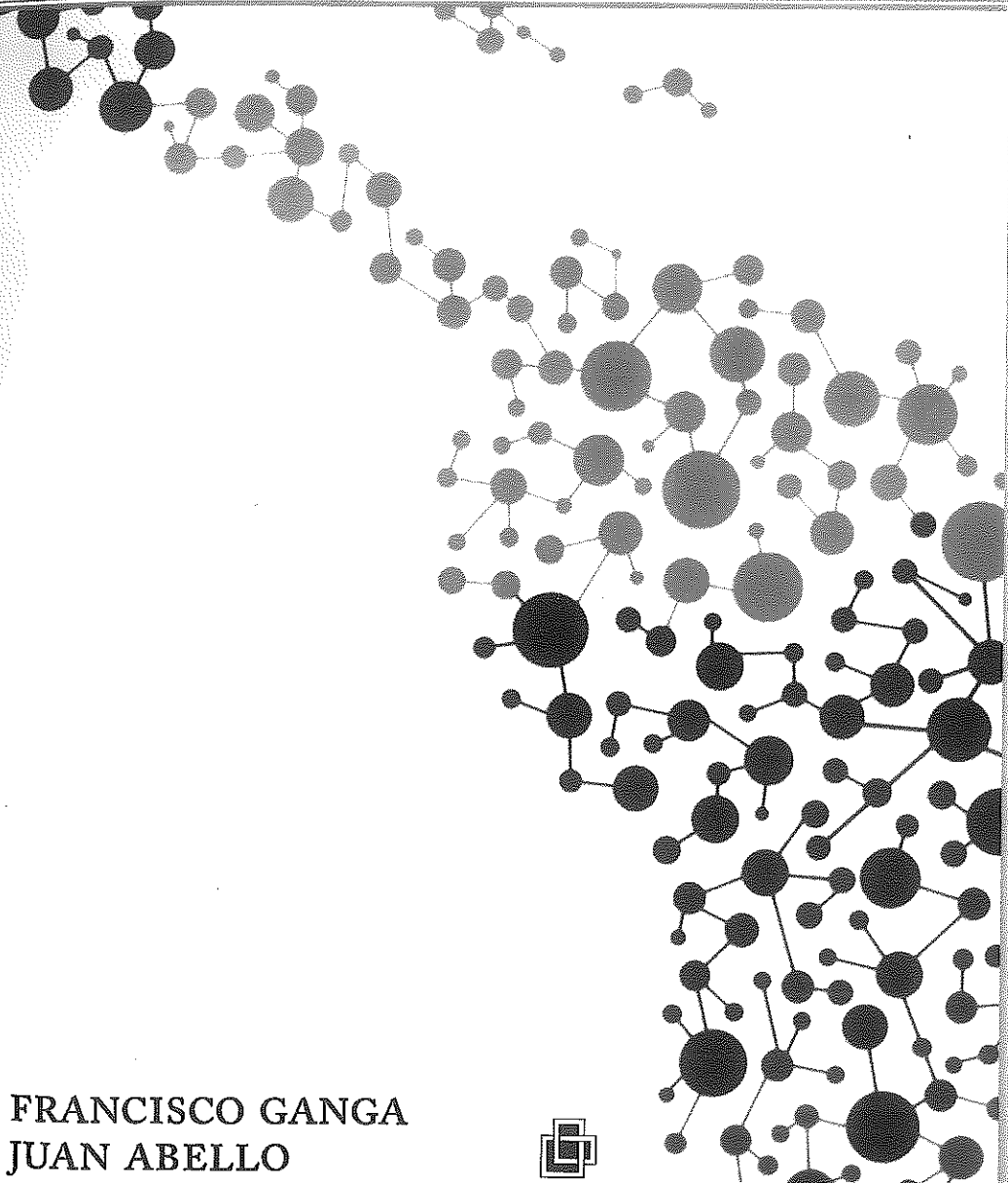


GOBERNANZA UNIVERSITARIA

*Aportes desde una
perspectiva Latinoamericana*

GOBERNANZA UNIVERSITARIA:

FRANCISCO GANGA
JUAN ABELLO



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I. REFLEXIONES, BASAMENTOS TEÓRICOS E INTERROGANTES EN EL ÁMBITO DE LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA	
GOBIERNO Y GOBERNANZA UNIVERSITARIA: REFLEXIONAR LA UNIVERSIDAD PARA QUE INCIDA EN UNA CULTURA HUMANA DE COLABORACIÓN Y SERVICIO	
<i>Fernando Montes Matte S. J.</i>	19
LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR, LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES: DESAFÍOS DESDE LA UNIVERSIDAD	
<i>Liliana Pedraja Rejas</i>	33
EL GOBIERNO UNIVERSITARIO EN AMÉRICA LATINA: ENTRE LA LÓGICA DE LA GOBERNANZA Y LA LÓGICA DE LA GOBERNABILIDAD	
<i>Adrián Acosta Silva</i>	45
DILEMAS DEL GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD CONTEMPORÁNEA: REFLEXIONES A PARTIR DE LA CONFERENCIA DEL DR. ADRIÁN ACOSTA	
<i>Andrés Bernasconi Ramírez</i>	59
POLÍTICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR: LA GOBERNANZA DE LOS SISTEMAS EN IBEROAMÉRICA	
<i>José Joaquín Brunner Ried</i>	67
GOBIERNO UNIVERSITARIO DESDE LA PERSPECTIVA DE UNA UNIVERSIDAD ESTATAL EN CHILE	
<i>Óscar Garrido Álvarez y Lynda Karen Vázquez</i>	81
TEORÍAS PARA EL ESTUDIO DEL GOBIERNO UNIVERSITARIO: UNA REVISIÓN DE LOS MARCOS TEÓRICOS MÁS REPRESENTATIVOS	
<i>Francisco Ganga Contreras, Silvia A. Maluk Uriguen y Juan Abello Romero</i>	95

REFLEXIONES Y PROPUESTAS EN TORNO AL DILEMA ENTRE CAMPO DISCIPLINAR Y QUEHACER PROFESIONAL: PRÁCTICAS, POLÍTICAS Y ORGANIZACIÓN <i>Ramón Fuentes Fernández y Carlos Del Valle Rojas</i>	119
AUTONOMÍA UNIVERSITARIA: CONQUISTA EN PERMANENTE DISPUTA <i>Rita Andrea Meoño Molina</i>	127

CAPÍTULO II. GOBIERNOS CORPORATIVOS, PILAR DE LA GOBERNANZA UNIVESITARIA

NUEVAS TENDENCIAS Y MIRADAS DE LOS GOBIERNOS UNIVERSITARIOS: UNA REVISIÓN A LOS AÑOS OCHENTA Y NOVENTA <i>Francisco Ganga Contreras y Juan Luis Quiroz Castillo</i>	153
ANÁLISIS COMPARADO DE TIPOS DE GOBERNANZA Y RANKINGS INTERNACIONALES <i>Ricardo Uauy Dagachi, Cristóbal Holzapfel Ossa, Pablo Duarte García, Juan Pablo Pinilla Jara, Sebastián Osorio Lavina, Camila Barraza González, Daniel Maulen Leiva y Juan José Rivas Díaz</i>	169
OPINIONES DE EXPERTOS RESPECTO DEL PAPEL DE RECTORES EN LOS MÁXIMOS CUERPOS COLEGIADOS DE SUS UNIVERSIDADES: PRESENTACIÓN DE AVANCES INVESTIGATIVOS <i>Francisco Ganga Contreras</i>	187
PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LOS MÁXIMOS CUERPOS COLEGIADOS (MCC) DE LAS UNIVERSIDADES CHILENAS EN LA TOMA DE DECISIONES. <i>Ivette Durán Seguel, y Juan Abello Romero</i>	203
GOBERNANZA UNIVERSITARIA: CONTEXTO Y DESAFÍOS DE LA DEROGACIÓN DEL DFL 2 <i>Adolfo I. González Brito, Rodrigo Contalva Muñoz y María José Ortiz Suazo</i>	227
FUNCIONES Y RETOS DEL CONSEJO UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA <i>José Ángel Vargas Vargas</i>	237

