

Título: Gobernanza Universitaria y Alineamiento Estratégico: Criterios para su Integración.

Autores: Armenio Pérez Martínez. Doctor en Ciencias Económicas. Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, Ecuador. aperezm@ulvr.edu.ec. Avenida Las Américas, No. 70, frente al Cuartel Modelo. Guayaquil, Ecuador. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9491-6938>

Aimara Rodríguez Fernández. Doctora en el Programa de Aportaciones Educativas a las Ciencias Sociales y Humanas. Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, Ecuador. airodriguezf@ulvr.edu.ec. Avenida Las Américas, No. 70, frente al Cuartel Modelo. Guayaquil, Ecuador. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6654-2588>

Resumen

Las demandas sociales generan tensiones a las universidades, afectándose el funcionamiento del sistema de educación superior; la gobernanza universitaria se ha convertido en un tema de investigación importante debido al papel que desempeña. La aplicación práctica de la gobernanza universitaria posibilita la obtención de resultados más pertinentes, sin embargo, hay varios elementos que impiden el despliegue de todo su potencial. El alineamiento estratégico contribuye a la obtención de resultados superiores en organizaciones de diversa índole. La idea científica que defiende este artículo es la justificación del alineamiento estratégico como un principio para la gobernanza universitaria. El objetivo es analizar la integración del alineamiento estratégico a la práctica de la gobernanza universitaria como un principio que garantiza la obtención de mejores resultados en beneficio de la sociedad. La metodología es descriptiva; los métodos utilizados con el analítico-sintético y el hipotético-deductivo. Las conclusiones apuntan a la necesidad de justificar el alineamiento estratégico como un principio de la gobernanza universitaria: así como identificar los distintos factores de alineamiento que pueden presentarse.

Palabras Claves: Gobernanza universitaria, Educación Superior, Alineamiento Estratégico.

Introducción

La sociedad contemporánea se encuentra en un momento crucial de su existencia. Como nunca antes las condiciones que garantizan la perpetuidad de la especie humana han entrado en una situación crítica. Dentro de ellas, también las instituciones sociales demuestran su fragilidad ante

esta peculiar desaparición, donde los esfuerzos comunes tienen que convocar a los decisores y ejecutores. Frente a los principales problemas sociales, cuya solución se encuentra reconocida dentro de los Objetivos y Metas de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015) las universidades, como instituciones sociales, tienen que contribuir a la erradicación de la pobreza, el hambre, el analfabetismo, el trabajo infantil, la violencia contra la mujer, entre otros aspectos. “La doble finalidad de la universidad desde su invención, a finales del siglo XI, es producir y difundir el saber que ella misma ha contribuido a crear” (UNESCO, 2011, p. 97).

La política pública en materia de educación superior en América Latina, y en gran parte del mundo, ha estado carente de una postura comprometida con el fortalecimiento y desarrollo de las instituciones. Esta política ha sido más empleada por los gobiernos como elemento populista y electoral, que de compromiso con las necesidades propias del sistema de educación superior y la sociedad latinoamericana. (Alzate y Cardona, 2018).

Dentro de los temas destacó la atención ofrecida hacia la gobernanza universitaria. Como nunca antes su importancia, actualidad y relevancia han sido puestas de manifiesto. En algunos casos como análisis teóricos, en otros como estudios de las mejores prácticas; los avances teóricos y metodológico en cuanto a la gobernanza universitaria encontraron un espacio y han generado un eco en las investigaciones actuales que se desarrollan a lo interno de las IES (Krüger Parellada, Samoilovich, Sursock, 2019)

La gobernanza universitaria ha tenido significativos avances como conocimiento científico, al conformar un sistema monolítico y heterogéneo de saberes, desarrollado desde diversas perspectivas académicas; pero construido en beneficio de la interpretación de la complejidad inherente en los sistemas de educación superior. La integración del conocimiento ha dado como resultado que aumente el número de investigadores y publicaciones que se dedican a estos tópicos, así como las autoridades universitarias tienen más consideración por las explicaciones que se brindan a los problemas internos desde esta perspectiva. Una idea útil al respecto enfatiza en que “el buen gobierno de las universidades no es condición suficiente pero sí necesaria para asegurar una contribución efectiva de las universidades a su entorno” (Samoilovich, 2007, p. 69).

