



**ACREDITADA INSTITUCIONALMENTE
POR SU EXCELENCIA ACADEMICA**

Seminario Internacional
"La Educación Superior: antecedentes y perspectivas"

Capítulo G

GOBIERNO Y GESTIÓN

Alberto Roa Varelo

Vicerrector Académico

UNIVERSIDAD DEL NORTE

Santiago de Chile, Julio de 2.007

Contenido

- Introducción
- Modelos de Organización Universitaria
- El “hibridismo” y los problemas de transición
- Retos de una concepción dinámica y contemporánea del Gobierno y la Gestión Universitaria
- Perspectivas
- Para reflexionar...

Introducción

- Los **aspectos de gobierno** de la Educación Superior tienen que ver, básicamente, con las estructuras y los procesos a través de los cuales se adoptan y ejecutan las decisiones, ya sea a nivel del sistema -en la relación entre el gobierno y demás poderes públicos y las instituciones-, o bien a nivel de las propias instituciones.^[1]
- A su turno, las cuestiones relativas a la **gestión académica** se refieren, principalmente, a la manera como las instituciones administran y aplican las decisiones adoptadas por sus órganos de gobierno y conducen los asuntos cotidianos de la organización

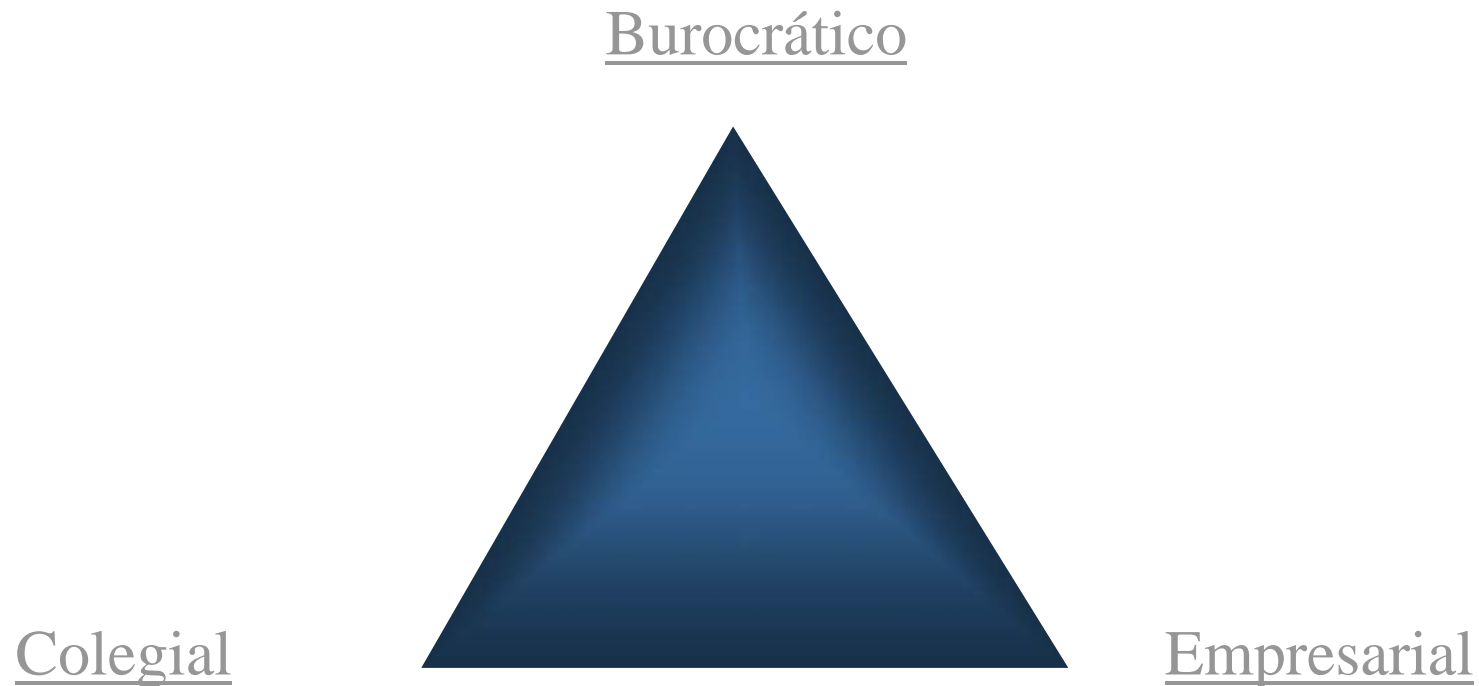
[1] Ver Burton R. Clark, *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley: University of California Press, 1983, especialmente capítulos 4 y 5.

