



Fecha de recepción: 30 de marzo de 2011.  
Fecha de aceptación: 30 de marzo de 2011.

Fuente: [http://www.eipais.com/fotografias/semana/Universidad/Nacion-al/Autonomia/Mexico/UNAM/velpdiacu/20090905/plpababese\\_51/tes/](http://www.eipais.com/fotografias/semana/Universidad/Nacion-al/Autonomia/Mexico/UNAM/velpdiacu/20090905/plpababese_51/tes/)



Fuente: <http://entregeeks.wordpress.com/2008/10/unam-entre-las-200-mejores-universidades/>

# Gobernabilidad y nueva gestión en las instituciones de educación superior

*Governance and new management in higher education institutions*

Por Mtra. María Concepción Placencia-Valadez\*, Mtro. José Alberto Cárdenas-de la Fuente, Lic. Cinthia Aracely Pérez-Hernández y Mtro. Gaspar Zumaya-Escobedo, alumnos de posgrado de la U.A. de Derecho y Ciencias Sociales "Lic. Francisco Hernández García", UAT,  
\*Autor responsable: [cplacencia@uat.edu.mx](mailto:cplacencia@uat.edu.mx)

“Nunca antes en la historia el bienestar de las naciones ha estado tan estrechamente vinculado a la calidad y el alcance de sus sistemas e instituciones de enseñanza superior.”

(Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, junio de 2003).

poder constituir una base sólida de liderazgo. En este análisis de contenido se indaga cómo las instituciones de educación superior parten del juego de las reformas, en la relación gobernanza-gobernabilidad, y qué aportación existe de la nueva gestión pública.

**PALABRAS CLAVE:** gobernanza, gobernabilidad, nueva gestión pública, instituciones de educación superior.

## RESUMEN

Al ser las instituciones de educación superior organizaciones que cuentan con el privilegio de insertarse en lo social y cultural de cualquier país, se produce un círculo que permite conocer las demandas de la sociedad. La

misión de estos organismos está relacionada con la formación de profesionales que son requeridos en el desarrollo de las naciones. De ahí la importancia que tiene la actuación de las universidades en el ámbito de la gobernabilidad, al ser actores activos dentro de la

gestión universitaria. La transformación de la relación Estado-sociedad ha tenido injerencia en la reestructuración de las instituciones de educación superior, por ello se demanda calidad en la investigación y se tiene que arrojar la nueva gestión pública para

## ABSTRACT

As institutions of higher education these organizations have the privilege of being inserted in the social and cultural development of any country, this forms a circle that can meet the demands of

Fuente: <http://www.ingimage.com/>  
 society. The mission of these organisms is related to the training of professionals that are required in developing nations. Hence the importance of the performance of universities in the area of governance, to be active stakeholders in university management. The transformation of state-society relationship has been interfered in the restructuring of institutions in higher education, it is demanded by quality research and the need to care for the new public management to provide a solid foundation of leadership. This content analysis examines how higher education institutions are based on the set of reforms in the governability relationship to governance, and what advantages exist in the new public management.

**KEY WORDS:** governability, governance, new public management, higher education institutions.

### INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior (IES) y el sector productivo han sido actores importantes en la formulación de políticas públicas. Las universidades se vinculan estrechamente con la nueva economía que se sustenta en la innovación tecnológica y la producción de conocimientos de alto valor social y económico. Son, idealmente, las instituciones base para la producción de aprendizajes de alto nivel de la investigación científica y de la formación especializada de los expertos que producen conocimientos y aprendizajes (Casas, 1998).

Los cambios en la autonomía de las universidades y las formas de control en la profesión académica han sido causa del proceso de transformaciones en la organización y el trabajo profesional;

la reestructuración de la gestión universitaria ha dado un giro en los procesos de distribución y ordenamiento de recursos así como en sus relaciones al interior y exterior de la institución.

Es por ello que, ante las posturas de la gestión pública y la aplicación de nuevas políticas, es necesario conocer acerca de los temas de gobernanza, gobernabilidad y nueva gestión pública y establecer acciones cruciales para el cambio en las formas establecidas de gobierno y gestión de las universidades, por la importancia de los públicos a los cuales las IES atienden.