Diversos autores han reconocido la necesidad de continuar realizando investigaciones en materia de gobernanza universitaria (Ganga, 2014). “En el conocimiento sobre gobernanza universitaria es posible reconocer la desarticulación entre los resultados investigativos, su heterogénea naturaleza

y su dificultad para la aplicación” (Pérez, Aguilar y Rodríguez, 2018, p. 58). Dentro de los temas que interesan con particular significado al sistema universitario se encuentran: la estructura institucional, los modelos de gestión aplicados, el acceso y gestión del financiamiento, la selección de autoridades, el funcionamiento de los órganos decisores, entre otros.

Por ello, el objetivo de la presente ponencia es analizar la integración del alineamiento estratégico a la práctica de la gobernanza universitaria como un principio que garantiza la obtención de mejores resultados en beneficio de la sociedad. En esta línea de pensamiento se ha realizado un estudio exploratorio del vínculo práctico entre la gobernanza universitaria y el alineamiento estratégico, a partir del análisis realizado de experiencias fácticas. En el apartado teórico se ha realizado un análisis documental de los principales investigadores de ambas temáticas a nivel internacional. Por lo tanto, se han aplicado métodos como el analítico-sintético y el hipotético-deductivo para el desarrollo de la propuesta que se realiza.

Desarrollo

Las universidades son un pilar del desarrollo económico y social de las regiones. Sería ingenuo pensar que no existe relación en que las mejores universidades se encuentren en los países más desarrollados (Brunner y Ganga, 2016). No existen dudas al asumir que las universidades concentran un gran potencial para cualquier país, un potencial intelectual y tecnológico, capaz de transformarse en fuerzas productivas, políticas y en crecimiento económico. Además, garantiza una perspectiva del desarrollo comprometida con un enfoque de ciencia y tecnología en función de la sociedad, impacto asociado al empuje de las ciencias sociales y humanísticas.

Todas estas transformaciones recientes dentro del sistema universitario han fomentado la necesidad de continuar realizando investigaciones sobre el gobierno de las universidades. Se reconoce que las distintas formas de gobierno no pueden ser extraídas textualmente de otras experiencias prácticas, sino que requieren de una proyección y construcción propias desde las necesidades de las instituciones y las metas que se hayan establecido para su desarrollo.

En el funcionamiento y dirección de las IES confluyen varios elementos propios de ciencias sociales afines como son la administración, la economía, la psicología, la sociología, entre otras. Según Ganga (2014, p. 15), resulta una realidad considerar que

Las universidades son lugares donde las ideas y los valores están profundamente integradas con las estructuras, funciones, roles y culturas, y que se trata de un sistema de actos laborales, económicos y tecnológicos concatenados en clausura operacional, que se constituye como unidad en el espacio de relaciones humanas.

Unido a este creciente interés se presentan nuevos desafíos para el estudio de la gobernanza universitaria, marcados por la aparición de nuevas demandas sociales, nuevas contradicciones en su entorno y el avance del conocimiento en las ciencias sociales afines. Desde la perspectiva teórica se reconocen dos retos que se manifiestan frente al conocimiento de la gobernanza universitaria. En primer lugar, la necesaria integración con otras ciencias a la hora de estudiar el objeto de estudio comprendido en el sistema de educación superior. Significa generar un espacio de diálogo de múltiples saberes para una mejor comprensión del objeto de estudio determinado.

Un segundo reto teórico es el avance en un cuerpo conceptual propio, con capacidad de integrar el conocimiento que ha sido generado desde otras ciencias sociales afines y que a la vez, constituya interesante para que se continúe aportando conocimiento a partir de proyectos de investigación que generen conocimiento nacido en el seno del conocimiento sobre gobernanza universitaria.