SISTEMA DE GOBIERNO UNIVERSITARIO EN VENEZUELA: ANTECEDENTES PARA LA REFLEXIÓN <i>Wendolin Margarita Suárez Amaya y Francisco Ganga Contreras</i>	251
TIPOS Y CARACTERÍSTICAS MÁS DISTINTIVAS DE LAS UNIVERSIDADES ECUATORIANAS <i>Francisco Ganga Contreras y Silvia A. Maluk Uriguen</i>	271

CAPÍTULO III. LA GESTIÓN ACADÉMICA CON SENTIDO ESTRATÉGICO: VALORACIÓN DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

ESTRATEGIA TECNOLÓGICA PARA EL DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN VIRTUAL EN LAS UNIVERSIDADES IBEROAMERICANAS <i>Claudia Patricia Santiago Cely, Oswaldo Castillo Navetty y Joaquín Eduardo Oramas Leuro</i>	191
LA INFLUENCIA DE LA CONFIANZA Y DEL COMPROMISO AFECTIVO CON LA RECOMENDACIÓN DE UNA UNIVERSIDAD A DISTANCIA A LA SOCIEDAD <i>Gustavo da Rosa Borges, Adriana KriECK Constante, Maria José Carvalho de Souza Domingues y Vanessa Edy Dagnoni Mondini</i>	309
REFLEXIONES SOBRE EL DISEÑO DE UN MODELO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD COMÚN PARA LAS CARRERAS DE PEDAGOGÍA <i>Silvina Zapata de Mattiello y Marlene Gutiérrez Villegas</i>	325
VALORACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL ALUMNO: CONTRASTE DEL MODELO EDUCATIVO POR COMPETENCIAS VS. MODELO EDUCATIVO POR OBJETIVOS IMPLEMENTADO EN LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN <i>Abraham Alfredo Hernández Paz y Luis Alberto Paz Pérez</i>	343

TRANSFORMACIONES DE LAS PRÁCTICAS DOCENTES INSTITUCIONALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EDUCATIVO DE LA UANL <i>Oswaldo Leyva Cordero y Gerardo Tamez González</i>	365
MOVILIDAD SOCIOLABORAL: DESAFÍOS DE LA EDUCACIÓN PROFESIONAL UNIVERSITARIA EN ADULTOS TRABAJADORES <i>M. Soledad Sandoval Cosmelli</i>	379
UNIVERSIDAD Y VINCULACIÓN CON EL MEDIO EN UN CAMPUS UNIVERSITARIO: LA VISIÓN DE LA COMUNIDAD A TRAVÉS DE UN ESTUDIO DE PERCEPCIÓN <i>Nelson Díaz Pacheco y Francisco Ganga Contreras</i>	399
POLÍTICAS DE INCLUSIÓN SOCIAL: UN ESTUDIO DEL UNILASALLE CANOAS <i>Luiz Carlos Danesi y Paulo Fossatti</i>	415
HACIA UN MAPEO DE LAS CONCEPCIONES DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO UNIVERSITARIA <i>M. Soledad Sandoval Cosmelli</i>	425
SOBRE DE LOS AUTORES	445

ANÁLISIS COMPARADO DE TIPOS DE GOBERNANZA Y RANKINGS INTERNACIONALES

*Juan José Rivas, Ricardo Uauy, Cristóbal Holzapfel,
Pablo Duarte, Juan Pablo Pinilla, Sebastián Osorio,
Camila Barraza y Daniela Maulén*
Universidad de Chile

I. INTRODUCCIÓN

Durante las últimas cuatro décadas el sistema de educación superior ha experimentado aceleradas transformaciones, reflejadas en el desplazamiento de sus anteriores ejes de gobierno, situación a la que las universidades chilenas no han permanecido ajenas. Como destaca Whitley (2007), esta situación ha hecho resurgir el debate sobre las características de los sistemas de educación superior, su gobernanza y coordinación. Temas como el liderazgo, el gobierno, la planificación y la gestión de calidad en instituciones universitarias han adquirido relevancia entre la literatura especializada en educación superior, en consideración de (McKinnon *et al.*, 2000). Ahora bien, dar con estructuras de gobierno apropiadas para instituciones complejas no es tarea sencilla. Más todavía en el caso de las modernas universidades, estas a menudo deben buscar balances entre las demandas de los grupos de interés existentes, y los valores institucionales que ostenta cada organización (Vlasceanu *et al.*, 2007).

La implementación de cambios estratégicos en una organización supone la adaptación de su modelo organizacional y de gestión. El tipo de gestión privilegiada guarda estrecha relación con los objetivos fijados por las distintas instituciones. En el caso de las universidades complejas, Chandler (1987) señala que estos objetivos suelen estar asociados a áreas de desempeño, los cuales dependen a su vez del

modelo de universidad, su cultura académica, el contexto nacional en que se insertan, entre otros. Por su parte, Brunner (2011) identifica la gobernanza universitaria con las pautas de organización de las instituciones y sus modelos de operación interna, desde el punto de vista de su gobierno y gestión, y las relaciones que éstas mantienen con otras entidades y actores del sistema.

En este contexto, uno de los problemas que las Universidades deben hacerse cargo es el del desempeño académico, por lo que observar cómo las estructuras de gobernanza se relacionan con dicho objetivo se torna fundamental en los tiempos actuales. El presente estudio busca hacer una primera aproximación a este problema, rastreando la relación que existe entre los tipos de gobernanza universitaria y los rankings internacionales que hoy se utilizan para medir el desempeño de las instituciones, donde la principal hipótesis es que efectivamente existe una asociación entre ambos aspectos.

2. METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo comparativa, en el marco de la educación superior universitaria. El tipo de diseño privilegiado obedece a un estudio documental, de carácter eminentemente cualitativo, basado en fuentes de información provistas por las mismas universidades directa o indirectamente. Específicamente, se consultaron:

- a) estatutos y/o reglamentos que rigen a las instituciones;
- b) organigramas o diagramas oficiales que fueron revisados a manera de consulta para ordenar los cargos de gobierno universitario;
- c) otros reportes e informes institucionales.

De manera complementaria, se realizó un análisis cuantitativo con el objetivo de ratificar y/o matizar las conclusiones generadas.

El marco muestral se construyó con el objetivo de crear un marco de referencia para las universidades estatales del país, en particular para la Universidad de Chile. Para ello, los criterios aplicados para la selección de instituciones fueron:

- a) representatividad de universidades anglosajonas, europeas e iberoamericanas;

- b) inclusión de universidades de dependencia estatal y no estatal;
- c) consideración de los rankings de universidades, evitando incluir exclusivamente instituciones que se encuentran en la cima, para poder obtener una perspectiva más global.

