

Reflexiones en torno a la gobernanza universitaria: Una mirada desde Latinoamérica

Reflections on university governance: A look from Latin America

Paulo FOSSATTI [1](#); Francisco GANGA Contreras [2](#); Hildegard Susana JUNG [3](#)

Recibido: 24/04/2017 • Aprobado: 28/04/2017

Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

El tema central en este trabajo es el gobierno de la universidad en América Latina. ¿Cómo son gobernadas en este continente las universidades? Problematizar sobre la contribución de los modos de gobierno universitario en América Latina es el propósito central de este artículo. La metodología está basada en un enfoque cualitativo, que implica priorizar el punto de vista interpretativo de los hechos. Los instrumentos para la recolección de datos son fundamentalmente revisión de la literatura de los autores más connotados en este campo. Los resultados apuntan en dirección a la cobertura y mejor retención del académico de los sectores más pobres y con mayor relevancia y formación de calidad. Calificación en su forma de gobierno, academia y administración; con gobernanza innovadora, creativa, responsable, autónoma y que se muestra eficaz ante la sociedad y el sector público, con desarrollo de su entorno, con evidente progreso de toda una región e, incluso, del país. Se concluye que no es solamente un modelo exclusivo de gobernanza universitaria que traerá éxito a las instituciones de Latinoamérica, sino el conjunto de factores que se agreguen a esos regímenes de gestión - en plural - porque se cree que una gestión exitosa hace coexistir varios modelos para garantizar calidad,

ABSTRACT:

The central theme in this work is the government of the university in Latin America. How are universities governed on this continent? The central purpose of this article is to problematize the contribution of university modes of government in Latin America. The methodology is based on a qualitative approach, which implies prioritizing the interpretive point of view of the facts. The instruments for the collection of data are fundamentally review of the literature of the most connoted authors in this field. The results point in the direction of coverage and better retention of the academic of the poorest sectors and with greater relevance and quality training. Qualification in its form of government, academy and administration; With innovative, creative, responsible, autonomous and effective governance in society and the public sector, with the development of its environment, with evident progress in a region and even the country. It is concluded that it is not only an exclusive model of university governance that will bring success to Latin American institutions, but also the set of factors that are added to these management regimes - in the plural - because it is believed that successful management coexists several models for Guarantee quality, universalization, research and development.

1. Introducción

Este artículo nace de una serie de planteamientos que se han realizado sobre gobernanza universitaria, desde un evento académico que estuvo orientado a analizar teórica y empíricamente estos tópicos. A partir de esta realidad, han emergido ideas que apuntan a contextualizar las diversas presentaciones que realizaron los respectivos académicos.

Los fundamentos teóricos tienen un anclaje evidente en lo que se conoce como gobernanza de las universidades, concepto omniabarcante para referirse a una manera integral de las implicancias que tiene la dirección de este tipo de entidades.

En este orden de cosas, se puede afirmar que el propósito cardinal de este trabajo, está orientado a reflexionar y problematizar respecto de las contribuciones que se han realizado en relación a la gobernanza universitaria en América Latina.

Se trata, por lo tanto, de un trabajo que tiene una aproximación cualitativa, de carácter exploratorio, que utiliza fuentes secundarias de información.

Desde la perspectiva de los contenidos, en primera instancia se abordan sumariamente aspectos de carácter metodológico; enseguida se colocan en evidencia el concepto de gobernanza y la necesidad de estudiarla, dado el entorno altamente complejo de las organizaciones universitarias; para finalmente dar paso al abordaje específico de la denominada gobernanza universitaria y el aporte de los respectivos modelos en las instituciones de educación superior de Latinoamérica.

2. Metodología

En cuanto a la metodología, se trata de una investigación de abordaje cualitativo, puesto que los autores entienden que las ciencias sociales, por su especificidad, no pueden seguir a modelos que consideran tan sólo a datos mensurables, sino que hay que conjeturar la existencia de factores no cuantificables (Goldenberg, 1997). Sin embargo, este tipo de investigación no rechaza componentes cuantitativos – en caso de que los haya –, pues defiende que no hay solamente un único tipo de investigación para todas las ciencias, sino un universo de creencias, valores y realidades que necesita ser observado y explotado (Minayo, 2001).

Con relación a los objetivos metodológicos, éstos son de cuño exploratorio (Gil, 2007) y descriptivo (Triviños, 1987). Los estudios exploratorios normalmente se clasifican en investigaciones bibliográficas y estudios de caso. Nuestra opción será por el procedimiento de investigación que realiza una revisión bibliográfica acerca del tema. De esta manera, se asume la investigación del tipo descriptivo, con la intención de describir hechos y fenómenos de la realidad de Latinoamérica con respecto a la gobernanza universitaria y sus contribuciones.