Dentro de estas nuevas unidades de análisis propuestas por otros investigadores se encuentran las siguientes:

- Pertinencia de la política pública en materia de educación superior, según las peculiaridades del desarrollo de cada país y región.
- Funcionamiento de los organismos de control de la política pública, creación y validación de estándares e indicadores. Puesta en práctica de sistemas de aseguramiento de la educación superior.
- Tipologías de gobiernos es las IES. Búsqueda de financiamiento. Pertinencia de la formación e investigación universitaria desde la perspectiva de la gobernanza universitaria.
- Estructuras, liderazgo, coordinación, colaboración, representatividad en los órganos decisores en las IES.
- Efecto PinBall, el conflicto del Doble Rol y el conservadurismo y tradicionalismo.

Gobernanza universitaria y Alineamiento estratégico: una alianza para garantizar resultados.

Dentro de los estudios desde las ciencias administrativas sobre el funcionamiento de las organizaciones, se han realizado aportes al funcionamiento y gestión eficiente de recursos en función de obtener resultados superiores. Sin embargo, en la implementación de la dirección estratégica ha sido demostrado que los principales problemas están en la falta de compromiso y alineamiento de los objetivos y metas con las prácticas cotidianas de cada trabajador (Ronda, 2007).

Para Kaplan y Norton (2006, p. 301), “se identifica el alineamiento como un componente explícito del proceso de gestión. La ejecución de la estrategia requiere del más alto nivel de integración y trabajo en equipo entre las unidades y los procesos organizativos”. Por tanto, el alineamiento estratégico está asociado a los procesos de dirección de sistemas u organizaciones y vincula a todas las partes integrantes, por lo que se puede afirmar que es un elemento que garantiza la participación.

Estos autores señalados anteriormente definen un grupo de factores de alineamiento que contribuyen al éxito empresarial:

- Alineamiento entre la sede central y las sedes operativas.
- Alineamiento de las unidades internas de soporte y servicios.
- Alineamiento de las organizaciones externas.
- Alineamiento de la estructura con la estrategia.
- Alineamiento entre las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Alineamiento del factor humano con la estrategia.
- Alineamiento de los sistemas de planificación y control.

Al revisar estos factores de alineamiento, se considera la validez esta perspectiva de análisis para el desarrollo de investigaciones comprometidas con las transformaciones sostenibles a tono con las demandas de la sociedad contemporánea. Sin embargo, es insuficiente para generar el funcionamiento armónico del sistema de educación superior, debido a que dentro del sistema de educación superior se generan otros vínculos que no son reconocidos en esta propuesta. La existencia de otros elementos de coherencia interna que, desde el punto de vista metodológico, son muy importantes.

Dentro de los elementos que llaman la atención por su valor metodológico y su posterior aporte a la solución de las contradicciones en la práctica se encuentra la fundamentación de los factores estratégicos que necesariamente tienen que contar con un alineamiento, así como la definición y

uso de los mecanismos de control de gestión, integrados al procedimiento propuesto, para comprobar la efectividad de los resultados propuestos. Este planteamiento encierra la necesidad de contar con claridad a la hora de definir y enunciar los resultados, los mecanismos de evaluación de los mismos con el procedimiento que sea diseñado para alcanzar estos resultados. Lo que implica que será más enfocada al proceso y no al resultado, más participativo y a la vez, inspeccionado en las distintas etapas del proceso de gestión. Estos elementos son sumamente significativos al fundamentar la necesidad de integrar el alineamiento estratégico en las prácticas de gobernanza en el sistema universitario.

Al trabajar con el alineamiento estratégico como principio para la gestión del sistema de educación superior surge la necesidad de fomentar la práctica del análisis constante con todos los elementos integrantes del sistema, por lo que deben visualizarse desde cualquier nivel los aportes para la obtención de los resultados esperados. Significa que la comunicación, coordinación y colaboración tienen que estar presente, compartiendo información de manera precisa y oportuna, aportando a los debates y generando suficiente compromiso con los resultados esperados.

El alineamiento estratégico tiene que considerarse una condición de la gobernanza universitaria, ya que permite fortalecer la relación estrategia-cultura organizacional, permitiendo la potenciación de los resultados organizacionales a partir del compromiso de los sujetos en todos los niveles del sistema de educación superior; por lo tanto, puede convertirse en un factor de alineamiento y una guía para materializar las transformaciones que se realizan en el sistema (Dolan, 2012).

