

ESTRATEGIAS DE GOBERNANZA PARA LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Las Instituciones de Educación Superior tienen el reto de generar, gestionar y difundir conocimiento en un mundo globalizado, caracterizado por un entorno cambiante, lleno de incertidumbres, donde la magnitud, la velocidad y el impacto de dichos cambios obligan a una gestión que supere los retos y se adapte eficientemente para convertirse y mantenerse como Instituciones eficientes y competitivas. Deben tener la flexibilidad suficiente para rediseñar sus estructuras y procedimientos de gobierno y gestión, para aumentar sus capacidades estratégicas identificando áreas prioritarias, planificando con criterios de realidad sus objetivos de docencia, investigación, extensión, gestión, responsabilidad social y sustentabilidad. Deben desarrollar y mantener sistemas de información que permitan la toma de decisiones oportunas dentro de la autonomía propia de este tipo de instituciones; en resumen, deben estar en plena capacidad de ejercer la "Gobernanza Universitaria"

Entendemos la gobernanza como las prácticas del buen gobierno, y por éste último, el uso de las técnicas de gobierno adecuadas para conseguir resultados éticos, eficaces, eficientes y con respeto por los equilibrios de intereses de los actores sociales.

El tema del buen gobierno, el de la reforma de la llamada gobernanza de la universidad, es uno de los que en este momento más preocupan y ocupan a las personas y organizaciones directamente implicados en establecer las líneas del futuro desarrollo del Sistema Universitario y, en definitiva, a quienes tienen o sienten alguna responsabilidad por el buen gobierno de las sociedades actuales. La amplitud del círculo de quienes dan especial importancia a este tema es perfectamente coherente con la importancia que tiene, dado que esas sociedades se reconocen como "sociedades del conocimiento" y la universidad es fundamentalmente creadora del conocimiento y artífice de su difusión en los diferentes niveles, desde la tradicional docencia, a la moderna innovación o transferencia de tecnología.

Es por ello que el Seminario Internacional que anualmente organiza la Fundación Internacional de la Oficina de Cooperación Universitaria FIOCU en la ciudad de Cartagena de Indias, se dedicó al tema del buen gobierno bajo el nombre de **"Encuentro de Rectores 2013: Gobernanza Universitaria"** y se llevó a cabo entre los días 25 al 27 de noviembre de 2013 con los siguientes objetivos:

- Describir y contrastar los modelos de gobernanza vigentes en Iberoamérica y en otras regiones del mundo, destacando los aspectos comunes.
- Conocer los dilemas y retos de gobierno de las universidades en Iberoamérica y de otras regiones del mundo.

- Analizar y debatir algunos de los aspectos más relevantes de la gobernanza: El Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)s, La Planificación Estratégica, la Organización Institucional y el Control de la Gestión, La Internacionalización, La Sustentabilidad y el Desarrollo del Talento Humano.

Este Encuentro de Rectores reunió autoridades de universidades e instituciones colombianas, costarricenses, chilenas, dominicanas, ecuatorianas, españolas, mexicanas, peruanas, y venezolanas. Las actividades partieron de una Conferencia Central eje conceptual de las actividades posteriores, que se organizaron en Foros acerca de temas específicos que derivaron en Debates, así como Mesas Redondas para contemplar los diferentes puntos de vista sobre el tema debatido y Paneles de Discusión para abarcar los diferentes aspectos de cada tema. El programa desarrollado fue el siguiente:

- **CONFERENCIA CENTRAL:** "La Gobernanza Universitaria, concepto, principios, ámbitos de actuación y relevancia" a cargo de Santos Pavón de Paula, Director General de Oficina de Cooperación Universitaria
- **MESA REDONDA:** "Modelos de Gobernanza Universitaria" Moderada por Rafael Rossel, Rector de la Universidad Central, Chile, que contó con las siguientes intervenciones:
 - ⇒ "Modelo de Gobernanza en España". Expuesto por Pablo Benlloch, del Departamento de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social de la Universidad Rey Juan Carlos.
 - ⇒ "Modelo de Gobernanza en República Dominicana" presentado por el Padre Alfredo de la Cruz, Rector de la Universidad Católica Nordestana, República Dominicana.
 - ⇒ "Modelo de Gobernanza en el Perú" expuesto por Segundo Rodríguez, Rector de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, Perú.
 - ⇒ "Modelo de Gobernanza en Colombia" presentado por Germán Anzola, Rector de la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales, Colombia.
- **FORO:** "Elementos de Modernización para un mejor gobierno universitario" moderado por Marilena Chaparro, Gerente General de OCU Colombia, con los siguientes aspectos abordados:
 - ⇒ "Elementos de confianza para un Espacio Iberoamericano del Conocimiento: Seguridad en la emisión de títulos y el e-título". Presentado por Carlos Santurino, Director General de la empresa española SIGNE
 - ⇒ "Implementación del e-título en la Universidad EAN": presentado por Santiago Pinilla, Secretario General de la Universidad EAN, Colombia.
 - ⇒ "Administración Electrónica: Seguridad jurídica, eficiencia y sostenibilidad" Presentado por Jordi Masías, Consejero Delegado de la empresa española Firma Profesional.
 - ⇒ "Los Indicadores como herramientas de seguimiento y control. Cuadro de Mando Universitario" presentado por Manuel Rivera, Director de Comunicación de la Oficina de Cooperación Universitaria.
- **MESA REDONDA:** "Estrategias de Internacionalización para la mejora de la Gobernanza Universitaria", moderada por Zeida Patricia Hoces, Rectora de la Universidad Nacional de Huancavelica (Perú) donde se contó con las siguientes intervenciones:
 - ⇒ "Internacionalización comprehensiva: estrategia integral para el cambio institucional". Expuesto por Jocelyn Gacel-Avila Directora de la División Estado y

Sociedad del Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Guadalajara, México.

