de las ciencias sociales. En *El capital*, Karl Marx señalaba a la innovación tecnológica como uno de los motores del desarrollo de las fuerzas productivas, dirigida a la acumulación de capital y al incremento de la plusvalía relativa que caracteriza a los distintos modos de producción (Benchimol, 2018). Pero fue el economista Joseph Schumpeter (1947) quien identificó el papel de la innovación tecnológica y la capacidad emprendedora en el incremento de la productividad y competitividad de las organizaciones económicas bajo el capitalismo. Al analizar el contexto de la configuración de los mercados en la historia económica, Schumpeter demostró que la innovación tecnológica permitía reducir los costos a las empresas y reestructurar su organización y actividades en la búsqueda de soluciones a los problemas de competitividad creciente y productividad estancada o decreciente. Desde esa perspectiva, las relaciones entre innovación, eficiencia y productividad se constituyeron en el núcleo del capitalismo como una “fuerza de destrucción creativa” para eliminar los viejos modos productivos basados en organizaciones y tecnologías

obsoletas, y sustituirlos por nuevas formas tecnológicas —máquinas, herramientas, modelos organizacionales— que favorecieran la eficacia competitiva de los individuos y de las empresas (Schumpeter, 1968).

En ese contexto analítico, las innovaciones representan un dato histórico, es decir, son “hechos” que ocurren en el ámbito de las relaciones entre ciencia, tecnología y economía. La primera revolución industrial, ocurrida en Europa entre 1760 y 1840, representa quizá el mejor ejemplo de la manera en que la aplicación del conocimiento científico-tecnológico cambió la manera de producir bienes y mercancías, transformando sustancialmente las relaciones de producción bajo las reglas económicas del capitalismo al dejar atrás las formas rurales, tradicionales, de economías basadas en la agricultura artesanal y en la producción manufacturera preindustrial. Hay también una historia de éxitos y fracasos, de consecuencias no intencionales de los procesos innovadores que caracterizan la trayectoria de grandes sectores y empresas económicas: ampliación de brechas de desigualdad social, precarización de los empleos, tensiones entre poblaciones bajamente escolarizadas y el manejo de los nuevos procesos de producción y movimientos de protesta social. Estos efectos eran, para autores como Friederich Hayek, “inevitables”, dado que “el progreso material depende, *inter alia*, del progreso en el conocimiento, pero el nuevo conocimiento y sus beneficios sólo pueden extenderse gradualmente” (Hayek, cit. por Lessnof, 2001: 241). Al analizar los impactos sociales de la segunda revolución industrial ocurrida a principios del siglo XX, Hayek afirmaba que, en un primer momento, los cambios tecnológicos “beneficiarán sólo a unos pocos antes de que esos beneficios se extiendan a la mayoría” (Hayek, cit. por Lessnof, 2001: 241). Es decir, “es el rico el que en un primer momento crea mercado para tales bienes nuevos y hace posible la experimentación con nuevos elementos

que, como resultado, pueden estar a disposición del resto de la sociedad” (Hayek, cit. por Lessnof, 2001: 242).

Estas posturas de dos destacados economistas del siglo XX sobre las ventajas de la innovación han reaparecido con la revolución digital del siglo XXI. La reproducción del significado de los procesos innovadores de la economía post-industrial se han trasladado rápidamente al ámbito de la educación superior en el contexto de lo que se denomina la “Revolución 4.0”, misma que se observa en las primeras dos décadas de nuestro siglo; una transformación basada, fundamentalmente, en la digitalización y globalización de la producción y de los servicios. La expansión de las herramientas y ofertas de la educación virtual, sus ventajas sobre las tradiciones presenciales, la posibilidad de que las nuevas tecnologías de información y comunicación impacten también los modos en que operan la formación, la investigación y la producción del conocimiento en las instituciones de educación superior ha abierto un amplio debate sobre los límites y las posibilidades de las herramientas digitales y los entornos virtuales en los diferentes contextos universitarios.

Hoy, los fuegos artificiales de la innovación son el espectáculo de moda. Se ha convertido en una palabra que se aplica a una gran variedad de procesos: “innovación tecnológica”, “innovación social”, “innovación política”, “innovación gubernamental”, “innovación universitaria”; sin embargo, el significado mismo del término es ambiguo. María Moliner define escuetamente la palabra como la “acción y efecto de innovar, introducir una novedad en algo” (Moliner, 2007: 1652). Según los populares diccionarios virtuales, innovar significa “mejorar lo existente”, “renovar”, “hacer más eficiente” la producción de bienes o servicios. En términos más rigurosos, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) la define como un “proceso de interacción entre diversos agentes” para formular

“estrategias cooperativas basadas en esquemas de incentivos y recompensas” que sean capaces de generar “nuevos estilos de desarrollo” (CEPAL, 2021: 17).² Desde esta perspectiva, la innovación trata de comportamientos institucionales orientados por mecanismos de elección racional, típicos de transacciones reguladas por los mercados o por las políticas públicas (Sørensen, 2014).