Para poder trabajar con distintos rankings, se elaboró un índice de desempeño a partir del promedio de las puntuaciones que las universidades obtuvieron en el *QS University Ranks*, el *Academic Ranking of World Universities (ARWU)*, el *SCImago Institutions Rankings (SCI)* y el *Times Higher Education World University Rankings (THE)*, agrupando a las instituciones en cuartiles, ubicando a aquellas con mejor desempeño en el cuartil 1, y a las de peor desempeño, en el cuartil 4.

Tabla 1. Muestra de universidades

Cuartil de rankings	Universidad	Dependencia	Región
1	Harvard University	No estatal	Anglosajona
1	Massachusetts Institute of Technology	No estatal	Anglosajona
1	University of Oxford	Estatal	Anglosajona
1	University of Melbourne	Estatal	Anglosajona
1	University of Toronto	Estatal	Anglosajona
1	Yale University	No estatal	Anglosajona
2	London School of Economics	Estatal	Anglosajona
2	Ludwig Maximilians University Munich	Estatal	Europea
2	University of Birmingham	Estatal	Anglosajona
2	University of Helsinki	Estatal	Europea
2	Université Pierre et Marie Curie, Paris 6	Estatal	Europea
3	Université Catholique de Louvain	No estatal	Europea
3	Universidad Complutense de Madrid	Estatal	Iberoamericana
3	Universidad de Buenos Aires	Estatal	Iberoamericana
3	Universidad de São Paulo	Estatal	Iberoamericana
3	Universidad Nac. Autónoma de México	Estatal	Iberoamericana
4	Universidad de Chile	Estatal	Iberoamericana
4	Universidad de Concepción	No estatal	Iberoamericana
4	Universidad Estadual de Campinas	Estatal	Iberoamericana
4	Pontificia Universidad Católica de Chile	No estatal	Iberoamericana

Fuente: elaboración propia.

Es importante recalcar que la consideración de los rankings internacionales como indicador de desempeño no pretende desentenderse de las críticas que estos sistemas han recibido. El uso del promedio en rankings es de carácter únicamente instrumental y por lo tanto se entienden como una referencia al desempeño académico de las universidades, sin interpretarse, en ningún caso, como medidas absolutas ni infalibles de calidad.

Para cada una de las universidades seleccionadas se elaboró una ficha a partir de la documentación señalada. Esta información fue enviada a cada una de las instituciones involucradas con la finalidad de ser validada. Al cierre de la versión final de esta primera aplicación, se había validado el 74% de las fichas con la contraparte correspondiente. Prácticamente en todos los casos, las respuestas obtenidas sirvieron para complementar y ratificar los análisis realizados; sólo una de las respuestas recibidas significó un cambio destacable en la institución involucrada.

3. MARCO CONCEPTUAL

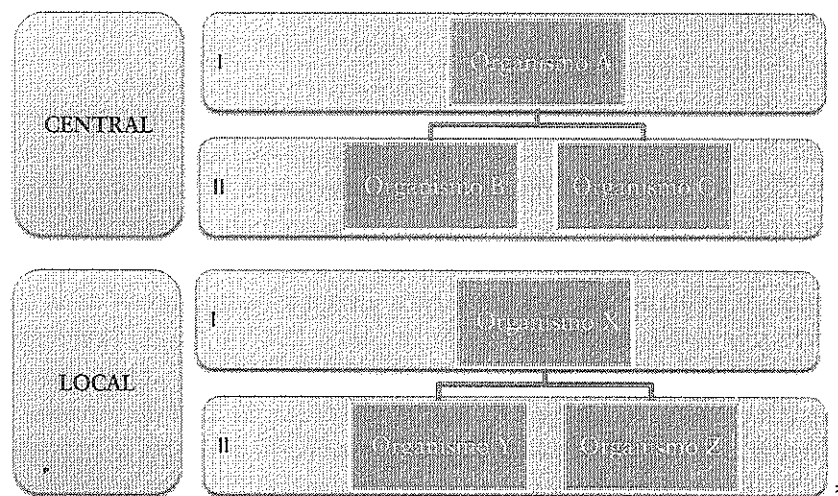
3.1 Niveles y Categorías

Para poder analizar esta realidad diversa, se hace necesaria la construcción de modelos tipificados que nos permitan agrupar a las instituciones que tienen similitudes en su gobernanza a partir de criterios previamente establecidos, con el fin de hacer una caracterización lo suficientemente precisa y objetiva que permita la construcción de tipos ideales de gobernanza. Los conceptos elaborados provienen de la literatura especializada (Atria, 2006; Brunner, 2008 y 2011; Fernández, 2009; Zolezzi y De los Ríos, 2008) por lo que la conceptualización ofrecida no es totalmente original, al igual que la idea de modelar la gobernanza mediante una tipología; la propuesta que aquí se presentará, sin embargo, considera algunas innovaciones, tanto en la definición de la tipología como la posibilidad de poder en su contrastarla con el desempeño. Sin embargo, cabe dar cuenta que el presente estudio asume que la complejidad del objeto de estudio difícilmente pueda articularse a la perfección con las categorías que se plantean. En términos filosóficos, se trata de la insuficiencia de toda taxonomía: la pregunta por el sentido que moviliza toda clasificación como posibilidad de yuxtaposición de acuerdo a un orden armado *a priori* (Foucault, 2002), y cuya clasificación inevitablemente dejará afuera otras posibilidades.

Una forma posible para superar esta condición intrínseca es la rigurosidad y orden en los procedimientos que aseguren la mayor coherencia posible entre sus elementos.

Un primer aspecto a tener en cuenta es que dentro de las instituciones de educación superior es posible distinguir dos estructuras de gobierno: en primer lugar están las estructuras centrales, que comprenden a los organismos de la universidad que toman decisiones para el conjunto de esta; en segundo lugar se encuentran las estructuras locales, que corresponden a las diversas escalas en que se dividen las unidades académicas, división que suele realizarse por área de conocimiento o conjunto de disciplinas, y adopta la forma de facultades, departamentos, divisiones, sectores, entre otros. Dentro de cada estructura, además, se toma en cuenta el nivel o la jerarquía que ejerce cada organismo a partir del grado de determinación que tiene cada uno en las decisiones de los otros.

Ilustración 1. Estructura y niveles



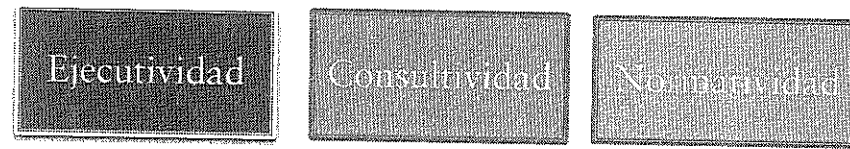
Fuente: elaboración propia.

Para realizar la clasificación se elaboró un conjunto de categorías que fueron aplicadas a los distintos organismos dentro cada institución. La posibilidad de establecer varios niveles de desagregación y la presencia de diversos organismos en cada institución facilitaron la consideración de matices al interior de cada modelo.

Las categorías se agrupan en dos grandes ejes: el de las funciones y el de la constitución de los organismos.