3. Resultados

3.1. Complejidad de la gobernanza

Es muy posible que, para muchas personas, el término gobernanza universitaria, sea baladí, o simplemente un concepto remoto, razón por la cual, no le prestan mayor atención. Asumir esta actitud es nefasta, dado que una buena gobernanza de las organizaciones, posibilita el logro de los propósitos institucionales, de manera más eficiente y efectiva, respondiendo –por lo tanto– de mejor forma a su razón de ser, es decir a los motivos cardinales que permitieron su germinación.

Las sociedades y sus múltiples grupos de interés, siempre han apostado por las universidades, cuando se trata de avanzar en la generación y transferencia de conocimiento; para ello, deciden invertir ingentes cantidades de recursos, los cuales debieran ser utilizados de la mejor forma factible, de modo de poder alcanzar óptimamente los propósitos trazados. En este contexto, cobra especial relevancia la gobernanza universitaria, la cual apunta a la manera en que las universidades se encuentran organizadas y estructuradas, y al modo como ellas son administradas desde la óptica de su gobierno y gestión; incorporando además el diseño que tienen para establecer y manejar sus vínculos y relaciones con entes y entidades del entorno; es decir, este concepto necesariamente es de carácter dinámico debido a que se preocupa de manera especial de los procesos, procedimientos, métodos y dispositivos que posibilitan la acción recíproca con los entes gubernamentales, empresariales y no lucrativos (Ganga y Abello, 2014. pp. 3 y 4).

Por otra parte, se debe recalcar que las universidades son organizaciones altamente complejas e intrincadas, dado que se trata de sistemas abiertos, homeostáticos, sinérgicos y recursivos (por citar algunas de sus características), compuestos por una multiplicidad de elementos que se interrelacionan dinámicamente; siendo uno de los factores que requiere elevadísimos niveles de profesionalismo, porque son extremadamente difíciles de manejar: las personas (Lawrence y Lorsch 1967, Thompson 1967, Beer 1972, Nadler y Tushman 1999, Dessler 2001, Urcola 2003, Morín 2011). En esta misma línea, y de manera complementaria, al gran filósofo y sociólogo francés de origen sefardí, Edgar Morín explica que la complejidad tiene tres etapas, las cuales pueden observarse en la figura N° 1.

