



ARTÍCULOS

UTOPIA Y PRAXIS LATINOAMERICANA. AÑO: 24, n° EXTRA 4, 2019, pp. 36-46
REVISTA INTERNACIONAL DE FILOSOFÍA Y TEORÍA SOCIAL
CESA-FCES-UNIVERSIDAD DEL ZULIA. MARACAIBO-VENEZUELA.
ISSN 1315-5216 / ISSN-e: 2477-9555

Gobernanza Universitaria: un estudio de caso desde una Facultad de Educación en Chile

University Governance: a Case Study from an Education School in Chile

Emilio RODRÍGUEZ-PONCE

erodriguez@uta.cl

Universidad de Tarapacá. Chile

Juan RODRÍGUEZ-PONCE

jrodrigup@uta.cl

Universidad de Tarapacá. Chile

RESUMEN

El objetivo de este artículo es estudiar y describir la tipología de gobernanza a nivel de una Facultad de Educación de Chile. La estrategia de investigación es a partir de un estudio de caso. Los resultados de la investigación sugieren que en el caso analizado predomina claramente un régimen de gobernanza burocrática. Se descubre también que el proceso de dirección tiene una perspectiva más táctica que estratégica y más de acción inmediata que de proyección de largo alcance. A su turno, la gestión se focaliza en la docencia de pregrado, siendo la docencia de postgrado y la investigación, acciones opcionales.

Palabras clave: Gobernanza universitaria, facultades de educación, estudio de caso.

ABSTRACT

The aim of this article is to study and to describe the governance typology inside of an Education Faculty in Chile. The research strategy is based on a case study. The results of the investigation suggest that in the analyzed case, a bureaucratic governance regime clearly predominates. It is also discovered that the management process has a more tactical perspective than strategic and more immediate action than long-range projection. Likewise, management focuses on undergraduate teaching, with postgraduate teaching and research only being optional actions.

Keywords: University governance, education faculty, case study.

Recibido: 09-09-2019 • Aceptado: 15-10-2019



Utopía y Praxis Latinoamericana publica bajo licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0). Más información en <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

INTRODUCCIÓN

El conocimiento creado y aplicado es la base de la nueva economía, pues en este elemento vital radica la fuente esencial de la ventaja competitiva de las naciones, las organizaciones y las personas. En efecto, el conocimiento individual y colectivo se expresa en innovaciones y en mayores niveles de productividad, impactando en el desarrollo económico y social de los países (Bernasconi y Rodríguez-Ponce: 2018a, p. 30).

Las universidades son entidades de la mayor relevancia para la creación y difusión de conocimiento avanzado y, por lo mismo, en la nueva economía se constituyen en instituciones centrales no sólo para el cultivo superior del saber, sino que emergen como elementos centrales del progreso de la sociedad (Rodríguez-Ponce: 2009, p. 826). Por consiguiente, los procesos educativos, a partir de los primeros años de vida, inciden decisivamente en las opciones de progreso y desarrollo de las personas y en su potencial para contribuir, en el futuro, al desarrollo del país (Magnuson y Ducan: 2016, p. 125), asimismo, la formación de profesores es una tarea esencial de estas, las universidades que a nivel global y en cada una de sus unidades constitutivas operan en un entorno que, cada vez más, se consolida como dinámico, complejo y hostil y que, por lo tanto, exige que estas instituciones y sus unidades configurativas sean capaces de adaptarse a los requerimientos del medio. Como lo señala Brunner las universidades, y las unidades que la conforman, deben identificar sus prioridades estratégicas y los objetivos a cumplir en docencia e investigación, siendo el ajuste de su gobernanza un aspecto fundamental para una cabal adaptación al entorno (Brunner: 2011, p. 139).

En esta investigación, mediante un estudio de caso, se analiza el régimen de gobernanza de una Facultad de Educación de Chile, relacionando su régimen con sus procesos de dirección y gestión, es decir, con su comportamiento estratégico. Se pretende así establecer un conjunto de proposiciones generadas mediante inducción analítica, cuyos resultados no son generalizables estadísticamente, sino que más bien son propuestos con fines de explorar, describir y relacionar los elementos clave de la gobernanza universitaria a nivel de una Facultad. Materia, por cierto, en la que existen escasas investigaciones en educación superior, ya que la mayoría de los trabajos abordan la gobernanza a nivel institucional (por ejemplo, Pérez Martínez et al.: 2018; Ganga et al.: 2018; Brunner y Ganga: 2016).