Respecto a las funciones, se distinguió entre organismos de gobierno de carácter normativo, que definen el marco de acción de las instituciones, sus normas, reglamentos y objetivos institucionales; organismos de carácter ejecutivo, encargados de la puesta en práctica de la normativa, dando vida a las acciones que permiten lograr los objetivos institucionales; y finalmente los organismos de carácter consultivo, que contribuyen a la labor de otros organismos. Cabe destacar que este tipo de organismos presentan un valor neutro dentro de la propuesta que se presenta.

Ilustración 2. Categorías de funciones



Fuente: elaboración propia.

En el caso de la constitución de los organismos, se consideraron tres categorías dicotómicas básicas: la estamentalidad, la pertenencia y el tamaño.

- 1) La primera de ellas (estamentalidad) permite diferenciar entre aquellos organismos en los que interviene un solo estamento de la comunidad (uniestamentalidad) y aquellos en los que intervienen todos los estamentos (pluriestamentalidad).
- 2) La segunda de ellas (pertenencia) permite discriminar entre aquellos organismos en los que intervienen actores externos a la institución (externalidad) y aquellos en los que intervienen actores internos (internalidad).
- 3) La tercera de las categorías considerada (tamaño) permite distinguir a organismos en los que interviene un solo actor (unipersonalidad) de aquellos en los que interviene un número elevado de actores (colegiatura).

Cada uno de los pares de las categorías expuestas se agrupó en una de las dos macro-categorías opuestas que permitieron construir el otro eje: la dependencia y la participación. La dependencia se vincula con uniestamentalidad, externalidad y unipersonalidad, mientras que la participación comprende la pluriestamentalidad, la internalidad y la colegiatura.

Ilustración 3. Categorías de constitución

Dependencia	Participación
Designación	Electividad
Unipersonalidad	Colegiatura
Uniestamentalidad	Pluriestamentalidad
Externalidad	Internalidad

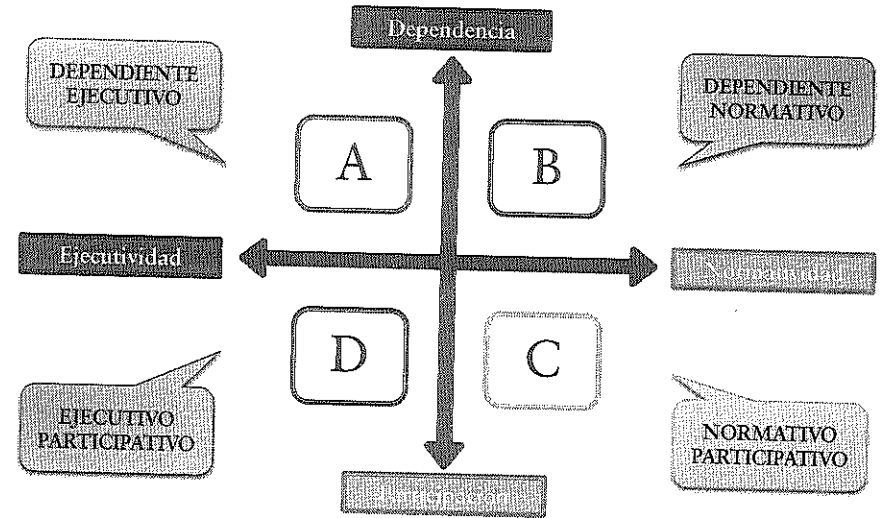
Fuente: elaboración propia.

Desde luego la atribución de las distintas características a un determinado organismo no es absoluta, sino que se ejerce mediante la preponderancia de cada una de las categorías y subcategorías mencionadas, lo que implica que la caracterización de las distintas universidades al interior de los diversos tipos de gobernanza se hace a partir de las funciones que ejercen los organismos que están en la cúspide de la estructura universitaria, y la forma en que se relacionan con aquellos que están jerárquicamente por debajo de él.

3.2 Tipos ideales de gobernanza

Estas categorías dan origen a una matriz analítica de dos ejes, los cuales nos permite mostrar los cuatro tipos ideales de gobernanza universitaria.

Ilustración 4. Matriz de análisis general



5

Fuente: elaboración propia

El eje horizontal corresponde las funciones (Ejecutividad/Normatividad), que da cuenta de cuál de estas categorías prepondera dentro los organismos superiores, donde los organismos consultivos presentan un valor neutro dentro del eje. Por su parte, el eje vertical de la matriz engloba los procesos de conformación y la composición de los organismos, representando la dicotomía Dependencia/Participación, cuyas subcategorías permiten matizar cada tipo.

ANÁLISIS COMPARADO DE TIPOS DE GOBERNANZA Y RANKINGS INTERNACIONALES

*Juan José Rivas, Ricardo Uauy, Cristóbal Holzapfel,
Pablo Duarte, Juan Pablo Pinilla, Sebastián Osorio,
Camila Barraza y Daniela Maulén*
Universidad de Chile

I. INTRODUCCIÓN

Durante las últimas cuatro décadas el sistema de educación superior ha experimentado aceleradas transformaciones, reflejadas en el desplazamiento de sus anteriores ejes de gobierno, situación a la que las universidades chilenas no han permanecido ajenas. Como destaca Whitley (2007), esta situación ha hecho resurgir el debate sobre las características de los sistemas de educación superior, su gobernanza y coordinación. Temas como el liderazgo, el gobierno, la planificación y la gestión de calidad en instituciones universitarias han adquirido relevancia entre la literatura especializada en educación superior, en consideración de (McKinnon *et al.*, 2000). Ahora bien, dar con estructuras de gobierno apropiadas para instituciones complejas no es tarea sencilla. Más todavía en el caso de las modernas universidades, estas a menudo deben buscar balances entre las demandas de los grupos de interés existentes, y los valores institucionales que ostenta cada organización (Vlasceanu *et al.*, 2007).

La implementación de cambios estratégicos en una organización supone la adaptación de su modelo organizacional y de gestión. El tipo de gestión privilegiada guarda estrecha relación con los objetivos fijados por las distintas instituciones. En el caso de las universidades complejas, Chandler (1987) señala que estos objetivos suelen estar asociados a áreas de desempeño, los cuales dependen a su vez del

modelo de universidad, su cultura académica, el contexto nacional en que se insertan, entre otros. Por su parte, Brunner (2011) identifica la gobernanza universitaria con las pautas de organización de las instituciones y sus modelos de operación interna, desde el punto de vista de su gobierno y gestión, y las relaciones que éstas mantienen con otras entidades y actores del sistema.

En este contexto, uno de los problemas que las Universidades deben hacerse cargo es el del desempeño académico, por lo que observar cómo las estructuras de gobernanza se relacionan con dicho objetivo se torna fundamental en los tiempos actuales. El presente estudio busca hacer una primera aproximación a este problema, rastreando la relación que existe entre los tipos de gobernanza universitaria y los rankings internacionales que hoy se utilizan para medir el desempeño de las instituciones, donde la principal hipótesis es que efectivamente existe una asociación entre ambos aspectos.

2. METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo comparativa, en el marco de la educación superior universitaria. El tipo de diseño privilegiado obedece a un estudio documental, de carácter eminentemente cualitativo, basado en fuentes de información provistas por las mismas universidades directa o indirectamente. Específicamente, se consultaron:

- a) estatutos y/o reglamentos que rigen a las instituciones;
- b) organigramas o diagramas oficiales que fueron revisados a manera de consulta para ordenar los cargos de gobierno universitario;
- c) otros reportes e informes institucionales.