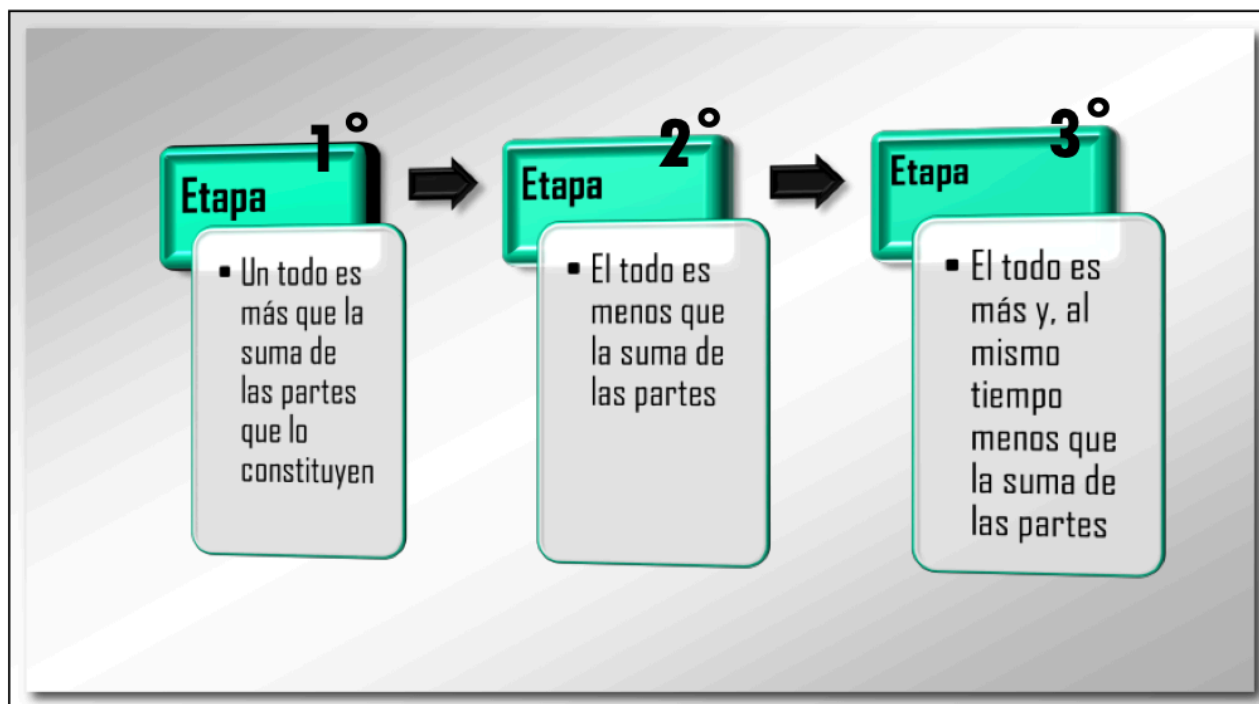


Fig. 1: ETAPAS DE LA COMPLEJIDAD.
Fuente: Diseño propio, basado en Morin 2011.

Todas estas variables requieren ineluctablemente de una preocupación especial, justificándose plenamente el estudio sistemático de la gobernanza de estas entidades educativas. En esta perspectiva, es casi axiomático sostener, que las diversas acciones que desarrolle el mundo académico en la dirección de mejorar las maneras como sus respectivas casas de estudios cumplen apropiadamente con sus diversas tareas y responsabilidades, son bienvenidas, y es precisamente en este marco, donde los eventos que se realicen, tendiente a intercambiar ideas y experiencias en estos relevantes tópicos, son de extrema utilidad.

Ahora bien, se debe reconocer que la gobernanza pasa por un momento muy peculiar, por lo que su estudio resulta muy necesario. En este orden de cosas, Silva (2009. pp. 71), expresa lo siguiente:

Para que se pueda hacer un análisis de las causas que están llevando a que las

Instituciones de Educación Superior (IES) adopten métodos de gestión profesionalizada de comprobada eficacia como forma de sobrevivencia a un exceso de oferta con demanda reprimida, se debe, primeramente, comprender cómo se procesa la complejidad y dinámica que circunda e impacta en las IES, sobre todo, comprender cambios ambientales provenientes del proceso de internacionalización de la enseñanza, de las fusiones e incorporaciones, el avance tecnológico y los cambios comportamentales de las personas y el papel que esas instituciones ejercen en este ágil contexto de transformaciones [4].

Una buena gobernanza universitaria sólo podrá ser alcanzada por la calidad de la gestión de personas que la componen. El éxito institucional pasa por políticas y cuidado con la formación de profesionales según perfil exigido por el mercado y por la organización. Gobernanza institucional (universitaria o no) y gestión de personas son temas interdependientes y es de grandísima necesidad considerarlas en el actual escenario de las organizaciones. La gestión de personas en el medio universitario resulta tarea urgente y necesaria para el desarrollo organizacional. Sobre este tema, Falconi (2009. pp. 1269) reconoce:

Como el conocimiento es siempre adquirido por personas, cuide para que la motivación (salud mental) de su equipo sea la mejor posible y que personas ciertas estén en los asientos ciertos (meritocracia). Cuide para que sea cultivada la cultura de excelencia y de elevado desempeño [4].

Una organización se hace y se consolida con personas que están ante los procesos e implicadas con ellos. De la calidad de su formación, discursos, prácticas, posicionamientos y relaciones establecidas depende gran parte del éxito de una organización, a ejemplo: la organización educacional.

Cuando se trata de instituciones educativas, esa preocupación gana centralidad, puesto que son personas formando a otras personas. Por tanto, visando la calidad educativa es necesario invertir en el potencial humano como la primera opción en el objetivo de una gestión estratégica. Desde la formación de los gestores al modelo de gestión institucional es necesario garantizar la identidad, los desafíos y los escenarios locales y globales para asegurar la sustentabilidad y desarrollo organizacional. Cuidar del capital humano de una institución de enseñanza es garantizar la transferencia del conocimiento a través de la enseñanza, de la investigación y de la extensión a los académicos, a la comunidad y a los gobiernos.

La aproximación entre universidad, empresa, gobierno y sociedad es un desafío y una necesidad en el actual contexto de la Gobernanza Universitaria. Todos estos actores poseen un papel importante en el desarrollo local, regional, nacional e internacional. La superación del concepto de tríplice hélice, incluyendo las demandas de las comunidades es tarea candente. Este eje, entre otros, problematiza estudios sobre el papel de las universidades junto a las empresas, gobierno y sociedad. La internacionalización de las IES, nuevas tecnologías y trabajo en red, son temas emergentes aquí discutidos.