Desde un punto de vista sociológico, la innovación constituye un fenómeno que involucra actores, estructuras, relaciones y procesos. Forma parte del tema más amplio y clásico del cambio social, que supone la identificación de las tensiones, contradicciones y conflictos que alimentan la estructuración del orden social. Para algunos autores, la innovación es una forma de cambio social, un “proceso de acción social”, “relacional” y “contingente” (Fernández-Esquinas, 2020). La sociología es una perspectiva que se constituye como una lente cognitiva adecuada para identificar las relaciones de causalidad de la innovación y sus resultados, que comprende tanto el análisis de las consecuencias no previstas como los efectos deliberados del cambio. Desde esta óptica, la innovación incluye el análisis de las formas de gestión de las reformas o transformaciones institucionales y organizativas, el examen de las capacidades tecnológicas, el peso de variables contextuales y el papel de la cultura organizacional en la legitimidad de las innovaciones, pero también incluye el examen de los límites de la propia innovación en organizaciones complejas como la universidad.

Es en el contexto estadounidense de alta privatización de la educación superior, en que predominan históricamente las formas de coordinación basadas en el mercado, donde se han identificado esfuerzos por definir a la innovación como una suerte de nuevo paradigma de la educación terciaria. Autores como Swanger (2016) o Christensen y Eyring (2011) se han referido a la innovación como

uno de los mecanismos para enfrentar la crisis financiera y organizacional de la educación terciaria en entornos competitivos y de riesgo para la supervivencia de los colegios y las universidades. Definen a la innovación como la capacidad para buscar resultados eficientes y pertinentes ante los cambios en sus entornos sociales, económicos y culturales. Swanger (2016), por ejemplo, distingue entre dos tipos de innovación: la “sustentable” y la “disruptiva”. La primera es aquella orientada a lograr cambios permanentes en la gestión, la organización y los procesos académicos institucionales; de lo contrario, los cambios sólo pueden ser caracterizados como “mejoras” coyunturales, no permanentes ni estables. La innovación “disruptiva” es aquella que cambia rápidamente procesos y resultados de la instituciones de educación superior. Un ejemplo de innovación sustentable es la gestión de procesos académicos a través de la gobernanza digital y el uso de herramientas de inteligencia artificial. Un ejemplo de innovación disruptiva es la “naturalización” del uso de la Internet, las computadoras personales y los *smartphones* como herramientas cotidianas de la vida escolar.

En el caso de los contextos latinoamericanos, sin embargo, esa definición es insuficiente e imprecisa. La experiencia acumulada específicamente en el campo de la educación universitaria muestra que “innovar” es una palabra sin lenguaje, un concepto vacío en busca de significado que aspira a convertirse en la carta principal o en el comodín de una nueva narrativa del cambio en la educación superior. Al igual que sucedió con el concepto de calidad, que se convirtió en el mascarón de proa de un largo ciclo de políticas de modernización de la educación terciaria, y al cual nunca se encontró una definición consistente y clara, “innovar” se ha colocado en el centro de un nuevo ciclo de estímulos al cambio: las políticas de innovación. Desde

² Ver: <https://www.cepal.org/noticias/paginas/8/33638/Innovacionparaeldesarrollo.pdf> (consulta: 13 de abril de 2021).

esta perspectiva, innovación en educación superior es un enunciado demasiado general y abstracto que aún está en busca de articular un lenguaje propio asociado a prácticas empíricamente observables y comparables.

DE LA MODERNIZACIÓN A LA INNOVACIÓN

Ningún lenguaje en educación superior surge en el vacío sociohistórico, y el asociado a la innovación no es la excepción. Algunos antecedentes poderosos de esta palabra han sido: libertad de cátedra, autonomía, reforma, modernización, democratización; verbalizaciones que han sido capaces de capturar el espíritu de sus respectivas épocas. Como aquellas palabras, “innovar” está asociada a la mitología del progreso, a la noción de que las instituciones, cuando innovan, avanzan hacia algún lugar, hacia una imaginaria etapa en la cual mejorarán con el tiempo sus estructuras y procesos (Gray, 2006). Innovación se asocia a digitalización e inteligencia artificial, la robótica educativa, ambientes virtuales y tecnologías de “realidad aumentada”; al teletrabajo y la teleeducación, al uso de plataformas, *apps* y algoritmos, a la calidad, a la internacionalización, la actividad emprendedora, a los modelos de triple, cuádruple o quintuple hélice, esas conocidas metáforas sobre los actores y motores que se supone impulsan las relaciones entre ciencia, tecnología e innovación.