- ⇒ "La internacionalización académica entre Europa y América latina: el espacio común de educación superior, ciencia y tecnología" presentado por Rafael Rosell, Rector de la Universidad Central de Chile
- **PANEL DE DISCUSIÓN:** "Herramientas y experiencias de gestión para el gobierno universitario" Moderado por Antonio Pasquel, rector de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Se contó con las siguientes intervenciones:
 - ⇒ "Experiencias de aplicación de benchmarking en las universidades para el control, seguimiento y mejora de su calidad". Presentado por Jorge Padilla, Contralor de la Universidad de Costa Rica.
 - ⇒ "La innovación, el emprendimiento y la competitividad como herramientas de Gobernabilidad Sostenible" presentado por Jaime Alberto Leal, Rector de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia de Colombia.
 - ⇒ "La sostenibilidad financiera de las universidades: el caso español" presentado por Daniel Carrasco, Director del Departamento de Contabilidad y Gestión de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga, España.
- **PANEL DE DISCUSIÓN:** "Recursos humanos y gobierno universitario" moderado por Manuel Rivera, Director de Comunicación de la Oficina de Cooperación Universitaria. Las intervenciones fueron:
 - ⇒ "Liderazgo y Motivación" presentado por Rodrigo Arturo Zárate, Director del Doctorado en Gestión de la Universidad EAN de Colombia.
 - ⇒ "Igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito universitario" presentado por Natividad Mendoza, Profesora Titular de Derecho del Trabajo de la Universidad de Castilla La Mancha, España.
- **VÍDEO-CONFERENCIA:** "Las competencias gerenciales, la conformación de equipos de trabajo y la gobernanza universitaria" a cargo de Sergio Tobón, Director del Instituto de Ciencia e Innovación para la Formación y el Emprendimiento de México
- **FORO:** "Formulación de estrategias de Gobernanza para las Instituciones de Educación Superior" moderado por Martha Patricia Aguilera, Directora de Relaciones Institucionales de la Oficina de Cooperación Universitaria". Las estrategias propuestas por los participantes en este Foro se presentan al final de este documento.

INQUIETUDES GENERADAS EN EL MARCO DEL SEMINARIO INTERNACIONAL

A continuación se reproducen las principales inquietudes manifestadas por los participantes y las aclaratorias hechas por los ponentes en los diferentes debates que se llevaron a cabo. Se ha respetado la literalidad de las aclaraciones.

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA

- Las tendencias generales sobre gobernanza se orientan a la disminución de las regulaciones burocráticas y un mayor control en la rendición de cuentas, con un enfoque al fortalecimiento de los equipos directivos, con implantación de sistemas de gestión,

búsqueda de recursos económicos, los mejores recursos humanos sometidos a evaluación de desempeño y distribuyendo su tiempo entre la docencia, la investigación y la extensión.

- Para la buena gobernanza existen herramientas y estrategias de mejora tales como el Benchmarking, los Rankings, la Internacionalización entre otros.
- La gobernanza universitaria involucra numerosas áreas de la organización. Las Universidades son instituciones especialmente complejas que merecen un sistema de gobierno muy planificado y eficiente.
- La Educación Superior es un servicio público, aunque lo presten organizaciones privadas; esta característica obliga a que las IES sean gobernadas con el máximo rigor, independientemente de los controles gubernamentales.
- Las Universidades pueden aplicar todas las técnicas, metodologías y estrategias nacidas de las ciencias de la administración con plena garantía de éxito.
- El modelo de gobernanza actual limita la capacidad, iniciativa y autonomía de las Universidades. Existen Excesivos órganos y compleja estructura administrativa, Los procesos de decisión son largos costosos y poco eficientes.
- El sistema de gobierno actual carece de la flexibilidad necesaria para una Universidad que se pretende excelente, por lo que se debe promover una mayor transparencia en la gestión, reducir el número de órganos, sus tamaños y sus atribuciones, dar mayor presencia a los representantes de la sociedad, mayor profesionalización de las tareas de gestión.

TALENTO HUMANO:

- ¿Cuál debe ser el Perfil de los directivos de las Instituciones de Educación Superior? Actualmente se da mucha relevancia a las figuras individuales del directivo universitario. Se debe propiciar la profesionalización en el área de gestión: gerencia académica. Hay que hacer énfasis en el factor humano de las organizaciones universitarias. Hay que tener habilidad para hacer diagnósticos organizacionales y situacionales, planes estratégicos, planes de carrera, apertura a compartir experiencias. La técnica puede ser sencilla pero el liderazgo del directivo es esencial. Hay que promover la gestión por competencias.
- ¿Cuáles son las tendencias en la elección o designación de rectores en las universidades? En las universidades privadas por lo general se designan empresarios. En América Latina, donde hay problemas políticos, eligen políticos. Si el país tiene énfasis económico, elige economistas. La iglesia pide fidelidad a la doctrina.
- ¿Cómo ser un líder? ¿Como me puedo medir como líder? La diferencia puede estar en lo que la persona (la autoridad) hace sentir a las personas cuando interactúa con ellas. Por lo tanto el líder se hace cuando concientiza su comportamiento hacia las personas
- Liderar es dar oportunidades de desarrollo personal, generar oportunidades retadoras, crear buenos ambientes de trabajo. El reto de liderar dos generaciones: la generación anterior tuvo dos trabajos en su vida (en promedio) esta nueva generación va a tener 17

empleos en su vida y la próxima generación 37. La base del liderazgo eficaz es la credibilidad (honesto, progresista, inspirador, competente)

