

Tipo de artículo: Artículo original

Gobernanza para mejorar el desempeño de la gestión estratégica de la Educación Superior ecuatoriana

Governance to improve the performance of the strategic management of Ecuadorian Higher Education

Jessenia Herminia Morán Chilán ^{1*} , <https://orcid.org/0000-0002-3853-6017>

Ninive Victoria Plua Parrales ² , <https://orcid.org/0000-5824-9755>

Monica del Pilar Quiñonez Cercado ³ , <https://orcid.org/0000-0002-6747-5874>

¹ Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador, E-Mail: jessenitabonita@hotmail.com

² Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador, E-Mail: abviclplua_p@hotmail.com

³ Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador, E-Mail: monica.quinonez@unesum.edu.ec

* Autor para correspondencia: jessenitabonita@hotmail.com

Resumen

En el presente estudio se realiza un análisis que contribuye a la comprensión de las variables críticas que operan en dicho fenómeno, así como de las interacciones entre los actores que intervienen en las políticas y estrategias de gobierno en el campo de las instituciones universitarias y los sistemas de Educación Superior en Ecuador. Por tal motivo el objetivo del presente estudio es identificar los elementos necesarios y prioritarios para mejorar el desempeño de la gestión estratégica de la Educación Superior ecuatoriana. Para tal fin se adopta una metodología que fue implementada en etapas y sostenida mediante sucesivos procedimientos de cálculo estructural. El esfuerzo de cálculo estuvo facilitado por la herramienta MicMac, aplicables para procesar datos de variables y de actores respectivamente. Este instrumento es útil para identificar las variables claves, críticas de gestión en función de mejorar el desempeño de la gestión estratégica de la Educación Superior ecuatoriana. Los resultados obtenidos, evidencian la relevancia crítica de los elementos variables de la gestión: el liderazgo, la elaboración de políticas, la definición de objetivos, el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios, el manejo y aseguramiento de recursos críticos, el conocimiento de la cultura institucional, el enfoque en las personas, el foco en los procesos mediante determinación de metas, el uso de indicadores para el seguimiento de la gestión, y la revisión de los procesos así como la gestión preventiva de riesgos.

Palabras clave: Gobernanza, gestión estratégica, democracia, desempeño sistémico, planeación estratégica.

Abstract

In this study, an analysis is carried out that contributes to the understanding of the critical variables that operate in this phenomenon, as well as the interactions between the actors that intervene in government policies and strategies in the field of university institutions and systems. of Higher Education in Ecuador. For this reason, the objective of this study is to identify the necessary and priority elements to improve the performance of the strategic management of Ecuadorian Higher Education. For this purpose, a methodology is adopted that was implemented in stages and supported by successive structural calculation procedures. The calculation effort was facilitated by the MicMac tool, applicable to process variable and actor data respectively. This instrument is useful to identify the key variables, critical of management in order to improve the performance of the strategic management of Ecuadorian Higher Education. The results obtained show the critical relevance of the variable elements of management: leadership, policy development, definition of objectives, knowledge of user needs and expectations, management and assurance of critical resources, knowledge of the institutional culture, the focus on people, the focus on the processes by



Esta obra está bajo una licencia *Creative Commons* de tipo **Atribución 4.0 Internacional**
(CC BY 4.0)

setting goals, the use of indicators to monitor the management, and the review of the processes as well as the preventive management of risks.

Keywords: *Governance, strategic management, democracy, systemic performance, strategic planning.*

Recibido: 12/03/2022

Aceptado: 28/07/2022

En línea: 01/08/2022

Introducción

En las últimas décadas el término “gobernanza” ha alcanzado relevancia en los estudios sociales y organizacionales. Sin embargo, se observa cierta falta de especificidad y de ambigüedad en el uso del término, dado que el concepto de “gobernanza” posee un amplio rango semántico que facilita cierta diversidad de Interpretaciones y aplicaciones, las más de las veces sujetas al contexto de aplicación e intencionalidad de su uso (Brower Beltramin, 2016).

En general la gobernanza se refiere a modalidades de gobierno de los sistemas sociales, tal que proporcionen eficacia respecto de sus propósitos, así como satisfacción de los intereses y requerimientos de los actores y sectores participantes. El concepto alcanza a toda entidad compleja con implicancia en asuntos públicos, como ser un estado, una organización, así como también una asociación de estados o de organizaciones.

La gobernanza posee entonces un alcance difuso y variado semánticamente, designando múltiples dimensiones de relaciones entre el estado, las instituciones y las personas. La necesidad de comprender la gobernanza emerge en circunstancias como las contemporáneas en las que el poder, tradicionalmente centralizado, se distribuye entre múltiples actores y se dispersa asimétrica y aleatoriamente en el tejido social e institucional.

De hecho, en un mundo como el actual, interconectado e interdependiente, prácticamente ningún poder puede arrogarse plenitud de soberanía decisional. Existe una creciente aceptación de que los modelos de gobierno y los factores de poder conocidos no alcanzan a resolver las complejidades sociales; ante lo cual surgen caminos que divergen hacia nuevas formas de institucionalidad política, económica y social con pretensión de ser más inclusivas de las diferencias y más tolerantes de las contradicciones. Estas divergencias generan requerimientos antes desconocidos para el ejercicio del gobierno, tanto a nivel global como local (PNUD, 2014).

