



I SEMINARIO INTERNACIONAL  
**GOBIERNO  
UNIVERSITARIO**

# **Gobierno Universitario: una mirada desde el aseguramiento de la calidad**

**María José Lemaitre**  
**Directora Ejecutiva CINDA**

Pontificia Universidad Javeriana  
Bogotá, Colombia  
25 de julio de 2014



I SEMINARIO INTERNACIONAL

**GOBIERNO  
UNIVERSITARIO**

# Antecedentes

# Transformaciones estructurales en AL

- Cambios demográficos (mayor esperanza de vida, disminución de la tasa de fecundidad)
- Cambios en la estructura productiva (aumento del sector servicios, empleo asalariado)
- Porcentaje de incidencia de la pobreza superior a dos dígitos en la mayoría de los países
- Expansión de los estratos medios
- Devaluación de las credenciales educativas
  - **Presión social creciente hacia la educación superior**

# Cambios en la Educación Superior

- Expansión de los sistemas de educación terciaria
- Diversificación de los proveedores y de la oferta educativa
- Población estudiantil más diversa y heterogénea
- Nuevos arreglos de financiamiento
- Creciente énfasis en rendición de cuentas y desempeño
- Nuevas formas de gobierno institucional
- Importancia de la vinculación en red, la movilidad y la colaboración (y también de la competencia)
- **Diversidad creciente de los sistemas de educación superior**

# Las tensiones emergentes

- **Instituciones reactivas vs instituciones proactivas: Búsqueda de oportunidades – identidad institucional**
- **Rentabilidad vs valor social del conocimiento:  
Utilización del conocimiento – sociedad del conocimiento**
- **Bienes privados vs bienes públicos:  
Apropiación individual – bien común**
- **Educación superior como bien de consumo vs educación superior como derecho social  
Actividad en el mercado – respuesta a necesidades sociales**



I SEMINARIO INTERNACIONAL

**GOBIERNO  
UNIVERSITARIO**

# **El Gobierno Universtarario**

# Gobierno Universitario

- Foco en las reglas y mecanismos mediante los cuales distintos actores influyen en las decisiones, cómo responden y ante quién
  - Refiere al ejercicio de la autoridad bajo normas que articulan derechos y responsabilidades, incluyendo las reglas de interacción
  - Marco en el que una institución persigue sus metas, objetivos y políticas en una forma coherente y coordinada
- Cuales son las **fuentes de legitimidad** para la toma de decisiones de distintos actores