MARCO DE REFERENCIA

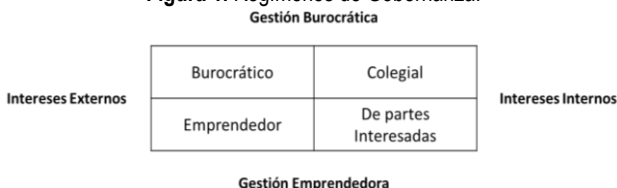
A continuación, se presentan dos subsecciones: la primera referida a los regímenes de gobernanza y la segunda a dirección y gestión.

Regímenes de gobernanza

Siguiendo las aportaciones conceptuales de, por ejemplo, Schmal y Cabrales (2018); Ganga et al. (2017); y Brunner (2011), la gobernanza universitaria en el nivel de la Facultades de Educación se puede definir como el modo en que las mismas se encuentran organizadas, son dirigidas y gestionadas, para operar y responder a los requerimientos internos y externos, en la perspectiva de alcanzar los propósitos estratégicos inherentes a su quehacer.

La siguiente figura muestra una configuración y tipología de los regímenes de gobernanza en universidades, considerando las dimensiones: Burocracia-Emprendimiento/Orientación a Intereses Externos-Orientación Intereses Internos.

Figura 1. Regímenes de Gobernanza.



Fuente: Brunner, 2011.

En esta perspectiva, siguiendo a Brunner, el régimen burocrático se caracteriza por tener mayor orientación a los intereses externos que a los internos; intereses típicamente caracterizados por un actor dominante como lo es el Estado, representado por ejemplo por el Ministerio de Educación y, a su vez, por una orientación a las normas más que hacia el emprendimiento. A su turno, cuando existe una dominancia de los intereses externos, pero con una mayor focalización hacia el emprendimiento que a la burocracia entonces se tiene un régimen denominado emprendedor. Complementariamente, el régimen colegial tipifica a las universidades con una orientación burocrática, pero que prioriza los intereses internos. Finalmente, el régimen denominado de partes interesadas pone especial atención en los intereses internos, pero orientándose más al emprendimiento que a las normas (Brunner: 2011, pp. 142-148).

El régimen burocrático es reconocido como uno de los más frecuentes en las universidades Latinoamericanas (Fossatti et al.: 2017, p. 5) y se caracteriza por funcionar como una burocracia profesional (Mintzberg, 1979), es decir, con una coordinación sustentada en la estandarización de habilidades lograda mediante entrenamiento y socialización, en la cual los académicos y profesionales trabajan con un grado de independencia teniendo como foco la atención de los usuarios, que en este caso son principalmente los estudiantes (Rodríguez-Ponce: 2005, p. 87). De todos modos, la formalidad, la supervisión, el diseño y aplicación de normas son típicas de este tipo de regímenes.

El régimen emprendedor ha surgido como una tendencia en la cual la universidad evoluciona hacia una gobernanza preocupada del entorno estratégico y en el cual los resultados y la competitividad son aspectos fundamentales (Brunner et al.: 2019, p. 133). Se trata por cierto de un régimen en el cual los mercados tienen una incidencia esencial y determinan el comportamiento estratégico y por ende los resultados de las universidades (Krücken y Meier: 2006, p. 245).

Por su parte, el régimen colegial considera a la universidad como una comunidad de eruditos que se autogobiernan en base al conocimiento y las entidades han ido evolucionado desde esta mirada hasta una perspectiva más directiva o de administración (Bruckmann y Carvalho: 2014, p. 195-197), quienes adoptan sus decisiones de manera mancomunada y preferentemente consensuada, aunque con matices en los cuales la jerarquía intelectual de cada académico es un determinante estructural del gobierno interno (Rodríguez-Ponce: 2005, p. 35).

El régimen de partes interesadas o stakeholders, considera la relevancia de los actores internos en la conducción de las universidades (Bernasconi: 2008, p.31); sin embargo, en este modelo se reconoce la apertura a la sociedad y a las exigencias del mercado (Barnett y Bengsten: 2017, p.41) ya que las funciones tradicionales universitarias se desarrollan y evalúan en función de su adaptación a los requerimientos de su valor para generar una gestión emprendedora (Brunner et al.: 2019, p.127).

Ciertamente, el acervo de conocimientos ha estudiado los regímenes de gobernanza en las universidades, pero el aporte esencial de esta investigación estriba en que ese análisis se realiza a nivel de una Facultad, aspecto que tiene una cuota relevante de originalidad.

