



ISSN: 2448-6574

## GOBERNANZA Y EDUCACIÓN SUPERIOR

NOEL ALFONSO MORALES TUESCA

[Noel.moralest@cecar.edu.co](mailto:Noel.moralest@cecar.edu.co)

FRANCIA HELENA PRIETO B.

[Francia.prieto@cecar.edu.co](mailto:Francia.prieto@cecar.edu.co)

### RESUMEN

El presente trabajo muestra la reflexión realizada sobre la labor que realizan las instituciones de educación superior en Colombia respecto a los procesos de enseñanza aprendizaje con el desempeño laboral; esta reflexión se enfoca en el análisis sobre el punto en cuanto a que la obligación de satisfacer las necesidades y exigencias del entorno obligan a las instituciones universitarias a hacer ajustes, a realizar cambios, donde el norte institucional este definido por objetivos que permitan desarrollar estrategias que lleven a la satisfacción de las necesidades sociales. La formación superior tiene un efecto primordial y es mejorar las condiciones de vida por medio de la educación, con procesos de enseñanza y aprendizaje que preparen y habiliten al ser humano a tener un mejor desempeño laboral, en la medida que adquieren y desarrollan las competencias requeridas en el sector empresarial. Las instituciones de educación superior hacen parte del sector de servicios, en atención a los aportes y la perspectiva que se tenga desde la experiencia. Están en la obligación de ser consecuentes con esta obligación, y desde la misma razón de ser y la normatividad que las regula, realizando mediante procesos de docencia, investigación y la extensión, el mejor desempeño individual que conlleva a un excelente comportamiento grupal y organizacional y los efectos deben reflejarse en beneficios sociales; por tanto se hace necesario analizar cuáles son las relaciones que deben existir en los procesos de gobernanza, y como se relacionan con los postulados sobre evaluación, que incluso pueden llegar a ser en muchas situaciones la fórmula que garantiza un óptimo desarrollo institucional.

Palabras clave: Gobernanza,



ISSN: 2448-6574

## Planteamiento del Problema

Se hace indispensable garantizar los sistemas que articulen las necesidades sociales con las actividades académicas y de investigación, donde exista una real y permanente comunicación o diálogo fluido entre los actores, que representan tanto a la sociedad como las instituciones universitarias, introduciéndose más allá del parafraseo y se puedan palpar por la influencia de los actores externos en actividades y cuerpos colegiados, lo que nos obliga revisar el concepto de gobernanza y sus implicaciones en este proceso de articulación.

La labor realizada por las instituciones de educación superior en Colombia, en cuanto a los procesos de enseñanza aprendizaje frente al desempeño laboral que deben ejercer sus egresados, llama la atención pues se nota por observación la desarticulación existente en el proceso en tanto que el desconocimiento de lo que se debe hacer con el saber y el ser, no se combinan conduciendo a un divorcio generalizado que se evidencia en los procesos donde la evaluación realizada a evaluación que se aplica genera inconformismos por la inexistencia de políticas sobre el verdadero sentido de la gobernanza.

La inexistencia de una relación directa entre la gobernanza, el desempeño de los egresados y las instituciones de educación superior, despertó el interés en realizar este estudio para profundizar y definir los puntos de interés de manera más explícita, aunque de manera tácita si se puedan mostrar relaciones coherentes y complementarias entre estos tópicos.

## Marco teórico

A la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y a las Instituciones de Educación Superior, les corresponde establecer las áreas primordiales hacia donde se debe destinar los recursos, de lo contrario no podrán ser efectivas en el cumplimiento de su misión y en su desarrollo estratégico. Las IES en su esencia requieren que le sean claramente definidas cuáles son sus intereses para optimizar y desarrollar la docencia, la investigación y revisar si sus estructuras y los procesos organizacionales están respondiendo a las necesidades y exigencias del entorno. Lo que infiere decir que las modalidades de gobierno y gestión institucionales sean de importancia decisiva (Santiago. 2008, p.120)



ISSN: 2448-6574

Para Harvey (2004), Gobernanza en la educación superior se refiere a la manera en que las instituciones se hallan organizadas y son operadas internamente y a sus relaciones con entidades externas con vistas a asegurar los objetivos de la educación superior. El desafío de las IES, en su afán de tener un gobierno institucionalizado es poder llegar a un estado de legitimidad, donde se demuestre y se cree un ambiente, una cultura, una apropiación y una creencia en que la institución tiene una estructura y unos procesos apropiados para atender las demandas externas y que se puede adaptar e incidir en él, porque en su haber hay capacidades internas que lo hacen posible.