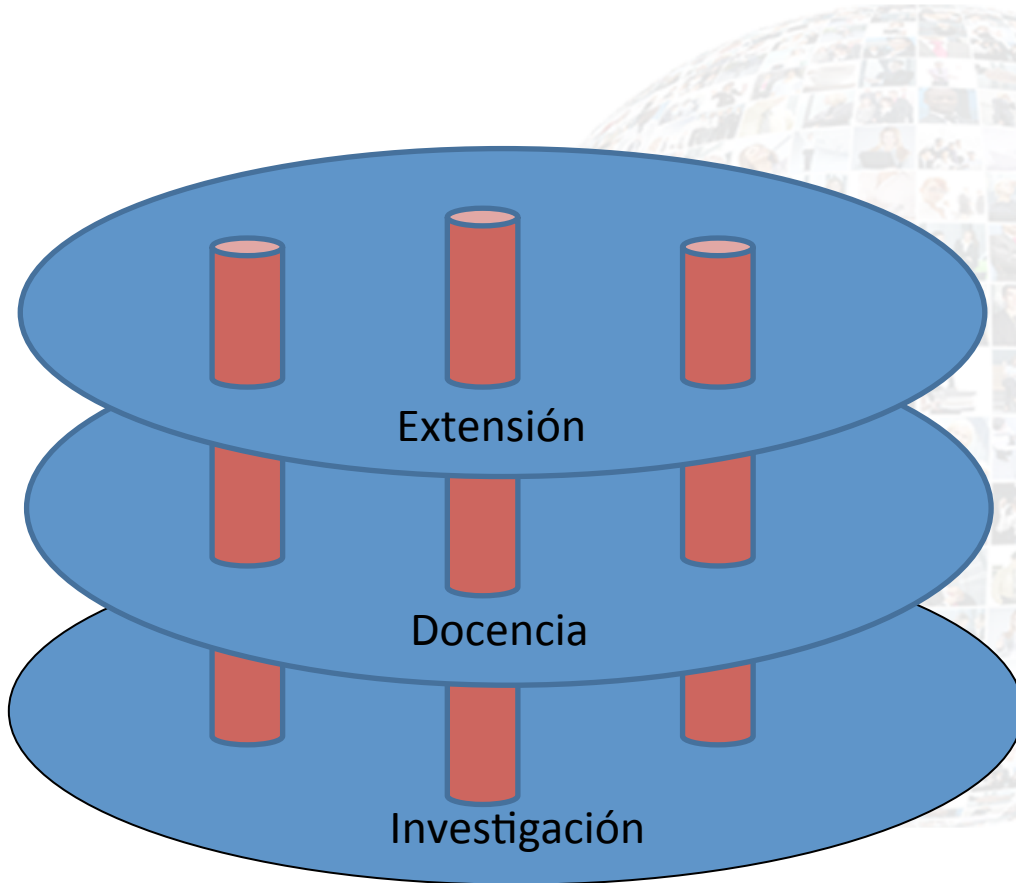


# Gobierno Universitario





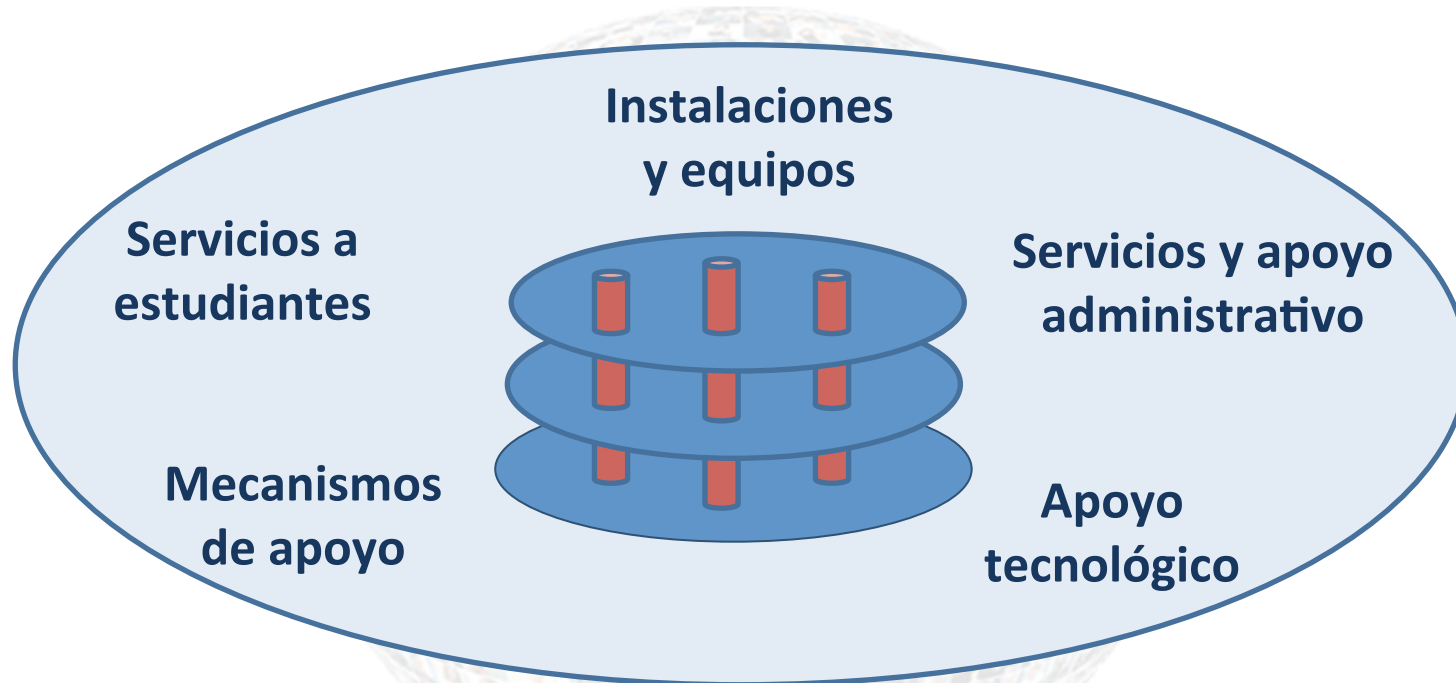
# El quehacer central de la universidad



**Actor central:**  
**Comunidad  
Académica**

**Desafío:**  
**Participación**

# El contexto organizacional de la universidad

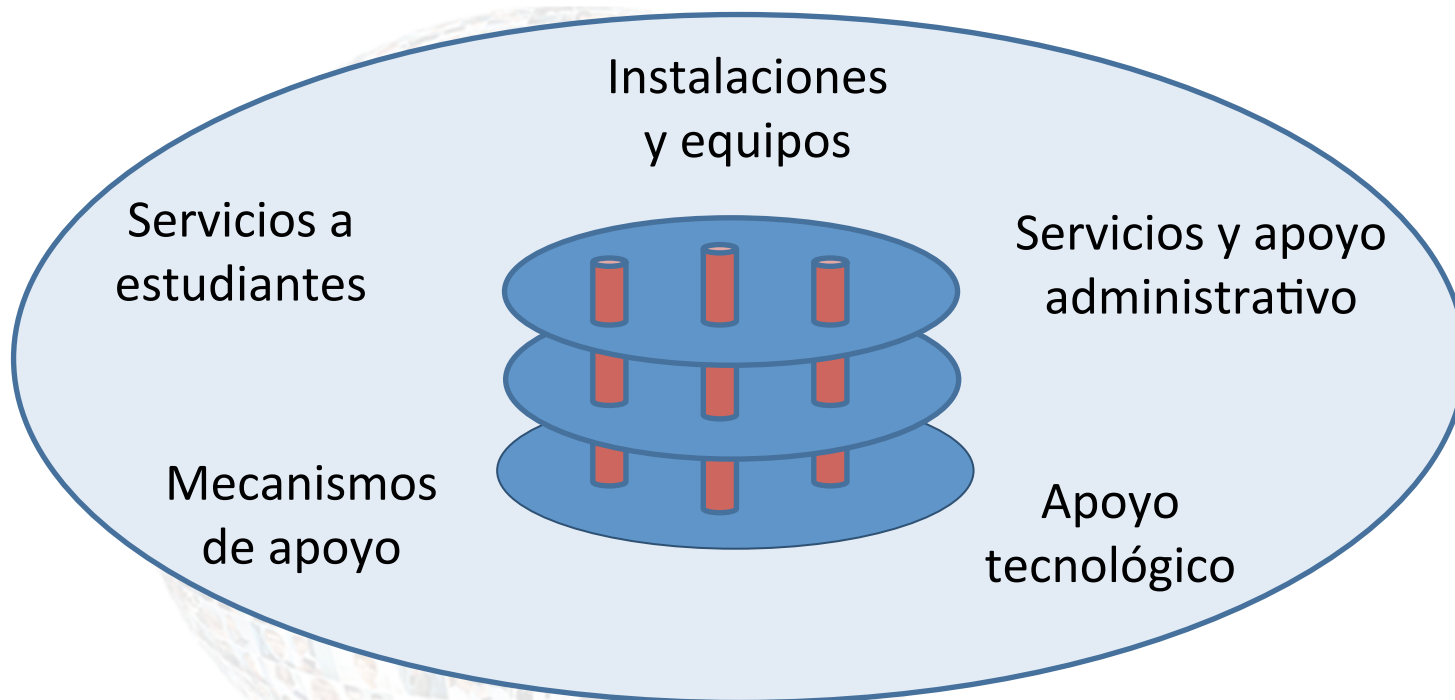