Factores como las crisis financieras, las demandas sociales diversas y fragmentadas, y las acciones colectivas cada vez más visibles, han cuestionado la capacidad de los gobiernos y los regímenes de atender con suficiencia tal simultaneidad y agudización de demandas y situaciones transversales y conflictivas. En verdad la gobernanza implica una cierta forma de ejercer las funciones de gobierno, tal que se promueva y asegure la inclusión de sectores que divergen en intenciones e intereses.



De modo que la gestión de los asuntos públicos verifique la participación de la sociedad civil y los actores a todos sus niveles: local, nacional, regional e internacional. Es decir que la gobernanza refiere a la capacidad de las sociedades y sus sistemas políticos e institucionales de responder a demandas cada vez más diversas, contradictorias y complejas.

Cabe advertir que está implícito en el concepto de gobernanza el de democracia. Refiere Jiménez et. al. (2007) la gobernanza sería una cierta forma acertada de funcionamiento participativo de las democracias occidentales, “exigidas y tensionadas por una realidad compleja, convulsionada y mundializada”. La gobernanza democrática debiera asegurar la agenda y el ejercicio del gobierno resguardando estándares participativos e inclusivos.

Es decir que se requiere de la existencia de espacios participativos de carácter democrático para la verificación de gobernanza efectiva. Esto implica la existencia de una poliarquía de actores involucrados, en el sentido elaborado por Dahl (1998). Para este autor un buen sistema de gobierno democrático es en verdad una suerte de gobierno ejercido por muchos (poliarquía), ordenados mediante mecanismos de alternancia y distribución en el poder, en un marco de estado de derecho que asegure la presencia y participación de todos los interesados.

Este buen gobierno democrático, debe permitir, entre otros derechos, que los ciudadanos gocen de libertades de asociación, de pensamiento y expresión, y de los derechos de sufragio y de acceso a la información, así como de mecanismos institucionales de control sobre la acción de quienes ejercen autoridad.

Desde el entorno educativo, la gobernanza implica considerar, tanto a la dirección en su rol estratégico de establecer políticas, objetivos y planes; como también a la gestión, en su tarea rutinaria y sistemática en procura del cumplimiento de la misión institucional. Debido a que detrás de la gobernanza organizacional de las instituciones educativas, subyace la definición de estructuras, de sistemas directivos y de gestión, relaciones humanas, y esquemas de poder y gobierno. Asimismo, se deberán conceptualizar las características organizacionales sistémicas que adoptan los conjuntos de instituciones universitarias en un contexto nacional determinado.

En las universidades ecuatorianas y en particular en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, se destaca como problema genérico la eficacia de la gobernanza y el desempeño sistémico y de planeación estratégica de la institución. En tal sentido se ponen bajo análisis los mecanismos genéricos de gobierno del de la institución, considerado desde la mirada de los actores principales involucrados.

Al respecto, se evidenció a través de un diagnóstico inicial que los sistemas de gobierno de las instituciones universitarias ecuatorianas y en específico de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, que las condiciones de gobernanza del sistema están sujetos a una complejidad de factores de gestión variables, así como de la lógica de actuación y los fines que cada grupo de actores moviliza. Se identifican, por lo tanto, dos tipos de elementos para la investigación: por un



lado las acciones y los objetivos de la gestión de gobierno (Variables de los sistemas de gestión); y por otro lado los actores, sus relaciones mutuas y sus posicionamientos (Actores, considerando sus fines e intereses).

Dentro de las principales deficiencias que se distinguen se destaca, que el liderazgo universitario tiende a ser compartido o distribuido, trasladándose del vértice superior directivo (situación típica de las organizaciones empresarias) a las bases y equipos de trabajo. Por su parte, las definiciones de políticas, objetivos y planes estratégicos, responden a procesos colectivos o colegiados de toma de decisiones.

Se evidenció además que, los procesos organizacionales y de gestión o administración están fuertemente condicionados a las lógicas imperantes del quehacer académico y pedagógico que es constitutivo de la misión institucional. Existe desconocimiento del propósito de la organización. No se comprenden, ni se internalizan todos los elementos tangibles o intangibles que sostienen significaciones de la institución. Se desconocen los orígenes y mitos fundacionales, las principales razones de orgullo de los integrantes de la organización.

Pocas vivencias de los rituales principales, las modalidades de protocolo, de significación y de otorgamiento de sentido principales. No se posee la capacidad requerida para poner en primer término la misión o propósito institucional y desarrollarla en términos de objetivos y metas estratégicas.

Poca capacidad para elaborar y proponer una mirada de futuro; es decir una visión para la organización, que asuma las virtudes y fortalezas principales conocidas, que potencie el orgullo y la pertenencia de la comunidad de referencia, y que evidencie motivación e impronta personal del liderazgo de quien construye y comunica esa visión.

Basado en la problemática expresada, se destaca la necesidad de incorporar en la planeación estratégica de las instituciones de educación superior en Ecuador y específicamente en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, un acápite de planeamiento de la gestión de gobierno, que implica una responsabilidad central, que se capaz de establecer desde dicho acápite, los objetivos estratégicos (permanentes o temporales) de la organización, para su mejor gestión. Dichos objetivos deben ser pertinentes a la misión y función central de la organización, también deben ser comunicables en términos sencillos o asimilables (entendibles y asumibles) a cada nivel de la estructura organizativa universitaria.

En este contexto se plantea como objetivo; identificar los elementos necesarios y prioritarios para mejorar el desempeño de la gestión estratégica de la Educación Superior ecuatoriana, para el cual se propone la siguiente hipótesis:



H1: Existen ciertos factores variables claves e identificables de la gestión de gobierno universitario y de las acciones de los actores participantes, que inciden principalmente en las dinámicas de la gestión estratégica y la gobernanza de la Educación Superior ecuatoriana.