Lo más interesante de las implicaciones de la nueva palabra de la república universitaria es que, como ocurrió con las diversas modernizaciones del pasado reciente, expresa una crítica a lo tradicional, que se asume como el problema central al que hay que buscar (y encontrar) soluciones. Tradicional es sinónimo de conservador, de algo que es reaccionario, anacrónico, resistente o impermeable a los

cambios; para los promotores de la modernización o de la innovación esconde un orden institucional costoso, improductivo, poco competitivo, inadecuado para contextos que exigen adaptaciones pragmáticas, transformaciones urgentes o adecuaciones planificadas. Sin embargo, y paradójicamente, lo que ha permitido la supervivencia de las universidades como instituciones son justamente las prácticas tradicionales en el ámbito académico, aquellas que explican los complejos procesos de formación, investigación y producción del conocimiento científico o humanístico. La prolongada permanencia de esas tradiciones a través del tiempo constituye la principal fuente de legitimidad intelectual, cultural y política de las universidades.

Justo por ello, por la temporalidad y complejidad de los procesos académicos —y sus arraigadas, incómodas o improductivas tradiciones, usos y costumbres— es posible advertir, en las pretensiones de las políticas de innovación, más intereses que pasiones y razones. O más específicamente: suelen ser intereses sin pasiones, pronunciamientos burocráticos, desprendimientos retóricos de un tiempo gobernado por la ansiedad del cambio, los imaginarios del cálculo racional y las fuerzas del emprendedurismo, el pragmatismo político y el neoutilitarismo que marcan el espíritu confuso de nuestra época. Las políticas de modernización de la educación superior basadas en la evaluación de los años noventa, a la que siguieron las políticas de aseguramiento de la calidad de los tres primeros lustros del siglo XXI, serán probablemente sustituidas por las políticas de innovación que hemos visto desplegarse en la retórica de los cambios durante los años recientes. Lo que hoy vemos con alguna claridad es la coexistencia de los dominios de la calidad con los dominios de la innovación.³

³ En el caso de México, por ejemplo, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), el organismo que aglutina desde 1950 la representación de los intereses de cientos de IES públicas y privadas, formuló a comienzos del siglo XXI un “documento estratégico” para impulsar la innovación de la educación superior. Se trata de un texto que proponía innovaciones en el gobierno, gestión y dirección de las IES, y que incluía también la creación de un “Observatorio Mexicano de Innovación de la Educación Superior”.

Los mitos, realidades y fantasmas de este nuevo ciclo de políticas recorren los campus universitarios en entornos de confusión e incertidumbre sobre el futuro, entornos dramáticamente agravados por la crisis sanitaria y económica que caracteriza los dos últimos años (2020-2021). Quizá esos entornos son lo que explican la mitificación de la innovación como la solución de todos los males y su rápida expansión sin pasiones, pues ofrecen horizontes de solución a los problemas urgentes de los presentes universitarios. Pero sabemos que en la historia de las ideas y de las políticas las pasiones son siervas de los intereses, hechuras emocionales gobernadas por el cálculo racional y la lógica de la competencia por oportunidades y recursos habitualmente escasos (Hirschman, 2014). Si ello es así, la innovación contemporánea es solamente una forma distinta para denominar a un nuevo ciclo de modernización: la innovación es una neo-modernización. Y, como aquélla, forja sus propias formas narrativas desplegando una suerte de épica de la innovación que promete nuevas utopías, habitadas por soluciones permanentes y estables a problemas complejos y cambiantes. Rápidamente, ocurre en este campo un fenómeno común a la invención de todo lenguaje neo-modernizador: antes de definir con claridad el significado en una nueva palabra se intenta medir sus efectos y formular recomendaciones. Rápidamente los índices, tasas e indicadores de la innovación se han convertido en las métricas dominantes del nuevo lenguaje institucional que utilizan directivos y consultores que promueven a la innovación como una palabra-toda-ocasión para enfrentar los desafíos e incertidumbres de nuestra época.

