

# La necesidad de un nuevo modelo de gestión para las Universidades Públicas

**Víctor Gerardo Aguilar F., Msc.**

Catedrático Universitario. Ex Director del Programa Dual de la Universidad de Cuenca. Actual Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca. Ex Director Regional del Servicio de Rentas Internas. Varias investigaciones y publicaciones.

Universidad de Cuenca. Cuenca - Ecuador.

*victor.aguilar@ucuenca.edu*

*Fecha de recepción: 12 de marzo de 2015 / Fecha de aprobación: 16 de abril de 2015*

---

## Resumen

La gestión universitaria tradicional no se ajusta a las nuevas necesidades ni al papel que la sociedad ha planteado para las universidades públicas. El creciente acceso a la educación superior, la vigencia de nuevas leyes y reglamentos, las características cualitativas que este nuevo orden establece, obliga a repensar el modelo de gestión en la universidad pública ecuatoriana.

**Palabras clave:** *gestión, modelo, calidad, educación superior, tradicional, tasa de asistencia, estructura, organización.*

## Abstract

Traditional university management does not fit to recent needs and role that the society has for public universities. The increasing access to higher education, new laws and rules, the qualitative features that this new order show establishes, invites us to think about a new model o management for Ecuadorian public university.

**Keywords:** *management, model, quality, higher education, traditional, attendance rate, organization, structure.*



## Introducción

Si las universidades públicas no toman conciencia de que su forma de gestión, en la más elevada de sus acepciones, debe ser coherente con los cambios actuales; si no se produce un nuevo modelo de gestión que enfrente la voracidad de estos cambios, se verán desplazadas por instancias más dinámicas y con mayor capacidad de adaptación y, en definitiva, deberán asumir el riesgo de no cumplir con el papel que la sociedad determinó para ellas. Establecer las pautas que permitan conjuntar los elementos para desarrollar un nuevo esquema de gestión universitaria, resulta, bajo nuestro punto de vista, pertinente de estudio en los actuales momentos.

Y es que, efectivamente, no puede haber duda que en los momentos actuales, las universidades privadas poseen mejores condiciones para realizar su labor, con mayor espacio para ejercer su autonomía, con menores regulaciones y con mecanismos insertos en procesos que les permiten hacer más en menor tiempo, en espacios más propicios para una gestión más flexible. Algunos ejemplos para esta aseveración: las universidades privadas no tienen la exigencia de presentar reglamentos (por ejemplo titulación) ante el Consejo de Educación Superior (CES), poseen capacidad de autofinanciamiento a través de pensiones, poseen sus propios reglamentos para llamamiento a concursos sin la obligatoriedad de constituir el tribunal con la venia de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT), entre otros.

“Las universidades se enfrentan a un escenario en el que han perdido el monopolio de la educación superior y se juegan el mantener o perder definitivamente la hegemonía a manos de otro tipo de instituciones que, en algunos casos, han superado el prestigio de la universidad tradicional y mejorado sensiblemente su “función de utilidad” para el empleo en el sistema productivo”. (Vázquez García, Juan A. 2015. p.15)

El presente, pero también lo que se muestra como escenario futuro, obliga a la universidad pública a replantear su forma de gestión. Un solo ejemplo basta: la necesidad de administrar la

universidad con soporte en tableros de control, indicadores, líneas de tiempo y un sinnúmero de recursos de gestión modernos y necesarios, no soporta una administración tradicional bajo los esquemas que en otras épocas podían resultar más o menos exitosos. Es hora de que la gestión universitaria se institucionalice, que no recaiga todo el peso de su gestión exclusivamente en las personas y en su voluntad de tomar decisiones con mucha carga de intuición, en suma, es un imperativo impostergable que sean los procesos técnicamente sustentables los que canalicen esas decisiones hacia esquemas más prácticos y más eficientes.

La institución de educación superior debe ser un ente lo suficientemente “inteligente” como para crear las condiciones institucionales para que la gobernanza universitaria sea una tarea de márgenes plenamente establecidos, diáfanos, sin lugar a interpretaciones, generando espacios para que sus representantes se planteen nuevos derroteros para la institución y no solo la supervivencia al corto plazo, ni la administración bajo la emergencia.