Lo anterior se articula con el desempeño de los egresados en el mercado laboral por lo que se debe entender claramente lo que en realidad son las empresas. Para ello analizamos el concepto de Clark (1998 p.4, pp. 146-148), quien afirma que las empresas son esfuerzos voluntariosos de construcción institucional que requiere un grado especial de actividad y energía. Supone que es allí donde se deben asumir riesgos en condiciones de incertidumbre; implica innovación, transformación y autodeterminación organizacional. De cumplirse lo anterior y dentro de lo que Weber da entender porque no lo dice de manera explícita, hay un espíritu o un modo emprendedor que motiva e impulsa de manera natural a la acción, a hacer mover a la organización en las condiciones de competencia y competitividad, adaptación al cambio y a sobrevivir en un mercado exigente y cambiante.

La autonomía universitaria hoy es día es muy amplia, lo que permite a ellas poder definir su direccionamiento en el poder de determinar sus autoridades y ejecutivos, determinar las formas internas de legislación y cuerpos colegiados y servicios que oferta, así como también la forma de establecer sus propios esquemas de planeación, presupuestos, organización interna, jerarquías, políticas, estrategias, relaciones e intervenciones con el sector externo, etc. Ahora, en cuanto a la determinación de una cultura organizacional adecuada al ethos dominante establecido en su autodeterminación permitida por la autonomía universitaria, es poco lo que se aporta en las teorías existentes.

Según (Schwartzman,1996), en el siglo XX, las universidades presentan unas características comunes en sus sistemas de gobierno, donde hay una fuerte presencia de los co-gobiernos



ISSN: 2448-6574

democráticos, y una conformación burocrática débil por el clientelismo, la politización y los intereses personales, donde el poder se da es en los niveles de departamentos o facultades y el vértice de conducción endeble. En múltiples casos el rector dirige gobiernos bloqueados por fuerzas sindicales, oligarquías académicas, alianzas entre grupos de interés, que dan como consecuencias decisiones lentas, nombramiento de personas sin perfiles, formación y competencias, que carecen de legitimidad para ocupar cargos directivos de responsabilidad y toma de decisiones, lo que dificulta aún más la reducción de costos, los procesos de reestructuraciones, búsqueda de nuevos ingresos y el aumento de la eficiencia y la calidad.

Todo esto conduce a la necesidad de establecer regímenes de gobernanza que permitan dinamizar el direccionamiento institucional, que permita superar las malas prácticas administrativas, las cuales impiden su desarrollo. De acuerdo con Peter Drucker al referirse a las universidades públicas Latinoamericanas, éstas se encuentran sobre administradas, con burocracias fraccionadas y paralizantes, y sub-gestionadas, según lo plantea Clark y Shattock. Por consiguiente se tienen resultados adversos al deber ser, como es la definición de misiones y visiones coherentes, con desarticulaciones entre los propósitos misionales, la academia y los recursos, una academia tradicional hacia dentro, desarticulación y desconocimiento del sector externo y las demandas sociales, sin innovación en la consecución de recursos nuevos y frescos, presupuestos incrementalistas, planes de acciones difícilmente alcanzados, con una academia de espaldas a las realidades financieras y sin restricciones administrativas-financieras, y mucho menos con planeamientos estratégicos. (Samoilovich, 2008).

Un régimen de gobernanza universitaria debe por lo menos contemplar algunas pautas que le sirvan de referencia para su implementación y desarrollo, y se hace referencia a que los gobiernos cada vez más establecen sistemas regulatorios más exigentes para su reconocimiento oficial, el establecimientos de nuevas agencias evaluadoras externas de certificación y acreditación, y el abandono del Estado en cuanto a sistemas de financiamiento. Cabe destacar que la gobernanza ha sido mejorada sobre todo por los aspectos de certificación y acreditación, en cuanto a la autoevaluación y análisis institucional, la cultura de la evaluación,



ISSN: 2448-6574

planeación estratégica, construcción de indicadores, y diseño, implementación y recursos para los planes e mejoras.