DE LA NUEVA GOBERNANZA A LA GOBERNANZA ANTICIPATORIA

En el contexto de los lenguajes innovadores, los cambios en las formas de coordinar

y conducir a las universidades públicas han transitado de la “vieja” a la “nueva” gobernanza y de ahí hacia la “gobernanza anticipatoria”. La vieja gobernanza, tradicional y burocrática, descansa fundamentalmente en el cogobierno universitario (el gobierno compartido entre estudiantes, profesores y directivos de las universidades), en el marco del ejercicio de la autonomía universitaria. Ese tipo de gobernanza universitaria puede ser caracterizada por la coexistencia de tres dimensiones: la dimensión política (el autogobierno o cogobierno institucional), la dimensión intelectual (las libertades de cátedra e investigación) y la dimensión financiera (el apoyo flojamente regulado pero obligatorio del financiamiento público) (Acosta, 2020b). Con la transición de la universidad de élite a la masificación del acceso a la educación superior, junto con la crisis del Estado fiscal y los procesos de reforma del Estado, se diseñaron nuevas reglas y políticas de acción gubernamental que modificaron significativamente las prácticas de los gobiernos universitarios y el acceso a los recursos presupuestales. Las políticas de modernización introdujeron, desde los años noventa, temas como el de la evaluación de la calidad, la rendición de cuentas y las políticas basadas en incentivos, asuntos que configuraron cambios en los modelos de gobernanza universitaria e incrementaron el papel de los órganos directivos en la gestión y conducción del desempeño institucional (Acosta, 2022). Asimismo, es posible identificar la construcción de diversas “narrativas explicativas” sobre los patrones de gestión institucional en la era de la modernización a través de los enfoques tanto de la “nueva gerencia pública” (Broucker y De Witt, 2015), como de la “gobernanza interpretativa” (Rhodes, 2014).

En términos de gobernanza institucional, la mayor innovación se relaciona con el uso de tecnologías digitales, la ciencia de datos y la inteligencia artificial en lo que se denomina

A casi 20 años de distancia, no se sabe cuál fue el destino de las propuestas contenidas en el ambicioso proyecto y cuáles fueron sus resultados prácticos (ANUIES, 2003).

la “gobernanza anticipatoria” (*anticipatory governance*). Este concepto se refiere usualmente a lo que se conoce como el gobierno digital de las organizaciones y las instituciones, donde la gestión del conocimiento se convierte en el eje de las actividades de la gobernanza: una forma de organizar la coordinación y cooperación de los diversos actores internos y externos de la universidad para determinar objetivos comunes, metas alcanzables y estrategias de acción relacionadas con la instrumentación de políticas de desarrollo institucional. Otros autores se han referido a la “gobernanza algorítmica” como el proceso de gobernar mediante el uso intensivo de bases de datos (*big data*) relacionadas con los intereses, perfiles, preferencias y demandas de ciudadanos y consumidores de servicios públicos (Innerarity, 2021).

Este tipo de innovación coloca a la gobernanza como una herramienta para la planeación y la prospectiva estratégica del desarrollo de las universidades y los sistemas de educación superior. Supone la construcción de capacidades institucionales de información y de aplicación del conocimiento, así como mecanismos de vinculación con demandas internas y externas a la universidad en términos de servicios, procesos de formación profesional e inserción laboral de egresados e investigaciones orientadas hacia la resolución de problemas públicos. La anticipación o proyección de escenarios futuros factibles anclados en presentes “poblados de futuros” constituye el ejercicio técnico e intelectual que articula la imaginación con el cálculo de probabilidades, el empleo de evidencias empíricas y datos del presente y pasado reciente de las instituciones con hipótesis de futuros, así como el debate, la discusión y la reflexión con el diseño e instrumentación de políticas estratégicas orientadas a la resolución de problemas.

Las relaciones entre gobernanza, políticas y desempeño institucional en los contextos universitarios adquieren una mayor complejidad

causal (Acosta *et al.*, 2021), al incorporar procesos, actores y herramientas asociados al empleo de lo que se denomina la “*e-governance*” (la gobernanza electrónica o gobernanza digital) en entornos donde las exigencias de participación, representación de intereses y mejora de la calidad del desempeño institucional configuran agendas y tensiones para directivos, funcionarios y comunidades (Fisher, 2014). El desarrollo de tecnologías basadas en la explotación de grandes sistemas de información (*big data*) coloca a los gobiernos nacionales y de las instituciones frente al desafío de combinar política y prospectiva para identificar problemas complejos y cambiantes, escenarios y tendencias que ocurren en contextos de alta incertidumbre dominados por contingencias inesperadas. En ese contexto surgió el concepto de gobernanza anticipatoria (GA).

