



Gobierno y desempeño institucional en las IES: caso de la Universidad de Santander

Government and institutional performance in HEI's: case of the University of Santander

DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.44.1.2023.Org.6>

Artículo de Estudio de caso.
 Fecha de recepción: 27/05/2022
 Fecha de devolución: 12/11/2022
 Fecha de aceptación: 28/11/2022
 Fecha de publicación: 09/12/2022

Daniela Bellon Monsalve 
 Universidad del Atlántico
 Bucaramanga, Santander (Colombia)
dan.bellon@mail.udes.edu.co 

Jossie Esteban Garzón Baquero 
 Universidad de Santander
 Bucaramanga, Santander (Colombia)
jos.garzon@mail.udes.edu.co

Para citar este artículo:
 Bellon Monsalve, D. & Garzón Baquero, J. E. (2023).
 Gobierno y desempeño institucional en las IES:
 caso de la Universidad de Santander. *Económicas CUC*, 44(1), 203–228. DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.44.1.2023.Org.6>

JEL: G3, I23, I21

Resumen

Si bien el concepto de gobernanza ha ganado un espacio protagónico en el discurso de académicos, investigadores y practicantes de los asuntos públicos, no se encuentran referentes que describan su uso por parte de las Instituciones de Educación Superior (IES), ni su proceso evolutivo, el cual implica una transformación hacia la gobernanza inteligente. La presente investigación tiene como objetivo presentar una revisión que parte del análisis de los diferentes usos y acepciones del concepto de gobernanza y gobierno corporativo en las IES, tomando como objeto de estudio el caso de la Universidad de Santander UDES, ubicada en Bucaramanga, Santander, Colombia a partir de un enfoque cualitativo con alcance descriptivo-analítico. Entre los principales resultados, se destaca la identificación de siete pilares fundamentales, donde algunos de ellos se ejecutan sin estructura o directriz orientadora, sino más como consecuencia de una necesidad producto del ritmo de globalización y desarrollo de los países; y otros sencillamente no son considerados.

Palabras clave: Gobierno; gobernabilidad; instituto de enseñanza superior; sistema educativo

Abstract

Although the concept of governance has gained a leading role in the discourse of academics, researchers and practitioners of public affairs, there are no references that describe its use by Higher Education Institutions (HEIs), nor its evolutionary process, which implies a transformation towards intelligent governance. The objective of this research is to present a review based on the analysis of the different uses and meanings of the concept of governance and corporate governance in HEIs, taking as an object of study the case of the University of Santander UDES, located in Bucaramanga, Santander, Colombia from a qualitative approach with a descriptive-analytical scope. Among the main results, the identification of seven fundamental pillars stands out, where some of them are executed without a guiding structure or guideline, but more because of a need resulting from the pace of globalization and development of the countries; and others are simply not considered.

Keywords: Government; governance; institute of higher education; educational system

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las sociedades experimentan constantes cambios que generan a su vez nuevas dinámicas políticas, sociales o económicas. Por supuesto, estas transformaciones han dado lugar a que el Estado desarrolle otras formas de gobierno y, sobre todo, de delegar responsabilidades, lo que se traduce en la actualización de modelos de gestión pública y de administración (Cerrillo, 2005). De acuerdo con Cerrillo (2005), debido a la emergencia de estos nuevos modelos de gestión, los procesos de gobierno basados en relaciones estado-céntricas y jerárquicas han perdido vigencia porque resultan insuficientes para dar respuesta a los retos que impone la globalización. En este escenario surge el concepto de gobernanza, comprendido como un modelo de gobierno y gestión basado en principios como la cooperación, consenso, interacción, pluralidad, horizontalidad, equilibrio de poder, y participación de todos los actores involucrados (estatales y no estatales), esto a fin de englobar los intereses y puntos de vistas de las instituciones involucradas en los procesos de gobierno.

Por supuesto, el concepto de gobernanza ha trascendido y se ha incorporado a las universidades, donde se ha comprendido que como instituciones deben ser organizadas y operadas internamente con el fin de consolidar el logro sus objetivos. Para Brunner (2011), las organizaciones universitarias exitosas implementan modelos de gobernanza con los cuales logran dar respuesta a las demandas y transformaciones propias del entorno. La gobernanza en los entornos universitarios genera ventajas como estructuras y procesos apropiados y flexibles que se adaptan a las necesidades institucionales, a través del fortalecimiento de procesos fundamentales como la toma de decisiones estratégicas o la capacidad de gestión. Para Criado (2016), la gobernanza en el seno institucional universitario se traduce en procesos de carácter abierto, flexibles e integradores en los cuales no solo participan los actores que hacen parte de la estructura organizativa sino también la ciudadanía mediante el uso de los datos y la información, lo cual favorece y estimula el desarrollo de nuevas capacidades como la innovación y la competitividad.

Jiménez (2013) explica que el principio básico de la gobernanza es la interacción y la coexistencia ya que a partir de los mismos se generan redes de cooperación que a su vez contribuyen a que la organización se comprenda como un todo. De Vicenzi (2021) también se refiere a la importancia de la gobernanza como eje fundamental e integrador en el desempeño de las instituciones de educación superior y explica que las mismas deben entenderse como estructuras complejas en las que coexisten y participan actores y elementos que, si bien son interdependientes entre sí, mantienen su propia identidad y autonomía, lo que da lugar a que funcione internamente como una “anarquía organizada” que si no es gestionada a partir de procesos de gobernanza puede dar lugar a la emergencia de objetivos ambiguos y metas inconsistentes por parte de los sujetos y entes que participan y configuran la institución. Por lo anterior, la gobernanza como eje rector en los procesos de gestión en las instituciones de educación superior se presenta como un modelo orientado hacia la descentralización del poder, ya que este no es ejercido de manera exclusiva

por los órganos institucionales a través de una organización jerárquica, sino también por los grupos de interés, generando con ello modelos de funcionamiento que se ajustan a sus propias lógicas y necesidades.

Flórez-Parra, López y López (2014) enmarcan los aspectos señalados en las líneas precedentes dentro del concepto de gobierno corporativo, el cual ha sido extendido y utilizado ampliamente en el seno de las organizaciones privadas; no obstante, en la actualidad ha tenido acogida dentro del campo de la administración pública, en escenarios de dominio estatal como la salud o la educación. Se trata de un modelo en el que se plantea la distribución de los derechos y responsabilidades entre los sujetos que hacen parte del contexto a través de una estructura organizacional articulada alrededor de la consecución de objetivos y metas comunes; el concepto de gobierno corporativo además contempla procesos de evaluación y monitoreo que redundan en fortalecimiento de la competitividad y el desempeño (**Flores y Rozas, 2008**).

Navarro y Contreras (2020) resumen las características del concepto de gobierno corporativo aplicado al contexto de las instituciones de educación superior de la siguiente manera:

- El gobierno corporativo estimula la autonomía institucional a través de la reducción de la participación del Estado, y en su lugar se estimula la conformación de redes de participación cuyo fin es diseñar las estrategias que les permitan resolver los asuntos comunes.
- Se hace énfasis en la horizontalidad en la distribución del poder, pero siempre fundamentado en los principios de selección y la distribución de funciones y responsabilidades.
- Se fortalece la autogestión, ya que desde el modelo de gobierno corporativo se empodera a las instituciones para la toma de decisiones que realmente sean coherentes con sus intereses.
- Se promueve la transparencia y la rendición de cuentas.
- Se comprende como un proceso continuo de administración y toma de decisiones que pueden ser negociadas y discutidas en conjunto.

Bajo estos planteamientos, el presente artículo constituye un estudio de caso cuyo objetivo es analizar los procesos de gobierno corporativo y gobernanza en la Universidad de Santander-UNDES, ubicada en Bucaramanga (Santander, Colombia). La investigación constituye un aporte desde el punto de vista teórico, ya que propicia una discusión sobre los conceptos de gobernanza y gobierno corporativo, los cuales como ya se señaló, han sido aplicados tradicionalmente en los procesos de gestión de las empresas privadas, pero es solo hasta la actualidad cuando se están discutiendo sus aplicaciones en la administración pública. Asimismo, evaluar y reflexionar sobre el caso particular de la Universidad de Santander-UNDES permitirá analizar cómo las universidades colombianas se han venido adaptando a este modelo para el logro de sus objetivos y cumplimiento de los compromisos que tienen con la sociedad.