El presente artículo pretende hacer visible la necesidad de otorgarle mayor importancia a la gestión universitaria a la luz de las nuevas regulaciones, el nuevo momento histórico en la integralidad del cambio por el que el país en general y el sistema universitario en específico atraviesan, sin embargo no debe ser entendido como el planteamiento en estricto de un nuevo modelo, mas si como un llamado al análisis de algunas variables que invitan a repensar el modelo de gestión vigente.

El trabajo está organizado mostrando en una primera parte, aquellos elementos claves que estarían estimulando la existencia de un nuevo modelo de gobierno, para posteriormente pasar a señalar cinco ámbitos de una manera más o menos amplia, en los cuales se debe poner énfasis en mejoras de gestión y que constituyen la esencia del artículo, para finalmente señalar algunas reflexiones, a tono de conclusión de lo planteado.



## 1. ¿Por qué es urgente una nueva forma de gestión para las universidades públicas?

Según datos extraídos del Sistema Nacional de Información<sup>1</sup>, durante el período 2006 – 2013, el número de ecuatorianos entre 16 y 24 años que completaron su educación básica sufrió un incremento del 24%. Por otro lado, el porcentaje de jóvenes entre 18 y 24 años que completaron el bachillerato aumentó en un 32%. Esto se refleja en los números que la revisión de la estadística sobre asistencia a educación superior nos presenta, a partir de la información de los tres últimos censos. Se tiene lo siguiente:

**Tabla 1**  
Tasas netas de asistencia en Educación Superior

Años	Tasa Neta	Tasa Neta Masculina	Tasa Neta Femenina
1990	10,96%	10,43%	11,45%
2001	13,0%	12,18%	13,80%
2010	22,05%	20,10%	23,96%

Fuente: Tomado de Moreno 2003.  
Elaboración: Autor.

Como se puede observar en la Tabla 1, la tasa neta de asistencia en educación superior<sup>2</sup>, ha venido incrementándose de manera muy significativa. En términos puntuales el crecimiento intercensal 1990-2001 para la tasa neta total, llegó al 18,61% mientras que alcanzó el 69,62% para el 2001-2010. Si se realiza este cálculo para el intercensal 1990-2010 el crecimiento alcanza el 101,19%.

De esta manera comprobamos que, en términos cuantitativos, las instituciones de educación superior han debido adecuarse a estos fuertes incrementos, más aún con el cierre de catorce universidades que, de una u otra manera cubrían parte de esta demanda en alza. No es necesario por tanto analizar demasiado para concluir preliminarmente que, en términos cuantitativos, la gestión de las universidades debe considerar estas nuevas dimensiones y acoplarse a esta nueva realidad: la de mayor y creciente acceso a la educación superior.

Sin embargo, es opinión del autor, que siendo este hecho algo a considerar y que sustenta un

repensar de la forma de gestión en nuestras universidades, no es lo único a tomar en cuenta ni es exclusivamente lo fundamental. En otras palabras, aunque lo cuantitativo tiene peso, lo que influye con más poder, son hechos cualitativos primordialmente y, para entenderlos, desde un punto de vista estrictamente técnico, los podemos enmarcar en tres conceptos claves surgidos en las ciencias económicas.

## 2. Hechos a considerar como justificativos para un nuevo modelo de gestión.

### 2.1 El riesgo moral

Este concepto económico señala la posibilidad de que un individuo con información privada sobre un evento o eventos determinados, pueda modificar su comportamiento, siendo otro el que asume el riesgo y las consecuencias de esos actos. En otras palabras, alguien asume los costos de la falta de esfuerzo y responsabilidad del primer individuo. Este fenómeno suele ser provocado por la falta de incentivos para esforzarse, en vista de que el comportamiento puede estar distorsionado.