La GA es un enfoque basado en sistemas:

...para permitir que la gobernanza se enfrente a formas de cambio complejas y aceleradas... es un “sistema de sistemas” que comprende un vínculo disciplinado entre prospectiva y política, gestión en red y presupuestación para la misión y sistemas de retroalimentación para monitorear y ajustar. La GA registraría y rastrearía eventos que apenas son visibles en el horizonte de eventos; se auto-organizaría para lidiar con lo inesperado y lo discontinuo; y se adaptaría rápidamente a las interacciones entre nuestras políticas y nuestros problemas (The Project on Forward Engagement, 2021).

Este enfoque se alimenta del uso de tecnología y ciencia de datos, aplicaciones y algoritmos para identificar y resolver problemas de la gestión institucional. Supone sistemas de información, indicadores e índices de desempeño capaces de ser traducidos en decisiones y políticas de cambio y adaptación institucional. Sus límites son justamente la información y el conocimiento existente sobre los procesos

que se desea cambiar y sobre los escenarios futuros que se pretenden construir.⁴ La lógica de la gestión y la gobernanza anticipatoria coexiste con los déficits de información y conocimiento sobre procesos, actores y relaciones de causalidad en organizaciones complejas como la universidad, donde la autonomía intelectual, las libertades de investigación y de cátedra, así como el cogobierno universitario, constituyen los principios constitutivos de su poder social, político e institucional.

INNOVACIÓN, PODER Y AUTONOMÍA

A partir de lo anterior se puede formular una hipótesis de cambio institucional: desde la perspectiva de la gobernanza anticipatoria en la educación superior universitaria, las políticas de innovación significan cambios potencialmente relevantes en las relaciones sociales que soportan el poder, la legitimidad y la autonomía de las universidades. Se trata de la promoción e instrumentación de cambios en tres niveles de acción: las prácticas académicas, la cooperación y la coordinación inter y extrainstitucional. Como todas las formas de relación social, esos procesos implican actores, estructuras e intereses cuyas formas de interacción suponen arreglos, tensiones y conflictos. De manera similar a las experiencias de las reformas universitarias inspiradas en los reclamos democratizadores y autonómicos del movimiento estudiantil de Córdoba de 1918, o las políticas de modernización centradas en la evaluación, la calidad y el financiamiento público condicionado, diferencial y competitivo impulsadas desde los años noventa hasta la primera década del siglo XXI —y conducidas bajo los códigos de la nueva gerencia pública (eficiencia, eficacia, economía)—, las políticas de innovación tienen implicaciones en las formas en que se relacionan los actores universitarios en los diversos contextos institucionales, relaciones

que forman la base causal del poder institucional universitario.

Este poder institucional se despliega en dos grandes dimensiones: de un lado, en las formas de sus representaciones simbólicas y prácticas entre comunidades, poblaciones y grupos en territorios específicos; y de otro lado, en las fuentes de legitimidad de su poder institucional (política, intelectual, social, histórica) (Acosta, 2019; 2020c). Bajo la experiencia de la masificación/mesocratización de las universidades, el gobierno colegiado y la autonomía se convirtieron en los ejes de nuevas formas de relaciones sociales de sus directivos, estudiantes y profesores, pero también de las relaciones con el Estado, con la sociedad y con el mercado. En la era de la innovación esas relaciones cambian de significado, alcance y sentido, pero también cambia el perfil de los actores y los intereses que ellos representan.

La investigación, el desarrollo tecnológico y el impulso al emprendedurismo se han convertido desde hace tiempo en las principales fuentes de prestigio y reputación de las universidades (Clark, 1998). Nuevos retos, proveedores y actores locales, nacionales e internacionales han aparecido en escena y han modificado las relaciones de autoridad, de poder y de legitimidad de las instituciones de educación terciaria, en el marco general de una transformación importante de las relaciones entre la esfera de lo público y la esfera de lo privado (Brunner, 2014). En este contexto de novedades y transformaciones, no pocos políticos y directivos universitarios promueven innovaciones institucionales, gobernados por las promesas de la productividad, la calidad y la eficiencia. La vinculación con las empresas, el diseño de modelos de *smart universities*, el impulso a la investigación aplicada sobre la investigación básica, la búsqueda de innovaciones tecnológicas para impulsar nuevos emprendimientos y patentes, la instrumentación de formas virtuales en la formación

⁴ Un ejemplo reciente e interesante que aplica este enfoque para la prospectiva estratégica es el *Informe España 2050. Fundamentos y propuestas para una estrategia nacional de largo plazo*, Gobierno de España (2021).

profesional, la investigación y la producción del conocimiento, forman parte de los ecos de la época que aparecen con fuerza inusitada en el marco de la crisis sanitaria y económica provocada por los impactos multidimensionales y globales de la COVID-19.