### GOBERNABILIDAD EN LAS UNIVERSIDADES

Las organizaciones se van adaptando a sus contextos organizacionales, pero regularmente desempeñan activos en esa conformación de contextos; por ello se argumenta que el isomorfismo institucional es el promotor del éxito y supervivencia de las organizaciones. El surgimiento de un ambiente institucional complejo estabiliza las relaciones organizacionales internas y externas al tiempo que uniforma y estabiliza a las mismas (Porras, s. f.).

DiMaggio y Powel (1983) llaman isomorfismo a los procesos por los cuales las organizaciones se parecen cada vez más entre ellas. Estos procesos de influen-

# IES: mayor colaboración de cada una de sus partes, mayor calidad en la educación, una nueva manera de pensar y una visión compartida



cia en un campo organizacional ocurren a través de los siguientes procesos:

- Isomorfismo coercitivo, que se refiere a las organizaciones que adoptan ciertas actitudes debido a la presión ejercida por el Estado, otra organización más poderosa o por la sociedad.

- Isomorfismo mimético, que se refiere a los procesos de imitación que algunas organizaciones realizan para seguir a otras organizaciones exitosas.

- Isomorfismo normativo, que se relaciona con la profesionalización; en este tipo de isomorfismo, grupos profesionales dan legitimación a las ocupaciones que ellos representan, extendiendo su influencia hacia las organizaciones.

La gobernabilidad en las universidades no solo es poder entender quién y cómo gobierna, sino los efectos que se producen en el ejercicio del poder y la aceptación que se tiene por parte de los actores principales de la institución. Pallán Figueroa (2010) plantea que después de

hacer la revisión de artículos académicos recientes en los Estados Unidos sobre el tema de gobernabilidad, parecen indicar que la palabra efectivamente empie-

za a usarse para realidades que aparentemente están alejadas de una aplicación estricta del concepto de legitimidad y eficacia.

Por lo tanto, pudiera también estarse acuñando un concepto diferente, acorde con las estructuras de organizaciones universitarias estadounidenses, sin grandes oscilaciones en los procesos democráticos por excelencia: designación de autoridades, conformación de cuerpos de gobierno, ejercicio de atribuciones, relaciones con la estructura gubernamental, entre otros.

En cambio, en América Latina y México, las instituciones suelen vivir momentos de tantas dificultades que la posible explicación de las mismas a través del concepto de gobernabilidad, tal y como se usa en la ciencia política: "Pactos para elegir autoridades al margen de los procesos de elección, acuerdos para distribuir puestos de dirección, arreglos para promover la innovación" (Prado, 2003), parecen estar a la orden del día para que la institución continúe funcionando.

Con el surgimiento de los Estados-naciones fue necesario para su supervivencia alcanzar una identidad nacional y afirmarse como naciones en el contexto mundial. En este proceso las universidades sirvieron a su manera en cada uno de sus países y de acuerdo con sus procesos para formar parte de este cambio.

Así que aquellas primeras corporaciones se fueron convirtiendo en entes oficiales, en sistemas educativos y, en defensa del desarrollo de cada país, fueron adquiriendo rostro propio, convirtiéndose en elemento más o menos trascendente en el desarrollo de los países (Tunnermann, 1997).

El trabajo de la universidad es ahora cuestionado por la so-

cialidad, buscando respuestas a la manera de la aplicación del conocimiento, hay nuevos centros productores de ciencia, disminuye el monopolio del campo de la investigación, la innovación no siempre procede del sector académico, la ciencia se institucionaliza al convertirse en variable de desarrollo, los mercados laborales son cada vez más segmentados y se requieren nuevos perfiles profesionales.

La revolución de la informática y de las comunicaciones torna obsoletos los métodos de docencia y los esquemas tradicionales de gestión. La sociedad exige a las universidades que satisfagan sus necesidades de profesionalización, aumenten el nivel cultural y una preparación más alta en la ciencia y tecnología, es decir, pertinencia en el quehacer en cuanto a sus funciones sustantivas como gestores del conocimiento (Gómez, 1986).

