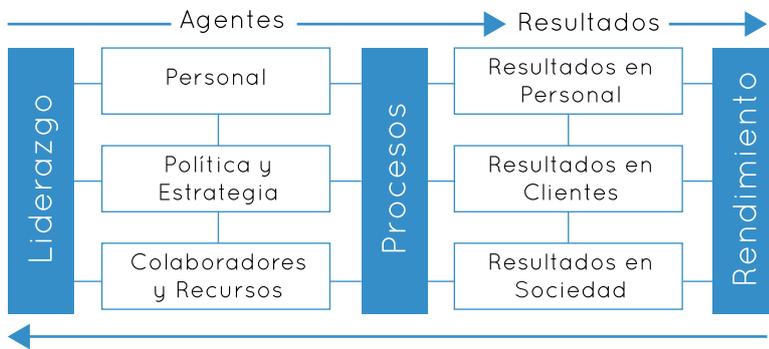




# BOLETÍN TELESCOPI

## Dirección Universitaria Liderazgo y Gobernanza

El Liderazgo es considerado el motor del modelo de excelencia creado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).



Modelo EFQM

Dentro de este esquema, el liderazgo es el criterio que determina la forma en que el equipo directivo de una organización desarrolla y facilita la misión, la visión y los valores, se compromete al desarrollo y mejora continua del sistema de gestión y apoya a su personal.

### LA RED TELESCOPI

La Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa, a través de este boletín trimestral dirigido a las Instituciones de Educación Superior, pretende difundir información relevante y útil sobre temas relacionados con la Dirección Universitaria, como un aporte positivo a la gestión educativa, y, a través de ella, a la calidad y la pertinencia de la educación superior en nuestros países.

## CONTENIDO



Artículo de Opinión: Gobernanza efectiva en la Educación Superior: No hay recetas	2
La Universidad Hoy	5
Buenas Prácticas: Liderazgo y Gobernanza	8
Evento: I Seminario Internacional Gobierno Universitario	9
Referencias de Interés	10



# Gobernanza efectiva en la Educación Superior: No hay recetas

**Claudia Lucia Velandia Gómez**

*Gerente del Campus*

*Universidad de los Andes Colombia*

La educación superior está constituida por múltiples actores, dentro de los cuales se encuentran principalmente el gobierno, instituciones, agremiaciones, estudiantes, profesores y egresados. Las relaciones son complejas y requieren de principios orientadores que las medien para lograr lo fundamental: brindar educación de calidad para que los egresados tengan impacto en la sociedad y en el desarrollo económico. Estas relaciones, que cada día tienen mayor complejidad, han

puesto sobre la mesa el término gobernabilidad o gobernanza - dependiendo de los autores o del origen de la discusión - que puede tener muchos significados, pero que en este caso lo abordaré desde una óptica práctica: la capacidad que tienen los actores involucrados en una sociedad para enfrentar oportunidades y retos en el cumplimiento de objetivos planteados, con un espíritu legítimo, sostenible y cohe-

*“Gobernanza: capacidad para enfrentar oportunidades y retos, con un espíritu legítimo, sostenible y coherente”*

rente. Lo anterior supone naturalmente que todos los actores deben tener claridad sobre la forma en que se toman las decisio-

nes y ser responsables de ellas.

En busca de caminos racionales, las instituciones han optado por implementar prácticas empresariales exitosas de gobernabilidad. Sin embargo, en la educación superior solo cubrirían una parte de las decisiones, las de las instituciones y no las sistémicas.

