

# La Gestión Institucional

Seminario : Temas y problemas para construir la  
Universidad que falta.

4º Curso interinstitucional. UNAM

Romualdo López Zarate UAM Azcapotzalco

19 de noviembre de 2010

# Temas

- Nuevos desafíos de la gestión institucional.
- El papel de los rectores en la gobernabilidad institucional.
  - Trayectorias típicas de los rectores.
  - La elección de los rectores.
  - Los rectores y la gobernabilidad institucional.
- El presente y el futuro de la gestión.

# Nuevos desafíos en la gestión institucional.

- Transformación de las universidades a partir de los noventa.
- Reconsideración y reconceptualización de la autonomía, autogobierno, libertad académica, colegialidad en la toma de decisiones.
- ¿Lo que es bueno para los EUA es bueno para México?
- La gobernanza institucional: “Ejercicio de control colectivo para conseguir objetivos comunes”.(De Boer, 2009)
- Concepto relacional que incluye el liderazgo, la supervisión y la administración de las instituciones (Reed, Meek & Jones, 2002). “El buen ejercicio del poder” (Banco Mundial, 2000).
- Referencia a la autoridad institucional.
- La gobernanza en Europa. Las vertientes externa e interna.

# La vertiente externa

- El reforzamiento de la autonomía institucional, incluyendo nuevas formas de organización, liderazgo y gobernanza.
- La expansión de la educación superior.
- La armonización de los sistemas de educación superior de los diferentes países.
- La mercadización de la educación superior.
- Un movimiento buscando la calidad de la educación.

# La vertiente interna

- El reforzamiento del liderazgo en los órganos directivos de las instituciones.
- La creación de “juntas de gobierno” con la función de nombrar al rector, formular el presupuesto, establecer planes estratégicos de desarrollo.
- La revisión de las estructuras de gobierno.
- La rendición de cuentas.
- Control de la calidad.
- Crear programas de formación de profesionales de la administración.

# Reacciones

- Preocupación continental. Impulsadas por el gobierno.
- Respaldadas por algunas autoridades institucionales.
- Escepticismo de los académicos.

# La gobernanza en América Latina

- Poca atención al tema del gobierno universitario por parte de las comunidades académicas.
- Impulso de agentes externos: OCDE, BM.
- Atención a la corriente mundial del Managerialismo, inspirado en la Nueva Gestión Pública.
- Recelo y desconfianza de los académicos.
- La politización de las decisiones.
- La universidad de cultura empresarial.

# La gobernanza en México.

- El gobierno como actor fundamental de las transformaciones en la universidad desde la década de los noventa:
- La evaluación externa,
- Programas de estímulos al personal académico.
- Fondos para modernizar la educación superior.
- Incapacidad, real o aparente, de transformación interna de las universidades.
- Reforzamiento de la autoridad de los rectores y su cuerpo directivo.



# Las trayectorias típicas de los rectores

- Poco conocimiento de los rectores como actores institucionales. ¿Quiénes son? , ¿Cuáles son sus características antes de ocupar el puesto?
- Relación actores sociales-estructuras organizacionales. Perspectiva interaccionista.
- Los rectores, ¿líderes o rehenes?
- Método: Revisión de leyes orgánicas y estatutos, entrevistas a rectores, candidatos y miembros de la comunidad.

| <b>Variables</b>             | <b>La Institucional</b>  | <b>La Académica</b>  | <b>La profesional</b>   |
|------------------------------|--|--|---|
| No. De casos                 | 9  | 8  | 7   |
| Grado típico                 | Licenciatura. Cursado en la propia institución                             | Doctorado, cursado fuera de la institución.                                  | Especialidad/Maestría profesionalizante   |
| Recorrido institucional      | Adscripción institucional<br>Administrativa.<br>La universidad es su vida. | Entre la institución y la disciplina.<br>La universidad es parte de su vida. | Entre la institución y la profesión.<br>La universidad es una etapa de su vida. |
| Experiencia docente          | Baja, licenciatura y EMS   | Alta: posgrado y licenciatura  | Licenciatura, especialidad, maestría profesionalizante.                         |
| Experiencia en investigación | Casi nula  | Amplia, reconocimiento y prestigio.  | Esporádica  |
| Experiencia profesional      | Casi nula  | Consultores de organismos académicos.  | Alta en su profesión o como consultores, directores, asesores.                  |
| Intención post rectoral      | La política  | La academia  | El ejercicio profesional.   |