**Actor central:** Responsables de la gestión

**Desafío:** Equilibrio entre lo académicamente deseable y lo económicamente posible

# El marco normativo de la universidad

**Desafío:**  
**Autonomía**  
**Integración**



**Marco de políticas – normas – regulaciones**

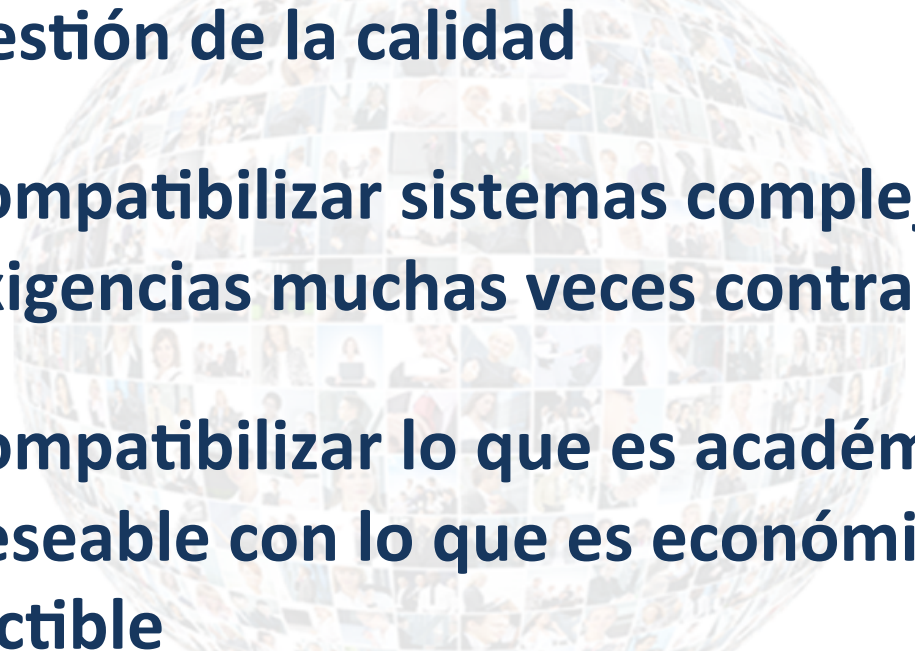