Modelos de Organización Universitaria (1)

(Bricall)

Hacia un hibridismo necesario...

ACREDITADA INSTITUCIONALMENTE POR SU EXCELENCIA ACADÉMICA



Modelos de Organización Universitaria (2)

(Casanova Cardiel)

ACREDITADA INSTITUCIONALMENTE POR SU EXCELENCIA ACADÉMICA

A. Europeo Continental

Combina la autoridad de la corporación de los profesores con la burocracia estatal

B. Británico

Da cabida a la autoridad de la corporación de los profesores con una modesta influencia de los comités de supervisión y de los administradores

C. Estadounidense

Mezcla una menor autoridad de los profesores frente a los influyentes comités de supervisión y la administración

Modelos de Organización Universitaria (2)

(Casanova Cardiel)

D. Latinoamericano

Puede ser considerado como una variante del modelo europeo continental en la que ha tenido una mayor presencia la autoridad corporativa de las instituciones -vinculada a las redes políticas de presión- y donde se ha manifestado un mayor grado de diferenciación de la Educación Superior.

El “hibridismo” y los problemas de transición

- La Universidad, al igual que muchos otros sectores de la actividad humana, está sufriendo una importante transformación en su forma de organización tradicional. Su forma de organización actual se ha ido adaptando a las nuevas exigencias que el despliegue de sus funciones plantea; es decir, la Universidad ha de dirigir y administrar una organización de servicios: de educación, de investigación y otros orientados a la comunidad académica y a la propia sociedad de referencia de cada universidad.
- La Universidad, está superando las tensiones propias de estos procesos. Uno de ellos, por ejemplo, es el paso de lo que algunos han denominado la Universidad colegial a una Universidad organizada según la lógica propia de una organización de servicios es una nueva prueba de su capacidad de adaptación y de supervivencia.

El “hibridismo” y los problemas de transición

- La heterogeneidad que caracteriza a los conjuntos e instituciones de educación superior en América Latina y el Caribe, se refleja obviamente en sus políticas y en su gobierno. Entre los diferentes conjuntos nacionales, así como entre las propias instituciones de cada país, se percibe una enorme diversidad en las formas y modalidades que asume el ángulo correspondiente a la formulación e implantación de las políticas.
- Así mismo, además de la mezcla de diferentes modalidades de gobierno aún en una misma institución, debe considerarse que tanto en el nivel de los sistemas, como en el de las instituciones, el ejercicio de la gestión ha ido sufriendo relevantes modificaciones durante la última década.

El "hibridismo" y los problemas de transición

- A nivel de las instituciones la problemática de la gestión asume distintas modalidades que se corresponden con temas como el sector y el nivel en el cual se ubican, su disponibilidad de recursos y las condiciones de su entorno entre otras.
- Aunque existe una gran variedad en cuanto a las formas de gobierno y a la implantación de las políticas en el sector universitario, las interpretaciones actuales están situadas en términos discursivos en torno a la eficiencia en la construcción y la ejecución de las decisiones (GARCIA GUADILLA, 1994)
- En el nivel institucional principalmente, las decisiones se han desplazado en buena medida a la competencia de cuadros administrativos, así como de expertos en planificación y evaluación, quienes llegan a imponer su racionalidad sobre la propia lógica del trabajo académico (CARNOY, 1987)

Retos de una concepción dinámica y contemporánea del Gobierno y la Gestión Universitaria