La universidad como un sistema y una organización

La primera consideración al respecto lleva a entender la universidad como un sistema y una organización, que, si bien guarda características distintivas, aun así, es una entidad con misión, objetivos y funciones, con recursos y límites establecidos, que debe alcanzar sus propósitos en un contexto de cierta eficiencia y eficacia, y de aspiración a metas de calidad. Los modelos teóricos que se exponen identifican diferentes aspectos y racionalidades de las organizaciones universitarias, tal que puedan explorarse las lógicas de dirección y gobierno en su seno, y de ello inferirse variables de gestión.

El estudio de las instituciones universitarias, como un tipo particular de organización genera diferentes interpretaciones. La primera apreciación es la de considerar a la universidad como un sistema.

En lenguaje coloquial, un sistema es un conjunto de partes operativamente interrelacionadas, en el que unas partes actúan sobre las otras, y del resultado de las interrelaciones se alcanza un resultado entendido como comportamiento sistémico (Aracil, 1978). Este comportamiento puede definirse como teleológico, o ajustado a fines.

Las universidades satisfacen esta definición muy genérica de sistema. Ahora bien, la noción de sistema es compatible con el estudio de las organizaciones y de las interrelaciones entre sus elementos estructurales y dinámicos, por lo cual se puede asumir la pertinencia de revisar modelos explicativos de teorías organizacionales para dar capacidad analítica al intento de comprensión de la universidad y sus determinantes de gobierno.

En ese sentido, en las últimas décadas, la literatura que da tratamiento a tipologías o taxonomías de organizaciones, es profunda, entre las que se encuentran modelos adecuados para describir las universidades, sus particularidades estructurales y sus dinámicas de gobierno; así como abundancia de estudios de los propios sistemas de educación superior universitaria (Altbach, 2001); (Arguin, 1986); (Brunner, 1986); (Clark, 1982); (Ribeiro, 1982); (Romero, 1988).

Gran parte de los autores citados, coinciden en que no puede justificarse una única interpretación de modelo organizacional de universidad. De hecho, los especialistas tienden más a reconocer agrupaciones de universidades como sistemas nacionales de educación superior (Clark, 1983), que a clasificar las instituciones específicamente.

Por razones históricas, culturales, sociales y políticas, las naciones desarrollan conjuntos de establecimientos e instituciones universitarias que, pese a sus particularidades, comparten características y fines que habilitan a hablar de



sistemas nacionales. Para Vázquez y Pagés (2015) la diversidad de modelos institucionales, de esquemas de gobierno y de organizaciones universitarias, no

Implica superioridad de unos sobre otros, tampoco existe una correlación necesaria entre forma de gobierno y calidad de las universidades, ya que existen altos niveles de calidad en muy diferentes modelos institucionales.

Desafíos de gobernanza universitaria

Brunner y Pedraja (2017) refieren que los desafíos de gobernanza universitaria están condicionados por factores como la coexistencia de dinámicas público –privadas, muchas veces contradictorias, la multiplicidad de modalidades de coordinación y financiamiento, la proliferación de partes interesadas comprometidas o con capacidad de incidir sobre las instituciones, la complejidad de regulaciones y procesos políticos o sociales que operan en el campo de la Educación Superior, y los efectos del impacto local de las tendencias globales; algunas ya mencionadas, como ser masificación, diferenciación institucional, especialización disciplinar, y ejercicio más o menos profesional de la gestión de gobierno de las organizaciones. En definitiva, se puede razonablemente afirmar con Ballofet y Martin (2007) que el grado en que las instituciones llegan a cumplir sus fines está relacionado a la calidad de su gobernanza.

Un síntoma muy extendido de afectación de la gobernanza universitaria se verifica alrededor de la cuestión económica financiera de las Universidades, según sea la naturaleza de las instituciones estatales o privadas. En efecto, en el caso de las Universidades de cuño estatal o de gestión pública, estas conforman un conglomerado dependiente básicamente del gobierno nacional para efectos del financiamiento.

Los gobiernos, al decir de Brunner (1990) “adoptan la forma de transferencias directas desde el presupuesto nacional, con el recaudo que dichas transferencias son no condicionadas, que las Universidades administran en arreglo a su autonomía legal y autarquía financiera, y no se exigen requisitos obligatorios de uso eficiente de dichos recursos”.

La buena gestión universitaria, el buen desempeño de su gobernanza, exige entonces que se distingan los niveles, las competencias y las responsabilidades del ejercicio de gobierno universitario; lo que a su vez pone en tensión la dosis de autonomía y autogobierno de las universidades respecto de los vínculos con

Los sectores internos y externos de interés social y/o estatal, y en el ajustado marco de las regulaciones y normativas que los sistemas van generando en un

Afán de control.

Para De Vries e Ibarra (2004) el gobierno y los mecanismos de gestión universitaria no son meros instrumentos para alcanzar un fin, sino que constituyen una parte indisoluble con la misión institucional, con la definición de sus objetivos, y son la base del despliegue de los programas y los procesos que les competen.