**El entorno social – el mercado**

**La misión institucional**

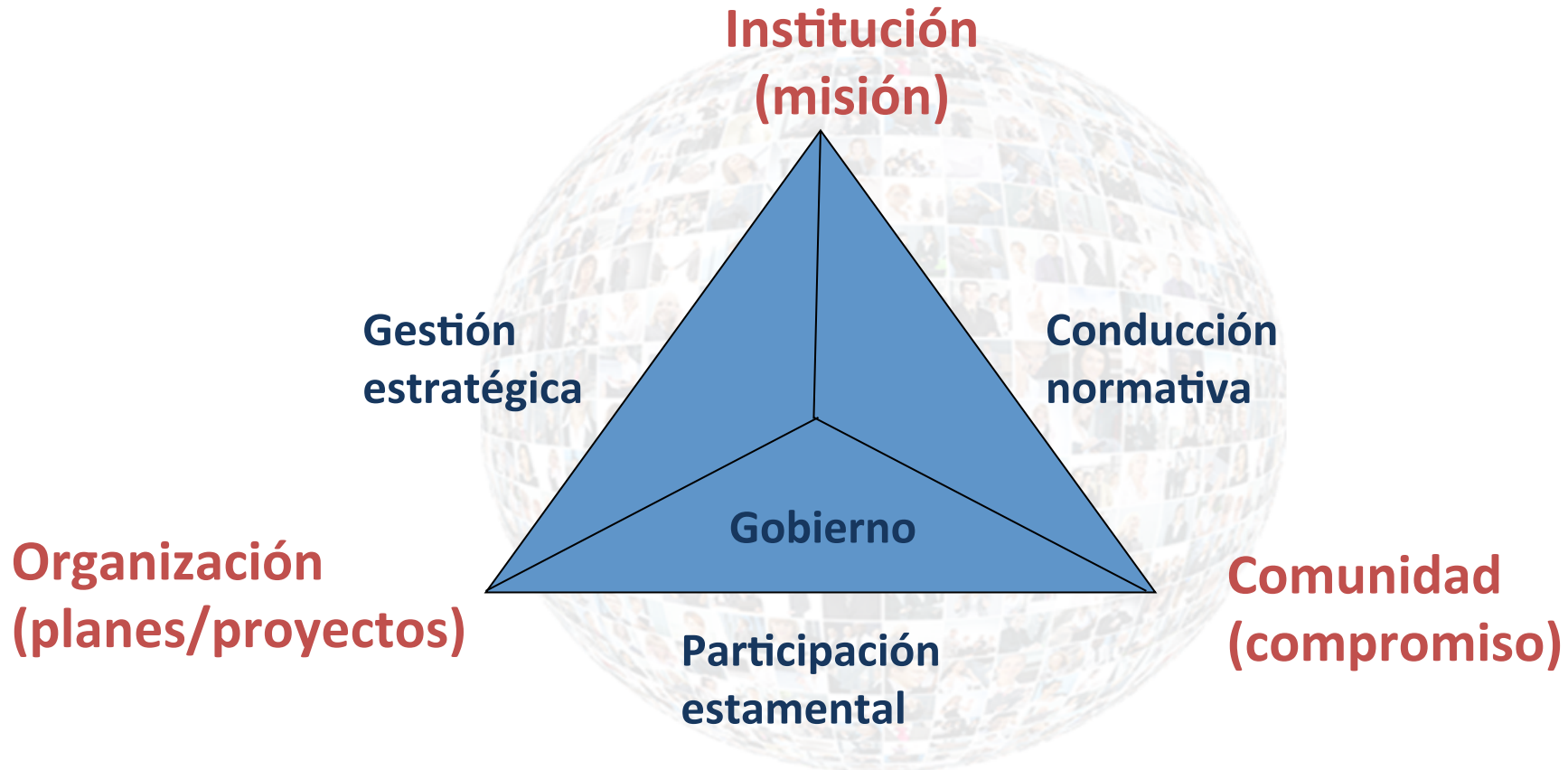
# Gobierno Universitario

- La universidad como institución: expectativas sociales, vinculación con políticas externas, definición de prioridades,
- La universidad como comunidad: jerarquía basada en el conocimiento, prestigio académico, participación
- La universidad como organización: eficacia, eficiencia, profesionalización

# Gobierno Universitario

- 
- Función:** Gestión de la calidad
- Desafío:** Compatibilizar sistemas complejos, con exigencias muchas veces contradictorias
- Prioridad:** Compatibilizar lo que es académicamente deseable con lo que es económicamente factible