### **NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN LA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

El transitar de la educación superior desde una perspectiva de política pública nos lleva a reflexionar de qué manera es posible explicar el contenido y la dinámica de lo que implica en la práctica la educación superior como una política pública estratégica desde la perspectiva del desarrollo nacional o dentro de una nueva concepción de la administración pública como es la nueva gestión pública (NGP). Desde su aparición disciplinaria y profesional, la NGP tuvo como objetivo de conocimiento práctico aportar información y técnicas para mejorar la calidad analítica de la decisión y, por ende, impactar en la gestión de las decisiones.

La nueva gestión pública (Aguilar, 2006) "pretende ser una

propuesta estructurada y directiva de gobierno de administración pública con base teórica y no una situación organizativa que se afirma por la fuerza de los gobiernos o por el poder político financiero de los organismos internacionales o porque empata con la inclinación del tiempo" y no tratan de enfatizar que se gobierne con el poder, por el contrario, es dar validez a la acción del gobierno.

Las universidades albergan la producción del conocimiento y un aprendizaje más especializado, retos que involucran las plataformas que ofrecen las políticas públicas educativas. Para comprender mejor esta postura, Chester I. Barnard (1938), en su texto *The Functions of the Executive*, establece que en las funciones a realizar en la gestión pública se debe ser hábil para generar cooperación que garantice la existencia de la organización a través de la aceptación de sus propósitos. Además, un gestor debe ser buen líder, es decir, tener la capacidad para tomar decisiones sobre la base de la calidad de la información de que disponga y la moralidad que permitan la coordinación de las entidades organizacionales y la formulación de propósitos.

Ahora bien, ¿cómo se vuelve actor la universidad en la nueva gestión pública? León Corona (2007), en su artículo "La nueva gestión pública y el estilo personal de gobernar", cita un breve ejemplo: "En los últimos veinte años se han experimentado importantes cambios en los modos de gobierno, a través de la gestión, del sistema universitario en México, a partir de las transformaciones que ocurren en todo el planeta como resultado de los procesos de la globalización y los programas internos de moderni-



zación en los distintos terrenos sociales, políticos y económicos”.

El sistema universitario también vive y padece mutaciones importantes como la relativa a la gestión institucional. Hoy en día, la gestión se dirige a atender aspectos específicos, de acuerdo con las características y el tipo de institución de que se trate, pero a todas se demanda superar la visión endógena que las caracterizó por mucho tiempo. De esta forma, la planeación y la evaluación institucionales surgen como instrumentos básicos de la gestión.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) sugiere que los principios de la NGP son extrapolables a cualquier país y no se toman en consideración sus principios políticos y administrativos. Para esto, nuestro sistema universitario se adaptaría a estos principios, así como a las propuestas del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 1998) centradas en:

- Profesionalización de la alta burocracia.
- Administración pública transparente y responsabilidad de los administradores ante la ciudadanía.
- Descentralizar la ejecución de los servicios públicos. Delegación de funciones a los organismos descentralizados.
- Orientación hacia el control de los resultados más que al de procedimiento.
- Mayor autonomía gerencial de las agencias

y de sus gestores, la cual debe ser complementaria con nuevas formas de control como, por ejemplo, control por resultados.

- Transferencia de la provisión de servicios públicos sociales al espacio público no estatal y regulación de este.
- Orientación del suministro de servicios hacia el ciudadano usuario.
- Mayores grados de responsabilidad del servidor público frente a la sociedad, a los políticos electos en términos de la democracia y a los representantes formales e informales de la sociedad.

Desde la perspectiva del CLAD, se debe buscar la eficiencia en todas y cada una de las dimensiones de la administración pública. Los procedimientos de gestión empleados en las universidades públicas abren la perspectiva de la competencia entre instituciones universitarias inducida por la globalización y las nuevas exigencias profesionales y tecnológicas, ligadas a los requerimientos del capital humano que es demandado por las economías desarrolladas y, por otra parte, los nuevos requisitos de eficiencia y calidad institucional que son exigidos por el ciudadano-cliente en las sociedades democráticas avanzadas.

## CONCLUSIONES

Las instituciones de educación superior han tenido que adaptarse a las tendencias que constituyen desafíos en esta sociedad, lograr adecuar las reformas que ha tenido la relación Estado-sociedad y que las universidades adecuen cada uno de los aspectos de la goberna-

bilidad con el objetivo de servir en cualquier condición. La nueva gestión pública permite que las sociedades generadoras del conocimiento afronten los movimientos y cambios que ven en sus metas los aspectos sociales. Pensar y actuar implican la importancia de incorporar el cambio tecnológico, económico, social y cultural dentro de las nuevas reformas del quehacer universitario.