Frente a ello, las viejas tradiciones universitarias basadas en la reflexión, la comprensión o la curiosidad parecen obsoletas, cuando, en realidad, esas tradiciones son justamente las que explican la supervivencia de las universidades como espacios intelectuales y académicos adecuados para el diálogo, la especulación y la conversación sobre problemas comunes, colectivamente significativos. El neoutilitarismo asociado a la innovación se aleja de esas tradiciones por considerarlas lentas y anticuadas, anacrónicas, inútiles o costosas. Y sin embargo, esas tradiciones universitarias son las que explican la formación de climas institucionales que favorecen nuevas búsquedas y descubrimientos mediante el ejercicio de la docencia, la lectura en libros de papel o en libros de luz, la contemplación solitaria o la discusión colectiva. Preservar esas prácticas al tiempo que se fortalece la autonomía académica e intelectual de las universidades es la única forma de conservar la legitimidad social y el poder de nuestras instituciones y comunidades. En los tiempos actuales, dominados febrilmente por la velocidad, la digitalización, los algoritmos, las aplicaciones y los afanes competitivos, quizá la verdadera innovación significa preservar las tradiciones, apreciar la lentitud de los procesos formativos e investigativos universitarios. Esa relación entre tradición e innovación en los contextos universitarios asume entonces la forma de una paradoja: la paradoja de la innovación. Para innovar hay que preservar.

CONSIDERACIONES FINALES

Se ha argumentado en las páginas anteriores que es importante definir no sólo el significado sino también la función de la innovación en

los procesos cognitivos, intelectuales e investigativos de las universidades contemporáneas. Varias de las definiciones sobre la innovación que es posible identificar en los últimos años pueden ser caracterizadas como “algo” que “debería ser, antes que en lo que efectivamente hace o ha hecho”, como alertaba el poeta estadounidense T.S. Elliot (1992: 11) en un célebre discurso ofrecido en París en 1945 al hablar de las funciones sociales de la poesía. En otras palabras, es posible advertir en el uso de una palabra —y las cosas a las que se refiere— una función normativa antes que descriptiva o comprensiva, lo que explica que los enunciados normativos, del “deber ser”, predominan sobre las explicaciones prácticas y empíricas de los procesos innovadores.

Pero existe también cierta tendencia a asociar automáticamente la innovación con el cambio en la educación superior. La metafísica de la innovación consiste en imaginar (más que demostrar) que las innovaciones pedagógicas o tecnológicas imprimen, por sí mismas, nuevos sentidos a las prácticas universitarias. La innovación es considerada como una fuerza autónoma, capaz de alterar el poder y las capacidades institucionales universitarias, y las relaciones sociales que la sostienen dentro y fuera de los campus universitarios. Pero la innovación depende de la “idea” de universidad en un contexto donde, desde hace décadas, la transición de la universidad de élite a la universidad de masas fue sustituida por la transición del acceso masificado a la universalización del acceso a la educación superior.

Es preciso cerrar este ensayo con una nota precautoria. El propósito del texto no fue presentar una diatriba contra la innovación; la intención central ha sido problematizar aquellas épicas de la innovación basadas en las métricas de tasas, índices o indicadores que prometen soluciones claras a problemas imprecisos; agregar algunos granos de sal al optimismo a veces desmesurado sobre las nuevas formas de interacción entre las universidades y sus entornos. Después de todo, el “escepticismo

metodológico” forma parte de los hábitos, usos y costumbres que se desarrollan en muchos planos de la vida universitaria moderna. La revolución digital, la explosión imparable de las nuevas tecnologías en la vida cotidiana de individuos e instituciones, la incorporación de nuevos actores e intereses en los juegos políticos de las políticas de innovación en la educación superior, son datos y hechos innegables e inevitables. Hoy se habla con entusiasmo a veces desbordado de la adaptación de la universidad a la Revolución 4.0. Ya se habla incluso de un modelo de “Universidad 4.0”, cuando hasta hace muy poco —en 2014— se hablaba de la “Universidad 2.0”. Quizás habría que recordar que la mayor innovación universitaria ocurrió hace mucho tiempo, a comienzos del siglo XVIII, cuando los vientos antidogmáticos, racionales, de la Ilustración, transformaron a la universidad en un espacio de reflexión y diálogo donde las ciencias y las humanidades encontraron un sitio adecuado para desarrollar investigaciones básicas y aplicadas, para difundir la cultura y las artes, para formar profesionales y científicos.