Las Instituciones de Enseñanza Superior, independientemente de su naturaleza y objetivos que las constituyen, es decir, pública-gubernamental, comunitaria o privada, poseen como característica común su inserción en la comunidad, en las empresas y en los gobiernos. Conocimientos pueden ser transformados en productos generadores de la principal actividad económica en la mayoría de los países emergentes y desarrollados. Para Bitner y Brown (2008), en países emergentes como China, India y Brasil la importancia del sector de servicios viene creciendo rápidamente. El ambiente económico y social, en el cual participa la gobernanza universitaria, está en pleno movimiento de cambios.

Para los emprendimientos, la palabra de orden es volverse más competitivos y la gestión de las organizaciones, sea las de fines de lucro o no, tiene el reto de presentar innovación en sus procesos, productos y servicios. En esta plataforma de análisis, Janeiro (2013), expresa que las universidades debieran ser conocidas por sus habilidades y/o capacidades para formar profesionales y realizar investigación científica, relacionadas con el conocimiento aplicado en la institución.(Janeiro et al, 2013). De esta manera, la universidad se constituye una de las

fuentes del desarrollo e innovación en el mundo de la ciencia y tecnología, compañera del avance del conocimiento junto de la sociedad y gobiernos. Según Bernhein y Chauí (2008), estamos viviendo nuevo paradigma económico y productivo, donde el factor más importante es el uso intensivo de conocimiento e información.

De esa forma, las universidades son invitadas a evolucionar en el conocimiento y a generar nuevas informaciones relevantes para el avance de la ciencia y tecnología. Siveres (2011) nos da la dimensión de la misión de la universidad desde su período fundacional como una institución formativa, la cual contribuye con las personas y profundiza las relaciones sociales, políticas y económicas a través de sus procesos académicos y sociales.

La ciencia de la administración contribuye significativamente para la ciencia de la educación. Gana fuerza a fines del siglo XX hasta los días actuales el modelo empresarial de gestión en las instituciones universitarias con sustentabilidad y calidad en los servicios ofrecidos (Moraes, 2006). Así, cabe a las instituciones estimular e invertir en la capacitación de los docentes y del personal técnico-administrativo en gestiones académicas y de sustentabilidad, con estrategias metodológicas.

Tachizawa y Andrade (2006. pp. 132), afirman lo siguiente:

Está ocurriendo un cambio en la naturaleza de las organizaciones y, por reflejo natural, en las IESs. La organización de la antigüedad ya no funciona. La transformación organizacional posibilitada por la información es necesaria para obtener éxito en un nuevo ambiente. La nueva organización es dinámica y puede responder rápidamente a cambios en el mercado. Ella posee una estructura diferente, más aplastada y apoyada en equipos, eliminando la jerarquía burocrática. Se basada en compromisos y no en control. Los procesos empresariales son simplificados en pro de la productividad y de la calidad. La nueva organización está abierta y actúa en red [4].

3.2. Concepto de gobernanza universitaria

El término *gobernanza* fue agregado al vocabulario de las ciencias políticas, a partir de una discusión a nivel internacional que se articuló alrededor del concepto *governance*. Tomado prestado del inglés, *government, authority*, según el diccionario *online wordreference.com* [5] significa *gobierno; gobernación; gobernanza; dirección de empresas; gerencia corporativa; política de manejo empresarial*. Su aplicación al campo universitario es algo reciente en América Latina, de ahí que, en el trabajo de Ganga, Viancos y Leyva (2010. pp. 31) se exprese que:

[...] sería un error considerar que ya está siendo utilizada en nuestras entidades educativas", puesto que estamos recién alcanzando un *status* de discusiones. De todos modos, los mismos autores explican que el concepto se refiere a "una medida de la capacidad de la organización universitaria, con su especial complejidad, para relacionarse con el ambiente del cual depende.

Por su parte, en una investigación realizada sobre los conceptos de gobernanza universitaria, Brunner (2000. pp 139) identificó cuatro regímenes: el burocrático, el colegial, el de las partes interesadas y el emprendedor. Según el autor, la importancia de entender las modalidades de gobernanza se relaciona con la principal característica de los tiempos actuales, que es la "magnitud, intensidad y velocidad de los cambios del entorno". Si la universidad no consigue adaptarse a esa nueva realidad, podrá perder competitividad, causando una seria crisis. A su vez, Baldrige (1991) añade otros dos modelos a lista: el modelo político y otro que denominó de "anarquía organizada" (a éste, Cohen y March (1974) habrían apodado "basurero" por reutilizar decisiones ya tomadas, en situaciones aparentemente parecidas).