- El problema de género: ¿Cuál es la razón por la que en las facultades técnicas hay más hombres que mujeres? ¿Para enmarcar los desequilibrios que existen con relación al género, no tendríamos que partir de sus antecedentes? ¿Hay discriminación por ser mujer u hombre en la universidad española?

Es una cuestión de cultura y tradición. Poco a poco se ha ido cambiando esa tendencia. El principio de igualdad progresará si tenemos en cuenta sus antecedentes. La incorporación al mercado laboral de la mujer ha sido tardía. Intención directa de discriminar no hay, es una tradición que se viene arrastrando. La entrada de mujeres en puestos de la universidad pareciera obedecer a una realidad que es "quítate tú para ponerme yo". Nuestra sociedad es patriarcal, machista porque ha sido el varón quien ha conducido a las sociedades hasta hoy y se ha desconocido el rol de la mujer, que poco a poco ha ido ganando territorio en distintos ámbitos.

- ¿Cómo se podrían jerarquizar las competencias básicas de un equipo directivo en una universidad para garantizar la gobernabilidad y el logro de sus objetivos estratégicos? Desde lo que se ha revisado no pareciera que haya competencias estrictamente directivas. En la experiencia y en la práctica se observan competencias genéricas en las que los directivos deben tener mayor dominio de ellas, por ejemplo liderazgo y trabajo colaborativo.
- Cuándo se habla de competencias, ¿cómo sería el proceso de evaluación con respecto a las competencias?

Se conjuga la rigurosidad académica con la aplicación de metodologías como por ejemplo, partir de un perfil de egreso y evaluar las competencias al finalizar cada semestre o hacerlo por asignatura. La evaluación depende del modelo.

- Con el tema de las competencias ¿Dónde queda el papel de la curiosidad? El investigador genera conocimiento a partir de la curiosidad y la creación. ¿No se corre el riesgo de que la educación se quede en el enfoque funcional?

El proyecto Tunning prima el funcionalismo, centrado en actividades, funciones y tareas, por lo que el riesgo es enorme. De allí la crítica al enfoque por competencias. Hay que cambiar a un enfoque más flexible y más investigativo.

- El modelo por competencias es un modelo costoso, hay que formar al docente en la pedagogía, en las didácticas. Hay que dar más flexibilidad en las competencias por lo que debe revisarse la normativa legal.
- ¿Cómo se maneja el tema de la certificación por competencias?
Debe ser por un organismo independiente que puede estar relacionado o no con la institución pero independiente de la formación.

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LAS UNIVERSIDADES

- ¿Cómo impacta la crisis económica en la gobernanza de las universidades?

Existe penuria académica y administrativa por recorte de presupuesto en las universidades. Hay otros países que están aprovechando esa situación. Los doctores españoles están saliendo del país por falta de oportunidades. La investigación ha bajado, los laboratorios se pierden... Cobra especial importancia el papel de los presidentes de las universidades que tienen que hacer de ella una empresa viable. Las universidades tienen una responsabilidad social, no son un negocio, pero tienen que ser rentables. Debe haber regulaciones para el control de la gestión.

- La educación tiene una característica diferencial en los procesos productivos: los tomadores de decisión quieren equiparar la racionalidad económica en el caso de la educación y sus servicios, pero si se quiere mantener la calidad no se pueden reducir costos. ¿Cómo se resuelve este tema?

La contabilidad de costos, en la definición del modelo no habla de beneficios o pérdidas sino de márgenes de cobertura que se aplica a cada titulación, en función de su propia planificación estratégica. El conocimiento del coste sirve para tomar decisiones.

- ¿El modelo de costes se puede aplicar en las universidades privadas?
Cuando se definió el modelo se pensó en universidades públicas, pero el margen de cobertura sirve tanto para públicas como privadas. Lo importante es conocer el costo del servicio para definir la política de financiación. Tiene que servir también para la diversificación de la financiación.
- ¿Para generar eficiencia, eficacia y economía se ha propuesto el desarrollo de proyectos y procesos conjuntos entre distintas universidades, que opina de ello?
En la implantación de un modelo de costos tiene tanto valor el conocer el costo, como la auto-reflexión que hacen los gestores de su propia organización para la mejora de la misma.
- El nuevo modelo de financiación y gestión de las universidades debe ser un sistema de financiación estable, con suficiencia y dirigido hacia estructuras más eficientes. Debe haber nuevas prácticas para una gestión eficiente, aunque impliquen la reorganización estratégica que sea necesaria. Se deben promover cambios en las Universidades de acuerdo a los planes estratégicos, con objetivos y medios bien definidos, y con los controles adecuados. Se debe incentivar la cultura de evaluación en todas las actividades y agentes, y facilitar la gestión a los investigadores promocionando el emprendimiento.