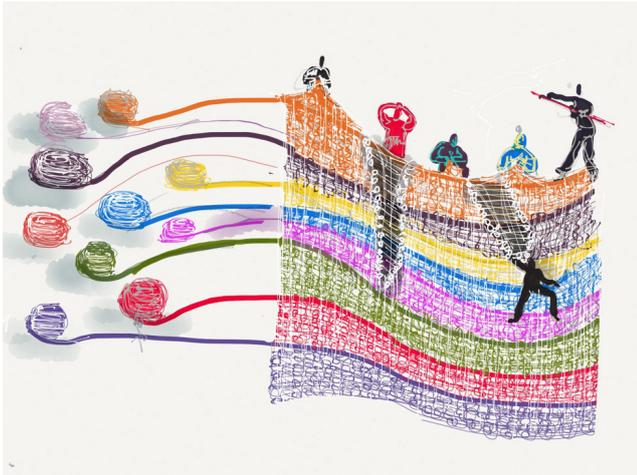


Gráfico 1: Tejido de las relaciones en la educación superior

El Gráfico 1 ejemplifica las relaciones de la educación superior y su complejidad. El tejido muestra el sistema, las madejas son los distintos niveles que conforman la oferta como son los programas técnicos, tecnológicos, de pregrados y de posgrados, y las personas que sostienen la malla son las instituciones que ofrecen los programas y el gobierno. Si una parte falla, se afecta todo el sistema, y este se comporta como un tejido cuando se suelta un punto, se rompe, se genera un vacío. Algo diferente sucede en las empresas; cuando una toma una mala decisión se sale del mercado o se quiebra pero no se afecta a la sociedad en general.

La gobernabilidad en la educación superior es por lo tanto muy exigente y requiere una interacción entre las instituciones, la política pública y el mercado laboral. Deben existir unos acuerdos mínimos, como por ejemplo en el caso de la financiación, los atributos de

calidad que debe tener una institución para ofrecer doctorados.

Si existen estos principios orientadores, legítimos para las instituciones que conforman el entorno, el sistema debería poder “arrinconar” a las instituciones que no juegan limpio. El Gráfico 2 muestra la importancia de participar

articuladamente en una actividad similar a la educación; en el cultivo de un árbol, la calidad de los frutos está asociada a la calidad de los recursos que se utilizan en el cultivo, en todas las etapas de desarrollo. Lo propio ocurre en la educación.

*“La gobernabilidad en la educación superior requiere una interacción entre las instituciones, la política pública y el mercado laboral”*

¿Cuál es entonces la mejor forma de tomar decisiones en las instituciones de educación superior? No hay una única respuesta, existen diversas posibilidades: sistemas colegiados, jerárquicos, delegados, cualquiera puede ser bueno, lo importante es que haya eficiencia y transparencia para todos los miembros de la comunidad académica. Ser eficiente significa que sea claro el conducto de las decisiones y las ins-



Gráfico 2: Los recursos involucrados en la siembra de un árbol

as de las mismas, siempre asociadas al impacto de la decisión. Los temas cotidianos, por ejemplo, pueden ser resueltos en el desempeño de un cargo, pero temas que modifican la oferta de la institución seguramente tendrían un camino más complejo.

*“Las decisiones correctas son en general las que están asociadas al plan definido, colectivamente construido, en todos los ámbitos”*

Es evidente que no se resuelve así si una decisión es correcta o no, pero es clara la transparencia para todos los actores involucrados. Las decisiones correctas son en general las que están asociadas al plan definido, colectivamente construido, en todos los ámbitos: el institucional, el del sistema y el del país.



*Gráfico 3: Hilo conductor de las decisiones y las instancias de decisión*

El éxito de muchas actividades puede estar en seguir las recetas y saber las medidas exactas de los ingredientes, como lo muestra el Gráfico 4. Sin em-



*Gráfico 4: En la educación superior no hay recetas*

bargo en la educación superior no necesariamente es así, pues cada país tiene situaciones sociales y económicas particulares y las instituciones tienen recursos diferentes. En consecuencia, es esencial que no se olvide nunca que lo importante es lograr educación de calidad, con claridad acerca de la contribución de los diversos actores a su logro.

- 1. Tejido de las relaciones en la educación superior
- 2. Los recursos involucrados en la siembra de un árbol
- 3. Hilo conductor de las decisiones y las instancias de decisión
- 4. En la educación superior no hay recetas