Materiales y métodos

Para el análisis de ciertos factores variables claves, identificables de la gestión de gobierno universitario y de las acciones de los actores participantes, que inciden principalmente en las dinámicas de la gestión estratégica y la gobernanza de la Educación Superior ecuatoriana y en particular de la Universidad Estatal del Sur de Manabí se tuvo como punto de partida que la gobernanza universitaria reclama mayores niveles de participación decisional respecto de los modelos tradicionales de autoridad, lo que lleva a considerar una multiplicidad de variables, actores y nodos de procesos decisores comprendidos en mecanismos de negociación colectiva para gobernar.

La metodología adoptada fue implementada en etapas y sostenida mediante sucesivos procedimientos de cálculo estructural. El cálculo estructural es un procedimiento que correlaciona cada elemento de un conjunto con cada uno de los otros elementos del propio conjunto. Ese cálculo multiplica el valor dado a cada relación y correlación entre elementos, valor que es asignado mediante el juicio de expertos. El resultado en cada caso se vuelca en una matriz, que una vez procesada entrega posiciones diversas según sean las interacciones entre los elementos. Estas posiciones o bien son de influencia de unos elementos sobre otros, o bien de dependencia de unos respecto de otros.

La multiplicidad de variables relacionadas con la gobernanza universitaria de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, fue analizada a través de la herramienta de procesamiento digital de fuente abierta, denominados MicMac, aplicable para procesar datos de variables y de actores respectivamente. Este instrumento procesa las matrices obtenidas de las valoraciones de expertos y entregan una suerte de mapa de coordenadas, que permite ordenar los elementos en una escala de criticidad. Se puede así identificar las variables claves, críticas de gestión, y las relaciones determinantes, también críticas, entre los actores considerados.

Se inició el proceso desde una lista original de 94 variables que a juicio de los expertos intervienen en los procesos de gobierno universitario. Se eliminaron redundancias y ambigüedades y se obtuvo una lista real de partida de 63 variables. Estas fueron distribuidas en subconjuntos por su pertenencia a las fases de planeamiento, ejecución y evaluación de los procesos de gobierno. Cada relación entre las variables fue ponderada según una escala de influencia o dependencia.

Al aplicar MicMac a cada subconjunto se obtuvo un listado de 29 variables referentes. Sobre esta lista se realizó nuevamente una operación de cálculo que entregó un conjunto acotado de 10 variables finales; las cuales ocuparon un lugar clave en términos de sensibilidad y motricidad por influencia y dependencia respecto de todas las demás variables consideradas. Este mecanismo permitió identificar, como propone la hipótesis, el reducido lote de variables



claves de entre una nutrida complejidad de elementos que hacen a la actividad de gobernar en la universidad o en el sistema universitario.

La hipótesis planteada focaliza en la existencia de ciertos factores variables claves e identificables de la gestión de gobierno universitario y de las acciones de los actores participantes, que inciden principalmente en las dinámicas de la gestión estratégica y la gobernanza de la Educación Superior ecuatoriana y en particular de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, fue confirmada. Al respecto, se identificaron las variables claves para las acciones de gestión y gobierno universitario.

La validación de dichas variables se realiza a través del procedimiento MicMac, que permitió un refinamiento sucesivo de elementos variables que hacen a la gestión de gobierno universitario. El resultado evidencia la relevancia crítica de los siguientes elementos variables de la gestión:

1. Liderazgo
2. Elaboración de políticas
3. Definición de objetivos
4. Conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios
5. Manejo y aseguramiento de recursos críticos
6. Conocimiento de la cultura institucional
7. Enfoque en las personas
8. Foco en los procesos mediante determinación de metas
9. Uso de indicadores para el seguimiento de la gestión
10. Revisión de los procesos, así como la gestión preventiva de riesgos.

Todas las variables identificadas, conforman un conjunto privilegiado dentro de las actividades de gestión de gobierno. Lo que implica la hipótesis es que, en el universo amplio y diverso de las prácticas de gobierno, hay un conjunto acotado de entre ellas que son claves por su criticidad frente a todas las demás. Cada movimiento en cualquier sentido de estas variables impactará directa e indirectamente en el resto de los factores que se conjugan en la gestión de gobierno.

El valor de esta identificación estriba en que facilita un conjunto acotado y bien definido de acciones principales a ser consideradas para la búsqueda de eficacia en el gobierno de instituciones. La demostración indica que, si se atienden con razonabilidad estas variables, el resto del universo de factores y elementos del gobierno universitario estarán en algún grado de control.



Cualquiera sea la naturaleza o complejidad final de la gobernanza universitaria, será siempre una función dependiente de la efectiva verificación y puesta en acto de estas variables claves de la gestión de gobierno.