Ahora tenemos una nueva forma de gobernar, integrando a las institucionales estatales y no estatales, a los actores públicos y privados. La participación en la formulación y aplicación de las políticas públicas hace que los sistemas públicos de educación superior busquen una estabilidad en cuanto a su crecimiento, pero con una transformación profunda en su relación con el entorno, lo que implica una importancia central de la mejora de la calidad en la formulación de las políticas de educación universitaria. Para conseguir este objetivo, los sistemas universitarios públicos experimentan transformaciones importantes de su cultura gerencial que siguen claramente las líneas de desarrollo establecidas por la nueva gestión pública en relación con el modelo de *continuum* público-privado.

Un nuevo panorama se comienza a gestar en la vida de las instituciones de educación superior, donde debe haber una mayor colaboración de cada una de sus partes que la constituyen en el accionar de su tarea, mayor calidad en la educación, una nueva manera de pensar y una visión compartida.■

## REFERENCIAS

### BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, V. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Barnard, Ch. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Casas, R. (1998). "Nuevas orientaciones de las políticas de las universidades en su relación con las empresas", en Valenti, G. et al., *Políticas públicas y educación superior*, México: Anuies.
- Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (1998). "Una nueva gestión pública para América Latina". Venezuela: Consejo Científico CLAD.
- DiMaggio, P. y Powell, W. (1983). "The Iron Cage Revisted: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", en *American Sociological Review*. 48.
- Gómez, H. (1986). *El magisterio y la política educativa*. Colombia: Fondo Editorial Cerac.
- León, B. (2007). "La nueva gestión pública y el estilo personal de gobernar". [En línea]. Disponible en: <http://www.revistasociologica.com.mx/pdf/6510.pdf>. Fecha de consulta : 7 de diciembre de 2010.
- Pallán, C. (2010). "Democracia y gobernabilidad en la educación superior: la búsqueda del equilibrio". [En línea]. Disponible en: [http://www.anuies.mx/servicios/p\\_anuies/publicaciones/revsup/res108/art6.htm](http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res108/art6.htm). Fecha de consulta: 8 de diciembre de 2010.
- Prado, J. (2003). "Los nuevos mecanismos relacionales de financiación de la educación universitaria pública: la aplicación del contrato-programa en España", en: *Revista de la Educación Superior*, XXXII(2)126, abril-junio de 2003. [En línea]. Disponible en: [http://www.anuies.mx/servicios/p\\_anuies/publicaciones/revsup/126/03.html](http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/126/03.html).
- Porras, T. (s. f.). "De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización", en: *Denarius*. [En línea]. Disponible en: <http://aeo.izt.uam.mx/porras/papers/colabora.pdf>. Fecha de consulta: 7 de diciembre de 2010.
- Solís, C. Mazzotti, G. y González, C. (2009). *Modelos, contextos y formas de trabajo en las universidades. Retos y posibilidades de la organización en red*. Guadalajara, Jalisco: Ediciones de la Noche.
- Tunnumann, B. (1997). *La educación superior frente al cambio*. San José de Costa Rica: Educa/Csuca.

# CIICSA

22 y 23 de Septiembre, 2011

## Congreso de Investigación Internacional de Ciencias Sociales y Administrativas

Recepción de trabajos hasta el 15 de Agosto 2011

Se recibirán contribuciones originales tanto teóricas como aplicadas, finalizadas o en proceso en algunas de las siguientes áreas: Administración, Marketing, Contabilidad, Finanzas, Economía y Educación.

Universidad  
Autónoma de Tamaulipas

Facultad de Comercio y Administración de Tampico

Para mayor información:

Tel: (833) 241-2000 Ext. 3705

Email: [cminv@uat.edu.mx](mailto:cminv@uat.edu.mx),

[cminvuat@gmail.com](mailto:cminvuat@gmail.com)

<http://www.fcat.uat.edu.mx/cminv/>

CienciaUAT | 53