Dirección y Gestión

Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce señalan que la dirección estratégica en las universidades es el proceso mediante el cual una organización procura alcanzar una ventaja competitiva sustentable que le permita ser exitosa, cumplir con su misión y propósitos institucionales. En tal proceso las universidades alinean sus recursos, capacidades y competencias con los requerimientos del entorno general y del sector específico en el cual operan y compiten (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce: 2015, p. 482).

Un proceso de dirección estratégica está configurado a partir de un conjunto de fases, las cuales pueden variar, pero que en lo fundamental consideran: la formulación de la misión y el propósito estratégico; la definición de los valores y principios corporativos; el análisis del entorno; el análisis interno, de recursos, capacidades y competencias; el diagnóstico estratégico; la formulación de los objetivos estratégicos; el diseño de la estrategia corporativa, competitiva y funcional; y la implementación de la estrategia (por ejemplo,

Grant, 2016; Guerras Martín y Navas, 2015; Hitt, 2015). La dirección estratégica en las universidades tiene fases equivalentes a las anteriormente mencionadas (por ejemplo, Doyle y Brady: 2018; Pucciarelli y Kaplan: 2016; Kosmützky y Krücken: 2015).

Los procesos de dirección estratégica inciden en la calidad de las decisiones estratégicas y por ende en la eficacia de las organizaciones (Pollanen et al.: 2017, p. 740). En el caso específico de las universidades se ha encontrado evidencia de una relación significativa entre los procesos estratégicos y la calidad institucional (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas: 2013, p. 40). Más específicamente, se ha descubierto que la calidad de la formulación de la misión institucional tiene influencia en la calidad de las universidades (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas: 2015, p. 637).

La gestión en las instituciones universitarias es diferente de la dirección estratégica. En efecto mientras que la dirección estratégica define el norte estratégico y el camino a seguir, la gestión simplemente delinea y ejecuta los pasos para avanzar por ese derrotero estratégico (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas: 2009, p. 413). En las instituciones universitarias, la gestión se refiere a la gestión académica (Thian et al.: 2016, p. 325) y a la gestión de administración y finanzas (Raudla et al.: 2016, p. 958). La gestión académica comprende las tareas esenciales del quehacer universitario, entre las cuales destacan: la docencia de pregrado (Sutherland et al.: 2018, p. 620), la docencia de posgrado (Jijun y Long: 2011, p. 567), la investigación (Agyemang y Broadbent: 2015, p. 1025) y la extensión (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce: 2015, p. 495). A su turno, la gestión administrativa y financiera en una institución académica está referida a las tareas esenciales de consecución y asignación de recursos, así como también a la planificación y el control de esos recursos (Rodríguez-Ponce et al.: 2017, p. 120-121).

Como lo señalan Bernasconi y Rodríguez-Ponce (2018: p. 21), la importancia de evaluar la gestión institucional como un elemento crítico de la calidad de las universidades es aceptado desde hace varias décadas, situación que es, por cierto, reconocida por diferentes agencias de calidad en el mundo (Bernasconi y Rodríguez-Ponce: 2018, p. 21) con los matices que plantea el estado del arte en términos de los criterios específicos a evaluar (por ejemplo, Suman, 2017; Kayode et al., 2016; Asif y Searcy, 2014).

Sin duda existe un estado del arte que se ha ido consolidando en el campo de las universidades. Sin embargo, los estudios específicos a nivel de Facultad son más bien escasos, y una investigación de esta naturaleza puede aportar a configurar o construir teorías sobre la base de la evidencia original.

METODOLOGÍA

El estudio de caso permitirá un conjunto de acciones a seguir: (1) explorar las relaciones entre dimensiones y variables de alta complejidad con la finalidad de identificar las direcciones de causalidad y las interacciones entre condiciones de entrada/ procesos formativos/ resultados académicos; (2) analizar las dimensiones y variables del estudio en su propio contexto, esto es, en el espacio educativo; (3) explorar las percepciones de los participantes en relación con las dimensiones y variables de una manera amplia, no reduccionista o simplificada; (4) minimizar la posibilidad de omitir dimensiones y variables relevantes y latentes, que sean difícilmente identificables a partir de la sola revisión bibliográfica. Ahora bien, siguiendo la propuesta de Yin (2014) se definen de una manera resumida, una serie de pasos para llevar a cabo esta fase de la investigación:

Definición de la unidad y nivel de análisis: la unidad de análisis será una Facultad de Educación de una universidad estatal de Chile. Los niveles de análisis serán múltiples y estarán constituidos, al menos, por el equipo de dirección y profesorado de la Facultad en estudio.