Si bien, como se ha señalado, existe un significativo incremento en las tasas de asistencia, el número de estudiantes que promueven sus cursos no guarda relación con tal aumento. Quienes vivimos de cerca la realidad del aula, podemos percibir un descenso en el aprovechamiento general del estudiante, especialmente en los años iniciales de la formación, como evidencia preliminar se tiene la Tabla 2, en la cual queda expuesto el elevado número de estudiantes que no aprueban su etapa de formación inicial en los cursos de nivelación. Aunque, sin lugar a dudas, se requiere un estudio a mayor detalle de estos hechos, nos arriesgamos a conjeturar, que lo descrito es consecuencia de la gratuidad de la educación, que sería por tanto el impulsor para la existencia de riesgo moral en la educación

1. Ver <http://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=truehttp://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=true&bookmark=Document/BM37> Sistema Nacional de Información

2. Población de 18 a 24 años de edad que asiste a los niveles de instrucción ciclo post bachillerato y superior, expresado como porcentaje de la población del mismo grupo etario.



superior. El estudiante en consecuencia, puede haber cambiado su comportamiento (léase aprovechamiento y responsabilidad académica) por el hecho de que para el grupo familiar o para el o ella individualmente, no existe un costo, por lo tanto quien asume dicho costo es el Estado y obviamente las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas. Esto no significa, ni remotamente que abogemos por una negativa a la existencia de la gratuidad de la educación, pues como ya se ha mencionado, eso merece un estudio específico. Lo que se desea dejar claro es que este hecho sí debe ser considerado para establecer nuevas visiones en la forma de gestionar la universidad pública.

**Tabla 2**

Carrera	Matriculados	Aprobados	Reprobados	Retirados
Administración de Empresas	47	29	18	6
Contabilidad Superior	72	29	43	12
Economía	40	16	24	6
Marketing	9	5	4	2
Ingeniería de Empresas	10	10	0	0
Sociología	25	17	8	5
<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>106</b>	<b>97</b>	<b>31</b>

Fuente: Sistema de Nivelación Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca.  
Elaboración: Autor.

## 2.2 Selección adversa en la educación superior

Este concepto, se le ha “pedido prestado” al campo de las finanzas y manejo de riesgos porque describe con claridad una situación por la que atraviesa la universidad pública. La selección adversa, antiselección o, en definitiva, selección de resultado negativo, se produce cuando un individuo elige dentro de un grupo de alternativas la que no es la mejor para él, en otras palabras, la que para él significaría la de menor calidad en comparación con otras de su total preferencia<sup>3</sup>. Bajo las nuevas regulaciones en educación superior, el bachiller debe escoger la carrera que desea en un orden que represente sus propias prioridades. Como es de conocimiento general, tras el respectivo proceso de elegibilidad que lleva a cabo el Sistema Nacional

de Nivelación y Admisión (SNNA), solo cuando se ha alcanzado la puntuación requerida el estudiante tiene acceso a su carrera de prioridad, es decir a la de su mayor preferencia. Aunque el concepto de selección adversa se basa en información asimétrica, aquí se plasma la selección negativa incluso cuando la información es de dominio público, configurando así un nuevo elemento en el concepto, pasando fatalmente del, “voy a estudiar lo que quiero” al “voy a estudiar lo que puedo”.

En una situación nada deseable, el bachiller llega a matricularse en una carrera que no es la de su preferencia, sino en aquella que por su punta-

je puede acceder, configurándose así la anti-selección y generando, desde ese momento, una cadena de consecuencias que nacen en la desmotivación y terminan en el cambio de carrera dentro de la misma área general del conocimiento en el mejor de los casos, o en el abandono de los es-

tudios universitarios en el peor de ellos.

Este es un costo adicional en gestión. Los procesos administrativos aumentan por la multiplicación de solicitudes de cambios de carrera y abandono temporal de los estudios. Urge, por lo tanto, pensar en cómo gestionar la universidad bajo esta nueva figura, y en cómo prevenir en la medida de lo posible estos hechos.

## 2.3 Problema de Agencia

También este análisis nos lleva a pensar que la universidad pública podría estar asumiendo un problema de agencia especialmente en aquellas universidades en donde se han buscado mecanismos para que la selección de autoridades siga basándose, de alguna forma, en un proceso de votación. El problema de agencia o problema del agente y el principal, ocurre cuando al interior de las organizaciones existe divergencia de intereses, consecuentemente aquel individuo que ha sido seleccionado por otro, no enmarca sus propios intereses a los del agente principal.