- **Las cuestiones relativas a las relaciones entre los gobiernos y las universidades públicas.** En este caso, el problema fundamental es definir y delimitar la autonomía universitaria y establecer las formas de responsabilidad social de las propias universidades.
- **Las cuestiones relativas al gobierno interno de las universidades, es decir a los procedimientos que se utilizan en ellas para la toma de decisiones.** El referente fundamental en este sentido, tiene que ver con el modelo interno de gobierno universitario y al equilibrio entre los elementos propios de un modelo colegial y los característicos de un modelo de gestión profesional.
- **Las cuestiones relativas a la estructura funcional de las universidades, a su organización en centros, departamentos, etc. y la relación de dicha estructura con los modos de gestión interna.** El problema fundamental aquí consiste en el grado de rigidez o de flexibilidad de esas estructuras en el interior de cada universidad para hacer frente a los cambios del entorno y, correlativamente, la uniformidad o diversidad de las opciones en el seno de un mismo sistema universitario.

Perspectivas

- Al analizar los diversos diagnósticos y las perspectivas de los trabajos sobre la educación superior en América Latina, es posible encontrar una coincidencia central en la necesidad de **redefinir la estructura y los procesos que confluyen en el campo de las políticas y el gobierno.**
- Puede hablarse de una doble tensión de los esquemas tradicionales de gestión; por un lado, frente a las **tendencias de funcionalidad y eficiencia económica** que vienen imponiendo los procesos de modernización y, por otro frente a las demandas de una **mayor autonomía de las instituciones de educación superior**, así como de una mayor democratización en la construcción y ejecución de las decisiones.
- En las tareas de coordinación general de los sistemas de educación superior es muy importante **considerar e involucrar a las instituciones privadas** en el sector, mismas que contribuyen de manera indiscutible en la función pública de primer orden.

Perspectivas

- Es posible concluir que la redefinición de las políticas y el gobierno de la educación superior en América Latina **no se realizará en forma orquestada o unitaria, ni conforme a un modelo exclusivo.**
- Se deberá responder a los retos que enfrentan los sistemas de educación superior en **materia social**, incluyendo la demanda de numerosos sectores hoy excluidos y las demandas específicas de los empleadores.
- Resulta altamente previsible que en materia política, la educación superior habrá de seguir respondiendo a las presiones gubernamentales por generar **mejores resultados costo/beneficio en términos sociales y políticos.** En ese mismo sentido, la **variable económica** ha de seguir desempeñando un papel muy importante en la definición de políticas y el ejercicio del gobierno.

Para reflexionar...

Se han venido preparando realmente las universidades, en sus órganos de gobierno, su estructura orgánica y sus procesos de gestión para asumir la compleja y diversa demanda que le hace la sociedad en la actualidad y a futuro?

•Educación permanente (rápido retorno de egresados, adultos)

•Integración al sistema productivo

Incorporación de minorías y atención a nuevas poblaciones

•Compromiso y responsabilidad social (atención a los problemas de relevancia social)

•Diversificación de las ofertas en educación superior

Para reflexionar...

Cómo se pueden superar las dificultades que plantea el modelo de **gestión profesional**, que ha venido imponiéndose en la gestión universitaria, por la flexibilidad y manejo eficiente de los recursos que facilita y que permite dar una respuesta oportuna a las demandas del mercado, sin perder de vista que *“la educación no es una mercancía o bien negociable sin patria, pertinencia, ni responsabilidad con sus contextos reales”*?

“La producción y la socialización del conocimiento científicamente fundado, crítico y socialmente relevante son la esencia misma de la universidad, pero hay además otra tarea ineludible para ella, sobretodo en sociedades menos desarrolladas, que es contribuir para erradicar la pobreza, la miseria y las desigualdades de todo tipo...”

Las universidades deben constituirse cada vez más intensamente como un espacio público de debate, reflexión, crítica y vivificación del cuerpo social.