Diseño del instrumento de recolección de información: se diseña una entrevista semiestructurada que permita obtener la información suficiente y necesaria para cumplir con los propósitos de esta parte del proceso de investigación.

Selección y aplicación del caso: el protocolo e instrumental de la investigación se aplicará en un caso seleccionado por conveniencia.

Estudio de campo y análisis de los resultados: se considerarán múltiples fuentes: (1) evidencia documental; (2) entrevistas; y (3) observación. El desafío fundamental en el estudio de campo consiste en triangular los hallazgos y mantener una cadena de evidencia que permita una reconstrucción rápida y fiable de cada caso de estudio.

Sistema de procesamiento de la información: se utilizará la lógica de réplica teórica y literal siguiendo los protocolos de Yin (2014). De este modo, se obtendrá un modelo general de análisis y de las citas textuales de las entrevistas que sustentan las relaciones encontradas.

RESULTADOS

El régimen burocrático es dominante en todas las áreas de la Facultad

Analizadas las 5 áreas o departamentos académicos que conforman la Facultad estudiada, se descubre que el régimen de gobernanza dominante es el burocrático, es decir, con una orientación predominantemente hacia los intereses externos, y con una preponderancia de una gestión burocrática por sobre la gestión emprendedora. En la siguiente tabla se resume la clasificación de las respuestas de los 18 entrevistados:

Cuadro 1: Resumen de Respuestas

Régimen	Facultad	Depto A	Depto B	Depto C	Depto D	Depto E	Total
Burocrático	1	3	4	3	2	3	16
Colegial	0	0	0	1	0	1	2
Emprendedor	0	0	0	0	0	0	0
Partes interesadas	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla resume ideas básicas de algunas de las entrevistas realizadas que revelan las orientaciones del régimen dominante:

Cuadro 2: Orientación de las Respuestas

Entrevistados	Ideas centrales sobre régimen de gobernanza
Autoridad Máxima de la Facultad	"Para nosotros lo fundamental es lo que exige el Ministerio de Educación y sobre todo la Comisión Nacional de Acreditación. A esos requerimientos son a los que debemos responder satisfactoriamente. La selección de nuestros postulantes está determinada por las leyes que ha impulsado el Ministerio y nuestros procesos académicos se basan en las exigencias de acreditación".
Director de Unidad A	"Hay decenas de normativas que debemos cumplir. La burocracia es infinita, pero sino se siguen los pasos, se arriesgan sanciones. Por eso, nadie puede innovar demasiado. Es una pena estar asfixiado administrativamente, pero es la realidad nuestra desde siempre".
Académico de Unidad B	"Sí, yo diría que la Universidad nos exige cumplir con las demandas del Ministerio. Debemos adaptarnos a esas exigencias. Pero, las más importantes son las de acreditación. Por otro lado la Contraloría nos exige una serie de pasos para cada decisión. Estamos amarrados por normas burocráticas muy severas".

Fuente: Elaboración propia.

Por consiguiente, el régimen dominante en la Facultad analizada es el Burocrático. A las normas internas se añade la idea de cumplir con las exigencias Ministeriales, y sobre todo con los requerimientos de acreditación diseñados por la Comisión Nacional de Acreditación.

La dirección estratégica no es determinante en el actuar de la Facultad

En la Facultad analizada se reconoce la existencia del Plan Estratégico Institucional a 5 años. Pero, su impacto e implementación concreta en la Facultad no se evidencia como un elemento central o significativo. Para la Facultad lo relevante son los planes operativos anuales, los cuales consideran acciones de corto plazo, que se basan en planes de mejora de las carreras de la Facultad y en las actividades que se requieren para prestar los servicios académicos. Sin embargo, estos planes operativos anuales no constituyen la expresión de una mirada estratégica, con objetivos de largo plazo, ni sugieren un análisis del entorno competitivo, ni de los recursos y capacidades institucionales, ni el diseño de estrategias. Los planes operativos se basan en la misión de educar y formar profesores y en las acciones concretas a realizar durante el año siguiente. En la siguiente tabla se resume la clasificación de las respuestas de los 18 entrevistados:

Cuadro 3: Resumen de Respuestas

Principal Instrumento de Dirección	Facultad	Depto A	Depto B	Depto C	Depto D	Depto E	Total
Plan Estratégico Institucional	0	1	1	0	1	1	4
Plan Operativo Anual	1	2	3	3	1	2	12
No hay o no existe	0	0	0	1	0	1	2