De manera complementaria, se realizó un análisis cuantitativo con el objetivo de ratificar y/o matizar las conclusiones generadas.

El marco muestral se construyó con el objetivo de crear un marco de referencia para las universidades estatales del país, en particular para la Universidad de Chile. Para ello, los criterios aplicados para la selección de instituciones fueron:

- a) representatividad de universidades anglosajonas, europeas e iberoamericanas;

- b) inclusión de universidades de dependencia estatal y no estatal;
- c) consideración de los rankings de universidades, evitando incluir exclusivamente instituciones que se encuentran en la cima, para poder obtener una perspectiva más global.

Para poder trabajar con distintos rankings, se elaboró un índice de desempeño a partir del promedio de las puntuaciones que las universidades obtuvieron en el *QS University Ranks*, el *Academic Ranking of World Universities (ARWU)*, el *SCImago Institutions Rankings (SCI)* y el *Times Higher Education World University Rankings (THE)*, agrupando a las instituciones en cuartiles, ubicando a aquellas con mejor desempeño en el cuartil 1, y a las de peor desempeño, en el cuartil 4.

Tabla 1. Muestra de universidades

Cuartil de rankings	Universidad	Dependencia	Región
1	Harvard University	No estatal	Anglosajona
1	Massachusetts Institute of Technology	No estatal	Anglosajona
1	University of Oxford	Estatal	Anglosajona
1	University of Melbourne	Estatal	Anglosajona
1	University of Toronto	Estatal	Anglosajona
1	Yale University	No estatal	Anglosajona
2	London School of Economics	Estatal	Anglosajona
2	Ludwig Maximilians University Munich	Estatal	Europea
2	University of Birmingham	Estatal	Anglosajona
2	University of Helsinki	Estatal	Europea
2	Université Pierre et Marie Curie, Paris 6	Estatal	Europea
3	Université Catholique de Louvain	No estatal	Europea
3	Universidad Complutense de Madrid	Estatal	Iberoamericana
3	Universidad de Buenos Aires	Estatal	Iberoamericana
3	Universidad de São Paulo	Estatal	Iberoamericana
3	Universidad Nac. Autónoma de México	Estatal	Iberoamericana
4	Universidad de Chile	Estatal	Iberoamericana
4	Universidad de Concepción	No estatal	Iberoamericana
4	Universidad Estadual de Campinas	Estatal	Iberoamericana
4	Pontificia Universidad Católica de Chile	No estatal	Iberoamericana

Fuente: elaboración propia.

Es importante recalcar que la consideración de los rankings internacionales como indicador de desempeño no pretende desentenderse de las críticas que estos sistemas han recibido. El uso del promedio en rankings es de carácter únicamente instrumental y por lo tanto se entienden como una referencia al desempeño académico de las universidades, sin interpretarse, en ningún caso, como medidas absolutas ni infalibles de calidad.

Para cada una de las universidades seleccionadas se elaboró una ficha a partir de la documentación señalada. Esta información fue enviada a cada una de las instituciones involucradas con la finalidad de ser validada. Al cierre de la versión final de esta primera aplicación, se había validado el 74% de las fichas con la contraparte correspondiente. Prácticamente en todos los casos, las respuestas obtenidas sirvieron para complementar y ratificar los análisis realizados; sólo una de las respuestas recibidas significó un cambio destacable en la institución involucrada.

3. MARCO CONCEPTUAL

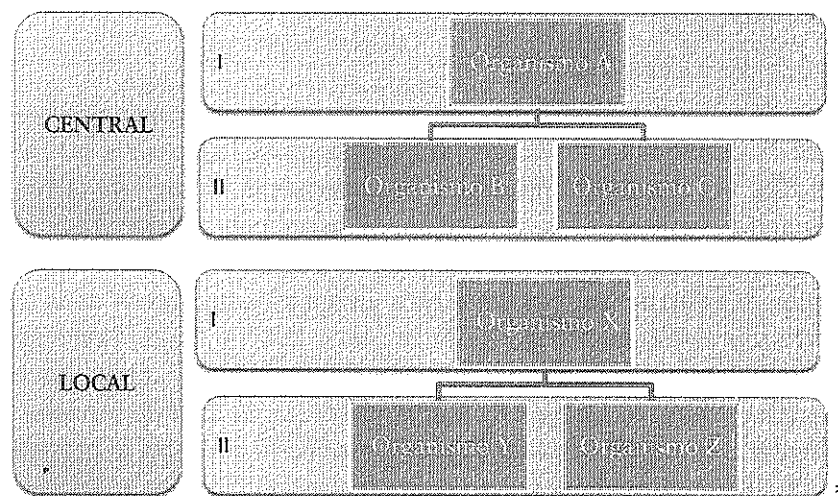
3.1 Niveles y Categorías

Para poder analizar esta realidad diversa, se hace necesaria la construcción de modelos tipificados que nos permitan agrupar a las instituciones que tienen similitudes en su gobernanza a partir de criterios previamente establecidos, con el fin de hacer una caracterización lo suficientemente precisa y objetiva que permita la construcción de tipos ideales de gobernanza. Los conceptos elaborados provienen de la literatura especializada (Atria, 2006; Brunner, 2008 y 2011; Fernández, 2009; Zolezzi y De los Ríos, 2008) por lo que la conceptualización ofrecida no es totalmente original, al igual que la idea de modelar la gobernanza mediante una tipología; la propuesta que aquí se presentará, sin embargo, considera algunas innovaciones, tanto en la definición de la tipología como la posibilidad de poder en su contrastarla con el desempeño. Sin embargo, cabe dar cuenta que el presente estudio asume que la complejidad del objeto de estudio difícilmente pueda articularse a la perfección con las categorías que se plantean. En términos filosóficos, se trata de la insuficiencia de toda taxonomía: la pregunta por el sentido que moviliza toda clasificación como posibilidad de yuxtaposición de acuerdo a un orden armado *a priori* (Foucault, 2002), y cuya clasificación inevitablemente dejará afuera otras posibilidades.

Una forma posible para superar esta condición intrínseca es la rigurosidad y orden en los procedimientos que aseguren la mayor coherencia posible entre sus elementos.

Un primer aspecto a tener en cuenta es que dentro de las instituciones de educación superior es posible distinguir dos estructuras de gobierno: en primer lugar están las estructuras centrales, que comprenden a los organismos de la universidad que toman decisiones para el conjunto de esta; en segundo lugar se encuentran las estructuras locales, que corresponden a las diversas escalas en que se dividen las unidades académicas, división que suele realizarse por área de conocimiento o conjunto de disciplinas, y adopta la forma de facultades, departamentos, divisiones, sectores, entre otros. Dentro de cada estructura, además, se toma en cuenta el nivel o la jerarquía que ejerce cada organismo a partir del grado de determinación que tiene cada uno en las decisiones de los otros.

Ilustración 1. Estructura y niveles



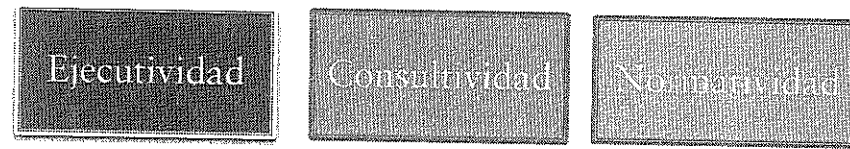
Fuente: elaboración propia.