Fin

Burocrático

- La Administración Pública asume la responsabilidad de financiar y controlar el funcionamiento y el gasto de la Universidad.
- Esta Administración nombra también a los principales responsables de la gestión universitaria o ejerce una estricta supervisión de su actuación.
- La Administración expide y garantiza la validez académica y profesional de los títulos otorgados por la Universidad y define sus contenidos.
- La Universidad se concibe fundamentalmente como un organismo de la Administración, aunque tenga un cierto grado de autonomía o especificidad administrativa.
- La organización interna de la Universidad es de corte tradicional.
- El personal de la Universidad tiene el carácter de funcionario público y su proceso de selección y de promoción está fuertemente reglamentado por la Administración.
- La gestión de la Universidad se rige por las normas de la Administración Pública (derecho administrativo, intervención financiera, inspección de servicios, etc.).
- Los órganos colectivos de gobierno de la Universidad tienen un carácter consultivo o de propuesta, complementado frecuentemente con la cesión de competencias en cuestiones menores, ligadas a intereses corporativos de los miembros de tales órganos (carreras profesionales, traslados, reconocimiento de méritos, etc.).



Colegial

- La financiación de la Universidad es, en su mayor parte, de carácter público, pero la Administración Pública apenas interviene en la gestión interna de la institución.
- Los órganos colegiados ejercen directamente el gobierno de la institución o eligen libremente a los responsables del mismo.
- La Universidad decide el contenido de sus programas de enseñanza, garantiza la validez académica de sus títulos y negocia con los organismos públicos y asociaciones profesionales su reconocimiento para el ejercicio profesional.
- La gestión de la Universidad se rige por normas propias basadas en las tradiciones académicas y en el contrapeso de poderes de los distintos sectores académicos.
- Los órganos colectivos de gobierno de la institución no son sólo consultivos, sino que también pueden elegir a los órganos personales, tomar decisiones ejecutivas y realizar funciones de control.
- La organización interna es de carácter tradicional, basada en las disciplinas académicas, y con poca dependencia de los requerimientos del mercado profesional. Los profesores son contratados libremente por la propia Universidad, mediante comisiones de pares que actúan con criterios propios, de carácter académico.



Empresarial

- La financiación es predominantemente privada (de carácter lucrativo o no) y la gestión se lleva a cabo a través de órganos equivalentes a un consejo de administración, que está constituido de acuerdo con las normas establecidas por el titular de la institución.
- Este consejo de administración u órgano equivalente designa o contrata a los responsables máximos del gobierno de la universidad.
- Cada universidad decide el contenido de sus cursos, garantiza la validez de sus títulos y negocia su reconocimiento con la Administración, con otras universidades y con asociaciones profesionales a través de sistemas de acreditación y de certificación de la calidad de las mismas o mediante procedimientos equivalentes.
- La dirección de la universidad contrata libremente a sus profesores, aunque para ello se apoye en un asesoramiento académico, tanto interno como externo.
- Cada universidad constituye una entidad privada cuya gestión se lleva cabo con criterios de gerencia profesional. Por tanto, en este contexto, los órganos colectivos académicos son meramente consultivos y carecen de funciones propiamente de gestión y de planificación económica.
- La estructura interna de la organización es de carácter matricial y flexible, con gran capacidad de adaptación a los cambios del entorno social y científico.



Modelos de Organización Universitaria (Bricall)

Cuadro Resumen	BUROCRÁTICO	COLEGIAL	EMPRESARIAL
Financiación	Exclusivamente pública	Pública o privada no lucrativa	Privada
Directivos	Nombrados	Electos	Contratados
Programas de Enseñanza	Determinados por el Estado	Definidos por la Universidad	Por demanda
Títulos académicos	Garantizados por el Estado	Garantizados por la Universidad	Acreditación
Profesorado	Funcionarios de la Admón.	Contrato académico (Tenure)	Contrato laboral
Estatuto jurídico	Organismo de la admón.	Corporación independiente	Empresa o asociación privada
Modelo de gestión	Jerárquica	Democrática participativa	Profesional
Organos colegiados	Consultivos y electivos	Ejecutivos y electivos	Sólo consultivos
Organización	Con orientación profesional	Con orientación disciplinar	Flexible

ACREDITADA INSTITUCIONALMENTE POR SU EXCELENCIA ACADÉMICA