Dicho lo anterior, a continuación, se hace un recorrido por las modalidades de gobernanza identificadas por los autores citados, trayendo, además de la contribución de otros investigadores, una aproximación en cuanto a tipologías, dinámicas y tendencias.

a) Burocrático

Orientado por el postulado de la legitimidad. Es el régimen más frecuente, en igual medida en el paradigma napoleónico, como en el humboldtiano. Se deja gobernar por un órgano estatal que “directamente o por medio de delegados se adapta a las decisiones estratégicas y encarga su aplicación a una estructura de agencia que comprende al personal ejecutivo del vértice superior de la universidad” (Brunner, 2000. pp. 141). En la opinión de Schmieguel (2005), el modelo burocrático habría sido creado inicialmente por Marx Weber y adaptado al gobierno universitario por Mintzberg (1979) con las características ya citadas. Así, se trata de un régimen que “se refiere a la forma profesional de organización, en la que determinadas características burocráticas aparecen combinadas con autonomía profesional descentralizada ” (Schmieguel, 2005, p. 987). De acuerdo con Pinheiro (2011. pp. 165), este modelo está más asociado con asesoría, es decir, con el equipo técnico y administrativo, delegando a los profesores algún grado de autonomía. Una de las limitaciones de este modelo -cuando es asignado a la universidad- sería que, por ser ella una institución compleja, es común que ocurran simultáneamente distintos modelos de decisión “dependiendo los factores externos y de características de las áreas de conocimiento, la cultura y del momento histórico, además de la parte de la estructura que esté en análisis [4]”.

b) Colegial o de gobierno interno

Además de ser el modelo más antiguo, es el más estimado en el medio académico. Este sistema comparte la gobernación entre los docentes, considerando “a la universidad como comunidad de eruditos (*scholars*) [...] Representa la república autogobernada de las ciencias” (Brunner, 2000, pp. 141). Baldrige (1991) supone la organización del modelo colegial como una comunidad de profesionales de alto nivel, que necesitan ponerse de acuerdo sobre la toma de decisiones juntamente con la comunidad. El análisis de Pinheiro (2011. pp. 166) señala a un modelo que tiene como principal característica la búsqueda de consensos. Sin embargo, el autor reconoce que “en la práctica, la idea de una comunidad de estudiosos administrando sus propios asuntos independiente de la estructura burocrática, sólo funciona en pequeños establecimientos ”, puesto que el consenso sería una característica que no se adapta a las relaciones jerárquicas. La esfera que se podría adaptar bien a ese modelo sería la de los docentes, pero entonces se tendría un colegiado en nivel operacional y no administrativo, causando dificultades a una gestión que necesita rapidez y precisión en sus acciones, lo que no se consigue con instancias consultivas.

c) El régimen de partes interesadas o partícipes (o régimen de *stakeholders*)

Modelo abierto y preocupado, tanto de su público interno (docentes, discentes y funcionarios), como externo (sector público, sector privado y comunidad en general). Su concepción es más amplia e implica la apertura de la universidad pública como una especie de empresa de servicios. La crítica a este modelo está en que “algunos sostienen que con esto [...] sus funciones se mercantilizan y su misión se vería reducida a la generación de ganancias” (Brunner. 2000. pp. 141).

d) Emprendedor

Está en lucha constante para adaptarse al mercado competitivo, como una empresa. “Supone asumir riesgos en condiciones de incertidumbre; implica innovación, transformación y autodeterminación organizacional” (Brunner. 2000. pp. 145). Tiene que ver con la imaginación del negocio en relación con el mercado y necesita adaptarse a las necesidades que demanda el mundo *business*.

e) Modelo de anarquía organizada: Según Cohen y March (1974)

cada sujeto está considerado un tomador de decisiones autónomo, de manera que no hay un planeamiento y/o control estricto, sino que los hechos se dan como consecuencias del sistema. Pinheiro (2011) considera este modelo como aquel donde los gestores actuarían tan sólo como catalizadores, contribuyendo a la inercia. Sin embargo, cuando las decisiones se presentan urgentes, este modelo propende a evolucionar a otro, puesto que el proceso de discusiones se

puede hacer largo, ya que demanda la participación de múltiples actores.

f) Político

Es un modelo de alta complejidad, como explica Baldrige (1991), teniendo como principales características la negociación entre los grupos de interés, el disenso y el conflicto, generando alto grado de estrés. Está valorada la pluralidad a través de distintos grupos con valores e intereses divergentes, predominando el trueque, la negociación y la influencia externa, que afectan las decisiones internas, causando conflictos. Según Pinheiro (2011), ese modelo añade un factor a la gestión, que es la representatividad. No todos participarían en las decisiones, puesto que se hacen representar por aquellos que han nombrado para ello. Así, siendo el modelo político un proceso de negociación, la fuerza de distintos grupos de interés acaba limitando la autoridad formal, lo que tiene sus ventajas, puesto que fortalece el procedimiento democrático. Por otro lado, si el grupo más influyente defiende intereses privados y/o del mismo grupo, resulta perjudicada la democracia y la participación y/o representatividad de los segmentos menos influyentes.