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla resume algunas de las entrevistas realizadas que revelan las orientaciones del régimen dominante:

Cuadro 4: Orientación de las Respuestas

Entrevistados	Ideas centrales sobre dirección y planeación estratégica
Autoridad Máxima de la Facultad	"El Plan Estratégico es a 5 años. Es para la Universidad como un todo. Nosotros trabajamos con los planes operativos anuales. Esta es la forma de trabajar, ya que nos permite enfocarnos en lo que es importante para la Facultad. A nosotros nos miden por la acreditación, por lograrla y por los años de cada carrera".
Director de Unidad B	"Los planes operativos anuales son la base del actuar. Pero muchas veces las autoridades niegan los recursos necesarios y nos exigen cumplir con procesos de acreditación muy complejos, sin la contraparte deseable y éticamente correcta. Exigir y dar sería lo correcto. Nosotros cumplimos igual y tenemos el 100% de las carreras acreditadas y bien acreditadas".
Académico de Unidad E	"Se hacen grandes discusiones en la Universidad, pero al final lo importante son los planes operativos. Vamos a las discusiones de los procesos institucionales y los podemos tomar como referencia. Pero al final lo que marca lo que hacemos es lo que se define cada año en el Plan anual".

Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, la dirección de la Facultad se sustenta en los Planes Operativos Anuales. Los procesos de dirección estratégica se ven referidos a la Universidad como un todo; orientándose la Facultad a cumplir con su misión formadora de Profesores, focalizando sus esfuerzos en los procesos de acreditación de carreras y en su accionar planificado anualmente.

El foco de la gestión está en la docencia de pregrado y en el manejo presupuestario

En la Facultad la función académica más determinante es la docencia de pregrado. El postgrado existe a nivel de Magister Profesional, pero más como una actividad de prestaciones de servicios que como una actividad de formación de capital humano avanzado. La investigación es emergente, pero no una actividad central de la Facultad. La gestión administrativa financiera tiene expresión concreta y prácticamente única en el manejo del presupuesto. En la siguiente tabla se resume la clasificación de las respuestas de los 18 entrevistados:

Cuadro 5: Resumen de Respuestas

Función Primordial	Facultad	Depto A	Depto B	Depto C	Depto D	Depto E	Total
Docencia de Pregrado	1	3	4	4	1	3	16
Docencia de Postgrado	0	0	0	0	1	0	1
Investigación	0	0	0	0	0	1	1
Extensión	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla resume algunas de las entrevistas realizadas que revelan las orientaciones del régimen dominante:

Cuadro 6: Orientación de las Respuestas

Entrevistados	Ideas centrales régimen/dirección/gestión
Autoridad Máxima de la Facultad	"Claro, el ser burocráticos nos lleva a tener un detalle de lo que haremos. Por eso los planes operativos de cada año ayudan a avanzar, en orden, con presupuesto y definiendo las prioridades. Para nosotros siempre la tarea principal será formar profesionales. El postgrado y la investigación son empujados como aspectos vitales por la estrategia institucional y los asumimos; pero sin la docencia de pregrado no hay Facultad. La Facultad existe para formar profesores".
Director de Unidad C	"Las normativas marcan nuestro quehacer. Tenemos normas rígidas, planes detallados y planes de mejora, con sus debidos presupuestos, para hacer lo que mejor sabemos y es formar profesores, que serán los maestros del presente y del futuro. La docencia nos lleva todo el tiempo de trabajo, es muy difícil tener tiempo para investigar o hacer otras cosas".
Académico de Unidad D	"Yo soy docente. Mis alumnos se transforman en buenos profesionales y sus oportunidades de vida cambian. Eso es lo que hacemos crear movilidad social, oportunidades de vida, formando profesores que cambian sus posibilidades, las de sus familias y que enseñarán a las generaciones del futuro. Es una tarea reconfortante".

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, la gestión de la Facultad se orienta esencialmente hacia la formación de profesores, es decir, hacia la docencia de pregrado. Las otras funciones universitarias, se entienden como importantes, pero el tiempo efectivo se destina a la docencia. La gestión presupuestaria es la principal y prácticamente única herramienta de gestión administrativa y financiera.