Para realizar la clasificación se elaboró un conjunto de categorías que fueron aplicadas a los distintos organismos dentro cada institución. La posibilidad de establecer varios niveles de desagregación y la presencia de diversos organismos en cada institución facilitaron la consideración de matices al interior de cada modelo.

Las categorías se agrupan en dos grandes ejes: el de las funciones y el de la constitución de los organismos.

Respecto a las funciones, se distinguió entre organismos de gobierno de carácter normativo, que definen el marco de acción de las instituciones, sus normas, reglamentos y objetivos institucionales; organismos de carácter ejecutivo, encargados de la puesta en práctica de la normativa, dando vida a las acciones que permiten lograr los objetivos institucionales; y finalmente los organismos de carácter consultivo, que contribuyen a la labor de otros organismos. Cabe destacar que este tipo de organismos presentan un valor neutro dentro de la propuesta que se presenta.

Ilustración 2. Categorías de funciones



Fuente: elaboración propia.

En el caso de la constitución de los organismos, se consideraron tres categorías dicotómicas básicas: la estamentalidad, la pertenencia y el tamaño.

- 1) La primera de ellas (estamentalidad) permite diferenciar entre aquellos organismos en los que interviene un solo estamento de la comunidad (uniestamentalidad) y aquellos en los que intervienen todos los estamentos (pluriestamentalidad).
- 2) La segunda de ellas (pertenencia) permite discriminar entre aquellos organismos en los que intervienen actores externos a la institución (externalidad) y aquellos en los que intervienen actores internos (internalidad).
- 3) La tercera de las categorías considerada (tamaño) permite distinguir a organismos en los que interviene un solo actor (unipersonalidad) de aquellos en los que interviene un número elevado de actores (colegiatura).

Cada uno de los pares de las categorías expuestas se agrupó en una de las dos macro-categorías opuestas que permitieron construir el otro eje: la dependencia y la participación. La dependencia se vincula con uniestamentalidad, externalidad y unipersonalidad, mientras que la participación comprende la pluriestamentalidad, la internalidad y la colegiatura.

Ilustración 3. Categorías de constitución

Dependencia	Participación
Designación	Electividad
Unipersonalidad	Colegiatura
Uniestamentalidad	Pluriestamentalidad
Externalidad	Internalidad

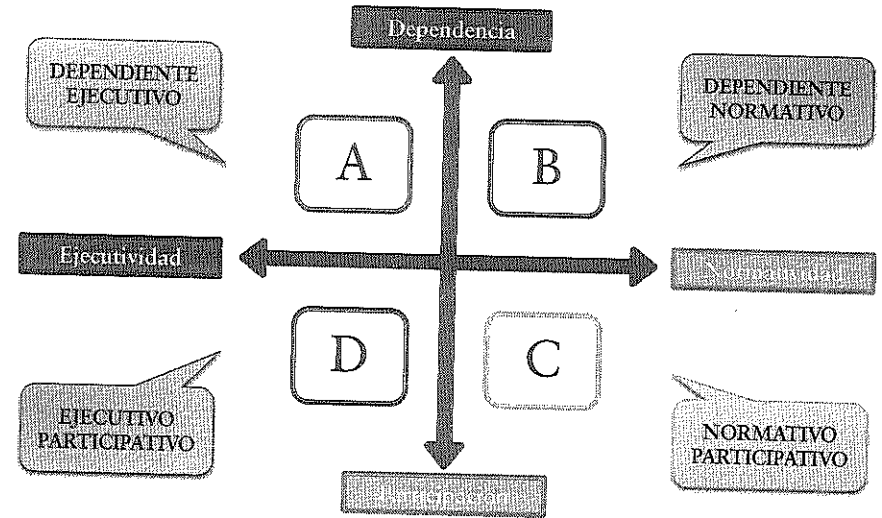
Fuente: elaboración propia.

Desde luego la atribución de las distintas características a un determinado organismo no es absoluta, sino que se ejerce mediante la preponderancia de cada una de las categorías y subcategorías mencionadas, lo que implica que la caracterización de las distintas universidades al interior de los diversos tipos de gobernanza se hace a partir de las funciones que ejercen los organismos que están en la cúspide de la estructura universitaria, y la forma en que se relacionan con aquellos que están jerárquicamente por debajo de él.

3.2 Tipos ideales de gobernanza

Estas categorías dan origen a una matriz analítica de dos ejes, los cuales nos permite mostrar los cuatro tipos ideales de gobernanza universitaria.

Ilustración 4. Matriz de análisis general

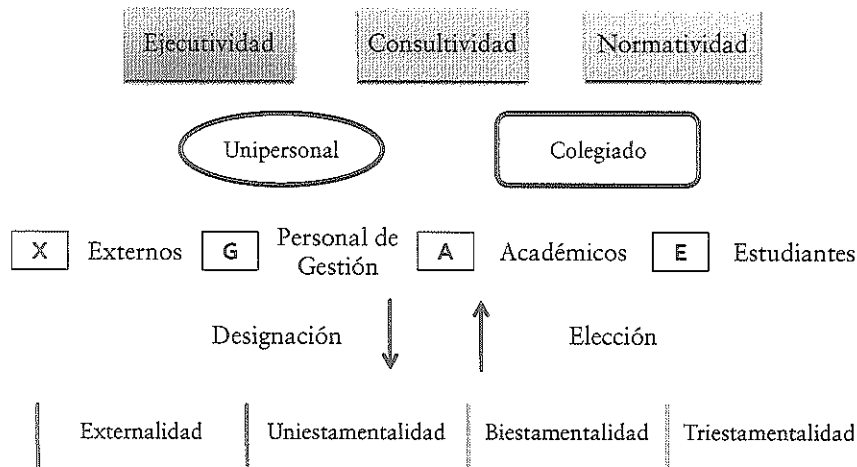


5

Fuente: elaboración propia

El eje horizontal corresponde las funciones (Ejecutividad/Normatividad), que da cuenta de cuál de estas categorías prepondera dentro los organismos superiores, donde los organismos consultivos presentan un valor neutro dentro del eje. Por su parte, el eje vertical de la matriz engloba los procesos de conformación y la composición de los organismos, representando la dicotomía Dependencia/Participación, cuyas subcategorías permiten matizar cada tipo.

Ilustración 5. Leyenda de organigramas



Fuente: elaboración propia.

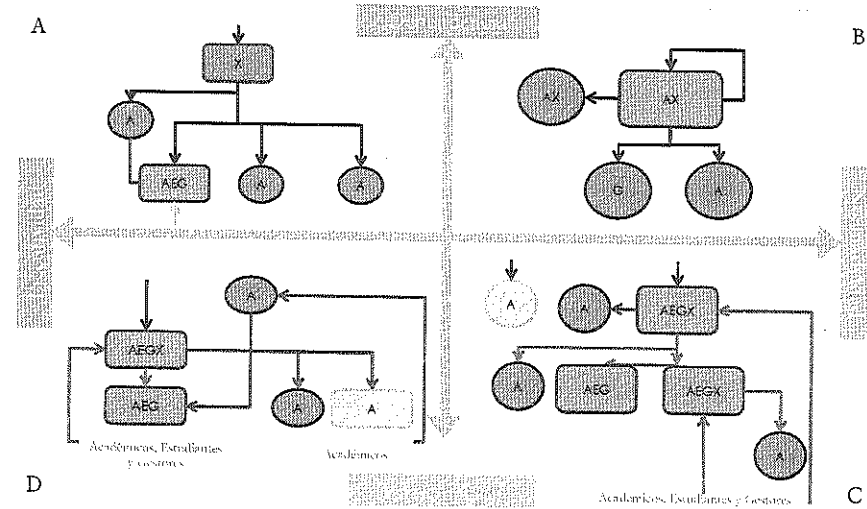
En base al estudio de las universidades muestreadas, se construyeron organigramas para cada universidad, de los cuales se pudo obtener un tipo ideal de gobierno para cada cuadrante de la matriz. En estos esquemas se abarcaron todos los conceptos previamente explicados, tal como se muestra en la leyenda.