# Ejemplo de trayectoria institucional

| Años    | Estudios Formales                            | Experiencia docente                                     | Desempeño institucional en su Universidad   | Actividades Profesionales | Antecedentes de investigación |
|---------|--|---|---|---------------------------|-------------------------------|
| 1968-70 | Educación Media superior en la Universidad A |   |   | Ninguna                   | Ninguna                       |
| 70-75   | Licenciatura en la Universidad A             | 73-74 Profesor de Educación Media Superior. Universidad |   |                           |                               |
| 77-85   |  | 75-00 Profesor de Licenciatura Universidad A            | Miembro del Consejo Universitario           |                           |                               |
| 77-80   |  |   | Coordinador de programas de licenciatura    |                           |                               |
| 83-85   |  |   | Coordinador del Programa de Salud           |                           |                               |
| 85-87   |  |   | Secretario General del Sindicato Académico  |                           |                               |
| 87-92   |  | Profesor de Licenciatura Universidad A                  |   |                           |                               |
| 92-96   |  |   | Director Administrativo de Recursos Humanos |                           |                               |
| 96-98   |  |   | Secretario General                          |                           |                               |
| 98-00   |  | Profesor de Licenciatura                                |   |                           |                               |
| 2000    |  |   | Rector (48)                                 |                           |                               |

# Ejemplo trayectoria académica

| Años    | Estudios Formales                                | Experiencia docente  | Desempeño institucional en su Universidad     | Actividades Profesionales   | Antecedentes de investigación  |
|---------|--|--|---|---|--|
| 1978-82 | Licenciatura en la Universidad B.                |  |   | 78-79: Analista<br>79-81: Analista  | Editorialista de Periódico.  |
| 83-84   |  | Profesor fuera de su Universidad.                                  |   |   |  |
| 84      |  | Profesor en su Universidad.  |   |   |  |
| 85-88   | Maestría en una Universidad diferente a la suya. | Profesor   | 85-86. Director del un Instituto Académico.   | 84-85 Administrador en un Banco   | 85.Coordinador de un Programa de Investigación.  |
|         |  | Profesor   | 86-87 Director de una División Académica      |   | 84-82: Número de tesis de licenciatura dirigidas en todo el periodo: 20<br>Número de tesis de posgrado: 28.                |
|         |  | Profesor   | 87-89 Director General de Asuntos académicos. |   | 84-02: Número de libros publicados en todo el periodo: 26.<br>Artículos internacionales: 7.                                |
| 89-91   | 90: Actualización en país europeo.               | Profesor de licenciatura y posgrado                                | 89-91. Secretario General                     | 90-91. Consultor Internacional.   | 84-02: Número de libros publicados en el periodo: 37.<br>Artículos publicados: 57.<br>Miembro del SNI                      |
| 91-93   |  | 93-97: Profesor fuera de su universidad                            |   | 91-93. Miembro de los grupos nacionales evaluadores.  | Conferencias nacionales e internacionales: 87  |
| 94-97   | Doctor en una institución diferente a la propia. | 96-99 Profesor visitante en universidad europea.                   |   | 94-97 Alto funcionario en Asociaciones nacionales y consultor en organismos internacionales de educación. | Número de revistas en las cuales ha sido miembro del Consejo editorial: 24<br>Miembro de la Academia nacional de Ciencias. |
| 98      | Posdoctorado en una Universidad de los EUA       | 98. Profesor en su Universidad.                                    |   |   | Asociaciones a las que pertenece: 4  |
|         |  | Profesor<br>2002 Profesor visitante en una Universidad de los EUA. |   |   |  |
| 2002    |  |  | Rector.                                       |   |  |