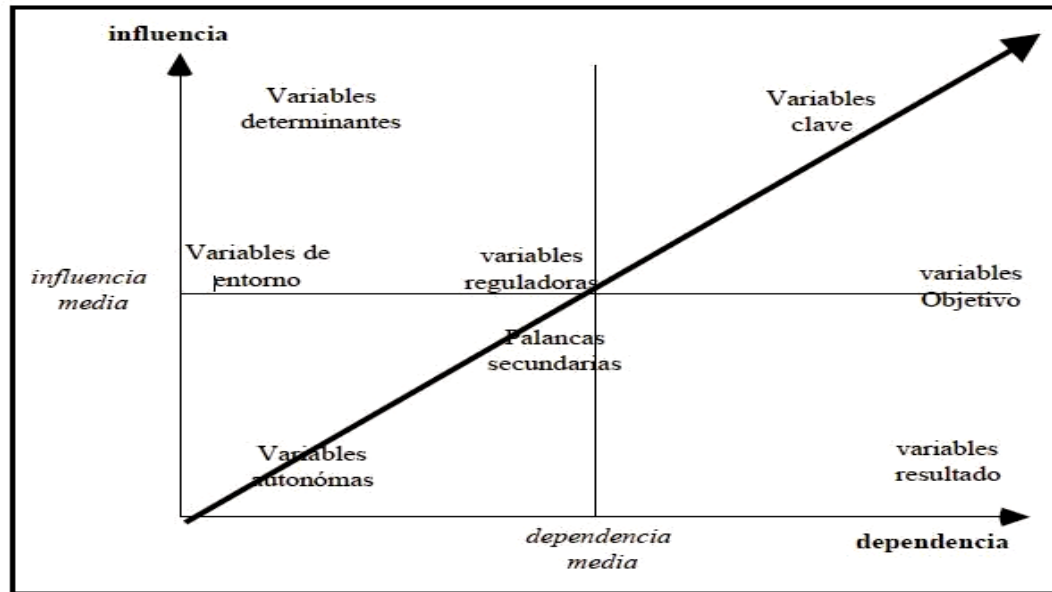


Figura 1. Grafico para denotar el carácter que adopta cada variable. Fuente: Godet (1993).

A través de Figura 1, es posible denotar el carácter que adopta cada variable por su posición relativa en el plano. A los efectos del presente estudio cobran estricta relevancia las variables claves que busca identificar la hipótesis planteada, y en relación a las mismas las variables determinantes y reguladoras como agentes causales inmediatos de las claves; así como las variables objetivo y las de resultado por ser las que finalmente serán presentes una vez ejecutadas las claves.

Para conocer las relaciones de cada variable con cada una de las restantes, se realizó una ponderación cuantitativamente siguiendo un método de interrogación a los expertos basado en preguntas básicas referidas a los vínculos entre variables, a saber:

- Relaciones directas: ¿Existe una influencia efectiva de la variable X sobre la variable Y, o bien de Y que influya sobre X? La pregunta implica determinar como cualquier cambio de X repercute en Y, o viceversa, pero siempre de modo directo. Esta es una relación de orden 1, directa, donde hay un solo paso entre las variables comprometidas ($X \rightarrow Y$); ($Y \rightarrow X$).



- Relaciones indirectas: ¿Hay una relación indirecta entre X e Y, que se da a través de otra variable Z intermedia entre ambas, de tal suerte que X al actuar sobre Z genera que Z a su vez influya en Y? Es decir que si X afecta a Z, y si Z afecta a Y, en este caso cualquier cambio de X también afecta a Y, pero de modo indirecto. Esta es una relación de orden 2, pues hay al menos 2 movimientos o interacciones para componer el efecto de la interacción ($X \rightarrow Z \rightarrow Y$).

Esta relación indirecta puede complejizarse según sea el número de variables que intermedian entre X e Y. Esta es una relación de orden n pues hay n pasos (es decir n V variables) para lograr el efecto ($X \rightarrow V1 \rightarrow V2 \rightarrow V3 \rightarrow Vn \rightarrow Y$).

Debe considerarse que en una matriz donde se distribuye un listado amplio de variables, cuando se consideran todas las interacciones directas y las indirectas posibles, se pueden verificar varios cientos de relaciones, lo que genera un gran volumen de interacciones que dificulta una explicación sencilla del comportamiento del sistema y complejiza la posibilidad de operar sobre él.

Por otro lado, las posibles relaciones así consideradas son de naturaleza cualitativa en tanto expresan y califican tipos de acciones o interacciones, por ejemplo, de X sobre Y.

Pero el método requiere que se opere también una valoración cuantitativa mediante una distinción de intensidades, expresables numéricamente, en las relaciones. Es así que se distingue y cuantifica si las relaciones de influencia resultan neutras, débiles, moderadas o fuertes, y se asigna una escala numérica para distinguir estos niveles.

De todo lo dicho resulta que para la operación sobre los sistemas de gestión y gobierno de universidades se ubican en la matriz las variables identificadas por los grupos de expertos, y se las pondera cuantitativamente siguiendo la opinión consensuada de los mismos expertos, resultando cuantificadas en una escala de 0 a 3; donde 0 indica un valor de no incidencia o influencia neutra, 1 expresa relación débil, 2 indica una relación de fuerza intermedia o moderada, y 3 valora a la relación como fuerte.

Resultados y discusión

Después de realizar el cálculo estructural se utiliza la herramienta MicMac, desde donde se obtuvo variables claves y variables palancas, obtenidas mediante el cálculo estructural aplicado a los subconjuntos de variables correspondientes a las fases de planificación, ejecución y evaluación; que deriva del procedimiento referido. Con dichas variables al ser unificadas, se obtiene un nuevo conjunto más reducido de variables llamadas variables “referentes” (Tabla 1). Es de destacar que las variables que no resultaron ser ni claves ni palancas en los cálculos anteriores, fueron descartadas provisoriamente de este análisis.



Tabla 1. Variables referentes resultantes de cálculo estructural sobre variables de partida de las tres fases. Fuente: Autor.