ESTADO DEL ARTE

Como se expuso en las páginas precedentes, en el contexto de la educación superior el concepto de gobierno corporativo exhibe otras connotaciones, ya que sus ejes primordiales se orientan hacia la generación y difusión de conocimiento, lo cual requiere no solo participación de las autoridades universitarias y estatales, sino también de la sociedad civil y la empresa privada, quien es la encargada en muchos de los casos de financiar proyectos de investigación, lo que exige el desarrollo de estrategias las cuales permitan la administración de los recursos de una manera más efectiva y eficiente. En este sentido, para **Flórez-Parra et al. (2014)** la introducción de modelos y principios propios del gobierno corporativo aumenta la capacidad de las instituciones para adaptarse exitosamente ante los retos y el alto nivel de competencia, sin que esto afecte de forma negativa la calidad de la educación, asimismo, desde el punto de vista administrativo, mediante estas estrategias se facilitan procesos fundamentados en el control, retroalimentación, gestión y pertinencia de las estrategias implementadas de cara a los objetivos institucionales (**Lapworth, 2004**).

De acuerdo con los planteamientos de **Gómez (2004)**, la aplicación de los principios del gobierno corporativo en las Instituciones de Educación Superior-IES resulta fundamental en el proceso de coordinar los componentes de forma armónica en el desarrollo de las ciudades inteligentes; no obstante, en Colombia se trata de un campo el cual aún se encuentra en investigación, lo que se puede considerar como un vacío de conocimiento. No obstante, si bien se trata de una línea investigativa aún en emergencia son varios los estudios en los que se ha profundizado al respecto.

Ganga-Contreras y Núñez-Mascayano (2018) reflexionaron sobre el concepto de gobernanza y gobierno corporativo en las IES de Latinoamérica, y advierten que reflexionar sobre sus alcances es un asunto complejo toda vez que sus principios se encuentran aún en construcción. Los autores argumentan que las universidades desempeñan un rol fundamental en la configuración y desarrollo de la sociedad, esto debido a que estas instituciones están comprometidas con la generación de saber y la formación profesional de los ciudadanos. Se concluye que, en primer lugar, no existe claridad teórica y metodológica en la región en cuanto a los principios que subyacen en el concepto de gobierno corporativo, y menos aún sobre cómo este se puede articular en el ámbito de la educación superior. En todo caso, la investigación de **Ganga-Contreras y Núñez-Mascayano (2018)** identificó las siguientes brechas de las IES de cara a la aplicación de sistemas de gobierno corporativo:

- Crisis de la calidad de la educación superior en la región.
- Énfasis en la generación de metas a corto plazo, lo que significa que no hay medidas de previsión para la consecución de objetivos a futuro.
- Énfasis en los aspectos burocráticos y administrativos en detrimento de los aspectos académicos e investigativos.

Jara y Cedeño (2018) también ejecutaron un estudio similar pero enfocado en las IES en Ecuador. Tras la revisión, se concluyó que en la práctica no hay una articula-

ción entre las políticas públicas estatales y los lineamientos de los entes reguladores de la educación superior, y esto se ve reflejado en la distribución equilibrada de la participación, las expectativas de los actores involucrados, los mecanismos de resolución de conflictos y negociación, e incluso en el tipo de intereses que se privilegian, igualmente se determinó que no existen procesos eficaces y continuos de rendición de cuentas por lo que puede verse comprometida la transparencia.

Sánchez y Castañón (2019) analizaron el caso particular de la Universidad Autónoma de Tamaulipas mediante el enfoque de investigación cualitativa. Para ello, se llevó a cabo una primera etapa que constó de una revisión de la literatura, y una segunda en la que se adelantó un trabajo de campo fundamentado en observación y entrevistas a profundidad. Los resultados develaron que a través de la aplicación de los principios de la gobernanza la institución objeto de estudio ha alcanzado resultados favorables en algunos aspectos, tales como la formación y capacitación del profesorado y la innovación tecnológica, lo que ha derivado en una mejor articulación entre las actividades de investigación y docencia, sin embargo, falta mucho trabajo por realizar en torno al diseño de políticas de responsabilidad social que beneficien no solo a la comunidad científica sino a la sociedad en general. Esto es reiterado en el estudio llevado a cabo por **Valdés-Montecinos y Ganga-Contreras (2021)** quienes estudiaron la importancia de la aplicación de la gobernanza y el gobierno corporativo en las IES definiéndolo ya no como un modelo de gestión sino como un quehacer que rige los procesos de toma de decisiones. Teniendo esto en cuenta los mencionados autores ejecutaron un estudio de tipo documental cuyo objetivo fue describir las características presentes en la participación de los actores de interés en las instituciones de educación superior. Los hallazgos sugieren que en la práctica no hay una adecuada articulación entre los grupos de interés internos y externos por lo que no hay un equilibrio en cuanto a la participación activa y protagónica, esto claramente representa una dificultad ya que dificulta la obtención de información de primera mano que permita reconocer los cambios sociales y las necesidades de los actores extrainstitucionales que también están involucrados, lo cual, de acuerdo a **Valdés-Montecinos y Ganga-Contreras (2021)** se ve reflejado en la calidad de la educación, y en el perfil de los egresados.

Martínez y Castro (2022) profundizan en este aspecto y adelantaron un trabajo de investigación cuyo objetivo fue explicar las estrategias que prevén las universidades del Estado de Sinaloa (México) que implementan programas en el área de las ciencias agropecuarias para la integración entre las instituciones y la empresa privada. Para dar respuesta a este planteamiento se partió de un modelo de investigación cualitativa en la que se triangularon los resultados de la revisión bibliográfica y los testimonios recogidos a partir de la aplicación de entrevistas a profundidad. Los hallazgos permitieron concluir que de momento no hay estrategias consolidadas de cooperación entre las instituciones de educación superior que administran el programa objeto de estudio y las empresas privadas en las que los futuros profesionales se vinculan para efectos de sus prácticas y adquieren experiencia por lo que se recomienda el desarrollo de estrategias transversales que estimulen un mayor nivel de participación.

La gobernanza y el gobierno corporativo se vinculan directamente con el desempeño organizacional. Según [Blanco \(2017\)](#), esto es especialmente relevante en el caso de las IES ya que estas están comprometidas con la generación de conocimiento y formación de profesionales capacitados, pero también con generar respuestas ante las transformaciones y cambios que exige la sociedad. Precisamente, son estas dinámicas sociales las que pueden impactar en el desempeño de las instituciones universitarias y a consecución de sus objetivos. [Blanco \(2017\)](#) considera que la gobernanza en sí misma es un sistema complejo que puede dar lugar a pugnas internas en cuanto al ejercicio del poder, y esto por supuesto redundará en el desempeño y el logro de los objetivos.

METODOLOGÍA

El presente estudio se enmarca en el paradigma de la investigación cualitativa, la cual es definida por [Hernández, Fernández y Baptista \(2010\)](#) como un proceso metodológico cuyo fin es conocer las percepciones, puntos de vista, experiencias y significados que se construyen alrededor de un problema de investigación. Para [Salgado \(2007\)](#), la investigación cualitativa se propone construir una comprensión profunda del fenómeno, lo que permite no solo identificar sus características, sino también analizar sus relaciones causales. Precisamente, en el presente estudio se busca profundizar en los conceptos de gobernanza y gobierno corporativo y cómo estos son aplicados a un escenario particular, en este caso, una universidad colombiana, y para ello se tomaron en cuenta, por un lado, los acercamientos teóricos disponibles sobre el tema, y por el otro, los testimonios y experiencias de algunos de los actores involucrados en relación con la implementación de los principios de la gobernanza en las IES. En cuanto al alcance, se trata de un estudio descriptivo-analítico, esto significa, de acuerdo a [Hurtado \(2007\)](#) y [Arias \(2012\)](#), que en primer lugar se hará una caracterización del objeto de estudio, en este caso el concepto de gobernanza y las dimensiones que lo conforman, sin embargo, se presentará un análisis que trasciende la descripción, para lo cual, además de la revisión teórica, se tomarán en cuenta los testimonios de las fuentes primarias a fin de esbozar una discusión que permita comprender cuál es el comportamiento del fenómeno en el contexto. Finalmente, y como se sugirió en las páginas precedentes, se emplearán técnicas propias de la investigación documental y del estudio de caso. La revisión documental se comprende como un proceso de construcción de nuevo conocimiento a partir de la revisión de fuentes primarias y secundarias ([Hernández et al., 2012](#)), mientras que el estudio de caso analiza las características concretas de un sujeto, institución, organización o ente particular a fin de reconocer los rasgos que lo distinguen. [Arias \(2012\)](#) advierte que los resultados que se desprenden de los estudios de caso no son extensibles a otros, pero permiten comprender la situación en entornos similares. En la [Figura 1](#) se esboza la ruta metodológica general que se implementó.