# La Universidad Hoy

**William Colmenares**

*Vicerrector Administrativo de la Universidad Simón Bolívar*

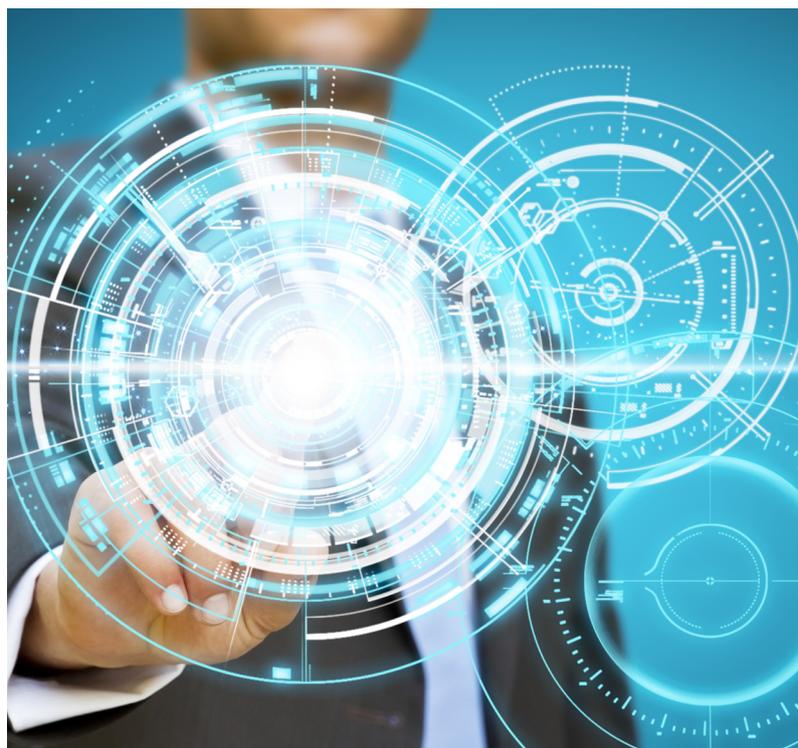
Quiero comenzar este artículo con la historia de Khadijah Niazi, una niña que vive en Lahore, Paquistán.

El 17 de septiembre de 2012 el gobierno de Paquistán decidió cerrar el acceso a YouTube con el fin de contener las protestas que se estaban suscitando en los países musulmanes a causa de la publicación del video denominado “la inocencia de los Musulmanes”.

En esa misma fecha, Niazi con 11 años de edad, estaba realizando junto con otros 23.000 estudiantes un curso introductorio de Física a través del curso en línea Udacity.

Al quedar cerrado el acceso a YouTube, Niazi se quedó sin la posibilidad de rendir el examen final del curso, por lo que algunos de sus compañeros se esforzaron por ayudarla y al cabo de unas horas, Rosa Brígida quien era profesora novel de física en Portugal colocó los videos en otro lugar no vetado por las autoridades paquistaníes.

Gracias a esta acción, Niazi logró completar su examen final, convirtiéndose en la persona más joven en haber aprobado el curso y con las más alta calificación. Este es sólo un pequeño ejemplo del impacto que las tecnologías digitales tienen en la educación, y deja claramente en evidencia que, con las condiciones adecuadas, el aprendizaje avanza sin ningún tipo de discriminación y además nos muestra nuevas



formas de hacer educación universitaria, democrática, empoderadora, movida fundamentalmente por el interés y la pasión.

Tal como lo plantea Daphne Koller, profesora de Stanford y fundadora de la empresa “Coursera” de cursos universitarios en línea:

*“Los cursos en línea masivos impulsarán una ola de innovación, porque en todas partes hay talento asombroso. Quizá el próximo Albert Einstein o el próximo Steve Jobs viva en una villa remota en África. Y si pudiéramos ofrecerle una educación, podría ser capaz de producir la nueva gran idea y hacer del mundo un lugar mejor para todos nosotros”.*

En definitiva, la enorme cantidad de datos que generan las tecnologías digitales, están abriendo nuevas posibilidades para una mejor administración de la educación (el “Big Data”) y la investigación soportada por “ bases de datos” inmensas que John Taylor llamó “eScience” [17].

### ¿Qué está pasando con la educación?

Rafael Reif, venezolano, ex-profesor de la USB y recién electo rector del MIT, a propósito de la educación universitaria, en su discurso de toma de posesión expuso:

*“Las universidades enfrentan transformaciones tecnológicas que tienen el potencial de cambiar el escenario educativo, que no son nuevas pero nunca han sido tan serias y poderosas. Aparecen cuando además las universidades enfrentan problemas con los costos y muchos se preguntan si vale la pena el precio que hay que pagar por ellas”, ... “Aparecen alternativas creíbles de bajo costo que hacen posible que muchísimos individuos aprendan competencias de elevado nivel y contenido a un costo mínimo, lo cual además es un gran paso para la humanidad” ... “Esta es la revolución tecnológica más profunda que ha sufrido la educación universitaria en los últimos 500 años”, ... “Por otra parte, necesitamos educar más estudiantes entre otras cosas porque necesitamos que esos profesionales nos ayuden a resolver los problemas que el mundo enfrenta hoy, pero además porque la educación es el equalizador social y económico más poderoso. De modo que tenemos que disminuir las barreras de acceso a la educación [universitaria]”, ... “Tenemos la obligación de explotar estas tecnologías para hacer de la educación más accesible y efectiva”.*

Para seguir tratando de responder a la pregunta antes planteada, Silvia Rosenthal nos habla sobre el aprendizaje del siglo 21. Ella nos dice que el aprendizaje se ha convertido en: Auto-motivado, Auto-dirigido, Conectado, en Red, Social, Colaborativo, Móvil, Personal, de toda la vida, y centrado en el estudiante, .... Todos estos conceptos nos los vienen repitiendo desde hace algún tiempo Stephen Downes y George Siemens quienes han venido desarrollando la teoría del Conectivismo y el Conocimiento en Conexión.

Silvia Rosenthal también expone que: **“El cambio está sucediendo más rápido que nunca, que es un proceso no un programa”**. Que vivimos tiempos exponenciales y de abundancia de la información. *“Ya las respuestas no son lo importante sino las preguntas que nos formulamos”*. En esto último, concuerda con Sugata Mitra y sobre la abundancia de la información, concuerda con Daphne Koller quien asegura que “el contenido” es actualmente un “commodity” y que la tendencia es que lo sea cada vez más.

### ¿Qué significa “tiempos exponenciales”?

Para Lee Crockett, autor del libro “Viviendo al borde del futuro. La era de las innovaciones disruptivas” es el período en el que los cambios se producen de manera muy acelerada.

Además **estos cambios son disruptivos**, lo cual quiere decir que dejan obsoletas rápidamente a las tecnologías anteriores, y no son opcionales, o te adaptas o pereces. ¿Quién se acuerda de Blockbuster o la Enciclopedia Británica?. Clay Shirky dice: *“El cambio en el que estamos metidos no es menor ni tampoco opcional”*.

Por otra parte, y contrario a la idea común de que el conocimiento está localizado -en la cabeza del experto, o en la biblioteca o en algún lugar-, se extiende más y más la idea de que el conocimiento está distribuido.

A diferencia de mi abuelo que en 1960, todo lo que necesitaba era un cuaderno y un lápiz para llevar la administración de su negocio porque todo lo demás lo tenía en su cabeza, no hay duda de que cada vez más **nuestro conocimiento** y nuestra memoria los colocamos o lo sacamos **en/de “la nube”**.

De allí la importancia de desarrollar lo que se llama

“*las competencias del siglo XXI*”, tales como el pensamiento crítico, la habilidad para manejar información, la alfabetización digital y manejo de las tecnologías, la conectividad y capacidad de hacer redes, la colaboración y el trabajo en equipo, la automotivación y la autodirección.

¿Qué podemos hacer las universidades?, ¿es posible evitar o resistirse al cambio?, ¿seguimos ofreciendo un salón de clase con tiza, pizarrón y pupitres como en el siglo XIX?, ¿pueden un pizarrón y un pupitre de 45 cm competir con la conexión al mundo que nos da un teléfono o un tablet?, ¿podemos las instituciones de educación superior quedarnos sólo como simples espectadoras?

Las universidades, en sus orígenes medievales, fueron concebidas a imagen de los claustros religiosos y aparecen fuertes tensiones de adaptación, producto de esta revolución social. La nueva sociedad impone cánones, tales como: que tiene que ser útil (o pertinencia), que tiene que preocuparse por velocidad de respuesta o por el negocio (ser rentable o auto-sostenida) y además enfrenta la superficialidad, la informalidad, el conocimiento distribuido y el “ser”.

Todo ello contra la visión más tradicional, quizás medieval de la jerarquía, la formalidad y los ritos, como en el que estamos actualmente, la preocupación por una educación integral, la investigación, la acreditación, la humanidad, la experticia (experto) y el “conocer”.