RESULTADO DEL IER CÁLCULO ESTRUCTURAL VARIABLES FASE PLANIFICACIÓN			
	Variable	Etiqueta	Ponderación
1	Liderazgo con compromiso del sistema de gobierno y de gestión	LIDERAZGO	CLAVE
2	Establecimiento de políticas y directrices institucionales	POLÍTICAS	CLAVE
3	Definición de objetivos pertinentes, medibles, comunicables y actualizables	OBJETIVOS	CLAVE
4	Comunica y genera compromiso a favor de la visión, las políticas y los objetivos de la organización	COMUNICA	CLAVE
5	Liderazgo relacional o situacional basado en interacciones personales	LIDERPERSONO	CLAVE
6	Conocimiento y comprensión de las necesidades de usuarios y destinatarios directos	USUARIOS	CLAVE
7	Definición de estrategias según necesidades de las partes interesadas del entorno específico	ENTORNO ESP	CLAVE
8	Estrategias basadas en el examen de disponibilidad de recursos críticos	REC - CRITIC	CLAVE
9	Alineación y adscripción a políticas propias del sector de la Educación Superior	POLIT SECTO	CLAVE
10	Conocimiento de la cultura de la Institución	CULTURA	PALANCA
11	Elaboración de una visión institucional con aportes de visión personal	VISIÓN	PALANCA
12	Subordinación al mandato del Máximo Cuerpo Colegiado / Consejo Superior o Directivo	SUBOR MCC	PALANCA
13	Preocupación por status personal y continuidad frente a competencia potencial mercado directivo	STATUSDIR	PALANCA
14	Enfoque en las personas y actores antes que en los procesos	FOCOACTOR	PALANCA
15	Evaluación de fortalezas y debilidades	FORT- DEBIL	PALANCA
16	Consideración de las consecuencias probables del cambio planificado	CAMBIO CON	PALANCA
RESULTADO DEL IER CÁLCULO ESTRUCTURAL VARIABLES FASE EJECUCIÓN			
	Variable	Etiqueta	Ponderación
17	Asignación de misiones y funciones específicas según roles de la estructura institucional	MISIO+FUNC	CLAVE
18	Delega funciones y responsabilidades asegurando capacidad para ejecutar políticas y objetivos	DELEGA	CLAVE
19	Priorizar los procesos sustantivos de la misión institucional	PROC-SUSTA	CLAVE
20	Ajuste a metas y plazos de procesos, programas y proyectos	META PLAZO	CLAVE



21	Aseguramiento de resultados y productos de los procesos sustantivos	RESULTADOS	CLAVE
22	Conocimiento de capacidades y limitaciones de los recursos humanos internos disponibles	RRHH-INT	PALANCA
23	Conocimiento de qué se debe obtener de los proveedores externos	RRHH-EXT	PALANCA
24	Determinación de contenido, modalidad, oportunidad y destinatarios de información	INFORMA	PALANCA
25	Aseguramiento calidad ambiente y seguridad laboral, factores humanos, procesos y físicos	AMB LABORAL	PALANCA
RESULTADO DEL 1ER CÁLCULO ESTRUCTURAL VARIABLES FASE EVALUACIÓN			
	Etiqueta	Etiqueta	
26	Aseguramiento de metas y objetivos a partir del seguimiento y evaluación	METAS-OBJS	CLAVE
27	Aseguramiento correctivo de procesos, indicadores de avance esperados	INDICAVANC	CLAVE
28	Revisión periódica y programada para corregir /prevenir	REVISA-DIR	CLAVE
29	Establecimiento de directrices para la mejora y la gestión preventiva de riesgos	RIESGOS	CLAVE

Como se muestra en la Tabla 1, la lista inicial de 63 variables de partida, se redujo a 29 variables claves y palancas. Esta reducción es producto de la operación de cálculo estructural operada sobre las variables de partida. Al nuevo conjunto de variables se le llama variables referentes, desde las cuales se identifican finalmente identificadas las variables claves.

Este resultado, se corresponde con cada fase se identificaron de las variables más determinantes y móviles, y con ellas se conforma un nuevo conjunto de variables para refinar la operación de cálculo. Esta refinación se realiza aplicando nuevamente una nueva operación de cálculo estructural para llegar así al listado más significativo y restringido de variables claves de todo el conjunto.

En síntesis, se aplicó un primer nivel de cálculo estructural mediante el instrumento MicMac a los tres grupos por fases de las variables iniciales o de partida. Como resultado se obtuvo un nuevo conjunto de variables referentes, al que se somete a un nuevo proceso o nivel de cálculo por medio del mismo MicMac. Esta nueva operación refina los resultados anteriores y permite arribar

a un listado final acotado de variables a las que se identificará como los elementos claves y determinantes de las estrategias para todo el sistema de gobierno universitario.

Luego de aplicar una vez más la herramienta MicMac sobre el contenido de tabla 1 que pondera las relaciones entre las variables referentes, se obtiene una distribución de posiciones de las variables que puede visualizarse mediante su proyección en un plano, la cual se puede apreciar en la figura 2.



Finalmente, de la distribución que se obtiene en el plano de la figura 2, se pueden visualizar las posiciones relativas al grado de influencia-dependencia de las variables referentes entre sí; obtenidas ahora mediante la nueva aplicación de cálculo estructural al conjunto anterior de variables agrupadas por fases. Esta operación resulta un refinamiento del cálculo ya que se realiza a partir de un conjunto que fue obtenido también mediante cálculo estructural.

Se evidencia un conjunto específico de variables a las que se considera claves por su motricidad, según el método explicitado. Es decir que estas variables claves son las de mayor variación del sistema total de variables por tener la mayor capacidad de influir, pero también ser las más dependientes.

Como en los casos anteriores son variables cuya dinámica determinará la evolución estratégica del conjunto. Cada movimiento o variación de cualquier variable del sistema irremediablemente afectará a estas variables claves y determinará el curso evolutivo del sistema.