LA PLANIFICACION, CONTROL Y SEGUIMIENTO Y LA GOBERNANZA.

- El poner en marcha un sistema de mando integral (Cuadro de Mando Universitario) tiene un problema detrás que son los seres humanos; son ellos quienes deben de responsabilizarse de él, por lo que existe una clara necesidad de promocionarlo y demostrar su utilidad. La experiencia en la aplicación de cuadros de mando en las universidades, es que es un esfuerzo titánico porque se delega el análisis a una instancia externa a ellos.
- Los análisis DAFO pueden ser claves para la gobernanza universitaria.

- ¿Cómo se logra incentivar a las universidades para establecer prioridades y manejar la información? ¿Cómo se hace para vincular el plan estratégico con el cuadro de mando? ¿Cómo ha sido la experiencia en las universidades? ¿Cómo responden a la actualización del dato?

La calidad del dato es vital, por lo que se debe contar con buenos sistemas de información. El propio proceso aflora el problema de la calidad del dato y con ello se inicia la corrección. Hay que hacer una buena socialización del proyecto para que haya una buena utilización de la información que genera el dato. Una vez que se trasladan los datos a la base del cuadro de mando, los resultados e indicadores muestran si los datos que se están utilizando son coherentes, es decir se produce un proceso de análisis del comportamiento de la propia universidad. Es un proceso de mejora continua durante un período de tiempo donde se van perfeccionando los datos que transforman la información en conocimiento que en definitiva es lo que permite la toma de decisiones.

- ¿Si la organización no es ágil, no puede haber gobernanza?
La dispersión en la toma de decisiones no ayuda. Hay que disciplinar o moderar el papel de los órganos colegiados. Es muy importante la estructura orgánica por lo que hay que tener valentía para cambiar la estructura organizacional. En ocasiones, el exceso de participación del estudiantado sin que la academia tamice su participación puede ser contraproducente.
- En ocasiones hay problemas con los sindicatos que a veces impide la agilización para la toma de decisiones y mejora de la gestión: paralizaciones, huelgas, que no ayudan al cumplimiento de los objetivos. Intervenciones políticas y judiciales externas a la universidad. Todo ello supone problemas para la gobernabilidad.

LA INTERNACIONALIZACIÓN

- ¿El problema de la intervención negativa de la política (politiquería) para el afianzamiento de la internacionalización, como afrontarlo?
A través del establecimiento de valores y prioridades a nivel de las universidades.
- ¿Si la universidad quiere pensar en la internacionalización, por donde tiene que empezar?
Por la toma de decisión de parte del alto gobierno, la instalación de oficinas de internacionalización dentro de la universidad con dotación de los recursos, liderazgo en su equipo para formar comité con incorporación de factores claves de la comunidad y establecer un Plan de Internacionalización.
- ¿Qué disciplinas son las que generan mayor movilidad? Y en qué país se da mejor la movilidad?

Para América Latina, particularmente para México se reciben estudiantes para las Ciencias Sociales y envían en todas las áreas de conocimiento. Los países donde más envían son España y Francia. En EEUU hay dificultad por el idioma y los costos. Cuando se trata de convenios de cooperación no hay mayor fluidez. Por ejemplo en el caso del proyecto brasileño de Ciencias sin Fronteras hay un problema porque la mayor inversión se hace en universidades americanas con altísimos costos. Se debía pensar mejor en movilidad con

Europa donde hay mayor disposición a la cooperación y ello permitiría utilizar mejor los recursos a invertir.

- ¿Cuál es el papel de las oficinas como unidad de apoyo para la Internacionalización?
La Internacionalización debe ser transversal a la universidad y no aislarla a una oficina. La oficina es una rueda más del engranaje de la Internacionalización, no la única responsable por lo que se debe integrar en la visión de la Universidad. La oficina es el motor, el enlace entre las facultades donde efectivamente se opera la internacionalización.
- ¿Cuáles serían las acciones inmediatas de los gobiernos que quieran abrirse a la Internacionalización?
Si hay compromiso político del gobierno puede haber cambios en la legislación que promueva la Internacionalización y sus reales posibilidades. Tiene que haber compromiso político y compromiso financiero además de la presión desde las propias universidades. Hay un problema de financiamiento que tienen que asumir los costos de los estudiantes, y las universidades no participan de ello. Se debe promover una mayor movilidad entre América Latina. Erasmus Plus por ejemplo promueve que tienen que inscribirse en universidades europeas.
- ¿Qué concepto le merece que se incorpore la oferta de universidades europeas en programas de formación de posgrado, desde la misma universidad? ¿Es un elemento de internacionalización o es una oferta externa?
La formación de recursos humanos en el exterior ayuda a cubrir el déficit que tenemos en América Latina. Se deben hacer las dos cosas y una tercera adicional. Tratar de construir oferta conjunta. Eso evitaría la "migración temática" de formar en problemas ajenos al país. La Internacionalización requiere de claridad administrativa para acreditar y convalidar la formación que el estudiante hace. Debe existir cierta flexibilidad entre los entes involucrados. Hay que entender y adaptarnos al empoderamiento de la ciudadanía para responder a las exigencias que cada vez se hacen con más fuerza (ejemplo: los indignados).