La gobernanza define el accionar de la Facultad, sus prioridades y su comportamiento estratégico

La gobernanza en la Facultad se caracteriza por la predominancia de un régimen burocrático; por una dirección basada en los planes operativos anuales; y por un énfasis de gestión en la docencia de pregrado, con el presupuesto como herramienta básica de gestión financiera. En este sentido, lo esencial para los entrevistados es responder a las exigencias Ministeriales y sobre todo de la Comisión Nacional de Acreditación, reconociendo que la institución tiene un conjunto de normas que se deben cumplir. Así las cosas, la entidad tiene como forma de actuar sus planes operativos. Esto implica que los Planes Estratégicos de la institución se observan como orientadores, pero lejanos y no definitorios del actuar de la Facultad. A su turno, la función académica primordial es la docencia de pregrado, aunque se reconoce que la investigación y el postgrado son importantes. En la siguiente tabla se resume la clasificación de las respuestas de los 18 entrevistados:

Cuadro 7: Resumen de Respuestas

Régimen/Dirección/Gestión	Facultad	Depto A	Depto B	Depto C	Depto D	Depto E	Total
Burocrático/Plan Operativo/ Docencia pregrado	1	2	3	3	1	2	12
Burocrático/Plan Estratégico/Docencia pregrado	0	1	1	0	0	1	3
Burocrático/Plan Estratégico/Docencia postgrado	0	0	0	0	1	0	1
Colegial/Sin dirección/Docencia pregrado	0	0	0	1	0	0	1
Colegial/Sin dirección/Investigación	0	0	0	0	0	1	1

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla resume algunas de las entrevistas realizadas que revelan las orientaciones del régimen dominante:

Cuadro 8: Orientación de las Respuestas

Entrevistados	Ideas centrales sobre dirección y planeación estratégica
Autoridad Máxima de la Facultad	"Formar buenos profesionales, integrales y comprometidos con la educación del país. Esa es nuestra ambición mayor. Para eso desplegamos los mejores y mayores esfuerzos cada día".
Director de Unidad E	"La acreditación de las carreras, esa es la prioridad. La investigación es bienvenida y el postgrado también. Lo nuestro, lo que hemos desarrollado por décadas es formar buenos profesionales, y nos sentimos orgullosos de muchos de nuestros alumnos que han sido muy, pero muy exitosos".
Académico de Unidad A	"Desde luego tenemos que tener certeza en el actuar. Para eso son los planes anuales. Así se evitan confusiones y se siguen las normas, cumpliendo simultáneamente con formar y preparar profesionales".

Fuente: Elaboración propia.

Luego, existe una relación entre el régimen, la dirección y el foco de gestión en la Facultad analizada. En efecto, el Ministerio parece delinear los requisitos de ingresos de los estudiantes y la Comisión de Acreditación define las exigencias para los procesos académicos, en un marco burocrático y de normas predefinidas. Dado lo anterior, lo importante es formar profesionales en carreras acreditadas, para lo cual se requieren planes anuales, más que grandes procesos estratégicos institucionales, con los debidos presupuestos para los planes de acción y mejora.

CONCLUSIONES

El análisis teórico y los hallazgos de esta investigación específica permiten generar las siguientes conclusiones:

-La teoría sobre regímenes de gobernanza es aplicable no sólo a nivel institucional, sino que también a nivel de Facultades. En efecto, en el caso analizado se puede evidenciar sin ambigüedad la existencia de un régimen burocrático dominante, lo cual sugiere que la teoría sobre la temática es extensiva al caso y al nivel de las Facultades.

-La teoría sobre dirección estratégica plausible a nivel institucional, puede tener expresiones más acotadas al corto plazo en el caso de las Facultades. Ciertamente, en la investigación desarrollada la Facultad reconoce la existencia de procesos de dirección estratégica a nivel de Universidad, pero su camino es delineado a corto plazo a través de los planes operativos anuales.

-La teoría de la gestión es aplicable al nivel de las Facultades, aunque se debe considerar que en términos prácticos las unidades académicas pueden priorizar una función por sobre la demás, dejando a la primera como central y a las siguientes como marginales opcionales.

-Es posible establecer una relación teórica entre gobernanza, dirección y gestión. Relación que se soporta empíricamente en el caso analizado. Las exigencias del entorno y el marco normativo son fundamentales para centrar el accionar en la docencia de pregrado y en la acreditación de las carreras profesionales de la Facultad, para lo cual el Plan Operativo Anual es la herramienta de mayor utilidad.

BIBLIOGRAFÍA

AGYEMANG, G. y BROADBENT, J. (2015), "Management control systems and research management in universities", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol.: 28, n° 7, pp. 1018-1046.