Uno de los principales obstáculos que se pueden evidenciar para realizar cambios estructurales en las IES, obedece a resistencia y a lo difícil de modificar las ideologías que se tienen de los sistemas de gobernanza universitaria, queriendo hacer ver que no se pueden modificar debido a las incidencias de economía política y jurídica, los cuales deben ser los más fáciles, los menos complicados y los más ideales; las superestructuras muchas veces son las que dificultan los cambios. La pregunta obligada es como entra una estrategia de cultura organizacional a jugar un papel decisivo en el proceso, que sin lugar a dudas se hace necesario.

Parfraseando al maestro Edgar Morín, se está en una época de crisis universitaria, la cual requiere de una reforma a escala planetaria del pensamiento, donde el proceso educativo debe debatirse desde la necesidad de reformarse así mismo; “para complejizar el pensamiento debemos complejizarnos nosotros mismos”, un pensamiento que busque tener un ciudadano planetario, capaz de desenvolverse en las redes mundiales, y volver al origen de la universidad donde se desarrollen capacidades multi-inter y transdisciplinar, atravesados por los valores y conocimientos disgregados.

El punto de partida está en cada persona, y según Morín, hay una especie de ceguera provocada por el pensamiento clásico positivista, reproducido por el Estado en cuanto a sus posturas inquisidoras de segregar, concretizar, disciplinar y coartando la evolución multidisciplinar, la cuál considera que es cada vez más peligrosa.

Morín (2001), en los siete saberes necesarios para la educación del futuro, publicado en octubre por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO 1999, establece que la cultura está constituida por el conjunto de los saberes, saber hacer, reglas, normas, interdicciones, estrategias, creencias, ideas, valores, mitos que se transmiten de generación en generación, se reproducen en cada individuo, controlan la existencia de la sociedad y mantienen la complejidad psicológica y social.



ISSN: 2448-6574

Se puede decir que gobernanza son los procesos de coordinación enfocados a un mejor bienestar, con el propósito de solucionar problemas sociales, identificando comunidades y redes con buenos sistemas de comunicación e intereses comunes. La gobernanza también se puede analizar desde varios niveles, de acuerdo a lo expuesto por Martens, Ruscone y Leuze, (2007).

## METODOLOGÍA

El trabajo se enmarca en una metodología descriptiva, de revisión teórica donde se consultaron varios autores primarios que dentro de sus aportes se encontró un grado de acercamiento entre los temas tratados. Luego de no encontrar referencias que se indaguen de manera articulada la gobernanza, el desempeño y las instituciones de educación superior, se hace un análisis que muestra la relación tácita que hay entre estos tópicos.

Finalmente se propone a partir de la importancia de cada uno de los temas tratados y su interrelación, unas conclusiones orientadoras a tener una mayor información, dedicación y estudios que permitan conocer mejor las dinámicas de desarrollo de las instituciones universitarias y su vínculo con el sector externo.

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Los cambios en los niveles de coordinación se caracterizan por ser “hacia arriba”, “hacia abajo” y “hacia un lado”. Las coordinaciones hacia arriba corresponden a las agendas de gobierno, las políticas públicas, nacionales y supranacionales, organismos internacionales, la investigación, los resultados internacionales de evaluaciones y del ranking de la OCDE, entre otros. Hacia abajo, hacen referencia a la descentralización de poderes en la toma de decisiones, desde los organismos de gobierno hacia –en este caso– las universidades, y, a su vez, dentro de éstas a los órganos y cargos competentes como son los departamentos y las decanaturas. Hacia un lado, corresponden a la delegación de los organismos estatales a organismos o agencias, ya sea que tengan autonomía o sean medianamente independientes para tomar las decisiones, como es el caso de las agencias acreditadoras como el CNA en Colombia. La gobernanza se ha extendido por estos niveles, entendiendo los procesos de internacionalización y globalización, pero requiere



ISSN: 2448-6574

de un desarrollo sistémico que permita acotar de una mejor forma una gestión institucional más profesional, la eficiencia organizativa y la responsabilidad social.

La gobernanza define tres categorías centrales en cuanto a la gestión eficiente del sector público, el control de los cambios y responsabilidad en elecciones, formación de gobierno y práctica gubernamental y el establecimiento de la descentralización y la transparencia, incluida la participación civil de sociedad. Para Kehm (2011), Gobernanza significa procesos de regulación y coordinación orientados al bienestar, que ayudan a resolver problemas sociales.