BUENAS PRACTICAS DE GOBERNANZA UNIVERSITARIA

- ¿Cómo hacer para que los procesos de benchmarking permitan la incorporación de planes de mejora que conlleven a una mejor gobernanza?
Es bastante complicado, se hacen reuniones con las autoridades pero no siempre son efectivas por lo que hay que cambiar de estrategia para que una persona con poder, dentro de la universidad esté convencida de que los cambios deben darse y los ponga en ejecución. Es importante comprender el trabajo de las contralorías.
- Las Universidades están en un proceso continuo de modernización. El uso de las TIC dentro de la Universidad está muy implantado. Las Universidades han empezado a redefinir las relaciones con sus estudiantes, empresas con las que se relaciona, etc. teniendo en cuenta los medios electrónicos e incorporando la validez jurídica a estas relaciones. Las leyes lo han hecho posible, en el futuro lo van a hacer obligatorio.
- Hoy en día existen las herramientas tecnológicas y legales para continuar este proceso de modernización incorporando la validez jurídica al uso de los medios telemáticos. Hay un

doble cambio de paradigma: presencial a telemático y del papel al documento/expediente electrónico. Este segundo cambio tiene un gran impacto en la Universidad. Los ciudadanos: estudiantes, proveedores, empresas, intermediarios, etc., maduraran rápidamente y estarán preparados para afrontar este proceso, con herramientas como la conectividad a internet, el uso de dispositivos móviles, los certificados digitales, e-facturas, e-documentos, etc.

- Los estudiantes, están ya culturalmente preparados. El cambio no es solo de *front-office*, sino que sobretodo es de *back-office*. Aunque la mejora en cuanto a la imagen y servicio a la comunidad universitaria sea en el *front-office*, se debe recordar que no se podrá gestionar de forma eficiente sin un *back-office* digitalizado. La gestión electrónica de los expedientes y documentos es clave.
- Es un tema tecnológico, también legal, pero sobre todo organizativo y cultural. Se ha de empezar ahora para estar totalmente preparados de aquí unos años. Los estudiantes se adaptan, la Universidad también. Las universidades deben tener un plan a 4-6 años, puesto que no es un proceso a corto plazo, sino a medio y largo plazo. Aun así, los beneficios se pueden empezar a obtener a corto plazo
- ¿De acuerdo a su experiencia (UNAD-Colombia), cuáles han sido los problemas más frecuentes y como los han enfrentado?
Han existido tres macro problemas: la coherencia entre modelo pedagógico y los escenarios donde se da la resistencia al cambio (presencial, virtual). Esa resistencia tiene etapas: incertidumbre (los docentes se resisten mas), políticas de cualificación para la EAD, lógica de la transformación organizacional.
- ¿Cómo percibe el resto del sistema universitario al estado como financiador de la iniciativa de la EAD?
La UNAD no ha sido una idea de universidad, sino una universidad con ideas que se han permitido prosperar en el ámbito de la creatividad y el emprendimiento.
- ¿Cómo dictan clase virtual en el área de la salud?
El modelo pedagógico contempla estrategias de aprendizaje significativo y constructivista, donde se cambian los roles de docente y estudiante para proveer escenarios de aprendizaje posibles. Desarrollan la escuela de Ciencias de la Salud: Tele-salud y Tele-medicina donde se forman técnicos y tecnólogos, no médicos para promover la salud preventiva.
- Hay obstáculos ya identificados para la buena gobernanza: 1. La baja participación activa de los miembros de la comunidad universitaria en las discusiones y decisiones inherentes a la vida institucional.- 2. La Falta de compromiso y pertenencia de algunos miembros de la comunidad frente al proyecto educativo institucional. 3. La falta de liderazgo de algunos miembros de la comunidad universitaria para la consolidación de las funciones sustantivas, las dimensiones y ejes del Proyecto Educativo Institucional. 4. La formulación de un plan de desarrollo realmente participativo, el cual permita el crecimiento armónico e integral de la Universidad.5. La falta de protagonismo de algunos miembros fundadores en la toma de decisiones fundamentales que se dan en los diferentes cuerpos colegiados

- Para mejorar la gobernanza universitaria en América Latina se debe articular la institucionalidad universitaria, constituir un verdadero sistema universitario, impulsar la investigación, rediseñar la carrera docente, incrementar y racionalizar el financiamiento de las universidades públicas, exigir mayor autonomía financiera, articular la tarea universitaria con las demandas de la Sociedad y el Estado y, particularmente, con las demandas regionales, institucionalizar la acreditación, regulación y supervisión de los servicios que presta la Universidad, para garantizar a la sociedad calidad en los resultados. Modernizar, democratizar y optimizar los sistemas de gobierno y gestión de las universidades públicas

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE GOBERNANZA:

Finalmente, para el desarrollo del Foro de formulación de estrategias de gobernanza se desarrolló un taller de trabajo donde se conformaron cinco equipos, cada uno de los cuales abordó un área temática clave para dicha formulación; propuesta de estrategias de gobernanza que puedan ser aplicadas para la modernización de las Instituciones de Educación Superior. A continuación se presentan los resultados:

Equipo Nº 1: Uso de las Tics en la Gobernanza Universitaria.

