



**Gobierno (governabilidad?) y gestión (administración?):
tendencias en universidades maduras (o de base pesada)**

**Alfonso Muga
Rector
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso**

Santiago, 12 de julio de 2007



Un par de referencias recientes

- Rector se busca: no es necesario el perfil de Bello (El Mercurio, 1 de julio de 2007) ¿Académicos o Gestores?
- Que piensan los trustees (The Chronical of Higher Education, 11 de mayo de 2007). Nueva visión de sus roles: promover la misión de la institución; excelencia en la calidad de sus programas educacionales; calidad de los profesores; tener presupuestos balanceados.



¿Qué ocurrió?

- Masificación y mercadización de la educación superior, incremento del número de estudiantes y de universidades, mayores costos de la investigación, restricciones presupuestarias (“más con menos”), impacto de las TI.
- Redefinición de las relaciones internas y con los actores de interés, estrategias de diferenciación.
- Marco legislativo, aun en los casos más recientes, presentan excesiva reglamentación e implican una limitante estructural para nuevos modos de gestión.
- Gobernabilidad: Protagonismo reciente. Declaración de Conferencia Mundial de Educación de Unesco, 1998, no le presta atención. Cambios en los modelos de gestión y sus diseños organizativos.



Gobernabilidad y gestión (aproximación teórica)

Sporn, 2006

- Gobernabilidad (sin asuntos de gobierno, no hay gobernabilidad; a la vez, puede haber gobierno sin gobernabilidad).
- Gestión (sin liderazgo no hay gestión; a la vez, puede haber administración sin gestión).
- **Gobernabilidad:** estructuras y procesos formales e informales para la toma de decisiones institucionales (incluye el rol de grupos, la cultura organizacional, los liderazgos internos, el rol de los profesionales de la administración, entre otros).
- **Gestión:** estructuras y procesos por las cuales la institución es conducida y administrada (incluye las áreas funcionales, relaciones con los liderazgos, y cuenta de resultados).



Gobernabilidad y gestión (enfoques)

- Nueva gestión pública / -emprendimiento/ -capitalismo académico.
- **Nueva Gestión Pública:** cambios en financiación estatal, competencia entre instituciones, diversificación de fuentes de financiamiento.
- **Emprendimiento:** fortalecimiento del core de la institución, cultura de emprendimiento integral, diversificación en la búsqueda de recursos, desarrollo expansivo de la periferia y fidelización de los grupos internos (Clark, 1998).
- **Capitalismo Académico:** desde una institución social a una industria competitiva. Las universidades como “cuasi corporaciones”, empresas multiproductos en mercados competitivos. Racionalidad empresarial como modelo de decisión (competitividad, plan estratégico, incentivos, inclusión de stakeholders) (Slaughter y Leslie, 1997).



Modelos básicos de estructuras de gobierno

- **Gobierno participativo:** enfatiza la importancia de la negociación, así como el rol y el poder de los distintos actores; proceso de decisión se apoya en estructuras participativas, la negociación es parte integral de su funcionamiento como también lo es una mayor permeabilidad a las presiones de los grupos de interés en la toma de decisiones (Cohen & March, 1974).
- **Gobierno Corporativo:** enfatiza el emprendimiento, el rol del estado implica una supervisión a distancia, el poder está en el comité directivo y hay cuerpos colegiados consultivos de relación y articulación con el estado y la sociedad (Trow, 1998).
- **Gobierno Flexible:** enfatiza el pensamiento estratégico y la definición de estructuras y procesos basada en objetivos y proyectos; valoriza la participación de los distintos actores, aunque centrada en resultados y no en la búsqueda de consensos, y persigue una resolución sistemática de los desafíos y problemas (Dill, 1999) .



Tendencias en gobernabilidad

- Fortalecimiento de los órganos de dirección, asunción de nuevos roles y participación de representantes externos.
- Nuevas formas de designación de las autoridades unipersonales y profesionalización de las funciones ejecutivas.
- Menor influencia relativa de los órganos colegiados representativos de la comunidad académica, junto con una ampliación de sus competencias consultivas.
- Procesos de decisión cada vez más sofisticados e integración en ellos de modos de legitimación diversos (Shattock, 2004).

Es decir, las universidades efectivas no son ni extremadamente centralizadas, ni descentralizadas; son administrativamente fuertes, tanto en la cúspide, como en los niveles intermedios y en la base de la organización, y la participación de los distintos actores se centra más en resultados, que en la construcción de consensos políticos.



Tendencias en gestión

- Mayor relevancia en los roles de líderes y gestores respecto en detrimento del que ejercían grupos de profesores.
- Búsqueda de una mayor calidad y pertinencia en la gestión por procesos en reemplazo a funciones fragmentadas.
- Incremento en la profesionalización de la gestión, mayor número de profesionales en tarea de administración académica e incorporación de herramientas más sofisticadas de conducción.
- Nuevos mecanismos de control basados en planes estratégicos, administración por objetivos y por contratos, junto con toma de decisiones apoyadas en análisis costo/beneficio.



Algunas conclusiones

- Migración de estructuras y de procesos con prevalencia del modelo norteamericano.
- Mayor orientación de la organización al mercado, apoyada en enfoque emprendedor, hace que la gobernabilidad dependa más de las capacidades de liderazgo.
- Tensión no resuelta entre la autoridad de los profesores y el poder de los gestores, implica una búsqueda de acuerdos basada en un nuevo trato (incentivos apoyados en objetivos conocidos, aceptados y medibles).
- Transición desde estructuras de gobierno compartido hacia estructuras de gobierno flexibles. Revalorización de la capacidad de intervención de los académicos en los ámbitos que les son propios.
- Armonización entre la necesaria cohesión institucional y la obligada descentralización.
- Confianza creciente en una gestión marcadamente profesional.



**Gobierno (governabilidad?) y gestión (administración?):
tendencias en universidades maduras (o de base pesada)**