Figura 1. Diseño metodológico.
Fuente: Autores.

La primera fase corresponde a una revisión documental de naturaleza no sistemática. De acuerdo con [Guevara \(2016\)](#), este tipo procesos de revisión dan pie a la construcción de estado de arte con el que se puede observar el avance investigativo en torno al tema seleccionado. Para el presente estudio, se tuvieron en cuenta publicaciones de carácter científico que cumplieran con los criterios de inclusión y exclusión previamente delimitados por el investigador ([García, 2014](#)), que en este caso son los que se presentan en la [Tabla 1](#):

TABLA 1.
Criterios de inclusión y exclusión.

Parámetros	Inclusión	Exclusión
Palabras clave	Los documentos brindan las orientaciones o implicaciones pertinentes con respecto a los campos de gobernanza, valor público, gobernanza inteligente y educación, gobernanza local, datos públicos y gobierno abierto.	Trabajos no relevantes fueron excluidos.
Tipo de publicación	Dado el propio alcance de la investigación, no solo se incluyeron artículos de revistas indexadas, sino también libros, capítulos de libros e informes de casos de éxito empresarial, que habían pasado por un proceso de revisión por pares, asegurando criterios de calidad.	Documentos que no aseguran un proceso de revisión por pares, y por tanto, criterios de calidad.
País de origen	Cualquier país de origen.	Las fronteras geográficas no se consideraron aplicables.
Idioma	Español e inglés.	Los estudios de idiomas que no sean inglés o español se excluyeron debido a limitaciones de recursos en la traducción.

Fuente: Autores.

El proceso de búsqueda se llevó a cabo en bases de datos académicas tales como Web of Science, Science Direct, Scopus, utilizando operadores booleanos (AND, OR, XOR, NOT) y palabras clave como “gobernanza”, “valor público”, “gobernanza inteligente y educación”, “gobernanza local”, “datos públicos” y “gobierno abierto”, se identificaron 768 documentos en la primera búsqueda, excluyéndose 576 por no cumplir con los criterios de inclusión y exclusión, quedando un total de 192. Estos 192 fueron revisados de manera exhaustiva tras lo cual se eliminaron 64 dejando un total de 128 para el análisis final. Los hallazgos de esta etapa fueron sistematizados en una matriz de seguimiento para mejor lectura y comprensión por parte de los investigadores, los resultados de esta revisión bibliográfica se presentan en la **Tabla 2**:

TABLA 2.
Pilares que direccionan las IES hacia una gobernanza inteligente.

Pilar	Descripción	Referentes
Gobierno electrónico ¹	Hace referencia a los procesos de toma de decisión inteligente, políticamente correctos, que se soporte en las Tecnologías de la Información y Comunicación y tecnologías de red. De esta manera se propende por el avance progresivo de la tecnología a través de una implementación efectiva y eficiente, con mayor incidencia en los resultados obtenidos y sobre la gestión eficiente de los recursos. Lo anterior permitiría contar con información más completa y disponible para los procesos de toma de decisión; vinculando de forma integral información, procesos, instituciones e infraestructura física para el servicio a la comunidad. De forma colateral, permitiría mejorar la rendición de cuentas, aumentar la transparencia y reducir la corrupción.	Batty et al. (2012), Tapscott y Agnew (1999), Meijer y Rodríguez (2015), Giuffrè et al. (2012), Gil et al. (2010), Khaoula et al. (2018), Pereira et al. (2018).
Gobernanza basada en la comunidad y sus interacciones	Hace referencia a la inclusión social de la comunidad y la vinculación intersectorial de los diferentes actores de una comunidad, con el fin de promover la investigación, cooperación y asociación en pro del crecimiento económico y social a partir de la integración entre principios, factores y capacidades de un gobierno con un enfoque centrado en dar respuesta a las exigencias de la sociedad. Lo anterior permitiría un acercamiento a una sociedad <i>Smart</i> al integrar la participación de la comunidad, generando estrategias y políticas que permitan el desarrollo de diferentes áreas fundamentales como la educación.	Batagan (2011), Tapscott y Agnew (1999), Meijer y Rodríguez (2015), Jiménez (2013), Caragliu et al. (2009), Gil et al. (2010), Khaoula et al. (2018), Pereira et al. (2018).

¹ Puede ser ampliamente definido como la adopción de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones-TIC, lo que implica que la interoperabilidad del gobierno electrónico es un área de importancia estratégica a nivel local, regional y nacional, en organizaciones supranacionales, empresas y otros grandes (Jiménez, 2013). En consecuencia, la gobernanza electrónica hace referencia a la aplicación de tecnología en los gobiernos para su misma transformación, así como su interacción con la comunidad, empresas y otros actores, generando un impacto positivo en la sociedad (Estevez & Janowski, 2013).

Pilar	Descripción	Referentes
Desempeño socioeconómico bajo un enfoque de sostenibilidad	<p>Propende por la maximización de los beneficios a nivel socioeconómico y ecológico, considerando las implicaciones del crecimiento y desarrollo, buscando mitigar los efectos negativos en pro de una mayor sostenibilidad. Implica considerar tecnología de bajo costo, el reciclaje de basuras electrónicas, enfoque sobre el medio ambiente, respuesta rápida ante emergencias para su aprendizaje y superación.</p>	Kourtiti et al. (2012); Gil et al. (2010); Gil et al. (2016).
Eficiencia administrativa, enfoque en resultados	<p>Con este pilar se busca el logro de procesos más eficaces y eficientes, de manera que se maximicen los resultados positivos. Lo anterior implica el desarrollo de actividades de coordinación interna con calidad, relevancia y efectividad. Este pilar propende por la toma de decisiones asertivas, promoviendo objetivos claros desde su formulación hasta su implementación, para un impacto positivo futuro y un aprendizaje continuo; así como un mejor rendimiento y agilidad en procesos asociados a los servicios de información, tiempos de respuesta cortos, solicitudes y transacciones en línea, entre otros. Finalmente, resalta la importancia de comprar los resultados a nivel nacional e internacional en relación a las decisiones estratégicas, partiendo de procesos de control y evaluación interna.</p>	Scholl & Alawadhi, (2016); Meijer y Rodríguez (2015); Pereira et al. (2018); Sandoval et al. (2009); Rose et al. (2015); Botín & Gutiérrez (2015).
Promoción de iniciativas inteligentes	<p>Propende por la generación de capacidades de innovación enfocadas en procesos de transformación organizacional para el desarrollo de la sociedad. Lo anterior involucra la creatividad, emprendedurismo e igualdad social, para la estimulación de una cultura diversa de sociedad inteligente, la integración del desarrollo económico basado en el conocimiento y orientado hacia la innovación. Se destaca dentro de este pilar la necesidad de incrementar la financiación de las actividades desde fuentes internas y externas, que permitan potenciar actividades de investigación, innovación y fortalecimiento de la sociedad, fomentando así el alcance de logros y objetivos propuestos.</p>	Gil et al. (2010); Gil et al. (2016); Botín & Gutiérrez (2015).
Profesionalización de la administración	<p>Resalta la importancia en la profesionalización de la administración, reforzando áreas claves de la gestión institucional, con el fin de mejorar la gestión administrativa interna, especializar las diferentes unidades en términos de investigación, innovación, proyección social, entre otros.</p> <p>Este pilar propende por la conformación de equipos con capacidades de organización y gestión profesional, que permitan agregar valor a los procesos internos y aumentar la efectividad en los mismos.</p>	Botín & Gutiérrez (2015).
Reconocimiento al buen gobierno	<p>Implica el reconocimiento mediante diferentes sistemas de remuneración basados en productividad y asignación de presupuestos por desempeño en las áreas de investigación, innovación, fortalecimiento social y docencia, promoviendo el aumento de la productividad y el manejo eficiente de los recursos.</p>	Botín & Gutiérrez (2015).

Fuente: Autores.