Este equipo estuvo conformado por el Rector de la Universidad Católica Nordestana (República Dominicana) Alfredo de La Cruz, el Secretario General de la Universidad EAN (Colombia) Santiago Pinilla, Eduardo Quintero y Jose Luis Pinedo representantes de la empresa SIGNE (España), Miguel Ángel Montejano Director de Desarrollo Internacional de la Oficina de Cooperación Universitaria (España), y Jordi Masías representante de la empresa Firma Profesional (España).

Las estrategias propuestas por este equipo para la sistematización y automatización de procesos y servicios (Administración Electrónica, Universidad Digital) en la Gobernanza Universitaria se enumeran así:

- 1. Transmitir Internamente la necesidad de la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs). Garantizar su uso por mandato corporativo. Si la Universidad invierte en este ámbito, debe utilizarse para amortizar la inversión que suponga.**
- 2. Impulsar el uso de las TICs en el ámbito de la relación del estudiante con las universidades. Asimismo introducir el uso del documento electrónico entre los profesores, para que sean estos los principales impulsores y transmisores.**
- 3. Hacer un seguimiento del grado de implantación de estas herramientas, a través de indicadores y cuadros de mando.**

4. *Solicitar a las empresas que desarrollen soluciones abiertas, que puedan interactuar con otras soluciones con un objetivo estratégico: Dato Único.*
5. *Impulsar acuerdos entre universidades para avanzar en la interoperabilidad: intercambio de documentos electrónicos, documentos **data céntricos** con formatos estructurados, como por ejemplo los XML (La información está guardada de forma que cuando se habla de un nombre de una persona, antes de esa información, hay una etiqueta que identifica que la información que viene a continuación es el nombre de una persona). Esto permite a los sistemas de información tratar de forma más eficiente estos documentos.*
6. *Promover la utilización de documentos **data céntricos** para la gestión interna de las universidades. La mayoría de los documentos: PDF, e-mails, etc. no son **data céntricos** y son más sencillos de entender, pero para los sistemas de información su gestión es mucho más compleja y se producen más errores, por lo que la tendencia debe ser ir hacia este tipo de documentos, donde la gestión automatizada genera mucho ahorro y eficiencia*
7. *Crear un registro centralizado de validación de documentos electrónicos.*
8. *Asegurar el cambio cultural en la sociedad: Hacer gestiones con los gobiernos, con otras universidades, con empresas para que los -e-documentos sean aceptados a nivel global y se perciban como seguros.*
9. *Impulsar el uso de las tecnologías con validez jurídica, por parte de los estudiantes, como futuros profesionales, gobernantes y líderes, a partir de su experiencia exitosa en la Universidad.*
10. *Ser proactivos y aprovechar la oportunidad: las universidades deben dar el paso ahora, no esperar a que la sociedad se lo pida.*
11. *Utilizar las soluciones existentes, se deben evitar costes innecesarios y aprovechar los desarrollos existentes en un ambiente de colaboración tecnológica.*

Además de definir las estrategias, este equipo identificó el papel que deben asumir cada uno de los actores que intervienen en la gobernanza:

- **GOBIERNO:** Establece el marco jurídico y aporta recursos.
- **ASOCIACIONES DE UNIVERSIDADES:** Asumen la interlocución con el gobierno, definen estándares de interoperabilidad, y gestionan registros de verificación de documentos electrónicos.
- **GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD:** Impulsa el proyecto, define el plan y hace seguimiento.
- **PROFESORES:** Usan y forman a la comunidad universitaria en el uso de estas herramientas.
- **ESTUDIANTES.** Usan y luego divulgan, impulsan y prescriben estas herramientas.
- **EMPRESAS:** Desarrollan soluciones abiertas e interoperables.

Equipo N° 2: Planificación Estratégica para la Gobernanza Universitaria

Este equipo estuvo conformado por el representante de la Universidad del Rosario (Colombia) Carlos Dossman, el Vicerrector General de la Universidad Nacional de Colombia (Colombia) Jorge Iván Bula, el Rector de la Universidad Nacional de San Martín de Tarapoto (Perú) Julio Armando Ríos, el Rector de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (Perú) Antonio Pasquel, el Rector de la Universidad Nacional Agraria de la Selva (Perú) Segundo Rodríguez, el Rector de la Universidad de los Andes Huancayo (Perú) José M. Castillo, y el Director General de la Agencia Universitaria para la Gestión del Conocimiento AUGE (España) Miguel Ángel Pavón.

Las estrategias propuestas por este equipo para la planificación, control y seguimiento de la gestión en función de los sistemas de calidad necesarios para la buena gobernanza universitaria se describen a continuación:

- 1. Los planes deben responder a las preguntas de**
 - a. ¿a dónde se quiere llegar?**
 - b. ¿qué se quiere transformar?**
 - c. ¿cómo se va a realizar?**
- 2. En los planes se deben incorporar los aspectos tales como:**
 - a. Entorno social**
 - b. Entorno económico**
 - c. Entorno político**
 - d. Contexto propio de la institución.**
- 3. La formulación del plan estratégico debe ser participativa, buscando involucrar a la comunidad universitaria que genere un mayor compromiso de los estamentos y coadyuvar así a la gobernabilidad.**
- 4. El plan estratégico debe estar relativamente articulado con las políticas públicas nacionales, sin perjuicio de la autonomía universitaria.**
- 5. Hay que tener en cuenta las diferencias entre universidades públicas y privadas:**
 - a. las primeras enfocadas a garantizar el acceso con equidad a la educación superior de calidad,**
 - b. las segundas a la formación, con base en sus perspectivas fundacionales.**
- 6. La planificación debe sustentarse sobre la identificación de unos ejes tales como:**
 - a. el marco legal**
 - b. el fortalecimiento del capital (talento) humano.**
- 7. Tecnologías de la información y las comunicaciones e infraestructura.**
- 8. Aspectos financieros.**
- 9. Gestión del conocimiento.**