Generar una arquitectura coherente entre los elementos que integran el sistema de educación superior, lo cual es el punto de partida para obtener los resultados que se espera por parte de la sociedad. Es necesaria la claridad en las definiciones de las metas esperadas, las categorías rectoras de la estrategia como sistema, las expectativas para cada uno de los niveles, las estrategias armónicamente estructuradas y los enunciados de los desempeños esperados en cada uno de los niveles

En este aspecto, siendo consecuente con el enfoque de sistema, se concibe al sistema de educación superior inmerso en el suprasistema de relaciones sociales, reconociendo sus particularidades y aportes al óptimo funcionamiento de la sociedad. Se aprecian tres momentos fundamentales de alineamiento estratégico, siguiendo con esta línea de análisis:

- Alineamiento externo: El Estado, el sistema económico y empresarial, la sociedad civil, el sistema nacional o territorial de desarrollo tecnológico y científico, fundamentalmente, son los elementos del contexto que se relacionan con el sistema de educación superior y que determinan su éxito. Cada uno de estos elementos desempeñan un rol particular y se integra en una red de relaciones en la que el sistema de educación superior necesita captar recursos y demandas para brindar conocimiento y soluciones pertinentes.
- Alineamiento interno: La estructura, el presupuesto, los sistemas, los procesos, la logística propia del sistema, que se convierten en insumos para su subsistencia, entre otros elementos que pueden influir en el logro de los objetivos, a partir del empleo adecuado de sus recursos internos. En esencia, la gobernanza universitaria al interior de las IES tienen que garantizar la coherencia en la gestión de sus distintas áreas, para que las relaciones entre éstas sean mutuamente beneficiosas y aporten al logro de los objetivos y metas propuestas en la planeación estratégica de la IES.
- Alineamiento metodológico: Entra a considerar aquellos factores de alineamiento que directamente intervienen en la coherencia interna del proceso estratégico del sistema y de cada uno de sus niveles en particular.

Para efecto de la presente propuesta, se han generado algunos enunciados de alineamiento estratégico que pueden resultar de mayor interés, ya que garantiza la coherencia entre la gestión del sistema y los resultados esperados a partir de la implicación de los integrantes:

1. Alineamiento entre la política pública y las demandas sociales, así como de los grupos internos de las IES. Este alineamiento garantiza que la política pública aprobada contenga la solución, o al menos visualice la necesidad de obtener resultados que tiendan a minimizar o enfrentar demandas sociales, relacionadas con el desarrollo económico, político, tecnológico, académico y social.
2. Alineamiento entre la política pública y el funcionamiento de los organismos de control. Este alineamiento genera confianza hacia la sociedad en su conjunto, a la vez, que se traduce en un elemento de justicia para las IES. Respetando la autonomía responsable, se necesita pautas de evaluación claras del cumplimiento del encargo social por parte de las IES, logrando que se obtengan resultados más pertinentes y necesarios para el desarrollo en conjunto de la sociedad.

3. Alineamiento entre la política pública y el funcionamiento de las IES. Este alineamiento garantiza que los ejecutores de la política pública adquieran la esencia, el sentido para el que han sido creadas y posibilita realizar su funcionamiento dentro de un entorno social. Garantiza el desarrollo de una educación superior pertinente, autónoma y responsable.
4. Alineamiento entre las categorías del diseño estratégico en cada nivel del sistema de educación superior. Todo diseño estratégico, desde el punto de vista metodológico, parte de su misión y visión, realiza un análisis de las condiciones externas e internas, identifica el marco legal regulatorio, propone estrategias e indicadores de gestión y resultados. Por lo tanto, estos elementos tienen que ser diseñados respetando la coherencia entre ellos, consolidando una estrategia que garantice los resultados que espera la sociedad, respetando la autonomía responsable de cada IES.
5. Alineamiento entre los objetivos de las IES y el desempeño de sus entes decisores. Los órganos de decisiones colectivos deben enlazar su funcionamiento acorde a los objetivos trazados por las IES, de la misma manera que las autoridades tienen que coadyuvar a la consecución de los fines para promover una relación sistémica entre la estrategia y los elementos de la cultura organizacional (creencias, normas, actitudes y valores).