3. De acuerdo a información recabada en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, se tiene que para la carrera de Contabilidad, el 37% no eligió como primera opción tal carrera, el 18% en el caso de Economía, el 35% para Administración de Empresas y el 67% para el caso de Marketing.



En el ámbito de la universidad pública, este hecho significa la posibilidad de que la autoridad de una facultad, designada por la máxima autoridad universitaria tenga comportamientos que denoten intereses divergentes a los que la universidad tiene en su conjunto. Si bien es cierto, esta posibilidad resultaba más clara cuando las autoridades de facultad eran elegidas por votación universal en el ámbito del cargo y por tanto no había un estímulo concreto para alinearse a las políticas generales universitarias, el mecanismo de selección a través de ternas<sup>4</sup> seguiría manteniendo esta posibilidad en el caso de que la máxima autoridad elija al más votado aunque no sea percibido por ésta como un colaborador de su confianza. Esta posibilidad cierta, será analizada posteriormente cuando se trate el tema de la gobernanza universitaria.

### 3. Aspectos a considerar en la nueva gestión de la universidad pública

En un escenario así, se proponen cinco elementos a considerar en el ámbito de la gestión universitaria; elementos que deberían ser tomados en cuenta en el planteamiento de un nuevo modelo de gestión.

#### 3.1 Darle gobernanza a la institución

Tan solo para liberarnos de lugares comunes, tomemos el caso de los gobiernos seccionales, municipios, consejos provinciales, empresas públicas. Hay mucho trabajo realizado, incluso teorización sobre la gestión en esas instancias, manejo de recursos, formas de administración, organización y similares. Sin embargo, trabajos de igual dimensión no suelen existir, en esas dimensiones, para el gobierno universitario en el Ecuador, quizás porque siendo el alma mater, se supone que todo ese contenido debe ser dado por hecho<sup>5</sup>. Partamos de dos interrogantes claves: ¿Permite la legislación vigente crear un campo propicio, adecuado para que el gobierno universitario cumpla con sus más altos objetivos? ¿La pérdida de autonomía universitaria modificó ostensiblemente la capacidad de gobierno? La legislación vigente no promueve un mejor gobierno universitario per se y la pérdida de autonomía efectivamente supondría una determinación de límites a la gobernanza; por

lo que “es preciso cambiar de mentalidad para usar debidamente la autonomía universitaria” (Azcárraga José Adolfo, Goñi Félix M, 2014, p.9).

También hay que decir que en años anteriores y para más de una universidad pública del país, esa mayor autonomía no significó el contar con mejores resultados pues es de conocimiento general que se produjeron excesos que terminaron por provocar ingobernabilidades manifiestas. “Al no “alcanzar” la autonomía de cada universidad y escuela politécnica (autorregulación) para garantizar el control adecuado del campo en su conjunto, se estaba admitiendo la necesidad de una instancia supra institucional de regulación” (Ramírez, 2013, p.22); aunque también es cierto que el Estado recurre a la frase “en base a la autonomía universitaria” cuando no quiere o no puede resolver un problema específico, sin embargo, y simultáneamente, no crea las condiciones ni la institucionalidad para que ese saldo de autonomía pueda ser ejercida.

Pero lo que nos interesa es el contexto actual, en el cual no se puede pretender mayor eficiencia en la gestión si antes no se establece un adecuado sistema universitario. Al amparo de lo que permitan leyes y reglamentos, la universidad pública debe revisar su gobierno actual y proponer cambios dirigidos a la mejora de su gobernanza. En este aspecto hay dos puntos claves, elementos que son directos y totalmente influyentes en el esquema de gobierno universitario. El primero tiene que ver con la configuración y alcance de la máxima instancia universitaria. Esta instancia que tiene dentro de sus competencias el implementar la política universitaria, legislar y al mismo tiempo fiscalizar y adicionalmente ser el juez universitario, debe ser un organismo que sin dejar de aglutinar todas las representaciones universitarias permita darse a sí mismo un alto nivel de ejecutividad, en un sano equilibrio entre lo democrático y lo práctico. La consecuencia deseable sería el establecer

4. Un mecanismo de ternas en su concepción más sencilla, implica que los profesores titulares de una facultad votan por todos los elegibles para un cargo y remiten a la máxima autoridad universitaria el resultado de los tres candidatos más votados, con el fin de que dicha autoridad designe su colaborador.