En otras palabras, la universidad es una institución cuya legitimidad intelectual y cultural es fundamental para desarrollar proyectos y para pensar libremente en torno a los misterios del conocimiento científico, social y humanístico. Su papel en la organización y

gestión de la información es, hoy como ayer, una tarea fundamental para configurar oportunidades de cambio y capacidades de adaptación de individuos, grupos e instituciones a entornos dominados por elevados grados de incertidumbre. Esa libertad y funciones son vitales para comprender, dudar, imaginar o impulsar cambios y procesos. Ninguna innovación surgirá en desiertos intelectuales ni en el aislamiento institucional, y la fe ciega en la innovación puede conducir —parafraseando a Hayek— hacia nuevos “camino de servidumbre”. El poder institucional y la autonomía de las universidades para preservar las libertades académicas y de investigación, para gestionar el conocimiento o para incorporar nuevas formas de gobernanza, coordinación y cooperación institucional, son algunos de los componentes centrales de cualquier esfuerzo organizado por examinar con rigor los mitos y posibilidades de las políticas de innovación que dominan las agendas del cambio universitario. Como ha ocurrido en el pasado remoto y reciente, la contribución de las universidades a la construcción del futuro social es siempre una mezcla imprecisa de tradición y cambio, un conjunto de hechuras intelectuales, científicas y académicas orientadas por la incesante tarea de “civilizar el futuro” (Innerarity, 2009), en tiempos donde la mezcla entre el riesgo y la incertidumbre gobierna el ánimo público.

REFERENCIAS

- ACOSTA Silva, Adrián (2019), “El poder universitario en América Latina”, *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 81, núm. 1, enero-marzo, pp. 117-144, en: <http://revistamexicanadesociologia.unam.mx/index.php/rms/article/view/57829> (consulta: 22 de febrero de 2019).
- ACOSTA Silva, Adrián (2020a), “Autonomía universitaria y estatalidad”, *Revista de la Educación Superior*, núm. 193, enero-marzo, pp. 1-23, en: <http://resu.anuies.mx/ojs/index.php/resu/article/view/1025/415> (consulta: 28 de abril de 2020).
- ACOSTA Silva, Adrián (2020b), “Autonomía y gobierno institucional”, en Felipe Martínez Rizo (coord.), *La autonomía en la coyuntura actual*, México, Universidad Autónoma de Aguascalientes, pp. 67-86.
- ACOSTA Silva, Adrián (2020c), *El poder de la universidad en América Latina. Un ensayo de sociología histórica*, México, Siglo XXI/UdeG-UDUAL.
- ACOSTA Silva, Adrián (2022), “Autonomía universitaria, gobierno institucional y gobernanza interpretativa en México”, *Perfiles Latinoamericanos*, vol. 30, núm. 59, en: <https://perfilesla.flacso.edu.mx/index.php/perfilesla/article/view/1493> (consulta: 12 de noviembre de 2021).