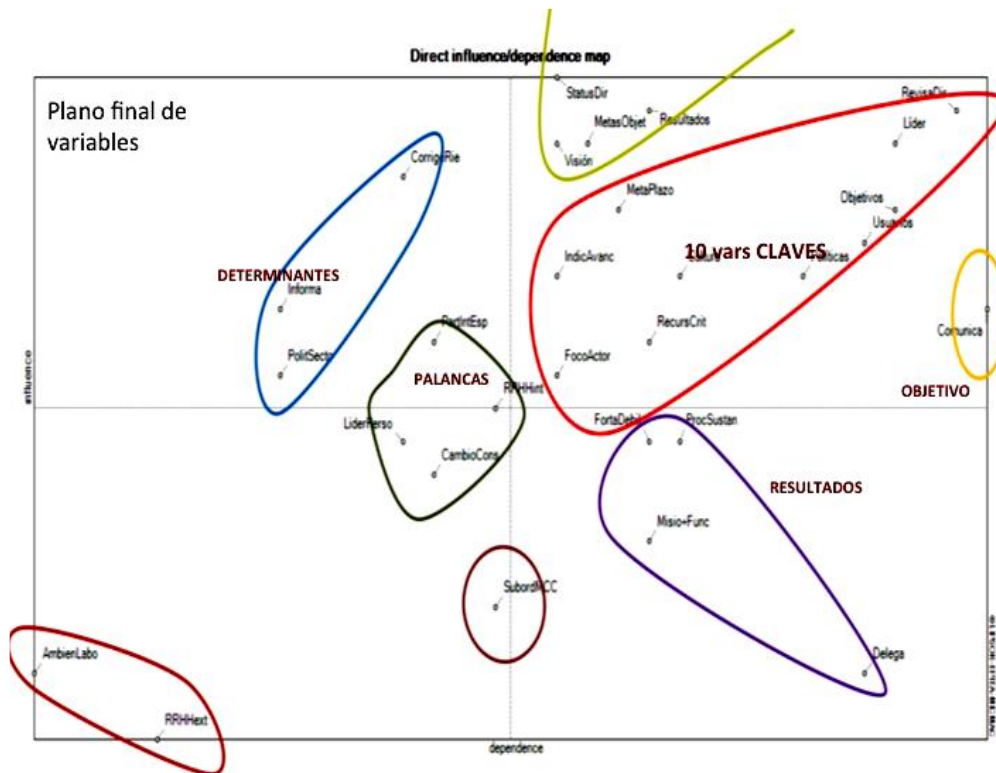


Figura 2. Plano de influencia-dependencia directa entre variables referentes. Determina variables claves. Fuente: Autor. Basado en el procedimiento MicMac.



En este sentido, se puede afirmar el rol estratégico que estas variables asumirán en los procesos de gestión, y es en ese sentido que se las identifica, interpreta y considera como claves. En efecto, se ha alcanzado el objetivo propuesto de identificar selectivamente a las variables con mayor potencial para incidir en el comportamiento sistémico de las acciones de gobierno.

Para explicitar el resultado obtenido, las variables claves determinadas resultan ser las que se muestran en la tabla 2 (nominadas por su etiqueta).

Tabla 2. Variables claves determinadas. Fuente: Autor.

Lidera
Establece políticas
Define objetivos
Conoce usuarios
Recursos críticos
Conoce cultura
Foco en actores
Ajusta metas y plazos
Asegura indicadores
Revisa riesgo

La capacidad selectiva del método de cálculo estructural, permitió a través de los refinamientos sucesivos, identificar el conjunto de 10 variables determinantes de la tabla 2, obtenidas de entre un lote inicial de partida de 63 variables. En el desarrollo visto se han realizado sucesivas operaciones de análisis estructural mediante la aplicación del método Mic-Mac. De ese modo se han logrado identificar las variables más determinantes en cada paso y como resultado final se han identificado las 10 variables claves finales.

Se verifica así el enunciado el objetivo de este estudio y el enunciado de la hipótesis que indica, la identificación de variables críticas y claves para cada conjunto posible de variables de los sistemas de gobierno y gestión universitaria. El resultado de todo el proceso se aprecia en la tabla 3.

Tabla 3. Proceso de determinación de variables claves. Fuente: Autor.

	Listado de variables de partida	1er cálculo estructural	Listado de variables referentes	2do cálculo estructural	Listado de variables claves
Planificación	29	→	16	→	10
Ejecución	22		9		
Evaluación	12		4		
Total	63		29		



Conclusiones

La presente investigación fue motivada por la necesidad de clarificar el concepto de gobernanza universitaria, y de indagar sobre los factores y actores que la afectan, y que condicionan el desempeño de la Educación Superior ecuatoriana. Como resultado del proceso de indagación realizado se pueden sostener algunas afirmaciones de carácter general a favor de comprender la cuestión de la gobernanza y del desempeño de las instituciones universitarias.

Asimismo, se han relevado algunos mecanismos relativos al gobierno universitario y al comportamiento de sus actores que pueden considerarse como elementos críticos de los procesos de gobernanza. El análisis realizado permitió corroborar que la gobernanza es el resultado de un equilibrio, siempre inestable, que se da operando diversas variables de gestión puestas en juego, y se ejercita mediante las voluntades de jugadores que normalmente persiguen maximizar su interés, aun a riesgo de colisionar con el bien común.