5. El presente trabajo constituye una propuesta de reflexión a la luz de las actuales necesidades universitarias, por tanto, no debe ser entendido como un adanismo.





precedentes positivos que liberen al organismo de la posibilidad de tomar decisiones distintas para casos similares. La gobernanza universitaria implica diferenciar con claridad los temas académicos de los administrativos y, por lo tanto, resolver su problemática en el espacio que corresponda. Es obvio que los intereses universitarios son los que deben prevalecer como esencia misma de su gobernabilidad.

*“Las universidades de más prestigio se caracterizan por reunir una alta concentración y atracción de talento, abundantes recursos y financiación y una gobernanza ágil y profesional” (Vázquez García, 2015, p.25).*

El segundo elemento, tratado brevemente en líneas anteriores, tiene que ver con la representación de la autoridad máxima en las facultades universitarias. Esto último tiene que ser considerado como una dimensión nueva. Es decir, la representación del rector de una universidad es para el caso ecuatoriano una novedad en términos de gobernanza, pues hasta antes de la actual Ley de Educación Superior, el gobierno en las facultades bien podía estar en total divergencia con el gobierno universitario y, por consiguiente, la feudalización de espacios y la lucha por ellos eran considerados fenómenos dentro de la universidad pero no universitarios en la medida en la que tenían su propia dinámica, su exclusiva lucha de poder.

También se hace notar este particular para el caso de las universidades chilenas:

*“El rector y los decanos son elegidos por sus pares académicos, los que posteriormente son sus subordinados, desde el punto de vista administrativo. Esta situación genera condiciones para responder en mayor medida a los intereses de electores académicos” (Rock, Rojas, 2012)*

Es por eso que no se debe soslayar la posibilidad existente de alinear una comunidad de intereses universitarios sobre los particulares. Que la máxima autoridad universitaria tenga la potestad de elegir los colaboradores en unidades tan importantes como las facultades debe-

rían ser entendidas como un paso adelante en la búsqueda de un mejor gobierno. No debería tampoco entenderse como una pérdida de la democracia, pues quien designa estas autoridades está investido de ella en la medida en la que es elegido por todos y cada uno de los miembros de la comunidad a la que representa. Estos colaboradores cercanos a la rectoría al ser designados, reducen los problemas de agencia al ser su cargo de libre remoción por parte de la máxima autoridad, en un símil con lo que ocurre con el presidente y sus ministros, un gerente y sus directores. El riesgo que algunas universidades ecuatorianas corren es que la selección de ternas condicione a quien designa y por tanto limite la gobernanza.

### **3.2 Institucionalizar procesos para sustentar la gestión en políticas claras y dinámicas y menos en la toma de decisiones individuales y con alto peso en la subjetividad**

Los procesos universitarios son elementos harto discutidos y salvo casos puntuales, poco o nada ejecutados. La necesidad de ellos es evidente, por eso su reiterada discusión. Institucionalizar procesos va más allá de la simple práctica de dejar escritos mecanismos que determinen el inicio, el método y la finalización de una actividad. Deben estar basados en una política o políticas generales de cumplimiento obligatorio, alineadas a los objetivos de la institución y en concordancia con lo permitido y no permitido en términos de la legislación que se halle vigente. Se sostienen en el compromiso individual de que cada actividad administrativa, docente, investigativa o de vinculación se encuentra asimilada como la mejor forma de ejecutar una actividad. Institucionalizar significa poner adelante el interés de la organización por sobre el interés particular, con la convicción de que lograr un mejor posicionamiento institucional es de hecho un elemento clave para también alcanzar objetivos individuales. Por todo esto, la búsqueda de tal institucionalización tiene que fijar como objetivo el hecho de solventar un problema siempre presente en la universidad pública: las IES se someten al vaivén de las características individuales de quien dirige un proceso y por tanto quedan “secuestradas” por la forma particular mediante la cual los responsables estiman que debe realizarse. La verdadera institucionalidad,