3.2.1 Estructuras centrales

En el caso de las estructuras centrales, el tipo Ejecutivo/Dependiente (A) tiene como máxima autoridad a un organismo de carácter ejecutivo, externo a la estructura de la universidad, que tiene como principal función la nominación de los otros organismos de gobierno, como es el caso del Gran Canciller en la Pontificia Universidad Católica, universidad que representa un modelo prototípico de esta tipología.

En el tipo Normativo/Dependiente (B) los organismos de primer nivel se caracterizan por ser colegiados y tener funciones preponderantemente normativas, los cuales suelen tener un fuerte componente de externalidad. Este organismo va nombrando a sus propios miembros a medida que éstos abandonan sus funciones, como ocurre en la *Corporation* del MIT. Estos organismos son presididos por un académico o externo que hace de autoridad ejecutiva nombrada por estos mismos, encargada de las principales funciones ejecutivas, y de nombrar a las otras autoridades.

Ilustración 6. Tipos ideales de estructuras centrales de gobierno



Fuente: elaboración propia.

El tipo Normativo/Participativo (C) se caracteriza porque su organismo superior es de carácter normativo, colegiado y conformado de manera pluriestamental, el cual fija los objetivos estratégicos y nombra a las autoridades ejecutivas. Entre estos se encuentran organismos tales como el *Conseil d'Administration* de la Universidad Pierre et Marie Curie o la Asamblea Universitaria de la Universidad de Buenos Aires.

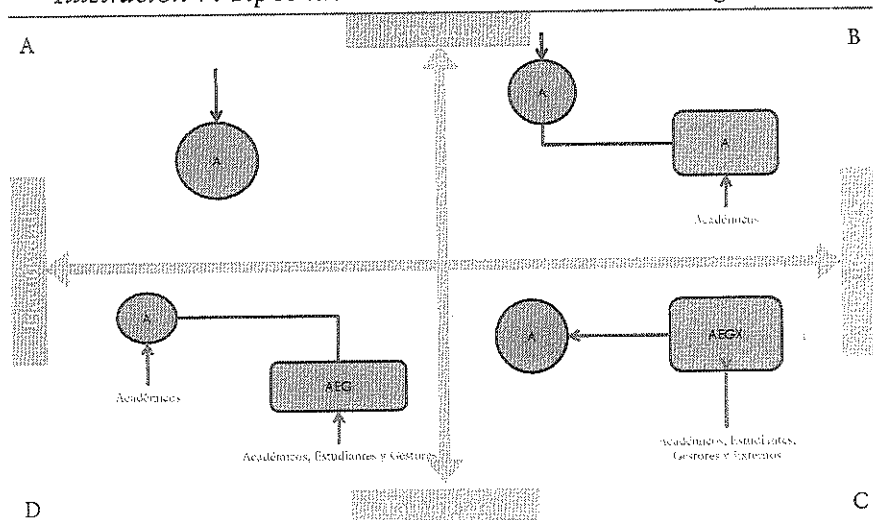
Finalmente el tipo Ejecutivo/Participativo (D) se identifica por presentar una autoridad unipersonal ejecutiva en el primer nivel que es elegida por un solo estamento de la propia comunidad, dejando en un segundo nivel a los organismos normativos y colegiados de la universidad, integrados por diversos estamentos, y presididos por la máxima autoridad ejecutiva, tal como ocurre con el Rector de la Universidad de Chile, la institución que mejor se ajusta a esta forma de gobierno dentro de las estudiadas.

3.2.2 Estructuras Locales

En el caso de las estructuras locales, se ha establecido que en el tipo Ejecutivo/Dependiente (A), la estructura central tiene un elevado grado de injerencia en el nombramiento de las máximas autoridades locales, como sucede con el *Dean* de la Universidad de Melbourne.

El tipo Normativo/Dependiente (B) mantiene el carácter ejecutivo que otorga la presencia de autoridades unipersonales nombradas centralmente, con la diferencia de que existen organismos colegiados de función normativa, con cierto nivel de electividad y participación de la comunidad local, como el Consejo Técnico de la Universidad Nacional Autónoma de México, presididos por la autoridad ejecutiva, en este caso el Director.

Ilustración 7. Tipos ideales de estructuras locales de gobierno



Fuente: elaboración propia.

El tipo Participativo/Normativo (C) se diferencia del anterior en que el organismo local se diferencia del anterior en que el organismo local de carácter colegiado, normativo y pluriestamental, es elegido localmente de forma pluriestamental, como la Junta de Centro de la Universidad Complutense de Madrid o el *Faculty Council* de la Universidad de Helsinki, y nombra al Decano, máxima autoridad unipersonal ejecutiva, que lo preside, todo ello sin participación de la estructura central.

Finalmente, el tipo Ejecutivo/Participativo (D) se identifica por presentar una autoridad unipersonal ejecutiva en el primer nivel, el Decano, que es elegido por un solo estamento de la propia comunidad, y preside o tiene incidencia en el resto de organismos normativos y ejecutivos de la universidad, integrados y constituidos por diversos estamentos, como el Consejo de Facultad de la Universidad de Chile.

4 RESULTADOS

A partir del análisis efectuado, se identificó cada una de las instituciones analizadas con los tipos propuestos, en forma separada para las estructuras centrales y locales. Cabe señalar que en algunos casos, debido al análisis cuantitativo complementario, no se pudo limitar la identificación de una institución a un tipo único, sino que se detectó una combinación de dos tipos, uno de los cuáles predomina sobre el otro (este último aparece identificado entre paréntesis).

Tabla 2. Resultados de universidades¹

Cuartil	Universidad	Vinculación	Región	Central	Local
1	Harvard University	No estatal	Anglosajona	B (a)	A
1	Massachusetts Institute of Technology	No estatal	Anglosajona	B (a)	A
1	Yale University	No estatal	Anglosajona	B (a)	B (a)
1	University of Toronto	Estatal	Anglosajona	C (a)	A
1	University of Melbourne	Estatal	Anglosajona	B	A
1	University of Oxford	Estatal	Anglosajona	C (a)	B (a)
2	London School of Economics	Estatal	Anglosajona	B	A
2	University of Birmingham	Estatal	Anglosajona	B (a)	A
2	Ludwig Maximilians Universität München	Estatal	Europea	C (b)	C (a)
2	Helsingin Yliopisto	Estatal	Europea	C	C
2	Université Pierre et Marie Curie, Paris 6	Estatal	Europea	C	C
3	Université Catholique de Louvain	No estatal	Europea	B	C
3	Universidad Complutense de Madrid	Estatal	Iberoamericana	D	C
3	Universidad de Buenos Aires	Estatal	Iberoamericana	C	C

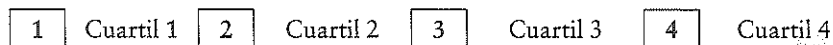
¹ Aquellas letras que aparecen entre paréntesis corresponden al resultado otorgado por el análisis cuantitativo, en caso de que haya habido divergencias con el análisis cualitativo.