- 10. En el cómo, se deben establecer unidades de seguimiento del Plan, y objetivos que sean cuantificables, bajo mecanismos rigurosos de seguimiento, evaluables a través de indicadores**
- 11. El plan estratégico debe concebirse como un ejercicio sistémico, con resultados en los tres niveles misionales soportados en pilares como talento humano, aspectos financieros, TICs e infraestructura y gestión del conocimiento**
- 12. El resultado esperado sería una institución de calidad formando profesionales idóneos.**

Equipo Nº 3: La Internacionalización como elemento de la Gobernanza Universitaria

Este equipo estuvo conformado por la Rectora de la Universidad Privada Franklin Roosevelt Huancayo (Perú) Yda Camposano, el Rector de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza (Perú) Vicente Castañeda, el Representante del Ministerio de Educación del Ecuador (Ecuador) Marcelo Calderón, la representante del Instituto del Agua de la Universidad de Alcalá de Henares (España) Irene de Bustamante, el Representante de la Fundación Universitaria Cervantina San Agustín (Colombia) Julio Enrique Duarte, la Profesora Especialista de la Universidad de Guadalajara (México) Jocelyn Gacel-Ávila, el Rector de la Universidad Central de Chile Rafael Rosell, el Rector de la Universidad Nacional de San Martín de Tarapoto (Perú) Alfredo Quintero, los representantes de la empresa SIGNE (España) Carlos Santurino y Antonio Pinedo, y el Rector de la Universidad Tecnológica del Sur UTESUR (República Dominicana) Rafael Virgilio López.

Las estrategias propuestas por este equipo para los aspectos involucrados con la internacionalización tales como la movilidad, la colaboración, los proyectos inter-institucionales y la acreditación se señalan a continuación:

- 1. Declarar la internacionalización como prioritaria y como eje estratégico en el plan de desarrollo de la institución.**
- 2. Trabajar con los gobiernos, desde la autonomía de las universidades para impulsar políticas de estado que faciliten la internacionalización a nivel institucional.**
- 3. Ligar la internalización con el modelo educativo y la política institucional de desarrollo de la investigación, ciencia, tecnología e innovación.**
- 4. Establecer los programas para implementar las metas establecidas en el plan de internacionalización.**
- 5. Dotar estos programas con los recursos necesarios tanto económicos como humanos.**
- 6. Establecer una estructura de gestión con el personal con las competencias requeridas.**
- 7. Incrementar el uso de las TICs para acelerar la internacionalización**
- 8. Gestionar acuerdos internacionales con ministerios, embajadas y otras instancias que pudieran facilitar la internacionalización de la Universidad.**

- 9. Utilizar estratégicamente los acuerdos internacionales para implementar acuerdos de cooperación académica entre las diferentes Instituciones de Educación Superior (IES).**
- 10. Establecer acuerdos colaborativos entre la IES de diferentes países, con plan de seguimiento para la implementación de acciones concretas.**
- 11. Crear un sistema de convergencia y reconocimiento de créditos a nivel regional.**

Equipo Nº 4: La Sustentabilidad y la Gobernanza Universitaria

Este equipo estuvo conformado por el Rector de la Universidad de Valladolid (España) Marcos Sacristán, el Contralor de la Universidad de Costa Rica Jorge Padilla, el Vicerrector de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador PUCE, Pablo Iturralde, el catedrático de la Universidad de Málaga (España) Daniel Carrasco, el Rector del Instituto de Formación Docente Salomé Ureña ISFODOSU (República Dominicana) Julio Sánchez y el Director de Comunicación de la Oficina de Cooperación Universitaria OCU (España) Manuel Rivera.

Las estrategias propuestas por este equipo para la sostenibilidad financiera y la rendición de cuentas se describen a continuación:

- 1. La sostenibilidad según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua se define como lo que puede mantenerse por sí mismo en el tiempo, a largo plazo. Este concepto aplicado a una institución social como la universidad debería entenderse, no como mantenimiento de lo existente, sino como un proceso de mejora continua y puede referirse a varios ejes:**
 - a. Social: en el sentido de la responsabilidad de la universidad con la sociedad donde está inmersa.**
 - b. Ecológico: en el sentido de su preocupación por el medio ambiente.**
 - c. Financiero: en el sentido de obtener y aplicar recursos de forma suficiente y adecuada.**
- 2. Específicamente para la sostenibilidad financiera, la universidad debe cumplir con las metas exigidas por la propia sociedad, en los aspectos educación superior, de investigación tanto básica como aplicada, y de extensión de la cultura.**
- 3. Desde el punto de vista financiero los elementos fundamentales son:**
 - a. Modelos y alternativas de financiación y posibilidades de diversificación.**
 - b. Aplicación de los principios de eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos escasos para mantener y mejorar la prestación de los servicios.**
 - c. Sistemas que generen información adecuada para la toma de decisiones de los gestores universitarios.**
- 4. Por todo ello, para que la universidad sea sostenible deberá conseguir que los modelos de financiación sean sostenibles y suficientes.**

5. ***La Universidad deberá adecuar sus estructuras organizativas para que la gestión sea eficiente***
6. ***La Universidad debe contar con planes estratégicos con objetivos y medios bien definidos y controlables***
7. ***Debe fomentarse la cultura de la mejora continua y la auto-evaluación***
8. ***Se debe facilitar la gestión de los investigadores para que su trabajo sea más productivo y ayude a producir más y mejor transferencia del conocimiento a la sociedad.***

Se debe promover el acercamiento de los investigadores y sus investigaciones a la sociedad en general y a la actividad económica en particular.