En el transcurso del estudio se puso en evidencia que: tanto la naturaleza particular de la organización universitaria, reflejada en aspectos tales como la autonomía, el gobierno colegiado, y la sujeción a las lógicas dominantes de descubrimiento y acumulación de conocimiento; como la necesidad de su adecuación a las demandas críticas de la época; reclaman una mayor comprensión de los mecanismos de gobernanza. Mecanismos de gobernanza que, a la luz de este estudio, pueden ser entendidos como resultado de las dinámicas de gobierno y la responsabilidad de los actores; y cuya única justificación debiera ser sostener la función de diseminar el conocimiento y la educación como un bien público entre las poblaciones alcanzadas.

Se identificaron las variables claves para las acciones de gestión y gobierno universitario. La validación de dichas variables mediante la aplicación del MicMac ocupó un lugar clave en términos de sensibilidad y motricidad por influencia y dependencia respecto de todas las demás variables consideradas.

El resultado obtenido, evidencia la relevancia crítica de los siguientes elementos variables de la gestión: el liderazgo, la elaboración de políticas, la definición de objetivos, el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios, el manejo y aseguramiento de recursos críticos, el conocimiento de la cultura institucional, el enfoque en las personas, el foco en los procesos mediante determinación de metas, el uso de indicadores para el seguimiento de la gestión, y la revisión de los procesos así como la gestión preventiva de riesgos. Todos estos elementos conforman un conjunto privilegiado dentro de las actividades de gestión de gobierno.

Conflictos de intereses

Los autores no poseen conflictos de intereses.



Esta obra está bajo una licencia *Creative Commons* de tipo **Atribución 4.0 Internacional** (CC BY 4.0)

Contribución de los autores

1. Conceptualización: Jessenia Herminia Morán Chilán, Ninive Victoria Plua Parrales, Monica del Pilar Quiñonez Cercado.
2. Curación de datos: Jessenia Herminia Morán Chilán.
3. Análisis formal: Jessenia Herminia Morán Chilán, Ninive Victoria Plua Parrales.
4. Investigación: Jessenia Herminia Morán Chilán, Ninive Victoria Plua Parrales.
5. Metodología: Jessenia Herminia Morán Chilán, Ninive Victoria Plua Parrales.
6. Administración del proyecto: Jessenia Herminia Morán Chilán.
7. Software: Ninive Victoria Plua Parrales, Monica del Pilar Quiñonez Cercado.
8. Supervisión: Jessenia Herminia Morán Chilán.
9. Validación: Ninive Victoria Plua Parrales, Monica del Pilar Quiñonez Cercado.
10. Visualización: Jessenia Herminia Morán Chilán.
11. Redacción – borrador original: Jessenia Herminia Morán Chilán, Ninive Victoria Plua Parrales, Monica del Pilar Quiñonez Cercado.
12. Redacción – revisión y edición: Jessenia Herminia Morán Chilán, Ninive Victoria Plua Parrales, Monica del Pilar Quiñonez Cercado.

Financiamiento

La investigación no requirió fuente de financiamiento externa.

Referencias

- Altbach Philip. (2001) Educación Superior Comparada, Univ. de Palermo, Buenos Aires.
- Aracil Javier. (1978) Introducción a la dinámica de sistemas, Alianza, Madrid, 84-206-2205-2.
- Arguin Gerard. (1986). La Planeación Estratégica en la Universidad, Edit. Presses de la Université de Québec.
- Ballofet N.M. y Martin A.S. (2007). Governance trends in protected areas: Experiences from the Parks in Peril Program in Latin America and the Caribbean. Arlington, The Nature Conservancy.
- Brower Beltramin J. (2016). En torno al sentido de gobernabilidad y gobernanza: Delimitación y alcances */Around the sense of governability and governance: Definition and scope. *Daimon*, (67), 149---162. doi:<http://dx.doi.org/10.6018/daimon/202011>



- Brunner J. (1990.) Educación Superior en América Latina, Cambios y Desafíos, Fondo de Cultura Económica, México.
- Brunner J., Pedraja-Rejas L. (2017). Challenges to higher education governance in ibero-america. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 25(1), 2---7. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1879086767?accountid=45173>
- Clark B. (1983). *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*. University of California Press.
- Dahl R.A. (1998). *Democracy*. Yale University Press.
- De Vries Wietse, Ibarra C. (2004). La gestión de la Universidad. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 9, núm. 22, Pp. 575–584.
- Godet M. (2006). *Creating Futures. Scenario Planning as a Strategic Management Tool*. Economica Ltd Edit. París. ISBN 2-7178-5244-1
- Jiménez W., Ramírez C., Roncancio P. (2007). *Gobernabilidad y gobernanza en la transformación de la acción pública: propuesta teórica y estudio de caso*. Bogotá, ESAP Publicaciones.
- PNUD. PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. United Nations Development, <http://mirror.undp.org/magnet/policy/> (consulta: 15 de octubre de 2015).
- Ribeiro Darcy. (1982). *A universidade necessária*. Paz e Terra, Rio de Janeiro.
- Romero J.B. (1988). *Concepções de universidade*, en: Finger, Almeri Paulo. *Universidade: organização, planejamento e gestão*, UFSC/CPGA/NUPEAU, Florianópolis.
- Vázquez García J., Pagés J. (2015). Nuevos escenarios y tendencias universitarias. *Revista de Investigación Educativa*, 33(1), 13-26. VI FORO ANECA (2006) DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.33.1.211501>