Tras la revisión bibliográfica, se identificaron 7 dimensiones o pilares y 5 categorías que configuran la gobernanza dentro de las IES, lo cual sirvió como fundamento para la aplicación de entrevistas semiestructuradas a los actores administrativos e institucionales de la Universidad de Santander-UNDES, que son los que se presentan en la **Tabla 3**:

TABLA 3.

Áreas intervenidas al interior de la Universidad de Santander UNDES.

Área Institucional	Cargo
Rectoría	Rector.
Investigación	Vicerrector de Investigación.
Extensión	Vicerrector de extensión.
Docencia	Representante de los docentes ante el Consejo Académico.
Posgrados	Vicerrector de posgrados.
Planeación y Calidad Institucional	Director Planeación y Calidad Institucional.
Acreditación Institucional	Asesor UNDES en temas de acreditación institucional.
Administración Financiera	Vicerrector Administrativo y Financiero.

Fuente: Autores.

Por último, se llevó a cabo un proceso de contraste entre la información recopilada a través de la revisión de la literatura y los testimonios de los informantes entrevistados, con el fin de obtener una comprensión más plural acerca de cómo se implementa y funciona la gobernanza dentro de la institución.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Sobre el concepto de gobernanza

De acuerdo con la revisión bibliográfica, la legislación tradicional y de gobierno a nivel tanto Estatal como Institucional (con un enfoque en las IES para la presente investigación), se enfrenta a un conjunto de desafíos que derivan de la globalización de las tecnologías y de la información, lo que impone necesidad de generar nuevos modelos de interacción y participación. Lo anterior proyecta el uso y la incorporación de las TIC como un elemento estratégico de los procesos de gobernanza, ya que a través de estas se impulsan y fortalecen principios esenciales de la gobernanza, tales como la transparencia, participación e innovación, lo cual deriva en la creación de valor y aumento de la competitividad. De acuerdo con **Innerarity (2010)**, la incorporación de las TIC como eje central de los procesos de gobernanza estimula la emergencia de “territorios inteligentes”, lo cual es clave en las IES para un mejor ejercicio de las funciones de docencia e investigación, y también para la creación de

espacios para la innovación. Sin embargo, si bien el uso de las nuevas tecnologías se presenta como una oportunidad para fortalecer los procesos de gobernanza, en la práctica se encuentran elementos tales como la burocracia, la falta de definición de estándares éticos, inexistencia de procesos asociados a la seguridad electrónica, falta de profesionalización de la administración, entre otros, lo cual por supuesto supone un desafío para las instituciones universitarias, y ante esto, diversos autores han evaluado cuáles serían los aspectos que impulsarían y mejorarían los procesos de gobernanza, de acuerdo a la revisión bibliográfica permitió identificar los siguientes:

- *Gobierno electrónico*

Es reportado por [Batty et al. \(2012\)](#), [Tapscott y Agnew \(1999\)](#), [Meijer y Rodríguez \(2015\)](#), [Giuffrè, Siniscalchia y Tesoriere \(2012\)](#), [Gil-García, Zhang y Puro-Cid \(2010\)](#), [Khaoula, Majida, Samira, Mohamed y El Yamami \(2018\)](#) y [Pereira, Parycek, Falco y Kleinhans \(2018\)](#), quienes lo definen como procesos de toma de decisiones apoyados en las tecnologías implementadas de una manera efectiva y eficiente. De acuerdo con los citados autores, el gobierno electrónico permitiría una mejor administración de los recursos, y esto incluye el manejo de la información, que es uno de los elementos con más valor dentro de cualquier institución. De esta manera, se agilizarían los procesos de toma de decisiones que pueden resultar cruciales no solo para enfrentar situaciones concretas del presente, sino también para generar planes y acciones previsivas de cara a los objetivos del futuro, esto también tiene un impacto en aspectos tales como la articulación de los procesos, aumento de la transparencia en la rendición de cuentas, y por consiguiente, disminución de la corrupción.

- *Gobernanza basada en la comunidad y sus interacciones*

La importancia de la participación de la comunidad en los procesos de gobernanza de las IES ha sido discutida a lo largo de las páginas precedentes. Este principio también se menciona en las investigaciones de [Batagan \(2011\)](#), [Tapscott y Agnew \(1999\)](#), [Meijer y Rodríguez \(2015\)](#), [Jiménez \(2013\)](#), [Caragliu, Del Bo y Nijkamp \(2009\)](#), [Gil-García, Arellano-Gault y Luna-Reyes \(2010\)](#), [Khaoula et al. \(2018\)](#) y [Pereira et al. \(2018\)](#), quienes concluyen que su fin principal es promover la integración y la participación de la sociedad en general, ya que son los receptores principales del conocimiento el cual puede generarse en estas instituciones. Como se ha mencionado, cuando no existe una participación real por parte de la comunidad no existe un conocimiento efectivo sobre cuáles son sus necesidades, generando una brecha entre lo que se hace en la institución en términos investigativos y de formación de nuevos profesionales, y lo que realmente demanda el contexto. En resumen, la participación de la comunidad daría lugar a procesos de gobernanza adaptados a las exigencias reales del entorno, y esto podría impulsar el desarrollo de nuevo conocimiento que pueda derivar a su vez en desarrollo económico, cultural o social.

- *Desempeño socioeconómico bajo un enfoque de sostenibilidad*

Este principio es mencionado por científicos como **Kourtit, Nijkamp y Arribas (2012)**, **Gil-García et al. (2010)** y **Gil-García et al. (2016)**, y se refiere a la importancia de incluir dentro de los procesos de gobernanza elementos socioeconómicos y ecológicos coherentes con los principios de sostenibilidad, que forman parte de los objetivos estatales a nivel universal. Este pilar se relaciona directamente con la participación de la comunidad, ya que solo a través de su cooperación se pueden generar políticas las cuales sean cónsonas con sus necesidades en materia ambiental.

- *Eficiencia administrativa: enfoque en resultados*

Para autores como **Scholl y Alawadhi (2016)**, **Meijer y Rodríguez (2015)**, **Pereira et al. (2018)**, **Sandoval y Gil-García (2009)**, **Rose, Persson y Heeager (2015)** y los investigadores de la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas (**CRUE, 2015**), la eficiencia administrativa contempla la implementación de procesos adaptados a los objetivos de la institución, con el propósito de impulsar el logro de mejores resultados. Por supuesto, la implementación de estos procesos debe incluir medidas de monitoreo y control las cuales permitan evaluar su calidad y eficacia; y también tomar la toma de decisiones oportunas orientadas a propiciar el mejoramiento continuo. Para la evaluación de estos procesos se observarán indicadores tales como rendimiento, agilidad, tiempos de respuesta, y disponibilidad y calidad de los datos.

- *Promoción de iniciativas inteligentes*

De acuerdo con **Gil-García et al. (2010)**, **Gil-García et al. (2016)** y la **CRUE (2015)**, la promoción de iniciativas inteligentes se puede traducir en innovación y desarrollo de iniciativas que estimulen el crecimiento social; por lo mismo se fundamenta en aspectos tales como la creatividad y emprendimiento. Para ello, una vez más, se necesita fortalecer la participación de los agentes externos, quienes están llamados a cooperar en actividades de investigación y proyectos que deriven en beneficios para la sociedad.

- *Profesionalización de la administración*

Los investigadores españoles de la **CRUE (2015)** explican como dentro del ámbito de la gobernanza en las IES se deben reforzar áreas claves las cuales permitan el mejoramiento de la gestión administrativa. Este pilar propende por la conformación de equipos con capacidades de organización y gestión profesional, que permitan agregar valor a los procesos internos y aumentar la efectividad en los mismos.

- *Reconocimiento al buen gobierno*

Implica el reconocimiento mediante diferentes sistemas de remuneración basados en productividad y asignación de presupuestos por desempeño en las áreas de investigación, innovación, fortalecimiento social y docencia, promoviendo el aumento de la productividad y el manejo eficiente de los recursos (CRUE, 2015).

Gobernanza inteligente en la Universidad de Santander UDES

Teniendo en cuenta los principios descritos en las líneas previas, se analizaron las entrevistas realizadas a los actores institucionales especificados en la **Tabla 3**. De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, la información se organizó según las categorías que se presentan a continuación:

- *Concepción sobre el concepto de gobernanza*

En este punto el propósito de la entrevista fue identificar cual es el concepto que sobre la gobernanza tiene cada uno de los informantes, lo cual resulta fundamental para comprender si existe uniformidad. Al respecto, los hallazgos permitieron determinar que en general existe un hilo homogéneo en torno a cómo es comprendido el concepto de gobernanza en las diferentes áreas que componen la institución. Para los consultados, la gobernanza hace referencia a los principios de buen gobierno que le permiten a la institución mantener la transparencia de su gestión a pesar de contar con financiamiento propio. Señalan además que, uno de los principios básicos de la universidad es la articulación entre las diversas áreas, lo que garantiza la solidez y calidad de la comunicación interna, lo cual facilita el logro de los objetivos comunes.