Estos alineamientos mencionados no agotan la realidad. En la práctica pueden aparecer y ser objeto de análisis otros factores, lo cual enriquecerá la comprensión sobre el funcionamiento sistémico de la comunidad universitaria, así como su papel determinante en el desarrollo social.

Conclusiones

El sistema de educación superior a nivel internacional tiene un carácter determinante en la supervivencia y desarrollo futuro de la humanidad, por eso es constantemente convocado a la búsqueda de solución a los principales problemas sociales. Las instituciones de educación superior demandan de procesos de gestión que garanticen el cumplimiento de su encargo social, reconociendo el compromiso social de estas organizaciones.

La importancia actual de la gobernanza universitaria se concreta al contribuir a la disminución de las brechas que pueden generarse entre gobierno, organismos de control y universidades, a la hora de obtener los resultados demandados por la sociedad. Por ello, el desarrollo de este campo de investigación necesita el crecimiento del conocimiento para enfrentar los problemas prácticos, apoyándose en los aportes desde otras ciencias sociales, y a la vez contribuyendo con ellas.

Encontrar la coherencia entre los niveles organizacionales del sistema de educación superior demanda de continuos acercamientos, diálogos, tensiones y decisiones que garanticen que las demandas sociales sean contenidas en la política pública, se planteen indicadores que realmente evalúen el cumplimiento de la política pública y de las demandas sociales de desarrollo; así como que las IES consoliden sus estrategias y prácticas hacia la materialización de la política pública, pudiendo enfrentar procesos de acreditación de su actividad formativa, investigativa y de vinculación con la sociedad.

En esta sintonía emerge el alineamiento estratégico como un paradigma capaz de integrar estos intereses desde el punto de vista teórico. En la práctica constituye un principio de la gestión del sistema de educación superior, un pilar en el logro de sus objetivos y una garantía para mantener el ajuste estructural y funcional del sistema como un todo, partiendo de la comprensión del rol de los distintos niveles organizativos dentro del sistema.

Los factores de alineamiento estratégico identificados constituyen una guía para la aplicación de este principio dentro de la gobernanza universitaria. Se considera que pueden establecerse otros factores adicionales, que fomentarán el interés por su aplicación y contribuirán al aumento del conocimiento científico en este tema.

Bibliografía

- Alzate, J. y Cardona, J. (2018). La planeación gubernamental en la universidad pública. Elementos para el análisis crítico de los cambios en la gestión universitaria. *En-Contexto*, 6(8),125 -138.
- Brunner, J. y Ganga, F. (2016). Dinámicas de transformación en la Educación Superior Latinoamericana: Desafíos para la gobernanza. *Revista Opción*, 32(80), 12-35.
- Dolan, S. (2012). *Coaching por Valores. Una guía para los sucesos en la vida de los negocios o el negocio de la vida*. Lisboa: Book 7.
- Ganga, F. (2014). *Gobernanza universitaria. Aproximaciones teóricas y empíricas*. Santiago de Chile: Editorial CEDAC.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2006). *Alignment. Incrementando los resultados mediante el alineamiento estratégico en toda la organización*. Barcelona: Harvard Business School Press.

- Krüger K., Parellada, M., Samoilovich, D. y Sursock, A. (2019) Implementando las reformas de la gobernanza: Las reglas de juego en los sistemas universitarios europeos. *Revista de Educación*, 385. 11-37. doi: 10.4438/1988-592X-RE-2019-385-415.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO (2011). *La Filosofía: Una escuela de la Libertad*. Washington: UNESCO. Recuperado de: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000192689>.
- Organización de las Naciones Unidas. ONU. (2015). *Objetivos y Metas de Desarrollo Sostenible, Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible*. Washington: ONU. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Pérez, A., Aguilar, J. y Rodríguez, A. (2018). Nueva Gobernanza Universitaria: enfoque omniabarcante para estudiar el gobierno en universidades latinoamericanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(E.E.1), 53-66.
- Ronda, G. (2007). *Dirección estratégica, constructos y dimensiones*. Caracas: Futuro.
- Samoilovich, D. (2007). *Escenarios de gobierno en las universidades europeas*. Caracas: Fundación CyD.