Ante esa nueva forma de aprender: “conectada, hipertextual, orgánica, creativa, controlada por el propio individuo y hasta puede que anárquica”, facilitada por la Web 2.0, ¿cómo podemos anteponer la tiza y el pizarrón?

### ¿Está la universidad seriamente amenazada?

Rafael Reif dice: “*La universidad es uno de los mejores inventos humanos, más perdurables y más productivos. La civilización actual, tal como la conocemos es uno de sus frutos al crear conocimiento y enriquecer el entendimiento de la naturaleza y la humanidad*” ... “*La universidad investigadora (productora de conocimiento) no es un adorno o un lujo de la que la sociedad puede decidir prescindir, por el contrario puede ser la fuente más importante de líderes, ideas y crecimiento económico de una nación*” ... “*Si una sociedad renuncia a su investigación básica estará renunciando a su futuro*”.

Pero ciertamente tendrá que enfocarse en sus fortalezas, la investigación, la innovación y la enseñanza de valores, cosas que difícilmente se pueden enseñar sino es con la interacción física entre profesores y estudiantes, lo cual refuerza Cristobal Cobo, cuando pregunta **¿para qué estamos educando?**, “...¿cuál es el propósito último de la educación?... ¿estamos educando a los líderes de la sociedad de la innovación y del conocimiento?...”

En todo caso se abre un mundo de posibilidades para la oferta de formación en línea que tome en cuenta las características de los tiempos actuales y la de sus estudiantes.

Por lo tanto, las oportunidades están allí y esperamos haber sembrado la inquietud de poder aprovecharlas en nuestras instituciones.

En cuanto a las Niazi's de un mundo conectado y sin barreras, y esperamos que también de muchos niños latinoamericanos como ella, estamos seguros de que serán los constructores de un mundo mucho mejor para todos.

## Buenas Prácticas en Liderazgo y Gobernanza



### Liderazgo en la Universidad de Cadiz

Desde la concepción del modelo GRI-G3 (Global Reporting Initiative) en el 2006 hasta la actualidad, la memoria de sostenibilidad de la UCA que consiste en la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos, es la única memoria del sector universitario o educación superior, a nivel mundial, verificada por una entidad externa independiente, así como chequeada por GRI según nivel de aplicación B+. Ello sitúa a la Universidad de Cádiz en la vanguardia mundial sobre la transparencia de la información, buen gobierno y rendición de cuentas a sus stakeholders o grupos de interés.

**+info:**

<http://bit.ly/1094PAb>



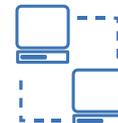
### Plan de Mejora de la URV

La Universitat Rovira i Virgili (URV) ha diseñado una estructura estable llamada “Mesa de Gerencia” que involucra a la primera línea de gestión con responsabilidad transversal sobre todos los aspectos de gestión universitaria.

Para facilitar y dinamizar su trabajo se ha implementado el “Pla de Millora de la Gestió 2011-2014” (Plan de Mejora de la Gestión 2011-2014). En el plan se recogen anualmente las principales actuaciones en el ámbito de la gestión, que provienen tanto del plan de gobierno del equipo de dirección como de los proyectos propios de las diferentes áreas para la mejora organizacional.

**+info:**

<http://bit.ly/1mJ9RYT>



### Portal de Estadísticas de la PUJ

En el sector de educación superior usualmente hay dificultades para entender diferentes estadísticas e indicadores pues existen diferencias conceptuales entre instituciones y/o países. Para tratar de superar estas dificultades en la Secretaría de Planeación de la Pontificia Universidad Javeriana – Sede Central, ha fortalecido la gestión de información institucional buscando potenciar el uso de la información transaccional con la que ya cuenta.

Dentro de esta concepción de gestión y gobernabilidad de dicha información, la Secretaría de Planeación ha desarrollado el Portal de Estadísticas, con el propósito de constituirse en una fuente de información confiable, oportuna y parametrizable, al servicio de la comunidad educativa para su planeación y su gestión.

**+info:**

<http://bit.ly/1fXahSk>

## Evento



# I SEMINARIO INTERNACIONAL GOBIERNO UNIVERSITARIO

El seminario tendrá lugar en **Colombia**, en la sede de la ciudad de Bogotá de la Pontificia Universidad Javeriana, **entre el 23 y el 25 de julio de 2014**.