- *Gobernanza en las funciones sustantivas*

En esta categoría se aborda la forma en que desde las áreas de docencia, investigación y extensión se promueven los pilares de sostenibilidad, desarrollo de iniciativas inteligentes y reconocimiento al buen gobierno. Se encontró que estas se apoyan en tres aspectos básicos correspondientes a autonomía institucional, participación en el gobierno corporativo y rendición de cuentas. Asimismo, la Universidad de Santander-UDES, tiene muy bien definida su normativa para su funcionamiento, entre ellos su estatuto general, reglamentos, plan de desarrollo, así como la participación de estudiantes en los órganos de gobierno y la búsqueda de la calidad de los programas académicos, para lo cual ha realizado todos los procesos de autoevaluación para la obtención de los registros calificado de los programas académicos ante el Ministerio de Educación Nacional y la Acreditación de Alta Calidad. De lo anterior se resalta la evidencia de implementación de los pilares

“Desempeño socioeconómico bajo un enfoque de sostenibilidad” y “Promoción de iniciativas inteligentes”; sin embargo, no se menciona el “Reconocimiento al buen gobierno”.

- *Gobierno electrónico*

La universidad ha avanzado en el diseño e implementación de TIC a través de diversos sistemas de información, no obstante, estos se encuentran desarticulados, generando poco impacto para la toma de decisiones en la institución. Por otra parte, se destaca como fortaleza el “Campus Virtual”, el cual está muy bien estructurado y ha estado fortaleciendo su articulación con los procesos propios del currículo, pero sin embargo, se podría articular con los programas presenciales, para un mejor aprovechamiento en la búsqueda de un mayor impacto para la universidad. Lo anterior evidencia el pilar de “Gobierno electrónico”, aunque precisa actividades de fortalecimiento para su adecuada implementación y aprovechamiento de su objetivo.

- *Interacción con la comunidad*

Se encontró que la UIS presta un servicio a la sociedad, formando no solamente profesionales idóneos, comprometidos con el desarrollo social, sino también profesionales de muy alta calidad, para ejercer eficientemente su profesión y sensibles a las necesidades para contribuir al desarrollo de la región y del país. La relación con el sector externo evidencia un progreso a través de las ocho estrategias, apuntando a un plan de regionalización. Dados los factores revisados anteriormente, se evidencia que la UDES, tiene gran capacidad para desarrollar controles directos e indirectos, planificados y compatibles con la autonomía universitaria. Este planteamiento constituye un marco adecuado para definir las relaciones entre estado gubernamental y sociedad con una concepción de gestión pública y una participación de la comunidad.

- *Gestión interna de los procesos*

Se observó una notable debilidad en los pilares de “Profesionalización de la administración”, dado que, aunque la universidad cuenta con certificación de calidad en la norma **ISO 9001**; la necesidad de profesionalización es evidente, en pro de la optimización de los procesos. Los resultados del proceso de entrevista han sido consolidados en la **Tabla 4**, a fin de ofrecer al lector una visión más global de la concepción de cada área estratégica a cada una de las categorías y pilares identificados.

En la **Tabla 4** se resumen los principales hallazgos obtenidos a través de la entrevista:

TABLA 4.
Consolidación de resultados de entrevistas a las áreas institucionales de las UDES.

Área Institucional	Concepción de gobernanza (definición)	Gobernanza en las funciones sustantivas	Procesos que vinculan TIC	Interacción con la comunidad	Gestión interna de procesos
Rectoría	Se corresponde con los elementos normativos institucionales, que permiten su funcionamiento en el marco de unas normas y reglas. Así mismo, se concibe la gobernabilidad como la percepción de los miembros de la comunidad académica sobre el funcionamiento de la Universidad, cumplimiento de la norma, respeto sobre los órganos de gobierno y el cumplimiento de las acciones ejercidas por ellos.	Se ha venido fortaleciendo desde el mismo plan de desarrollo institucional, el desarrollo de proyectos relacionados con el sector social y productivo, incrementando su impacto sobre la región, en la consolidación del beneficio social.	Se evidencian deficiencias, ya que no tiene un sistema integrado de información que permita saber en tiempo real, los datos y las cifras que la Institución maneja. Se adelanta un proceso de diagnóstico de la situación actual de los sistemas de información, de tal manera que se logre la integración de todos los sistemas dispersos con que cuenta la Institución. Se destaca el centro de educación virtual como una fortaleza al tener un alcance en todo el territorio nacional.	Se presenta en el sentido de que las universidades le prestan un servicio a la sociedad no solamente para formar profesionales idóneos, sino también profesionales comprometidos con el desarrollo social. En este sentido, se forman profesionales sensibles a las dificultades del medio externo, a la solución de problemas de las comunidades, a la inequidad social existente en pro de un desarrollo nacional.	Es necesaria una mejora en la gestión interna de los procesos administrativos, desde su agilización y eficiencia, que depende mucho de las personas. Lo anterior implica una necesidad de profesionalización de los funcionarios. Así mismo, es necesario considerar la reducción en los tiempos de respuesta, buscando facilitar los procesos a toda la comunidad académica.
Investigación	Se vincula a las herramientas Institucionales que permiten transparencia, regulación y formalización de procesos, procedimientos, normas, y actuaciones influyentes en el desarrollo de la Universidad. Así mismo, permite la rendición de cuentas efectiva, salvaguardando los principios de ética; teniendo en cuenta que la universidad tiene un compromiso y responsabilidad con la sociedad. Se concibe la gobernabilidad, como la manera en cómo se acogen esas normas para asumir los procesos por parte de los funcionarios designados.	Hay una continua evaluación de las necesidades y retos de la región nororiental, a partir de la cual se formulan proyectos en articulación con otros aliados regionales, nacionales, e incluso internacionales. Lo anterior permite la generación resultados en correspondencia a la solución de las problemáticas sociales, ambientales y económicas, en pro del desarrollo de la sociedad.	Aunque la institución cuenta con más de 30 sistemas, es necesario fortalecer la forma en cómo estos dialogan en un ecosistema universitario que permita que las unidades misionales y de apoyo tengan acceso eficiente a la información. Debido a la falta de integración de estos sistemas se dificulta la toma de decisiones oportunas, representando una oportunidad de mejora para responder a las necesidades de los datos de una manera más efectiva. Se destaca el campus virtual como un valioso aporte a la sociedad desde la construcción de región, pertinencia y posicionamiento.	Se destaca la participación institucional en instancias regionales mediante la articulación con redes a nivel nacional e internacional. Asimismo, mediante los proyectos de investigación. Los quehaceres misionales de la extensión, investigación y docencia, tienen sentido en la medida que se acerquen a las comunidades, que tengan una lectura de las realidades sociales para de esta manera proponer estrategias, iniciativas y apuestas que respondan a esas necesidades.	Se cuenta con certificación del Icontec en la gestión de sus procesos y procedimientos administrativo y financieros, permitiendo la mejora en los procesos y procedimientos en el camino hacia la eficiencia de los mismos. Dada la naturaleza jurídica como Universidad privada, hay un menor nivel de burocracia; sin embargo, en algunos casos los tiempos de respuesta no son tan ágiles, lo cual depende mucho del capital humano.