La tabla N° 1 hace una síntesis de los tipos de gobernanza que se acaban de presentar.

Tabla 1: Modelos De Gobernanza

Modelo	Características
Burocrático	Funciona como una máquina
	Formalidad de jerarquías
	Subordinación, precisión, velocidad, impersonalidad
	Entrenamiento para el cargo
Colegial	Gobernación compartida
	Instancias consultivas
	Autogobierno, relativa autonomía
	Universidad como entidad moral independiente
Partes interesadas	Abierta al público interno y externo
	Universidad como empresa de servicios
	Administradores gerenciales
	Foco en el desempeño: utiliza indicadores y estándares
Emprendedor	Se relaciona con los sectores público y privado prestando servicios
	Opera en el mercado para lograr recursos y reputación
	Liderazgo orientado al cambio

	Cuenta con red comprometida con la agenda emprendedora y generación de ingreso.
Anarquía organizada	Discusiones colegiadas
	No hay planeamiento formal
	Gestores actúan como catalizadores
	Los hechos ocurren como consecuencias del sistema
Político	Proceso de negociación
	Influencias externas, trueques
	Limita el poder de la autoridad formal
	Representatividad

Fuente: elaboración propia, a partir de Brunner (2000); Pinheiro (2011); Schmieguel (2005); Cohen y March (1974) y Baldrige (1991).

Sin embargo, hay que cuestionarse sobre cuál sería el modelo de gobernanza que desea Latinoamérica. En esta perspectiva, Steinberg (2003) *apud* Foletto y Tavares (2014. pp. 163) suponen como principios fundamentales de una buena gobernanza: “transparencia, equidad, rendimiento de cuentas, cumplimiento de las leyes y ética [4]”. A su vez, Contreras, Viancos y Leyva (2016. pp. 36) enseñan que, para cumplir de manera satisfactoria su misión, la universidad debe “estar necesariamente bien administrada, técnicamente proyectada y apropiadamente liderada”. Es decir, el cumplimiento de la misión de la universidad está directamente relacionada con su gobernanza y ésta sólo se mostrará eficiente en cuanto permita que se llegue al cumplimiento integral de la misión. Pero, ¿cuál es el mejor modelo de gobernanza? ¿Cómo lograr que se llegue al cumplimiento de la misión? Foletto y Tavares (2014. pp. 160) plantean un conjunto de condiciones que, reunidas, contemplarían un modelo exitoso de gobernanza universitaria:

Un modelo de gobernanza universitaria debe contemplar puntos como: el proceso de decisiones y la forma de participación en la gestión; la autonomía universitaria; la dimensión política de la universidad; la performance institucional; el control institucional y social; indicadores cualitativos y cuantitativos; financiación; perspectiva de largo plazo; inseparabilidad; diferencia y diversidad; y formación de gestores universitarios [4].

Por otro lado, Schmieguel (2005. pp. 988) explica que varios modelos de gobernanza universitaria “pueden coexistir en una misma institución y estilos de toma de decisión pueden también variar de un momento a otro [4]”. Esto significa que el modelo que anhelamos para América Latina podrá ser una mezcla de regímenes, desde que sean atendidas las condiciones anteriormente descritas.

3.3. Contribución de los modelos de gobernanza en las IES latinoamericanas

En su análisis sobre la gobernanza en universidades de Latinoamérica, Samoilovich (2007) critica la falta de financiación y las políticas públicas débilmente articuladas. Además, explica cuáles son los logros que debe alcanzar una buena gobernanza para las universidades de Latinoamérica: “el aumento de la cobertura, una mejora en la retención de estudiantes que provienen de sectores sociales menos favorecidos, una mayor pertinencia y calidad de su oferta

formativa" (Samoilovich. 2007. pp. 322). Un "buen gobierno", dice el autor, se articula "como un triángulo entre las funciones de: gobierno, academia y administración" (id.). Así, la gobernanza se muestra responsable, en gran parte, de los logros pretendidos.

Admitir esa asertiva afirmación, implica entender que una gobernanza innovadora, creativa, responsable y que se muestra eficaz ante la sociedad y el sector público trabaja en pro de su autonomía. De lo contrario, se estaría legitimando acciones intervencionistas y de control externo en la universidad. "No hay forma de gobierno que garantice la gobernabilidad. [...]. Donde hay una mayor gobernabilidad es donde se tienen claras las reglas del juego" (Samoilovich. 2007. pp. 335).