El objetivo del seminario es generar un espacio de formación de directivos de IES públicas y privadas que les permita fortalecer y cualificar sus modelos de gobernanza institucional, las herramientas de dirección estratégica y estructuras organizativas, y sus competencias directivas para garantizar la calidad, la pertinencia y la efectividad de las misiones, proyectos educativos y servicios académicos que les corresponden a sus instituciones.

### TEMÁTICAS:

- A.** Articulación entre políticas públicas en educación superior y políticas institucionales
- B.** Desafíos de la dirección estratégica universitaria: planeación pertinente, implementación y comunicación
- C.** Estructuras y formas de gobierno universitario
- D.** Financiación de IES

El seminario internacional se desarrollará a través de tres tipos de actividades: Conferencias magistrales de expertos, talleres de trabajo dirigidos, y presentación de experiencias y buenas prácticas.

Podrán participar en el seminario internacional miembros de consejos directivos o universitarios, rectores, vicerrectores, decanos y directivos de las diferentes áreas académicas y administrativas de las IES, tanto públicas como privadas de América Latina. Es recomendable que las personas participantes cuenten con al menos un año de experiencia previa en cargos de dirección universitaria. Se dirigirá igualmente a funcionarios de primer y segundo nivel de instituciones públicas y de agencias públicas o privadas en el campo de la educación superior.

Se expedirá por parte de los organizadores un certificado de asistencia a quienes participen en más del 80% de las actividades del seminario.

+info:

[www.seminariotelescopi.com](http://www.seminariotelescopi.com)

### ORGANIZAN



## LIBRO RECOMENDADO



“Es un trabajo muy atractivo y sugerente. Destaca por su rabiosa y descarnada opinión sobre la realidad actual de la educación superior. Hace una propuesta rupturista con un enfoque muy novedoso, poco relacionados con los cánones habituales del sector. Denota un conocimiento exhaustivo de la casuística basado en la profunda experiencia práctica de los autores en su trabajo de apoyo a instituciones de educación superior tanto a nivel nacional como internacional. Creo que con esta aportación, los entusiastas del mundo educativo superior estamos de enhorabuena”

**Xavier Llinàs,**

Director de la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria

“En el debate inacabable sobre el modelo de universidad, o de sistema general de educación superior, que recorre Europa (y de un tiempo a esta parte también Estados Unidos), el que está instalado en España desde hace casi tres décadas no acaba de huir de los callejones sin salida de los prejuicios y de marcos legales insatisfactorios. Este libro es, para mí, un intento muy serio, dentro de su estructura informal, por incorporar aire fresco, sentido común, desinhibición e ideas novedosas a este debate.

El lector que aborde este trabajo con amplitud de miras, gozará de un estilo dinámico, coloquial, en el que temas imprescindibles, como los sistemas de planificación estratégica, la dirección por objetivos, la dirección de personas, la gobernanza o la gestión económica y administrativa, encuentran una descripción de gran enjundia académica, de alto nivel. Es casi un máster, o grupo de máster, conducidos de forma magistral, trufados de desafíos para cualquiera que esté interesado en nuestro sistema de educación superior”

**Jordi Montserrat,**

Gerente de la UNED

## Referencias de interés

- Benchmarking y cambio organizacional.

<http://bit.ly/1hGcx4e>

- La Gobernanza en la Enseñanza Superior. Sus significados y su relevancia en una época de cambios. Barbara M. Kehm.

<http://bit.ly/NnJvMe>

- Buenas Prácticas de Gobierno y Gestión en la Universidad.

Maritza Sánchez Moreno y Julián López Yáñez.

<http://bit.ly/1gNduWc>

- Gobernanza: Enfoque organizacional estratégico para impulsar el capital intelectual en la universidad moderna.

Rodríguez, L, Norcelly, C, Ureña, Y.

<http://bit.ly/1fCrCoW>

- Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. José Joaquín Brunner.

<http://bit.ly/MILA4z>

***Comité Editorial***

*Jairo Humberto Cifuentes Madrid  
(Telescopi Colombia)*

*Alfonso Muga  
(Telescopi Chile)*

*María Anna Amerio  
(Telescopi Venezuela)*

**[www.boletintelescopi.com](http://www.boletintelescopi.com)**