



I SEMINARIO INTERNACIONAL  
**GOBIERNO  
UNIVERSITARIO**

# **Panel de Clausura**

**Alfonso Muga**

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile)

**Pablo Landoni**

Universidad Católica del Uruguay

---

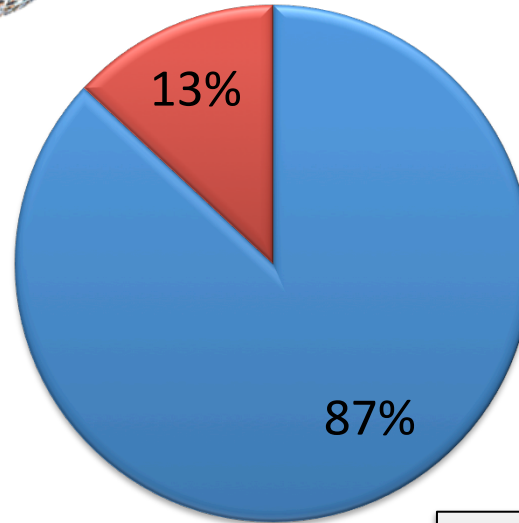


# Introducción

- Red TELESCOPI de Universidades
- Telescopi Colombia
- El Seminario
  - Perfil de los participantes.
  - Perfil de las instituciones
- Aportes y comentarios desde nuestra experiencia.



I SEMINARIO INTERNACIONAL  
**GOBIERNO  
UNIVERSITARIO**



■ Colombia  
■ Otros Países

Total de  
participantes: 168

Participantes  
colombianos: 146

Participantes de  
otros países: 22

Rectores: 43

Agencia de Educación superior: 1  
Colegios de Estudios: 2  
Corporaciones: 5  
Escuelas superiores: 9  
Fundaciones Universitarias: 6  
Institución Universitaria: 5  
Instituto Técnico y/o Tecnológicos: 13  
Universidad: 55



# Índice

- Política pública e incidencia en política institucional.
- Gobierno de los Sistemas de Educación Superior y de Ciencia y Tecnología.
- El Gobierno de las instituciones.
- Planeamiento estratégico y gestión institucional.
- Implementación efectiva y la necesaria profesionalización de la gestión.
- Nuevas tendencias del financiamiento universitario.

# Política pública e incidencia en política institucional (1)

- Política pública ausente en América Latina con excepciones.
  - Aseguramiento de la calidad y desarrollo estratégico de las instituciones: agenda para una acreditación de segunda generación.
- Política pública y diversidad institucional (heterogeneidad horizontal, provisión mixta, formación de ciclo corto, y de ciclo profesional y superiores). Objetivos distintos en las orientaciones de política.
- Régimen de incentivos en armonía con las políticas institucionales.
- Objetivos fundamentales de la política:
  - Calidad en procesos y resultados
  - Cerrar brechas: de acceso, de formación de capital humano avanzado y técnico calificado, de niveles de competitividad.

# Política pública e incidencia en política institucional (2)

- Cambios en el entorno de las IES (global, nacional, local).
  - Proactividad, adaptación al cambio, resiliencia.
  - Los marcos jurídicos, axiológicos y factores culturales.
- La cultura de la transparencia y la rendición de cuentas: el “buen gobierno”.
  - Demanda de los gobiernos y prácticas universitarias.

# Gobierno de los Sistemas de Educación Superior (1)

## Tipologías

- De entidades estatales:
  - Órganos estatales centrales (orientación, fomento, financiación, supervisión).
  - Agencias autónomas dotas de mayor independencia (Consejos, Comisiones).
- De agrupaciones interinstitucionales
  - Coordinación, propuestas de políticas, grupos de presión y de expresión de intereses.