3	Universidad Nacional Autónoma de México	Estatal	Iberoamericana	B	B
3	Universidade de São Paulo	Estatal	Iberoamericana	D (a)	C
4	Universidade Estadual de Campinas	Estatal	Iberoamericana	C (a)	D (c)
4	Universidad de Concepción	No estatal	Iberoamericana	B (d)	D
4	Pontificia Universidad Católica de Chile	No estatal	Iberoamericana	A	D (b)
4	Universidad de Chile	Estatal	Iberoamericana	D	D

Fuente: elaboración propia.

De esta forma, la aplicación de la matriz de análisis al conjunto de universidades permitió identificar relaciones y patrones de agrupamiento en la tipología elaborada.

Ilustración 8. Leyenda de resultados



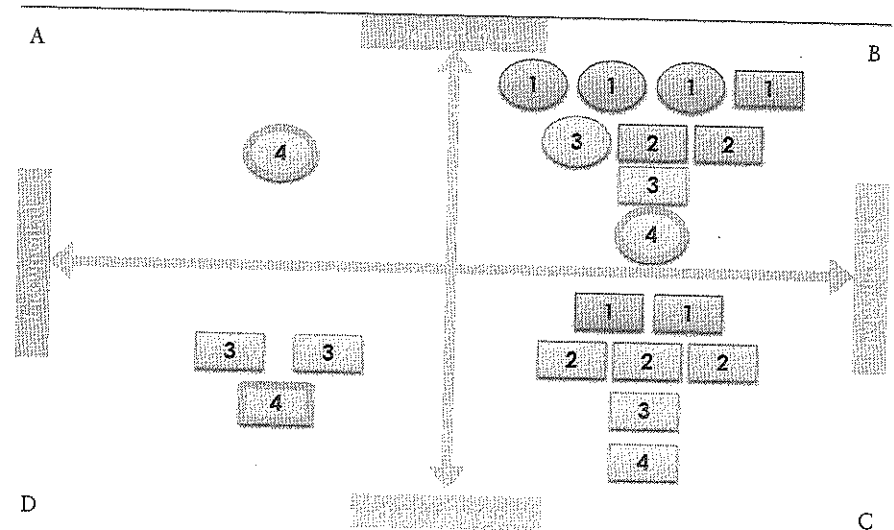
Fuente: elaboración propia.

La leyenda que se ve muestra la forma en que se ordenan los resultados, los símbolos que le suceden en los cuadros subsiguientes muestran consecutivamente el cuartil de ranking, la vinculación y el área socio-geográfica de las universidades ubicadas en cada tipo, para así dar cuenta de la relación entre estas variables consideradas en la muestra.

Los colores intermedios (naranja y verde) corresponden a instituciones que comparten identidades: sería el caso de las instituciones británicas, que son a la vez anglosajonas y europeas (naranja) y las de la península ibérica, que pueden caracterizarse como europeas así como también como iberoamericanas (verdes).

En la matriz se destacan además las tres universidades chilenas.

Ilustración 9. Resultados de estructuras centrales



Fuente: elaboración propia.

En los gobiernos centrales se observa una tendencia en las instituciones de rankings universitarios más altos hacia tipos de gobernanza donde prepondera la función normativa (B y C), distribuyéndose entre aquellos tipos más y menos participativos según su vinculación, siendo el tipo dependiente-normativo (B) el preferido por las instituciones no estatales, y el tipo normativo-participativo (C) el propio de las universidades estatales. Los tipos ejecutivos (A y D) agrupan a instituciones de nivel de desempeño más bajo, sin presencia de instituciones anglosajonas ni de los dos primeros cuartiles.

5. CONCLUSIONES

En conclusión, de acuerdo a la muestra considerada, las instituciones con mejor desempeño en estos índices tienden a valorar la función normativa en los organismos de las estructuras centrales, sobreponiéndola a la ejecutividad, y la eficiencia en la composición y conformación de las estructuras locales, en detrimento de la participación. En términos de dependencia, vemos que, tanto en estructuras centrales como locales, las instituciones no estatales suelen presentar gobiernos orientados a la eficiencia, mientras que las instituciones estatales suelen privilegiar la función normativa. Finalmente, si lo observamos desde una perspectiva sociogeográfica, se puede concluir que las universidades anglosajonas suelen presentar también gobiernos orientados a la normatividad, mientras que en Europa Continental y América Latina predomina fuertemente el tipo Normativo/Participativo.

En definitiva, y si volvemos al objetivo inicial de este estudio, nos encontramos con que efectivamente parece existir un cierto nivel de concordancia entre el desempeño en los rankings internacionales y los tipos de gobernanza de cada institución, situación que parece a su vez estar condicionada en cierta medida por la dependencia y el contexto sociocultural de cada universidad.

En una nueva aplicación del estudio, se pretende perfeccionar el instrumento de análisis, en especial nutriendo el eje Ejecutivo/Normativo de subcategorías pertinentes. Finalmente, podría ampliarse la muestra de instituciones, a fin de ir corroborando o corrigiendo las conclusiones aquí presentadas.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Atria, R. (2006). La gestión en las universidades del Consejo de Rectores. *Revista Calidad en la Educación*, N° 24, julio 2006.
- Brunner, J. J. (2008). Desempeño del sistema chileno en perspectiva internacional comparada. En: J.-J. Brunner y C. Peña (eds.), *Reforma a la Educación Superior: aportes para el debate*. Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales, 339-373.
- Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, 355, 137-159.
- Chandler, A. D. (1987). *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- Fernández, E. (2009). Cambio de paradigma en la gestión de instituciones de educación superior. En A. Arata y E. Rodríguez (eds.), *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias*. Santiago: Ediciones CNA-Chile, 69-96.
- Foucault, M. (2002). *Las Palabras y las Cosas. Una arqueología de las ciencias humanas*. Siglo XXI Editores: Buenos Aires
- Jiménez, M., Lagos, F. y Durán, F. (2011). *Propuestas para la Educación Superior: Foro Aequalis y las transformaciones necesarias*. Santiago: Inacap, Aequalis.
- McKinnon, K., Walker, S. y Davis, D. (2000). *Benchmarking. A manual for Australian universities*. Australia: Department of Education, Training and Youth Affairs, Higher Education Division.
- Uauy, R.; Duarte, P.; Pinilla, J.P. y Osorio S. (2012). *Análisis Comparado de Modelos de Gobernanza y Estructuras Organizativas Universitarias*. Documento de Trabajo, Diciembre de 2012, Consejo de Evaluación.
- Vlasceanu, L.; Grünberg, L. y Pârlea, D. (comps.) (2007). *Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions*. Bucharest: Unesco-Cepes.
- Whitley, R. (2007). Changing Governance of the Public Sciences. In: R. Whitley and J. Gläser (eds.), *The Changing Governances of the Sciences*, 3-27. Netherlands: Springer.
- Zolezzi, J. M. y De los Ríos, D. (2008). El futuro de las universidades estatales. En: J. J. Brunner y C. Peña (eds.), *Reforma a la Educación Superior: aportes para el debate*. Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales, 377-402.