ASIF, M. y SEARCY, C. (2014). "Determining the key capabilities required for performance excellence in higher education", *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol.: 25, n° 1-2, pp. 22-35.

- BARNETT, R. y BENGTSSEN, S. (2017). "Universities and epistemology: From a dissolution of knowledge to the emergence of a new thinking", *Education Sciences*. Vol.: 7, n° 1, pp. 38-50.
- BERNASCONI, A. (2008). "Is there a Latin American model of the university?", *Comparative Education Review*. Vol.: 52, n° 1, pp. 27-52.
- BERNASCONI, A. y RODRÍGUEZ-PONCE, E. (2018a). "Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo, el Clima Académico y la Calidad de la Formación de Pregrado", *Formación Universitaria*. Vol.: 11, n° 3, pp. 29-40.
- BERNASCONI, A. y RODRÍGUEZ-PONCE, E. (2018b). "Importancia de la gestión institucional en los procesos de acreditación universitaria en Chile", *Opción*. Vol.: 34, n° 86, pp. 20-48.
- BRUCKMANN, S. & CARVALHO, T. (2014). The reform process of Portuguese higher education institutions: from collegial to managerial governance. *Tertiary Education and Management*. Vol. 20; N°3: 193-206
- BRUNNER, J.J. (2011). "Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias", *Revista de Educación*. Vol.: 355, pp. 137-159.
- BRUNNER, J.J. y GANGA, F. (2016). "Dinámicas de transformación en la educación superior latinoamericana desafíos para la gobernanza", *Opción*. Vol.: 32, n° 80, pp. 12-35.
- BRUNNER, J. J.; LABRAÑA, J.; GANGA, F. y RODRÍGUEZ-PONCE, E. (2019). "Idea moderna de Universidad: de la torre de marfil al capitalismo académico", *Educación XX1*. Vol.: 22, n° 2, pp. 119-140.
- DOYLE, T. y BRADY, M. (2018). "Reframing the university as an emergent organisation: implications for strategic management and leadership in higher education", *Journal of Higher Education Policy and Management*. Vol.: 40, n° 4, pp. 305-320.
- FOSSATTI, P.; GANGA, F. y JUNG, H. (2017). "Reflexiones en torno a la gobernanza universitaria: Una mirada desde Latinoamérica", *Espacios*. Vol.: 38, n° 35, pp. 14.
- HITT, M. (2015). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización: Conceptos y Casos*. Cengage Learning, Boston.
- GANGA, F.; PÉREZ, A. y MANSILLA, J. (2018). "Paradigmas emergentes en la Gobernanza universitaria: una aproximación teórica", *Utopía y Praxis Latinoamericana*. Vol.: 23, n° 83, pp. 123-136.
- GANGA, F.; QUIROZ, J. Y FOSSATTI, P. (2017). "Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta", *Educação e Pesquisa*. Vol. 43(2), pp. 553-568.
- GRANT, R. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. Wiley, Cornwall.
- JIJUN, W. y LONG, Z. (2011). "On the Model of Postgraduate Student's Self-management from the Perspective of Self-organization Theory", en: *Education Management, Education Theory and Education Application. Advances in Intelligent and Soft Computing*, Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 567-574.
- KAYODE, D., YUSOFF, N. y VELOO, A. (2016). "Validating quality process management instrument for higher education using structural equation modelling", *International Journal for Quality Research*. Vol.: 10, n° 2, pp. 341-354.
- KOSMÜTZKY, A. y KRÜCKEN, G. (2015). "Sameness and Difference", *International Studies of Management & Organization*. Vol.: 45, n° 2, pp. 137-149.

KRÜCKEN, G. y MEIER, F. (2006). "Turning the university into an organizational actor", en: Globalization and organization. Oxford University, Oxford, pp. 241-257.

PÉREZ MARTÍNEZ, A.; RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A. y HINOJOSA DE AGUILAR, S. (2018). "Gobernanza universitaria y valores: la función de control en la gestión universitaria", *Opción*. Vol. 34, n° 86, pp. 176-200.

MAGNUSON, K. y DUNCAN, G. J. (2016). "Can early childhood interventions decrease inequality of economic opportunity?", *Journal of the Social Sciences*. Vol.: 2, n° 2, pp. 123-141.

MINTZBERG, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall, New York.

GUERRAS-MARTÍN, L. y NAVAS-LÓPEZ, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Thomson-Reuters Civitas, Navarra.