# Ejemplo de trayectoria profesional

| Años  | Estudios Formales                                 | Experiencia docente              | Desempeño institucional en su Universidad | Actividades Profesionales          | Antecedentes de investigación                                       |
|-------|---|----------------------------------|---|------------------------------------|---|
| 66-71 | Profesión liberal cursada fuera de su institución |                                  |   |                                    |   |
| 72-73 | Especialización en su profesión                   |                                  |   |                                    |   |
| 73-77 |   | Profesor fuera de su universidad |   |                                    |   |
| 78    |   | Profesor en su universidad       |   | Ejercicio privado de la profesión. |   |
| 78-81 |   | Profesor                         | Director de Facultad                      | Ejercicio privado de la profesión. |   |
| 82-87 |   | Profesor                         | Director de Instituto                     | Ejercicio privado de la profesión. | Participa en Conferencias nacionales relacionadas con su profesión. |
| 88-90 |   | Profesor                         |   | Ejercicio privado de la profesión. | Escribe un libro sobre su especialidad.                             |
| 90-93 |   | Profesor                         | Director de Instituto.                    | Ejercicio Privado de la profesión. |   |
| 94-99 |   | Profesor                         |   | Ejercicio Privado de la profesión. |   |
| 99    |   |                                  | Rector                                    |                                    |   |

# La elección de los rectores.

- Relevancia de estudiar la forma de elección: teórica, pragmática, política.
- Las formas típicas de elección de los rectores.
  - Votación universal, secreta y directa (5 de 36)
  - Consejo Universitario ( 18 de 36)
  - Junta de gobierno (13 de 36).

# Votación universal, secreta y directa

- La universidad como una democracia. Derecho de los universitarios de elegir a su rector.
- Objetivo: dar legitimidad al rector.
- Modalidades de la votación: voto ponderado y no ponderado.
- Todas las universidades que tienen esta modalidad ofrecen la EMS.
- Problemas destacados por los entrevistados: organización, padrón, campañas, coerción al voto, costos, impugnaciones; politización del proceso.

## Proporción de votantes por sector para elegir rector en la modalidad de votación universal

| Universidad | Estudiantes de Educación Media Superior (a) | Estudiantes de Educación Superior, licenciatura (b) | Estudiantes de educación superior, posgrado © | Total de Estudiantes (a+b+c) | Profesores | Total |
|-------------|---|---|---|------------------------------|------------|-------|
| A           | 6%  | 82%   | 6%  | 94%                          | 6%         | 100%  |
| B           | 35%   | 55%   | 6%  | 96%                          | 4%         | 100%  |
| C           | 32%   | 59%   | 6%  | 97%                          | 3%         | 100%  |
| D           | 60%   | 38%   | 1%  | 98%                          | 2%         | 100%  |
| E           | 33%   | 64%   | 1%  | 98%                          | 2%         | 100%  |



# Consejo universitario

La universidad como una democracia representativa.

- Procedimiento: Conseguir el mayor número de votos de los consejeros. Importa como está constituido el consejo.
- Consejos paritarios y no paritarios.
- La modalidad se presenta en instituciones que ofrecen y no ofrecen la EMS.
- Modalidades de la elección por Consejo universitario.
- Problemas señalados por los entrevistados:  
Representatividad de los consejeros, tamaño del consejo, funcionamiento del consejo.

## Algunas diferencias en la composición de los consejos universitarios y la cámara de diputados.

| Variables                   | Consejos Universitarios  | Cámara de Diputados   |
|-----------------------------|--|---|
| Representación              | Por áreas de conocimiento, con independencia del número de estudiantes y/o profesores por área. Hay representantes ex officio, como las autoridades. | Por determinado número de habitantes (en el caso de los diputados uninominales). No hay representantes ex officio.<br>Todos son electos.  |
| Permanencia de los miembros | Desigual: los alumnos duran de 1 a 2 años; los profesores de 1 a 3 años; las autoridades de 3 a 8 años   | Todos duran en el cargo tres años.  |
| Apoyo institucional         | Diferenciado. Las autoridades cuentan con órganos de apoyo, no así los profesores y estudiantes.   | Apoyos semejantes para todos, con diferencias pautadas por responsabilidades específicas (caso de los integrantes de los órganos de gobierno del Congreso o bien de los presidentes de las comisiones legislativas) |
| Presidencia del órgano      | El rector  | Rotativo, en función del tamaño de cada Grupo Parlamentario y de los acuerdos políticos .   |
| Calidad de veto             | Sólo del rector como presidente del Consejo.   | No se tiene calidad de veto de ningún diputado ni órgano de gobierno.   |
| Remuneración por el cargo   | Ninguna, es honorífico, si bien para los funcionarios es parte de sus obligaciones y para profesores y estudiantes es una responsabilidad adicional. | Remunerado.   |

# Juntas de gobierno

- Distribución de la autoridad institucional.
- Características de los miembros.
- “Despolitizar “ la elección del rector y la estabilidad institucional.
- Elegidos por el consejo universitario.
- Modalidades, composición, funciones.
- Las mayor parte de las instituciones con esta modalidad no ofrecen la EMS.
- Problemas señalados por los entrevistados.