Área Institucional	Concepción de gobernanza (definición)	Gobernanza en las funciones sustantivas	Procesos que vinculan TIC	Interacción con la comunidad	Gestión interna de procesos
Extensión	Se asocia con el proceso y las instancias encargadas de asegurar el manejo de la autoridad y la toma de decisiones en una institución. Se destaca desde la vicerrectoría la importancia del trabajo mancomunado de la gobernanza y la gobernabilidad, entendiendo este último como el desempeño de las funciones propias de cada persona con niveles de autoridad.	Proyectan un funcionamiento avanzado destacando las labores encaminadas al análisis de las problemáticas sociales mediante el ejercicio de las funciones sustantivas. Se destaca la percepción de trabajo integral entre departamentos.	Se evidencia la importancia de las tecnologías de la información, mediante la creación y consolidación del campus virtual, así como su reconocimiento a nivel regional y nacional en pro de la profesionalización de la sociedad.	Se destaca la disparidad en el funcionamiento de los sectores educativo y productivo. Lo anterior, debido a que en el primero prima el debate en la toma de decisiones y en segundo la medición de indicadores y resultados. Así mismo, se destaca el desconocimiento del término de gobernanza en el departamento, debido al tamaño de las empresas del sector. Finalmente, se destaca la capacidad institucional de resolución de problemas mediante la co-creación, con el fin de acercarse al sector productivo.	Se reconoce que la Institución aún no es lo suficiente ágil en solucionar las necesidades de los empresarios, el ejercicio de co-creación busca resolver de manera conjunta a fin de disminuir el tiempo de espera para la ejecución de los proyectos.
Docencia	Se asocia a la calidad y eficacia de la acción del mismo gobernar, compartiendo recursos y esfuerzos para generar las políticas y estrategias de desarrollo. La gobernabilidad es considerada como un proceso en el cual diversos grupos integrantes de una sociedad ejercen un poder para tener una autoridad, de tal manera que al hacerlo llevan las políticas y las decisiones al desarrollo social.	Se ha venido invirtiendo en las funciones sustantivas, impulsando el desarrollo basado en ciencia, tecnología e innovación, incidiendo positivamente en la sociedad y contribuyendo al desarrollo y el emprendimiento de la región y del país.	Se hace necesario integrar sistemáticamente los procesos y las acciones institucionales en aras de permitir una información oportuna a la hora de tomar una decisión.	Se reconoce el trabajo de interacción e integración con los agentes y sectores sociales, desde la formación profesional, la investigación, la socialización del conocimiento, y la extensión o proyección social.	Es necesario fortalecer los procesos al interior de la institución, de manera tal que exista una mejor interrelación entre las diferentes dependencias, así como respuestas más efectivas y en menor tiempo, reduciendo así los procesos burocráticos y reprocesos al interior de la misma.

Área Institucional	Concepción de gobernanza (definición)	Gobernanza en las funciones sustantivas	Procesos que vinculan TIC	Interacción con la comunidad	Gestión interna de procesos
Posgrados	Se asocia al conjunto de normas y principios en un marco de redes para el relacionamiento y cumplimiento de los objetivos asociados a las funciones sustantivas, con la participación activa de grupos externos. Se destacan la eficiencia y la legitimidad como dos factores muy importantes en la Gobernabilidad.	La institución se articula con la sociedad desde cada uno de los procesos. La participación es mayor para el desarrollo de los mismos en un marco de innovación, sirviendo como eje transversal. Se destaca la identificación de focos estratégicos comunes, fortaleciendo la pertenencia social desde las funciones sustantivas.	Se destaca el trabajo institucional; no obstante, se evidencia la ausencia del núcleo integrador, dado que, aunque se tienen varios aplicativos, estos no están articulados y algunos procesos se realizan manuales, lo cual implica que la información está muy vulnerable a errores, siendo heterogénea, lo que disminuye la confiabilidad de los resultados.	Se reconoce el avance institucional en la pertinencia en la sociedad a partir de sus funciones sustantivas, consolidándose los grupos de interés.	Es necesario mejorar la gestión interna de los procesos, dado que no son muy ágiles. Se tienen procesos muy operativos que demandan alta carga laboral y personal, generando un mayor enfoque en procesos operativos en vez de estratégicos.
Planeación y Calidad Institucional	Se concibe como un proceso de interacción entre los diferentes actores con clara ejecución de las políticas, los procesos y subprocesos, con resultados oportunos, eficientes y de calidad. Se define la gobernabilidad como la capacidad administrativa para gobernar.	Desde la oficina de planeación y calidad institucional se busca la articulación con las diferentes funciones sustantivas de la UDES. Cada proceso es pensado considerando las diferentes actividades de docencia, investigación y extensión. No obstante, es necesario reconocer que los procesos al interior de la universidad deben estar en mejora continua, abriendo una puerta y gran oportunidad para mejorar la interrelación entre todas las dependencias institucionales.	Se cuenta con diferentes tecnologías de calidad, formulación y operación; no obstante, se evidencia la necesidad de integración de los procesos tanto en lo académico como en lo administrativo-financiero de los tres campus. Se evidencian brechas en materia de confiabilidad, oportunidad y adecuada respuesta, siendo necesario reforzarlos para la toma de decisiones, aprovechamiento y optimización de recursos.	Se destaca el progreso en la pertinencia institucional, al contar con ocho aspectos estratégicos, enfocados en el fortalecimiento de los territorios, las condiciones humanas, capacidad de formación de las nuevas generaciones, habilidades y destrezas para que el profesional egresado pueda servir con idoneidad y calidad, así como también contribuir en las diferentes disciplinas (política, económica, social) del país.	Se hace necesaria una arquitectura institucional integrada que responda de manera veraz, oportuna y confiable, y permita una mejor toma de decisiones.

Área Institucional	Concepción de gobernanza (definición)	Gobernanza en las funciones sustantivas	Procesos que vinculan TIC	Interacción con la comunidad	Gestión interna de procesos
Acreditación Institucional	Se asocia el buen gobierno con las herramientas consolidadas través de normativas o prácticas para la gobernabilidad; esto genera reglas y relacionamientos claros entre jerarquías, cargos, y funciones.	La adecuada asignación de recursos ha permitido que la institución fortalezca continuamente los procesos asociados a las funciones sustantivas.	Se evidencia el uso de las TIC de forma transversal a las funciones sustantivas institucionales; sin embargo, el gran reto es entenderse en conjunto, de manera que se tomen decisiones más estratégicas, respondiendo de forma oportuna y efectiva a las necesidades externas.	Se destaca un buen enfoque en su relacionamiento con la sociedad, hay una clara correspondencia de su proyección. Se evidencia el compromiso con la sociedad en diferentes niveles hacia la transformación de los territorios donde hace presencia.	Hay poco relacionamiento, siendo necesario pensar en nuevos modelos de gestión mediante la reglamentación y autorregulación.
Administración Financiera	Se asocia a la cultura organizacional que se ha establecido en la aplicación del gobierno y jerarquía; conductos regulares, comportamientos etc. Asimismo, la Gobernabilidad corresponde a la aplicación o el funcionamiento de los lineamientos establecidos en la gobernanza.	Desde la administración financiera se asignan diferentes recursos no sólo para las actividades asociadas a la docencia, sino también para actividades de investigación y extensión. Dichos recursos pueden ir desde horas directas para los docentes vinculados a la institución, así como recursos frescos en efectivo.	Se cuenta con diversas herramientas de comunicación y divulgación de la información; no obstante, los resultados de los sistemas de información poco impacto tienen en la toma de decisiones, siendo necesaria una mejora a nivel tecnológico mediante la integración de los anteriores y apertura de la información a la comunidad.	Se reconoce que las universidades son un foco de desarrollo regional, por lo tanto, se trabaja de forma articulada y contando con la participación permanente del sector externo. No obstante, se hace necesario fortalecer la relación con la comunidad.	Se hace necesaria una estandarización y documentación de todas las actividades, para realizar medición de tiempos de respuesta y generar mejora continua.

Fuente: Autores.

CONCLUSIONES

La relación de la universidad con su contexto se evidencia a través del continuo incremento en las demandas de la sociedad a nivel económico, político, ambiental y tecnológico, generando nuevas responsabilidades tanto para el Estado como para las IES. Es de resaltar que actualmente las universidades están comprometidas con la construcción y reproducción del conocimiento, lo que genera un grado de división y especialización del mismo y gran autonomía de los individuos en los programas; por ello, se debe establecer desde el gobierno universitario una clara diferenciación entre los objetivos, las metas y las políticas de carácter general, y aquellas que son particulares en cada unidad académica, lo cual implica un análisis riguroso entre el programa y la función institucional en las estará inmersa la flexibilidad y autonomía requerida por las dos partes, no solo para el desempeño eficaz de su misión, sino para que se pueda ejercer su rol real en la construcción de sociedad.