# Gobierno Universitario



**Tensión entre conducción colegiada y una creciente presión hacia el gerencialismo**



I SEMINARIO INTERNACIONAL

**GOBIERNO  
UNIVERSITARIO**

# La Gestión de la calidad

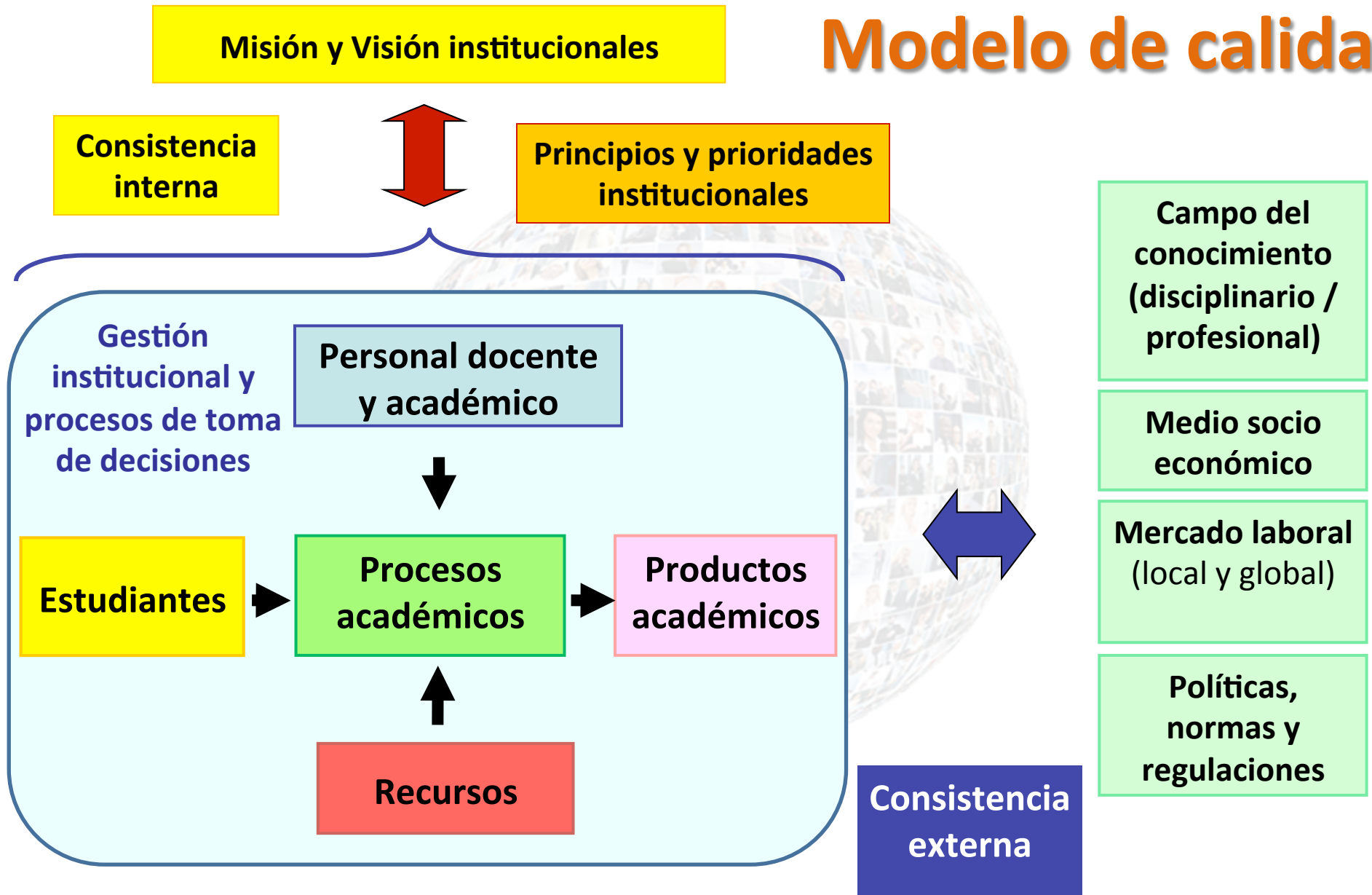


# El desafío de la calidad

Definimos calidad en una doble dimensión:

- **Consistencia externa:** Ajuste a los requerimientos o expectativas del entorno significativo de la institución (normativa, exigencias disciplinarias, sociales, profesionales o laborales)
  - claridad y pertinencia de los propósitos
- **Consistencia interna:** Ajuste a los propósitos y prioridades institucionales
  - cumplimiento de los propósitos