## Asociación entre la modalidad de elección y la trayectoria de rector (tendencias)

- Votación universal ---trayectoria institucional
- Junta de gobierno---trayectoria académica o profesional.
- Consejo universitario---las tres trayectorias.

# Características compartidas en las tres modalidades

- Endogamia institucional y regionalismo.
- Ausencia de la profesionalización de la actividad como rector.
- Injerencia del gobierno federal y/o estatal.
- Preeminencia de género masculino.
- Inusual evaluación y destitución del cargo.
- Ninguna modalidad asegura, per se, elegir al “mejor” candidato.

# Los rectores y la gobernabilidad institucional

- La gobernabilidad recae en un conjunto amplio de actores, en donde el rector tiene un capital político, social y legal relevante.
- La gobernabilidad incluye aspectos de administración, gestión y estructuras que le permiten alcanzar resultados visibles, medibles y una transición pautada de la autoridad institucional.
- Impacto de las políticas públicas recientes en el incremento de autoridad del rector.

# Cómo “gobierna el rector”

- Los condicionamientos para la gestión.
- La implementación de las políticas públicas: intermediarios, gestores, apologistas.
- El incremento de la burocracia.
- El orgullo de los indicadores.
- Los proyectos académicos.
- La relación con el contexto estatal.

# El presente y el futuro de la gestión.

Contexto:

Relatividad de la gestión. Importancia de la gobernanza como “ejercicio del control colectivo para conseguir objetivos comunes”.

El mundo ha cambiado y las estructuras formales de las universidades permanecen.

El agotamiento funcional de las formas colegiadas de gobierno universitario.



## El agotamiento funcional de las formas colegiadas del gobierno universitario

Hay signos de

- Inoperancia,
- Inefectividad,
- obsolescencia y
- Burocratismo.
- Problemas de funcionamiento y representatividad en los órganos colegiados.
- La vulnerabilidad institucional.
- Regulación de las relaciones de trabajo anacrónica.
- Tránsito de ser la máxima autoridad a ser una instancia legalizadora de decisiones tomadas en otros ámbitos.

# El futuro: el inercial, el racional, el imaginado.

- La inercial: desarrollo paralelo de la estructura formal (aparente) y la informal (real).
- El “managerialismo” universitario: reforzar el liderazgo de los cargos ejecutivos, nuevos órganos de gobierno con composición plural, nuevas estructuras de decisión, énfasis en la rendición de cuentas, evaluación y control de calidad y la reingeniería de la gestión financiera de las universidades
- La universidad de los académicos y de la academia.
- La di/solución de la universidad en la sociedad.

# La universidad de la academia

- Los académicos como el núcleo organizativo básico. La comunidad no debe participar “en todo, para todo y todo el tiempo”.
- La autoridad institucional recae en la academia
- Las autoridades como facilitadores, coordinadores, coadyuvantes en la gestoría de las necesidades académicas
- Los estudiantes reasumen su función de aprendices de un oficio y no como clientes.
- Se requiere un un nuevo marco normativo. Nueva regulación laboral.
- El tránsito es un proceso que puede iniciarse con pequeñas acciones.

# La di-solución de la universidad (Ibarra)

- Sociedad del saber.
- Trascender las deformaciones ancladas en la lógica, la linealidad, la objetividad y la verdad. El hombre es loco-cuerdo, racional-irracional, combina razón-imaginación-pasión. (Morin)
- La universidad concretada en todo espacio social en el que se produce, transmite y usa el conocimiento.
- Una ciudad universitaria total que abarca infinidad de espacios físicos y virtuales.
- Las problemáticas se constituyen como el núcleo de la apropiación y producción del conocimiento.
- La solución de los problemas de la universidad pasan por su di-solución en la sociedad.
- No hay estructuras de gobierno y gestión.

Gracias.  
lzar@correo.azc.uam.mx