De igual manera, ha de resaltarse la complejidad y diversidad de las instituciones, lo cual requiere alto grado de autonomía de sus partes constitutivas desde la planeación, organización, delegación de funciones, como en el control en procesos administrativos y financieros; y ha de analizarse lo común como son sus objetivos, principios y normas orientadoras, y no solo las reglas o procedimientos. La eficacia de esta forma de gobierno dependerá del fortalecimiento de sus partes constitutivas y del liderazgo intelectual y su comunicación intrasistémica para orientar, coordinar y representar al sistema. En este sentido la forma en que se ejerce la gobernanza de un país juega un papel fundamental en el gobierno institucional (de las IES), al reconocer que, primero, la gobernanza corresponde a las interacciones entre las instituciones formales y aquellas de la sociedad civil (Whittingham, 2005), y segundo, interfiere en el desarrollo y elaboración de las políticas educativas, puesto que conduce a modelos de gestión y financiación de la educación superior, que demandan constantes interpretaciones dentro de las ciencias de la educación.

La Estrategia Universidad 2015 (EU2015) señala la importancia de analizar los cambios en los modelos de Gobernanza universitaria con el objetivo de garantizar la “governabilidad institucional”, la cual se centra en una mayor autonomía institucional, en la modernización de la estructura organizacional, en la organización administrativa y financiera para la rendición de cuentas y entorno a la gobernanza de las relaciones institucionales para el desarrollo de proyectos estratégicos. Todo lo anterior, enmarcado dentro del objetivo de adaptar el sistema de educación superior a los retos que plantea la globalización y a la competición por talento e inversiones con el conocimiento, es decir, hacerlo competente dentro de la economía del conocimiento (Carrasco, 2017).

Hasta los años setenta las políticas de educación terciaria apuntaban en Europa hacia una mayor intervención del estado. Descansaban en un modelo de planificación y control ejercido desde el gobierno que limitaba la autonomía de las universidades

en función de los objetivos del desarrollo nacional. “A ojos de las autoridades, los sistemas de educación superior se habían convertido en instituciones cruciales para la obtención de metas económicas nacionales” (Carrier y Van Vught, 1989, p. 75). Actualmente en las universidades se desarrolla la estrategia de la autorregulación como principal elemento de estos sistemas y se desiste de la planificación cuantitativa y la minucia de la administración académica, a cambio de mayor autonomía de las universidades, guiadas mediante control remoto, a través de una autonomía expandida y de autogestión de estas.

El abandono de la supervisión y control detallados se vio compensado por un creciente foco gubernamental en el control de productos (resultados de estos procesos), la transparencia y rendición de cuentas públicas. El control se desplaza desde los aspectos cuantitativos hacia los cualitativos, mediante el uso de variados procedimientos de evaluación externa. El Estado planificador e interventor es reemplazado por el “estado evaluativo”. Mediante la adopción de nuevas estrategias y modalidades de asignación de financiación los gobiernos buscan inducir cambios en la conducción de las universidades: nuevas formas de gobernanza, fijación de prioridades y metas, autoevaluación en función de indicadores de desempeño, foco en la eficiencia interna y externa, atención hacia las demandas y expectativas de partes interesadas ajenas a la comunidad universitaria, ganancias de productividad académica, generación de excedentes, contribución al desarrollo regional y local, internacionalización, entre otras (Brunner, 2011).

En América Latina, la propuesta de reformar y modernizar el Estado es bienvenida, particularmente porque éste no está cumpliendo a cabalidad sus funciones, ni alcanzando las metas esperadas. El rol del gobierno, como representación del Estado en acción, es redefinido como facilitador de la dinámica del mercado, lo que se supone que a la larga traerá mayores beneficios para la sociedad como un todo. Considerando que la definición de gobernanza asumida se refiere a las interacciones entre gobierno, sector privado y sociedad civil, cualquier cambio en una parte del sistema cambiará tanto el equilibrio como las interacciones de este como un todo; la gobernanza se redefine también al cambiar las funciones del Estado (Whittingham, 2011).

Los hallazgos expuestos a lo largo de las páginas precedentes permiten concluir que los debates académicos en torno a la gobernanza inteligente al interior de las IES son pocos o nulos, especialmente en el país. No obstante, es posible evidenciar en el caso de la Institución objeto del presente estudio, en los cuales de manera intrínseca la gobernanza inteligente ha venido ejecutándose aún sin una estructura o directriz orientadora clara, sino más como consecuencia de una necesidad producto del ritmo de globalización y desarrollo de los países. Las aportaciones teóricas de la gobernanza de la presente investigación permiten exponer una transformación de la universidad, la sociedad y todos los roles de nuevos actores en relación con la gestión de un proceso basado en una gobernanza tradicional. Lo anterior, se materializa a través de los siete pilares identificados.

La gobernanza de la educación se ocupa de los procesos formales e informales que llevan a la formulación de políticas, identificación de prioridades, asignación de recursos y ampliación, y seguimientos de reformas. En este contexto, la gobernanza es un tema el cual atañe no solo a los directivos sino también a los ministerios de educación y a la comunidad, en última instancia está vinculada con la distribución de poder en la toma de decisiones en todos los niveles, así como compromete a los diferentes actores que conforman la comunidad universitaria al aporte para la construcción de una institución que responda a las verdaderas necesidades de la sociedad, en un proceso de comunicación continua y asertiva.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Bellon Monsalve: Conceptualización, Metodología, Validación, Análisis formal, Investigación, Redacción-Preparación de borrador original, revisión y edición, Visualización.

Garzón Baquero: Conceptualización, Metodología, Validación, Análisis formal, Investigación, Redacción-Preparación de borrador original, revisión y edición, Visualización.

AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS

La presente investigación es resultado del proyecto con código CIF0603-19, titulado “Modelo de gobernanza inteligente como pilar para el desarrollo de un Smart Campus” de la Convocatoria Interna Focalizada de la Universidad de Santander UDES, año 2019-2020.

Los autores agradecen el apoyo recibido por parte del profesor José Alonso Caballero Márquez, de la Universidad Industrial de Santander, por su aporte en la dirección de grado de las estudiantes Jansey Johana Ortiz Barón y Sandra María Viasus Gómez, quienes resultaron fundamental en el éxito de la presente publicación.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6 ed.). Caracas: Episteme.
- Batagan L. (2011). Smart Cities and Sustainability Models. *Informática Económica*, 15(3), 80–87. Recuperado de <https://revistaie.ase.ro/content/59/07%20-%20Batagan.pdf>
- Batty, M., Axhausen, K., Giannotti, F., Pozdnoukhov, A., Bazzani, A., Wachowicz, M., Ouzounis, G. & Portugali, Y. (2012). Smart cities of the future. *European Physical Journal-Special Topics*, 214(1), 481–518. <https://doi.org/10.1140/epjst/e2012-01703-3>

- Blanco, N. (2017).** Gobernanza y desempeño organizacional en educación superior. [*Tesis Doctoral*]. Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Buenos Aires, Argentina. Disponible en <https://digital.cic.gba.gob.ar/items/54111440-6542-4b50-ad59-de6d9519bba4>
- Brunner, J. (2011).** Gobernanza Universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, (355), 137–159. Disponible en <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/revista-de-educacion-n-355-la-gestion-estrategica-de-la-educacion-superior-retos-y-oportunidades/educacion-universidad/14381>
- Caragliu, A., Del Bo, C. & Nijkamp, P. (2009).** Smart Cities in Europe. *Journal of Urban Technology*, 18(2), 65–82. <https://doi.org/10.1080/10630732.2011.601117>
- Carrasco, A. (2017).** Los nuevos modelos de gobernanza universitaria. El caso de la Unión Europea como organismo supranacional que configura el sistema universitario español. *Journal of Supranational Policies of Education*, (Extraordinario), 107–122. Disponible en <https://revistas.uam.es/jospoe/article/view/8084>
- Carrier, D. & Van Vught, F. (1989).** Recent developments in the governance of higher education and higher education curricula. In: F. Van Vught (Ed.), *Governmental Strategies and Innovation in Higher Education* (pp. 73–96). London: Jessica Kinsley Publishers.
- Cerrillo, A. (2005).** La gobernanza hoy: introducción. En: A. Cerrillo (Coord.). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. (pp. 11–36) Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública-INAP. Recuperado de https://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/La_gobernanza_hoy-Consultores-Tema.pdf
- Criado, J. (2016).** Las administraciones públicas en la era del gobierno abierto. Gobernanza inteligente para un cambio de paradigma en la gestión pública. *Revista de Estudios Políticos*, (173), 245–275. <https://doi.org/10.18042/cepc/rep.173.07>
- CRUE. (2015).** Estrategia Universidad 2015. La gobernanza de la universidad y sus entidades de investigación e innovación. [*Documento borrador pendiente de revision*]. Madrid: Ministerio de Ciencia en Innovación. Recuperado de www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-28861/gobernanza%20universidad.pdf
- De Vincenzi, R. (2021).** Gobernanza 4.0 en la educación superior. En: F. Ganga, E. González, O. Ostos y M. Hernández (Ed.). *Gobernanza universitaria Experiencias e investigaciones en Latinoamérica* (pp. 117–140). Bogotá, D.C.: Ediciones USTA. <https://doi.org/10.15332/li.lib.2020.00239>

