

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.

Variables	La Institucional	La Académica	La profesional
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 Administrativa. La universidad es su vida.	Entre la institución y la disciplina. La universidad es parte de su vida.	Entre la institución y la profesión. 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 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 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. 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. Artículos publicados: 57. 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 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 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 exoficio. 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