sin romper un esquema de decidir con criterio, señala con claridad el camino a seguir, asegura el término de cada proceso y hace eficiente la labor de cada responsable. En definitiva, la institucionalidad como esencia de la gestión, permite que las IES se desarrollen en sus elementos fundamentales, aisladas de decisiones individuales que podrían no estar en armonía con los fines más elevados.

### 3.3 Modernizar los mecanismos de gestión

Los instrumentos modernos de gestión y la validez comprobada de los mecanismos de administración han dejado de ser una posibilidad solo accesible para el sector privado; han sido ya adoptados por las instituciones del sector público obligándolas a instaurar nuevos modelos organizativos y de negocio.

La enorme cantidad de información que las universidades públicas están obligadas a manejar, sumado a la imposición de generar información y transmitirla hacia las instituciones que gobiernan el sistema universitario, ha sido el germen para que las IES se planteen la necesidad de contar con formas más adecuadas para manejar la información, la construcción y seguimiento de indicadores, la evaluación y la planificación. En ese sentido es indispensable que al interior de la organización universitaria exista una unidad de planificación no académica sino exclusivamente administrativa que se encargue de modernizar el aparato de gestión, de tal forma que en su evolución pase de una instancia que recolecta información a una que la crea, analiza y genera escenarios para la toma de decisiones.

Es por tanto, bajo la premisa descrita, que como política universitaria se designe como tarea fundamental a esta unidad de planificación, la implementación general de todos los mecanismos modernos de gestión; instaurando para tal efecto la política de manejo de datos, creación y control de indicadores, sujetos a una evaluación permanente en todas las instancias universitarias.

*“La universidad suele presentarse como monolítica, sin fisuras, resiste a modificarse en su esencia. Pero las instituciones tienen entre sus componentes sujetos que entretejen relaciones de poder, de posibilidad y*

*aparecen intersticios donde algo distinto puede filtrarse, donde puede surgir algo en los bordes de lo ya pensado y genera un movimiento instituyente. Trabajar con inso-lencia y aceptando la incertidumbre sería la premisa. Es tiempo de crear una nueva institucionalidad”* (Gutiérrez, R., Recabeitia, C. R., & Montano, A. 2013, p.52).

### 3.4 Configurar una estructura organizativa adecuada para una nueva gestión

*“... se observa un elemento generador de conflictos debido a la doble línea de gobierno en las universidades: la departamental y la de facultades o centros”* (CCUC, 2001, p.156). Una nueva estructura universitaria, coherente con el entorno, acorde a las nuevas necesidades, lógica con los mecanismos y los procesos actuales es extremadamente urgente y clave para el éxito de la universidad pública en el Ecuador. Es de alguna manera inocente pretender que bajo una estructura tradicional se puedan alcanzar los más importantes objetivos universitarios y de la sociedad. En esa misma línea, tampoco se puede tomar a la ligera que una creación cuasi romántica de unidades y responsables sea la solución ideal. Una departamentalización sin planificación que deja a las facultades universitarias como observadoras de un fenómeno que pasa frente a ellas y no con ellas, podría ser un error de concepción administrativa de consecuencias funestas. Si las facultades edifican la universidad, lo justo es que bajo la coherencia administrativa, continúen siendo el centro de la creación docente, investigativa y de extensión.