PEDRAJA-REJAS, L. y RODRÍGUEZ-PONCE, E. (2015). "Dirección Estratégica y Gestión en las instituciones de educación superior", en: *La educación superior de Chile: Transformación, desarrollo y crisis*. Ediciones UC, Chile, pp. 478-515.

POLLANEN, R.; ABDEL-MAKSOU, A.; ELBANNA, S. y MAHAMA, H. (2017). "Relationships between strategic performance measures, strategic decision-making, and organizational performance: empirical evidence from Canadian public organizations", *Public Management Review*. Vol.: 19, n° 5, pp. 725-746.

PUCCIARELLIM, F. y KAPLAN, A. (2016). "Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty", *Business Horizons*. Vol.: 59, n° 3, pp. 311-320.

RAUDLA, R.; KARO, E.; VALDMAA, K. y KATTEL, R. (2015). "Implications of project-based funding of research on budgeting and financial management in public universities", *Higher Education*. Vol.: 70, n° 6, pp. 957-971.

RODRÍGUEZ-PONCE, E. (2005). *La toma de decisiones estratégicas en las instituciones universitarias. Un estudio empírico en Chile y España*. Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas. Andros Impresores, Santiago de Chile.

RODRÍGUEZ-PONCE, E. (2009). "El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización: Evidencia desde Chile", *Interciencia*. Vol.: 34, n° 11, pp. 822-829.

RODRÍGUEZ-PONCE, E. y PEDRAJA-REJAS, L. (2009). "Dirección estratégica en universidades: un estudio empírico en instituciones de Iberoamérica", *Interciencia*. Vol.: 34, n° 6, pp. 413-418.

RODRÍGUEZ-PONCE, E. y PEDRAJA-REJAS, L. (2013). "Dirección Estratégica y Calidad de las Universidades: Un estudio exploratorio desde Chile", *Interciencia*. Vol.: 38, n° 1, pp. 35-41.

RODRÍGUEZ-PONCE, E. y PEDRAJA-REJAS, L. (2015). "El impacto del diseño de la misión institucional en la calidad de las universidades", *Interciencia*. Vol.: 40, n° 9, pp. 634-638.

RODRÍGUEZ-PONCE, E.; PEDRAJA-REJAS, L.; DELGADO-ALMONTE, M. y GANGA-CONTRERAS, F. (2017). "La relación entre la gestión financiera y la calidad en las Instituciones de educación superior", *Interciencia*. Vol.: 42, n° 2, pp. 119-126.

SCHMAL, R. y CABRALES, F. (2018). "El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno", *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*. Vol.: 26, n° 100, pp. 822-848.

SUTHERLAND, D.; WARWICK, P.; ANDERSON, J. y LEARMON, M. (2018). "How Do Quality of Teaching, Assessment, and Feedback Drive Undergraduate Course Satisfaction in U.K. Business Schools? A

Comparative Analysis with Nonbusiness School Courses Using the U.K. National Student Survey”, *Journal of Management Education*. Vol.: 42, n° 5, pp. 618-649.

SUMAN, S. (2017). “Higher Education Management, Policies and Strategies”, *Journal of Business Management & Quality Assurance*. Vol.: 1, n° 1, pp. 5-11.

THIAN, L.; ALAM, G. y IDRIS, A. (2016). “Balancing managerial and academic values”, *International Journal of Educational Management*. Vol. 30(2), pp. 308-322.

BIODATA

Emilio Rodríguez-Ponce: Profesor Titular de la Universidad de Tarapacá. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales- Universidad Complutense de Madrid; Doctor en Ciencias de la Educación- Universidad Autónoma de Barcelona; Master en Sociedad de la Información y del Conocimiento- Universidad Complutense de Madrid; Magister en Administración mención Finanzas – Universidad de Chile; Master Certificate in Finances Series- University of Notre Dame; Ingeniero Comercial y Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas- Universidad de Tarapacá; Licenciado en Administración y Dirección de Empresas- Ministerio de Ciencia y Cultura de España.

Juan Rodríguez-Ponce: Staff Profesional de la Universidad de Tarapacá. Ingeniero Industrial, Licenciado en Ingeniería Industrial y Bachiller en Ciencias de la Ingeniería - Universidad de Tarapacá; Doctor (c) en Administración y Dirección de Empresas- Universidad Rey Juan Carlos.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT, Chile) por el financiamiento del Proyecto Fondecyt Regular N° 1180484, de cuyos resultados se ha generado el presente artículo.