La gobernanza en las instituciones de educación superior es un tema cada vez más recurrente, y se debe a las necesidades de reformas de los procesos internos y externos a que se ven obligadas, solo si entendemos como gobernanza en la educación superior como las nuevas relaciones entre universidades, el Estado o autoridades públicas y la sociedad, mediante cambios en la distribución de los poderes y en los procesos internos de toma de decisiones, lo que llama Amaral (2003), “la revolución gerencial de la educación superior” y la inclusión de los stakeholders en los procesos de toma de decisiones estratégicas. Lo que no está escrito es el papel o la importancia que debe ejercer la cultura organizacional y la cultura institucional en estos procesos de cambios.

Las instituciones universitarias hoy en día encuentran como fuentes de inspiración para realizar transformaciones dos frentes de trabajo, una es la necesidad de evolucionar hacia organizaciones más integradas para mejorar su desarrollo y ejecución, y por otro lado la necesidad de mejorar sus referentes competitivos para un mejor posicionamiento externo y mejorar su rendimiento. Estas fuentes de inspiración están basadas en la mayor autonomía de las instituciones pero con rendición de cuentas y en una mayor gestión profesional que implique mejoras en los rendimientos institucionales individuales y por ende un mejor rendimiento general.

La finalidad de realizar un análisis sobre la gobernanza no es tratar de establecer un único modelo, ni tampoco imitar a quienes lo han realizado con relativo éxito, sino promover la discusión para que cada ente de educación superior encuentre su propia ruta al momento de establecer las relaciones que deben existir entre la universidad, el Estado, la empresa, sociedad en todos sus representaciones y más específicamente los requerimientos laborales y de investigación, para adaptar los sistemas de gestión y liderazgos a esa nueva ruta. La gobernanza no se identifica



ISSN: 2448-6574

con una sola disciplina sino –por el contrario– se interesa en explicar las relaciones que hay entre los diferentes actores externos e internos que son interdependientes alrededor de un área determinada. El término gobernanza aparece dentro de las ciencias económicas como gobernanza corporativa, que buscaba coordinar y dirigir a las organizaciones dentro de los procesos económicos. Luego, aparece la gobernanza global, por parte de las ciencias políticas, para analizar las relaciones internacionales y para redefinir el papel y las actividades del Estado con la sociedad, hacia un estado de bienestar, dando origen a los conceptos de modernización de la administración pública, la nueva gestión pública y el Estado eficiente.

Se puede evidenciar que existe suficiente literatura e investigaciones que dan cuenta de la existencias de teorías organizacionales que basan sus estudios en la cultura organizacional; pero el estudio ha demostrado que existen en menor escala literatura sobre la gobernanza, quizá por ser un tema reciente; además se atribuye el hecho que no hay una claridad conceptual desde donde ha nacido el concepto, dados sus orígenes e implementación para América Latina y el Caribe por parte de organismos multilaterales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Las instituciones universitarias son por naturaleza agentes permanentes de cambios y generadores de cambios, porque deben ajustarse a las necesidades y tendencias mundiales, nacionales, regionales y locales, dentro de la ciencia y el conocimiento y en cuanto a las necesidades y competencias laborales, con respecto a generadores de cambio porque desde la academia se impulsa y desarrolla la investigación de conocimiento nuevo, de estudios de casos, la innovación, el emprendimiento, la prospectiva y análisis de tendencias entre otros. Los cambios tienen sus orígenes en el entorno y las organizaciones de educación superior deben interactuar de manera racional, conducente y pertinente, y precisamente de esto es lo que trata la gobernanza universitaria. Por tanto, no puede haber una institución universitaria de espaldas a las realidades del sector externo, más aún cuando dentro de los procesos de acreditación y requisitos de los programas hay indicadores que muestran esta relación a través del estudio de egresados, investigaciones, extensión, proyección social, el observatorio del mercado laboral, y el enganche laboral, entre otros.



ISSN: 2448-6574

Es pertinente considerar que hay una necesidad de hacer estudios que articulen y hagan coherentes las relaciones entre la teoría sobre la cultura organizacional y la gobernanza, en el ámbito de la educación superior. De tal manera, que permita entender mejor las dinámicas que se dan en este tipo particular de organizaciones universitarias, y hasta proponer esquemas o sistemas que vuelvan más eficientes y eficaces la gestión y el control.