# Modelo de calidad



# La gestión de la calidad

Proceso para optimizar consistencia interna y consistencia externa:

- Claridad en los propósitos
- Evaluación de insumos, procesos, productos
- Evaluación del entorno
- Identificación de factores de calidad, restricciones endógenas y exógenas



I SEMINARIO INTERNACIONAL

**GOBIERNO  
UNIVERSITARIO**

# Resultados de un Estudio

# Un breve análisis por actores

- **Autoridades gubernamentales reconocen la importancia del AC, pero desconocen sus características y alcances.**
- **Autoridades superiores en las IES aprecian positivamente el AIC, asociándolo a su gestión más que a políticas públicas de AC. Plantean críticas al AEC cuando este último limita la innovación y diferenciación institucional.**

# Un breve análisis por actores

- **Autoridades superiores desconocen el impacto del AC sobre la actividad de docencia; se aprecia una desconexión entre los procesos de planificación institucional y los resultados de los procesos evaluativos.**
- **Autoridades de facultades y programas, docentes y estudiantes, tienen una alta valoración de las normas y prácticas del AC y de su contribución al logro de los objetivos y al mejoramiento de la calidad del servicio.**



# **Sistema de educación superior (2)**

- **Críticas a la aplicación de criterios percibidos como homogéneos, a instituciones diferentes (IES estatales y privadas repiten la crítica de manera simétrica)**
- **Importancia creciente asignada a sistemas de información válidos y confiables, y a la necesidad de regular la información al público (control de la publicidad)**
- **Énfasis en el rol del estado como garante de la información para estudiantes y sus familias.**



# Gestión Institucional

- **Estructura organizacional: institucionalización de procesos de diseño, control y planificación de procesos de AC, así como de la concentración de la información para la toma de decisiones, a cargo de técnicos y profesionales no siempre académicos.**
- **Creciente reconocimiento de la docencia como función clave de las universidades, y cambios en la evaluación y en el desarrollo docente.**
- **Instalación de un estilo gerencial y burocrático en la toma de decisiones, no exento de críticas de directivos medios y de docentes.**

# Gestión institucional (2)

- Establecimiento de sistemas de información al interior de las IES, y aumento de su uso para la gestión y la toma de decisiones.
- Tensión entre la expectativa de que más información = mejor gestión y la carga de trabajo asociada a su provisión y alimentación.
- Cambios en criterios y prácticas de selección y contratación del cuerpo académico (requisitos más exigentes, concursos y prácticas más competitivas y transparentes de contratación), pero con un énfasis formal más que sustantivo.

# Recomendaciones que surgen del estudio: Para las IES

- Importante evaluar qué información es necesaria para la toma de decisiones, para definir un equilibrio entre ésta y la carga de trabajo asociada a su recolección, procesamiento y mantención.
- Atención al gerencialismo: importante una gestión eficaz y eficiente, sin olvidar que el 'negocio' sigue siendo esencialmente académico
- Promover procesos de gestión interna de calidad: vinculación entre procesos de AC y planificación y evaluación institucional y de unidades
- Involucrar a los distintos actores en procesos de mejoramiento de la calidad, evaluar su eficacia y reconocer logros

**Recordar que el aseguramiento de la calidad es un medio, no un fin.**

**Está al servicio de la calidad de las instituciones de educación superior, en sus distintas funciones**

**El AC genera condiciones, pone plazos, hace urgente lo importante, pero ...**

**Solo las IES pueden mejorar la calidad  
y la estructura de gobierno es clave para que puedan  
hacerlo**



I SEMINARIO INTERNACIONAL  
**GOBIERNO  
UNIVERSITARIO**

**Muchas gracias**

**[mjlemaitre@cinda.cl](mailto:mjlemaitre@cinda.cl)**