Sobre ese mismo tema, Ganga, Viancos y Leyva (2016. pp. 40) aclaran que las universidades en América Latina son en gran parte responsables del desarrollo de su entorno. Además, sostienen que factores de una gobernanza de éxito, requieren de una serie de características, dado que:

tienen que ver con una buena dirección, o incluso más, una adecuada gobernanza de estas entidades, la que debe ser equilibrada y armónica, y tener muy presente dinámicas como: profesionalización de la gestión y administración universitaria, masificación de la matrícula, fuerte incidencia de la investigación y políticas públicas que coloquen el acento en los resultados y en la evaluación permanente y sistemática de la calidad, entre otras variables.

Así, se puede tener claro que una vez más se forma un ciclo alrededor de la universidad de Latinoamérica: su buena gobernación está atraída a un número más robusto de alumnos y de proyectos, lo que, a la vez, está relacionado con el crecimiento de la comunidad donde se inserta la universidad. Se puede decir, entonces, que la gobernación universitaria tiene un papel importante en el progreso de toda una región e, incluso, del país.

Aunque, como ya se ha referido, no se pueda decir que una universidad sea regida exclusivamente por un único modelo de gobernanza, sino que ellos coexisten, encontrándose diversas maneras de perfeccionar la gestión; al respecto Samoilovich (2007) sugiere:

- a) Fortalecer el núcleo de dirección: una de las formas de lograrlo, es con el equilibrio entre administración y gestión, estimulando la participación, lo que culmina incluso con la internalización de las presiones externas.
- b) Integrar la organización: además del fortalecimiento de los cuerpos colegiados, mejorar la calidad de las informaciones (incluso financieras), dado que disminuye las asimetrías informativas y aporta más transparencia y confiabilidad a la institución.
- c) Profesionalizar la administración: una gestión fortalecida, que sea asumida por personas competentes y mejor preparadas, aleja la politización, el amiguismo y el clientelismo. Esta nueva realidad, permite conquistar la confianza de los estudiantes y de la comunidad académica en general, mediante la definición y operacionalización de estrategias competitivas; racionalizando los procesos e incrementando la calidad.
- d) Estimular el corazón del mundo universitario: fomentar el emprendimiento académico y el reconocimiento de los miembros de la comunidad universitaria más meritorios (meritocracia académica); todo lo cual, debiera permitir retener el personal académico más talentoso y altamente productivo, mejorando e incrementando cualitativa y cuantitativamente los respectivos indicadores. Como externalidad adicional, se puede generar movilidad de personal, lo que permite renovar el plantel, en la medida que sea necesario.
- e) Desarrollar una cultura emprendedora: la universidad que se abre al entorno, muestra su identidad y acaba diversificando sus fuentes de financiación, promoviendo la cooperación con actores externos.

De lo anterior se puede inferir que no es tan sólo un modelo exclusivo de gobernación universitaria que traerá éxito a las instituciones de Latinoamérica, sino el conjunto de factores que se agreguen a esos regímenes de gestión – en plural, porque se cree que una gestión

4. Conclusiones

Es innegable, que las reflexiones realizadas, sientan ciertos basamentos sobre los cuales se deben seguir realizando estudios e investigaciones, que permitan mejorar la manera como estas entidades educativas son administradas y cumplen finalmente con el mandato y las tareas que la comunidad le está permanentemente encargando.

Como se ha podido observar, la finalidad de los planteamientos efectuados, apuntan a provocar discusión, respecto de lo que está ocurriendo en el campo de las universidades, particularmente en el ámbito de su gobernanza institucional. Se estima que este ejercicio resulta necesario y provechoso, dado los actuales escenarios, entre cuyas características se pueden mencionar: extremadamente dinámicos, plagados de incertidumbre, disponibilidad de profusos datos e información, conocimiento como centro de la competitividad, altamente tecnologizado, etc.; todos los cuales gestan una nueva relación bidireccional entre la sociedad-universidad-sociedad, donde la co-creación puede jugar un rol muy significativo.

Todos estos desafíos, que son multidimensionales, deben instar a las comunidades académicas de Latinoamérica, a que estén atentos y disponibles para impulsar transformaciones en sus respectivas casas de estudios. En este orden de cosas, se debe promocionar un dialogo permanente y sistemático, donde la crítica y la autocrítica constructiva sean sólidos pilares de las innovaciones requeridas.

Lo anterior significa, cuestionar los procesos universitarios y velar por una gobernanza de las universidades, que permita enfrentar desde el conocimiento, dúctil y creativamente los cambios requeridos.