*“Los nuevos esquemas organizativos parecen apuntar en varias direcciones. Los objetivos de eficiencia se imponen y hará falta detallar planes, iniciativas, propuestas y acciones para medir y mejorar todos los rendimientos y resultados en docencia, investigación, calidad, transferencia e inserción laboral de los titulados. Las nuevas técnicas y modelos organizativos priman los de carácter más gerencial y llevan a la revisión de la actual configuración de los sistemas de gobierno universitarios. Los liderazgos y decisiones gerenciales se inclinan a ser cada vez más descentralizadas, con más flexibles y cambiantes tareas y una*



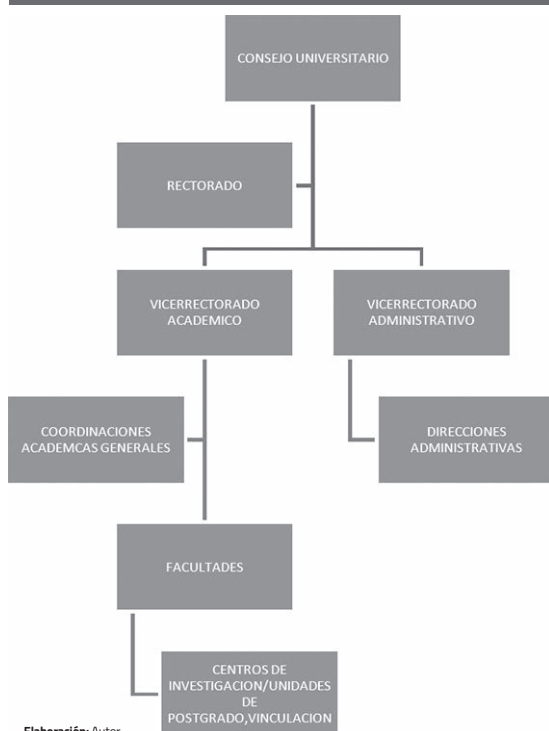
*estructura más ágil y adelgazada.* (Vázquez García, Juan A. 2015, p.18).

Entonces, si la tendencia, y con algo de atrevimiento decimos, a nivel mundial, es adelgazar la estructura universitaria, no tiene sentido la creación inorgánica de unidades y departamentos aislados de instancias medulares como son las facultades. Si algo se requiere en términos de promover la gobernabilidad, generar elementos de eficiencia, liberar a la autoridad máxima de la cotidianidad de la administración, dejándole espacio para ocuparse de los grandes planes universitarios es un vicerrectorado administrativo, lo cual evita la creación superflua de otras instancias con labores académicas que nacen para ese fin y terminan realizando labores administrativas, lo cual si nos ponemos a pensar, no tiene soporte técnico alguno, si lo que se desea es flexibilizar la administración y dar espacio a que el investigador investigue, el docente enseñe y la extensión vincule.

En definitiva si lo simple es eficaz, una universidad pública que afronte los nuevos retos; en su nivel jerárquico más elevado debe tener una estructura que se acople al siguiente esquema.

### Esquema 1

Esquema Organizacional Propuesto



Por lo tanto, quedan plenamente definidas las instancias académicas que son las agregadoras de valor y las administrativas que tienen un fin de apoyo y asesoramiento, que no son, por los objetivos de una universidad, su parte sustancial ni su elemento más importante; lo que no quiere decir ni por asomo que no sean valoradas, pues no hacerlo echaría abajo la premisa fundamental del presente artículo que es darle el peso que se merece a cada una de las instancias de gestión universitaria.

Esta propuesta de estructura, creemos, tiene validez porque corrige varias de las dificultades por las que actualmente se atraviesan. Por poner solo unos cuantos ejemplos, la diferenciación que nace de esta estructura evita la duplicidad de funciones, separa la gestión académica de la administrativa, evita que las unidades esencialmente académicas, cumplan simultáneamente a su quehacer, engorrosas labores administrativas y permite además que el control y la supervisión fluyan a través de un esquema que permite ver con mayor facilidad cada responsabilidad. Un vicerrectorado académico por tanto se concentraría en la coordinación de las acciones de las direcciones generales académicas (postgrado, vinculación e investigación), dejando las acciones administrativas que son transversales, a un vicerrectorado administrativo que se encargaría de supervisar la gestión de Talento Humano, Planificación, Administración y Finanzas, al tiempo que asegura que los profesionales que son responsables de esas áreas asimilen las particularidades que efectivamente tiene la universidad pública.