# Gobierno de los Sistemas de Educación Superior (2)

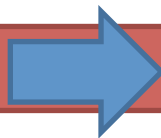
- Nuevas conceptualizaciones de la autonomía de las instituciones de educación superior
  - Desde el Estado:
    - Neave “Conducción remota o a distancia”
    - Estado proveedor / Estado “regulador”
  - Desde las instituciones:
    - Reactiva a demandas.
    - Instituciones adaptativas, “porosas”, articuladas, ¿escuchar?
- En definitiva, dilema para las IES: ¿abierta a influencia externa o aislada?



# Gobierno de los Sistemas de Ciencia y Tecnología

- Institucionalidad que se requiere en cada país:
  - Ministerio especializado y/o Agencias autónomas.
  - Sede de la investigación fundamental, básica y aplicada: universidades, centros estatales, provisión mixta.
- Incentivos de financiación para la provisión de investigación fundamental como bien público.
  - ¿Qué tipo de incentivos? Individuales / grupales.
- Fomento a la formación de capital humano avanzado y de recursos técnicos calificados, en nivel y calidad.
  - Problema recurrente en América Latina: baja PTF, con heterogeneidad entre sectores productivos y al interior de algunos de ellos.

**Aumento PTF**



**Crecimiento de la economía**

# El Gobierno de las instituciones

- El concepto de autoridad (legitimidad)
  - Borrero: epistémica o deontológica (el poder del saber).
- Autoridades colegiadas / personales:
  - Nivel central y difusión de líneas de autoridad según la estructura.
  - Distintas opciones de diseño según la naturaleza de las instituciones, su trayectoria y tendencias:
    - Jerárquica (top-down), participativa (bottom-up)
- Cambios en los organismos de Gobierno:
  - La participación de personas externas a las universidades.
  - El reclamo de la participación/democratización.

# Planeamiento estratégico y gestión institucional

- La cultura organizacional de las IES, sus tendencias y peculiaridades: de nuevo la diversidad.
- Los planes estratégicos como instrumentos de generación de consensos, facilitadores del alineamiento institucional y del aseguramiento de la calidad.
- Las tensiones entre centralización y descentralización
  - Fuerzas centrífugas de las disciplinas, los departamentos y la presencia regional y local.
  - Fuerzas centrípetas: los sistemas de información y comunicación institucional; liderazgo y prácticas de buen gobierno.
  - El gobierno es más que el cuerpo directivo de la administración central
- Las tensiones entre oportunidades emergentes y decisiones consistentes con la visión institucional: la planeación pertinente.
- La inteligencia institucional: el aprendizaje en las organizaciones.

# Implementación efectiva y la necesaria profesionalización de la gestión

- El discurso y la práctica de la nueva administración
  - Los cambios de la gestión en el marco de procesos de profesionalización.
  - Gestores que conozcan los valores y la cultura organizacional de las IES.
- Tierney: el gobierno institucional se instrumenta por “conversación”: aspectos relevantes.
  - Los mecanismos de consulta y los instrumentos para compartir información.
  - La comunicación informal

# Nuevas tendencias del financiamiento universitario

- Acuerdo en que la calidad tiene un alto costo.
- La necesidad de nuevos modelos de financiamiento:
  - ¿Para el conjunto del sistema o un sector?
  - ¿A la oferta o a la demanda?
  - La gratuidad y el debate de la equidad.
  - Triple Helix: la necesaria alianza para la transformación. Recursos para la investigación.
- El crecimiento en el financiamiento público y la forma de implementación:
  - Recursos de continuidad (basales con fuertes componentes inerciales, asignación histórica).
  - Recursos incrementales, una oportunidad para la reasignación.
  - Nuevos instrumentos guiados por el desempeño antes que la provisión de mayores insumos y recursos. Presiones de costos.





I SEMINARIO INTERNACIONAL  
**GOBIERNO  
UNIVERSITARIO**

**¡Muchas gracias!**

**Alfonso Muga**

[amuga@ucv.cl](mailto:amuga@ucv.cl)

**Pablo Landoni**

[plandoni@ucu.edu.uy](mailto:plandoni@ucu.edu.uy)