Dentro de los conceptos descritos por los autores referenciados, se demuestra como la gobernanza en la educación superior es un tema obligado y cada vez existe mayor conciencia de su utilidad y puesta en práctica. Los modelos o planes de acciones en muchas instituciones se siguen para el logro de los resultados, olvidando el establecimiento de indicadores de los efectos y los impactos, es decir los verdaderos indicadores de la finalidad de la educación superior, que son mejorar las condiciones de vidas de las personas, su comunidad y el país, en lo económico, lo social y lo político, con integralidad e integridad.

Cabe destacar que si bien existe la autonomía universitaria, los sistemas de participación social y organizacional dentro de un marco de gobernanza, es importante abordar investigaciones que ayuden a definir puntos de interés común o complementario para que se demuestre la coherencia que debe existir entre la cultura organizacional y la gobernanza en las instituciones de educación superior. Es importante revisar o proponer sistemas de mediciones y evaluaciones cuantificables que demuestren si hay relación entre un buen clima organizacional y los resultados, los efectos y los impactos deseados, en el ámbito de organizaciones de educación superior.

Como reflexión final se cuestiona sobre si hay una conciencia y/o están preparadas las instituciones universitarias en abrir espacios dentro de sus cuerpos colegiados y órganos de dirección a agentes externos para que participen en la toma de decisiones y en el análisis prospectivo y estratégico institucionales, y salir un poco del sistema tradicional cerrado y a veces de espaldas a la sociedad. Por lo general lo que menos cambian dentro de este tipo de organizaciones son sus estructuras de poderes y toma de decisiones.



ISSN: 2448-6574

## BIBLIOGRAFÍA.

- Clark, Burton R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*. Offord: IAU Press – Pergamon.
- Jiménez, A. (2005). *La gestión adecuada de personas*. México: Ediciones Díaz de Santos.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization*. California: Sage Publications.
- Morin, E. (2001). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Barcelona. Ed PAIDOS Studio
- Santiago, P., Trembaly, K., Basiri, E. & Arnal, E. (2008). *Tertiary Education for the Knowledge Society (2 volumen)*. Paris: Organisation for Economic Development and Co-Operation.
- Samoilovich, D. (2008). *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe*. En A.L. GAZZOLA y A. DIDRIKSSON (Eds), *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe*. Caracas: IESALC\_UNESCO
- Schwartzman, S. (1996). *El papel de la universidad en el desarrollo social*. *Revista de Educación Superior*, XXX (1)
- Prats, Joan. (2001). *Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Marco conceptual y analítico*. *Instituciones y desarrollo*, Nº 10. IIG/PNUD/Generalitat de Catalunya.

## FUENTES ELECTRÓNICAS.

- Campero (2002). Recuperado marzo 19 de 2016.  
<http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-334.html>.
- EURYDICE (2008) *Higher Education Governance in Europe – policies, structures, funding and academic staff*. Recuperado febrero 24 de 2016 de:  
[http://eacea.ec.europa.eu/education/Eurydice/documents/thematic\\_reports/091EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/Eurydice/documents/thematic_reports/091EN.pdf).
- Harvey, L. (2004-9). *Analytic Quality Glossary*, Quality Research International. Recuperado el 25 de abril de 2016 de:  
<http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/quality.htm>
- Kehm, B. (2011). *La gobernanza en la enseñanza superior. Sus significados y la relevancia en una época de cambios*. Ed. Octaedro. Recuperado el 1 de marzo de 2016 de: <http://www.octaedro.com/pdf/10180.pdf>.



ISSN: 2448-6574

- Laville y Sainsaulieu, (1997). Recuperado 3 de marzo de 2016 de: [http://148.206.107.15/biblioteca\\_digital/articulos/9-387-5834tou.pdf](http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/9-387-5834tou.pdf).
- Mayntz, Renate. (2006). Governance en el estado moderno. POSTData, 11. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/postdata/n11a05.pdf>.
- U-map. Eu. Recuperado 24 de febrero de 2016 de: <http://www.u-map.eu/about.doc/>.
- U-Multirank. Recuperado 24 de febrero de 2016 de: [http://ec.europa.eu/education/tools/u-multirank\\_es.htm](http://ec.europa.eu/education/tools/u-multirank_es.htm).