- ACOSTA Silva, Adrián, Francisco Ganga-Contreras y Claudio Rama-Vitale (2021), “Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales”, *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, vol. 12, núm. 33, en: <https://www.ries.universia.unam.mx/index.php/ries/article/view/854/1306> (consulta: 12 de noviembre de 2021).
- AGUILAR Villanueva, Luis F. (2006), *Gobernanza y gestión pública*, México, Fondo de Cultura Económica.
- ANUIES (2003), *Documento estratégico para la innovación de la educación superior*, México, ANUIES.
- AUSTIN, Ian y Glen A. Jones (2016), *Governance of Higher Education. Global perspectives, theories and practices*, Nueva York, Routledge.
- BAUMAN, Zygmunt (2017), *Sobre la educación en un mundo líquido. Conversaciones con Ricardo Mazzeo*, México, Paidós.
- BENCHIMOL, Pablo (2018), “El concepto de innovación: de Marx a Schumpeter a través de la metafísica”, Buenos Aires, UBA/FCE/IIIE-CEPLAD/UNLaM/CONICET, en: https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/131801/CONICET_Digital_Nro_ebabe3d3-d6f0-44ad-8d0a-a33c061404a2_B.pdf?sequence=5&isAllowed=y (consulta: 5 de septiembre de 2021).
- BROUCKER, Bruno y Kurt de Witt (2015), “New Public Management in Higher Education”, en Jeroen Huisman, Harry Boer, David D. Dill y Manuel Souto-Otero (eds.), *The Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance*, Nueva York, Palgrave Macmillan, pp. 57-76.
- BRUNNER, José Joaquín (2014), “Transformación de lo público y el reto de la innovación universitaria”, *Bordón*, vol. 66, núm. 1, enero-marzo, en: <https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/Bordon.2014.66103> (consulta: 16 de noviembre de 2021).
- CHRISTENSEN, Clayton M. y Henry J. Eyring (2011), *The Innovative University: Changing the DNA of higher education from the inside out*, San Francisco (California), Jossey-Bass.
- CLARK, Burton R. (1998), *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational pathways of transformation*, Oxford, IAU Press/Pergamon.
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (2021), *Innovación para el desarrollo. La clave para una recuperación transformadora en América latina y el Caribe*, Santiago de Chile, CEPAL, en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47544-innovacion-desarrollo-la-clave-recuperacion-transformadora-america-latina-caribe> (consulta: 13 de diciembre de 2021).
- ELLIOT, Thomas Stearns (1992), *Sobre poesía y poetas*, Barcelona, Icaria.
- FERNÁNDEZ-Esquinas, Manuel (2020), “Innovación: una perspectiva sociológica”, *Revista Española de Sociología*, vol. 29, núm. 3-sup. 1, pp. 5-37. DOI: <https://doi.org/10.22325/fes/res.2020.55>
- FISHER, Eran (2014), “E-Governance and e-Democracy: Questioning technology-centered categories”, en David Levi-Faur (ed.), *The Oxford Handbook of Governance*, Oxford, Oxford University Press, pp. 569-583.
- Gobierno de España-Oficina Nacional de Prospectiva y Estrategia (2021), *Informe España 2050. Fundamentos y propuestas para una estrategia nacional de largo plazo*, Madrid, Gobierno de España.
- GRAY, John (2006), *Contra el progreso y otras ilusiones*, Barcelona, Paidós.
- HIRSCHMAN, Albert (2014), *Las pasiones y los intereses. Argumentos políticos en favor del capitalismo previos a su triunfo*, Salamanca (España), Capitán Swing.
- INNERARITY, Daniel (2009), *El futuro y sus enemigos. Una defensa de la esperanza política*, Barcelona, Paidós.
- INNERARITY, Daniel (2021, 1 de agosto), “Gobernanza algorítmica”, *La Vanguardia*, en: <https://www.lavanguardia.com/opinion/20210731/7636808/gobernanza-algoritmica.html> (consulta: 2 de agosto de 2021).
- KITAGAWA, Fumi (2015), “Research, Development and Innovation: International, national and regional perspectives”, en Jeroen Huisman, Harry Boer, David D. Dill y Manuel Souto-Otero (eds.), *The Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance*, Nueva York, Palgrave Macmillan, pp. 243-260.
- LASCOURMES, Pierre y Patrick Le Galés (2014), *Sociología de la acción pública*, México, El Colegio de México.
- LESSNOF, Michael H. (2001), *La filosofía política del siglo XX*, Madrid, Akal.
- MOLINER, María (2007), *Diccionario de uso del español, a-i*, México, Gredos.
- PRAHALAD, C.K. y M.S. Krishnan (2008), *The New Age of Innovation. Driving co-created value through global networks*, Nueva York, McGraw-Hill.
- RHODES, R.A.W. (2014), “Waves of Governance”, en David Levi-Faur (ed.), *The Oxford Handbook of Governance*, Oxford, Oxford University Press, pp. 33-48.
- SCHWAB, Klaus (2017), *The Fourth Industrial Revolution*, Londres, Penguin.
- SHATTOCK, Michel (ed.) (2014), *International Trends in University Governance. Autonomy, self-government and the distribution of authority*, Nueva York, Routledge.
- SCHUMPETER, Joseph (1947), “The Creative Response in Economic History”, *The Journal of Economic History*, vol. 7, núm. 2, pp. 149-159.

- SCHUMPETER, Joseph (1968), *Capitalismo, socialismo y democracia*, Madrid, Aguilar.
- SLAUGHTER, Sheila y Larry L. Leslie (1997), *Academic Capitalism. Politics, policies, and the entrepreneurial university*, Baltimore/Londres, The Johns Hopkins University Press.
- SØRENSEN, Eva (2014), "Governance and Innovation in the Public Sector", en David Levi-Faur (ed.), *The Oxford Handbook of Governance*, Oxford, Oxford University Press, pp. 215-227.
- SWANGER, Dustin (ed.) (2016), *Innovation in Higher Education: Can colleges really change?*, en: <https://www.fmcc.edu/about/files/2016/06/Innovation-in-Higher-Education.pdf> (consulta: 2 de diciembre de 2021).
- The Project on Forward Engagement (2021), "Anticipatory Governance", en: <https://forwardengagement.org/anticipatory-governance/> (consulta: 27 de mayo de 2021).