- Estevez E. & Janowski T. (2013). Electronic Governance for Sustainable Development — Conceptual framework and state of research. *Government Information Quarterly*, 30(Suppl. 1), S94–S109. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.11.001>
- Flores, J. y Rozas, A. (2008). El gobierno corporativo: Un enfoque moderno. *Quipukamayoc*, 15(29), 7–22. <https://doi.org/10.15381/quipu.v15i29.2065>
- Flórez-Parra, J., López, M. y López, A. (2014). El gobierno corporativo de las universidades: Estudio de las cien primeras universidades del ranking de Shanghái. *Revista de educación*, (364), 170–196. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2014-364-259>
- Ganga-Contreras, F. y Núñez-Mascayano, O. (2018). Gobernanza de las organizaciones: Acercamiento conceptual a las Instituciones de Educación Superior. *Espacios*, 39(17), 1–14. Disponible en <https://www.revistaespacios.com/a18v39n17/18391709.html>
- García, A. (2014). El arte de elaborar el estado del arte en una investigación. Serie técnica de manuales prácticos para el investigador [CIADeg-TEC 2014]. Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica. Disponible en <https://hdl.handle.net/2238/9145>
- Gil-García, J., Arellano-Gault, D. & Luna-Reyes, L. (Mayo, 2010). Gobierno electrónico en México (2000--2006): una visión desde la Nueva Gestión Pública. Conferencia presentada al *11th Annual International Conference on Digital Government Research, Public Administration Online: Challenges and Opportunities*, DGO, Puebla, México. Disponible en <https://dl.acm.org/doi/10.5555/1809874.1809906>
- Gil-García, J., Zhang, J. & Puron-Cid, G. (2016). Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view. *Government Information Quarterly*, 33(3), 524–534. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.03.002>
- Giuffrè, T., Siniscalchia, S. & Tesoriera, G. (2012). A novel architecture of Parking management for Smart Cities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 53, 16–28. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.856>
- Gómez, V. (2004). *Gobierno y gobernabilidad en las universidades públicas*. Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia.
- Guevara, R. (2016). El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos? *Revista Folios*, (44), 165–179. <https://doi.org/10.17227/01234870.44folios165.179>
- Hernández R., Fernández, C. y Baptista P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6 ed.). México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Hurtado, J. (2007). *Cómo formular objetivos de investigación - Un acercamiento desde la Investigación Holística*. Caracas: Quirón.

- Innerarity, D. (2010). La gobernanza de los territorios “inteligentes”. *Ekonomiaz*, 74(2), 50–65. Disponible en <https://www.euskadi.eus/web01-a2reveko/es/k86aEkonomiazWar/ekonomiaz/getPubl?idPubl=69>
- International Standardization Organization. (2015). Sistema de gestión de la calidad. [ISO 9001]. Disponible en <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Jara, I. y Cedeño, J. (2018). El cogobierno en la educación superior en Ecuador: práctica de la gobernanza. *Ecociencia*, 5(5), 1–20. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.55.121>
- Jiménez, C. (Julio/Septiembre, 2013). Una aproximación al concepto de Gobernanza Inteligente. *Perspectiva Dossier*, 1, 44–48.
- Khaoula, B., Majida, L., Samira, K., Mohamed, K. & El Yamami, A. (October, 2018). Impact of system quality, information quality and service quality on the efficiency of information system. Conference presented at 3 *International Conference on Smart City Applications*, SCA 18, Tetouan, Morocco. <https://doi.org/10.1145/3286606.3286818>
- Kourtit, K., Nijkamp, P. & Arribas, D. (2012). Smart cities in perspective – a comparative European study by means of self-organizing maps. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 25(2), 229–246. <https://doi.org/10.1080/13511610.2012.660330>
- Lapworth, S. (2004). Arresting Decline in Shared Governance: Towards a Flexible Model for Academic Participation. *Higher Education Quarterly*, 58(4), 299–314. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2004.00275.x>
- Martínez, C. y Castro, I. (2022). Gobernanza Universitaria y vinculación académica-empresarial en educación superior: Área de ciencias agropecuarias en Sinaloa-México. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(6), 95–109. Disponible en <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/issue/archive>
- Meijer, A. & Rodríguez, M. (2015). Governing the smart city: a review of the literature on smart urban governance. *International Review of Administrative Sciences*, 82(2), 392–408. <https://doi.org/10.1177/0020852314564308>
- Navarro, M. y Contreras, K. (2020). Gobernanza y educación superior en México. *Universidades*, 63(57), 38–50. <https://doi.org/10.36888/udual.universidades.2013.57.253>
- Pereira, G., Parycek, P., Falco, E. & Kleinhans, R. (2018). Smart governance in the context of smart cities: A literature review. *Information Polity*, 23(2), 143–162. <https://doi.org/10.3233/IP-170067>
- Rose, J., Persson, J. & Heeager, L. (2015). How e-Government managers prioritise rival value positions: The efficiency imperative. *Information Polity*, 20(1), 35–59. <https://doi.org/10.3233/IP-150349>

- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13, 71–78. Recuperado de http://ojs3.revistaliberabit.com/publicaciones/revistas/RLE_13_1_investigacion-cualitativa-disenos-evaluacion-del-rigor-metodologico-y-retos.pdf
- Sánchez, M. y Castañón, J. (2019). Gobernanza en la educación superior de México: Caso Universidad Autónoma de Tamaulipas. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(3), 59–71. Disponible en <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/27356>
- Sandoval, R. y Gil-García, J. (2009). Propuesta de evaluación para portales de gobierno electrónico basada en el enfoque teórico evolutivo. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (14), 82–122. Disponible en <https://revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/13504>
- Scholl, H. & Alawadhi S. (2016). Smart governance as key to multi-jurisdictional smart city initiatives: The case of the eCityGov Alliance. *Social Science Information*, 55(2), 255–277. <https://doi.org/10.1177/0539018416629230>
- Tapscott, D. & Agnew, D. (1999). Governance in the Digital Economy. *Finance & Development*, 36(4), 34–37. Available: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/1999/12/tapscott.htm>
- Valdés-Montecinos, M. y Ganga-Contreras, F. (2021). Gobernanza universitaria: Aproximaciones teóricas de los grupos de interés en Instituciones de Educación Superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(3), 441–459. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36781>
- Whittingham, M. (2005). Aportes de la teoría y la praxis para la Nueva Gobernanza. *Cuadernos de Administración*, 19(30), 9–34. <https://doi.org/10.25100/cdea.v19i30.116>
- Whittingham, M. (2011). ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve? *Revista Análisis Internacional RAI*, (2), 219–235. Disponible en <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/24>

BIODATA

Daniela Bellon Monsalve es Estudiante de doctorado en Sciences de l'énergie et des matériaux, de la Université du Québec à Trois-Rivières (Canadá). Magíster en Sistemas Energéticos Avanzados e Ingeniera Industrial de la Universidad de Santander-UNDES (Colombia). Profesora e investigadora del programa de Ingeniería Industrial de la UNDES. Investigadora del Grupo de Investigación Nuevas Tecnologías. Temas de investigación: gobernanza inteligente, ciudades inteligentes, ingeniería, energías alternativas, almacenamiento de energía, economía del hidrógeno. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8374-108X>

Jossie Esteban Garzón Baquero es Magister en Ciencias de la Educación y Especialista en Pedagogía y Docencia Universitaria de la Universidad de San Buenaventura (Colombia). Administrador de Empresas de la Universidad de la Salle (Colombia). Profesor e investigador del programa de Ingeniería Industrial de la Universidad de Santander-UNDES (Colombia). Investigador del Grupo de Investigación Nuevas Tecnologías. Temas de investigación: Educación superior, empresas de familia, emprendimiento. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9470-7581>