Equipo Nº 5: Talento Humano para la Gobernanza Universitaria

Este equipo estuvo conformado por la Rectora de la Universidad Nacional de Huancavelica (Perú) Zeida Patricia Hoces, el Rector de la Universidad Nacional del Centro-Huancayo (Perú) Jesús Pomachagua, y el Profesor Percy Álvarez de la misma institución, el Rector de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (Perú) Ricardo Guardián, la Profesora de la Universidad Castilla La Mancha (España) Natividad Mendoza y el Director de la Oficina de Cooperación Universitaria en Ecuador Antonio Sánchez.

Las estrategias propuestas por este equipo para propiciar el liderazgo, la motivación, las competencias gerenciales y el tema de género en la conformación de equipos efectivos de trabajo se resumen en:

1. ***El sistema de gobierno universitario debe valorar el talento humano. En este sentido, las variables a tener en cuenta son las siguientes: liderazgo, motivación, competencias gerenciales, género o equipos de trabajo. Tales elementos se relacionan entre si y comparten ciertas notas esenciales.***
2. ***En lo que concierne al liderazgo, cabe poner de relieve que las capacidades del líder para encabezar un proyecto universitario afectan al propio proyecto, a su equipo, a sus condiciones personales y al modelo de gestión. Así pues, el líder ha de ser capaz de fijar las metas de su proyecto universitario y de defender enérgicamente el mismo. En este contexto, el líder deberá rodearse de un equipo competitivo con el cual pueda alcanzar los objetivos que haya previsto en su proyecto.***
3. ***Por otra parte, el líder debe ser consciente de sus limitaciones profesionales y quedar abierto a cualquier formación que le permita completar sus habilidades de gestión. En última instancia, el proyecto universitario deberá desarrollarse en el marco de un régimen de gestión transparente, sometido a mecanismos de control permanentes que empujen hacia la consecución de las metas del proyecto universitario.***

Proyecto

LIDERAZGO

Metas concretas



Equipo de trabajo
Condiciones personales del líder
Modelo de gestión

Defensa enérgica del proyecto
Equipo competitivo
Abierto a formación
Transparente
Control permanente

4. **La motivación gira en torno a las habilidades del grupo rectoral encaminadas a estimular al equipo o equipos de trabajo para que cooperen en la realización del proyecto universitario. A tales efectos, ha de partirse del equipo de trabajo, esto es, de la correcta selección del mismo por parte del líder.**

5. **También ha de tenerse en cuenta el clima de trabajo, apostando por un ambiente armónico. La motivación afecta también a las herramientas de trabajo, de ahí la necesidad de la modernización de los instrumentos de trabajo. Sobre estas bases, la motivación del equipo debe ser constante, pues sólo es posible lograr el proyecto universitario cuando se efectúa un trabajo permanente y estable en el tiempo.**

Equipo
Clima de trabajo
Herramientas de trabajo
Constancia

MOTIVACIÓN

Selección correcta del equipo
Ambiente armonioso
Modernización
Motivación permanente

6. **Las competencias gerenciales son de diversa naturaleza e incluyen algunas de las medidas que se han apuntado previamente, como el liderazgo y la motivación, con los elementos que caracterizan tales variables. En todo caso, las competencias gerenciales pueden analizarse desde una perspectiva técnica, desde el ámbito de los recursos humanos o desde las condiciones personales. Si se atiende a la perspectiva técnica, son competencias de la gerencia la experiencia o la formación en el ámbito de la gestión**

7. **Las competencias gerenciales desde el prisma de los recursos humanos implican la adecuada elección del equipo de dirección, el manejo del personal en su conjunto o el fomento del trabajo colaborativo. Por último, las competencias gerenciales de índole personal suponen una gerencia tolerante y capaz de adaptarse a las necesidades materiales o del personal del proyecto universitario.**

Técnica
Recursos humanos
Personales

COMPETENCIAS GERENCIALES

Experiencia
Formación
Elección de equipo de dirección
Manejo de personal y Trabajo colaborativo
Tolerancia
Capacidad de adaptación

8. **El equipo de trabajo en el marco de la gestión universitaria se identifica claramente con la gestión de la diversidad o con la integración de la perspectiva de género en el modelo de dirección universitaria. Se trata de enriquecer el proyecto universitario con la presencia de mujeres, especialmente en los órdenes en los que se encuentren subrepresentadas, de personas en situación de discapacidad o de diversa nacionalidad.**

Gestión de la diversidad
Integración

EQUIPO DE TRABAJO

Género
Discapacidad
Nacionalidad diferente