Al parecer, el debate está sólo comenzando y muchos datos empíricos necesitan ser agregados al tema, sin embargo, el hecho de saber qué se quiere de la buena administración y gestión universitaria, ya es una gran cosa, y de eso sí que hay cierta seguridad: calidad, procesos ágiles y eficientes, universalización, investigación y desarrollo.

Referencias bibliográficas

- Baldrige, J.V. et al. (1991). *Alternative Models of Governance in Higher Education*. In: PETERSON, M. (Org.) *Organization and governance in higher education*. Needham Heights: Ginn Press.
- Beer, S. (1972). *Cibernética y administración*. Compañía Editorial Continental, S.A, México D.F.
- Bernheim, C. T & Chauí, M. (2008). *Desafios da universidade na sociedade do conhecimento*. Unesco, 2008.
- Bitner, M. J.; Brown, S. W. (2008). *The service imperative*. *Business Horizons*, 51(1), 39-46.
- Brunner, J. J. (2000). Globalización y el futuro de la educación: tendencias, desafíos, estrategias. *Seminario sobre Prospectiva de la Educación en la Región de América Latina y el Caribe*, p. 1-35, 2000.
- Cohen, M. D. & March, J. G. (1974). *Leadership and ambiguity: The American college president*.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. Pearson Educación, México.
- Falconi, V. (2009). *O verdadeiro poder*. Nova Lima: INDG, 159.
- Foletto, P. R., Tavares, S., Marcus Nogueira. (2014). Especificidades da governança universitária: alguns aspectos. In: COLOMBO, Sonia Simões. *Gestão Universitária: Os Caminhos para a Excelência*. São Paulo: Editora Penso, 153.
- Ganga, F. & Viancos, P. & Leyva, O. (2016). Gobernanza universitaria en Iberoamérica: una sucinta mirada textual y contextual. *Revista ciencias de la documentación*, 2(4), 30-42.

- Ganga, F. Abello, J. (2014). Gobernanza universitaria: una aproximación preliminar y sinóptica a su conceptualización, *Revista Fen Opina*, Espol del Ecuador, (56), 1-6.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Goldenberg, M. (1997). *A arte de pesquisar*. Editora Record.
- Janeiro, P. Proença, I., Goncalves, V.C. (2013), Open Innovation: Factors explaining universities as service firm innovation services. *Journal of Business Research*,, 2017-2023.
- Lawrence, P., Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(.1).
- Minayo, M. C. S. (Org.). (2001). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Mintzberg, H. et al. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.
- Morales, C. Herte de (2006). Apontamentos sobre o contexto do ensino superior. *Educação brasileira*. Brasília, 28, (56 e 57), 13-29.
- Morin. E., (2011). *Introducción al pensamiento complejo*. Editorial Gedisa S.A., Barcelona.
- Nadler, D. y Tushman, M. (1999). *El Diseño de la Organización como Arma Competitiva*. México, Ediciones Oxford, México.
- Pinheiro, H. D. (2011). *Redesenho das configurações estruturais na gestão universitária: ações derivadas da inovação e flexibilidade na legislação pós LDB de 1996*. Tese (Doutorado em Administração). 360p. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- Samoilovich, D. (2007). *Escenarios de gobierno en las universidades europeas*. Caracas: Fundación CYD.
- Schimieguel, O. (2005). Planejamento e a tomada de decisão nas instituições de educação superior: um caminho de mão dupla?. *Anais do Educere*, Porto Alegre, PUCRS.
- Silva, R. (2009). Balanced scorecard – BSC: gestão de ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado. Curitiba: Juruá, 186.
- Siveres, L. (2011). Princípios estruturantes da extensão universitária. In: MENEZES, Ana Luiza Teixeira de; SIVERES, Luiz. *Transcendendo fronteiras: a contribuição da extensão das instituições comunitárias de ensino superior (ICES)*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 26-50.
- Tachizawa, T., Andrade, Rui Otávio Bernardes de. (2006). *Gestão de Instituições de Ensino*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 288.
- Thompson, J (1967). *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- Urcola, J. (2003). *Dirigir personas: fondo y formas*. Esic Editorial, Madrid.

1. Corresponding Author. Unilasalle, Brasil, paulo.fossatti@unilasalle.edu.br

2. Universidad de los Lagos, Chile, fganga@ulagos.cl

3. Unilasalle, Brasil, hildegardsjung@gmail.com

4. Traducción nuestra.

5. Disponible en: <http://www.wordreference.com/es/translation.asp?tranword=governance>. Consultado el 24.02.2017.
