

# **Notas sobre gobernanza universitaria:**

**Universidades (des)orientadas  
por el “new managerialism” y el “new public  
management”**

---

---

**Jairo H Cifuentes Madrid  
TELESCOPI – UPSA  
Santa Cruz de la Sierra – Bolivia  
11 de octubre de 2013**

“La Universidad tiene dos dimensiones conjugadas que son la de una **comunidad** formada por los universitarios y la de una **institución** con ciertas particularidades que permiten considerarla una institución universitaria.

Sin comunidad universitaria la institución sería un cascarón vacío; sin el cascarón formal, administrativo, organizativo, institucional, la comunidad universitaria seguramente adelantaría una vida muy distinta o simplemente dejaría de existir.

Se debe tratar de tener siempre presentes estas dos caras de la universidad”.

*A. Mockus S. (1987)*

# New Managerialism

## Principios institucionales:

- Universidades “corporizadas”
- Orientadas al mercado
- Misiones claras y afirmativas (especializadas)
- Racionalidad y productividad de los recursos
- “Descentralización centralizada”
- “comercialización” de las actividades académicas
- Estrategias emprendedoras para generación de recursos

**¿Qué tipo de sistema organizado es la universidad?**

**Comunidad de académicos**

**Instrumento de agendas políticas**

**Democracia representativa**

**Institución de servicios integrada a mercados**

# New Public Management / Gobernanza

- Procesos de coordinación y regulación - orientados al bienestar - que ayudan a resolver problemas sociales.
- Formas de **coordinación** de distintos actores [aunque] interdependientes, en el marco de las estructuras de toma de decisión y de los procesos

JERARQUICA	MERCADO
REDES	COMUNIDADES*

\* Adaptación recíproca, valores compartidos y comunicación

- **Tipos: De los sistemas y de las instituciones**

*Kehm, Barbara (2012)*

*La nueva gobernanza de los sistemas universitarios. Ediciones Octaedro, S.L. & Universitat de Barcelona. Primera edición. España*

Mientras la gobernanza de los sistemas está caracterizada por la introducción de nuevas relaciones entre las instituciones de educación superior, el Estado o autoridades públicas y la sociedad, **la gobernanza de instituciones universitarias aborda los cambios en la distribución del poder y en los procesos internos de tomas de decisiones.**

La gobernanza es también una noción frecuentemente recurrida en debates sobre la reforma de estructuras internas y procesos universitarios.

# Gobernanza institucional o interna

- Es la coordinación de los actores universitarios y su implicación en los procesos de toma de decisiones estratégicas, en un contexto altamente competitivo y de restricción de recursos
- **Objetivos:**
  - **Transformar las universidades hacia organizaciones más integradas para ganar en flujo**
  - **Mejorar los resultados institucionales**
- **De la U administrada a la U gestionada**
  - **Identidad & toma de decisiones & racionalidad**

# Instrumentos de reforma institucional

- Consolidación de los órganos superiores de gobierno
- Inclusión de stakeholders externos, en la toma de decisiones estratégicas

**Funciones orientadoras, nominadoras y de supervisión**

**La tensión por el equilibrio externo – interno**

**Efectividad mediada por el acceso y la calidad de la información**

# Instrumentos de reforma institucional

- **Profesionalización de la administración**

**Los académicos son remplazados en el gobierno por profesionales en administración universitaria**

**Los administradores universitarios:**

- **Estatus institucional**
- **Mayores niveles de educación formal**
- **Existencia de una base cognitiva común**
- **Fortalecimiento de sus redes**

# Instrumentos de reforma institucional

- Rendición de cuentas / revelación de información
- Gestión sistémica de la calidad, en todos los niveles y con propósitos de rendición de cuentas al público en general
  - Cumplimiento de objetivos estratégicos
  - Desempeño de la organización
  - Certificaciones ISO

# Instrumentos de reforma institucional

- Competencia interuniversitaria y de las calificaciones

## Rankings nacionales e internacionales; Acreditaciones

- Mayor estratificación vertical entre universidades
- Surgimiento de nuevos subsistemas y redes
- “Pequeños Reinos”: Universidades de excelencia en Alemania; Departamentos “4 estrellas” en UK
- Erosión del nexo entre docencia e investigación

# Instrumentos de reforma institucional

- Salarios basados en productividad y asignación de presupuestos por resultados de docencia
- Especialización institucional, creación de perfiles y establecimiento de marcas
- Privatización
- Subcontratación

**GRACIAS!**

---

---

**TELESCOPI – UPSA**