En lo mencionado se coincide con lo descrito por Rock y Rojas (2012) quienes sostienen que es reto de la universidad en su esencia, conciliar las demandas de apertura a distintas comunidades de intereses, y que simultáneamente se debe establecer –en la estructuración del gobierno universitario– un balance entre el poder de la administración y la autoridad de los académicos. Basados en un trabajo de Sporn (2009) los autores señalan la necesidad de un gobierno compartido en el que se puedan identificar pero con la necesaria ejecutividad (rectorado), la flexibilidad de la colegialidad (vicerrectorado académico) y el “gestionalismo” (vicerrectorado administrativo).





*“El tipo de estrategia y estructura que tiene cada organización universitaria condicionan las características de su sistema de información y control. Por otra parte, ese sistema de control debe formularse en función de la estrategia y la estructura predefinidas para facilitar su funcionamiento y permitir los ajustes que requieren su mejora. Por ello la importancia de que esta información sea adecuada y pertinente, es vital para la evolución exitosa a largo plazo de las instituciones universitarias, habida cuenta del contexto interno y externo fuertemente influenciado por diversos actores que participan en la definición de la estrategia y en la conformación de sus estructuras” (Greco Carlos, 2001, p.3).*

Se debería pensar por tanto, en una estructura que permita que los canales naturales de transmisión queden claros y cumplan su labor. Por ejemplo, el postgrado debe ser una extensión natural del grado, no una construcción aislada, individualizada, desconectada de la formación inicial. La investigación, sin importar sus múltiples posibilidades (transdisciplinaria, multidisciplinaria, disciplinaria) debe tener su concepción medular vinculada a una o varias facultades, esto permite la participación de estudiantes, de docentes e investigadores con capacidades de integración.

*“El predominio de la cultura no puede hacer olvidar las otras funciones de la Universidad. La cultura y la profesión, que el profesorado tiene que ser capaz de transmitir de manera sintética, no pueden vivir al margen de la ciencia. Al contrario, la cultura y la profesión tienen que nutrirse de la ciencia y estar en permanente conexión. Pero no se trata de fundir la enseñanza superior con la investigación, de confundirlas, sino como señala el propio Ortega (1930) de “dejarlas la una a la vera de la otra, en canje de influjo muy intenso, pero muy libre; constante, pero espontáneo” (Escribano Sotos, F. y Pardo García, I. 2005, p.688).*

¿Cuánto pudo haber perdido la universidad ecuatoriana cuando unidades desconectadas,

justamente por ese hecho, no pudieron transmitir hacia el estudiante y el docente los beneficios de sus éxitos particulares?, ¿Cuánto se pierde en términos de recursos y en difusión de conocimientos cuando se descubre que dos o a veces más unidades se encuentran desarrollando o han desarrollado exactamente el mismo ejercicio académico? ¿Cuánto se pierde en recursos monetarios cuando cada unidad que podría estar integrada, tiene su particular estructura administrativa? Los cálculos podrían asustar, por eso urge un nuevo planteamiento estructural.

### 3.5 Importancia de la gestión de calidad

Por último, un quinto elemento clave para la concepción de un nuevo modelo de gestión universitaria es un elemento transversal, sostenedor de la estructura, base de la supervisión y generador de pautas para el desarrollo a largo plazo: la gestión de calidad; la cual debe ser entendida como hacer lo cotidiano con eficiencia y efectividad de tal forma que los resultados sean óptimos.

Aunque en estos últimos años, el tema de la gestión de calidad se ha convertido casi en un estribillo omnipresente en toda discusión que sobre gestión integral exista, no se puede negar que su importancia radica en su utilidad, en sus características esenciales que facilitan y dan orden a la gestión.

Siendo este el planteamiento, las dimensiones que la gestión de calidad configurada como un sistema debe cubrir serían las siguientes:

#### **Propuesta de la política de gestión de la calidad y elementos de garantía de la misma:**

dentro de la complejidad que implicaría insertar los mecanismos de calidad a la gestión universitaria, se destaca por sus propiedades el problema de la amplitud, lo cual es efecto de la transversalidad que se requiere para que la gestión de calidad cumpla integralmente su papel. En otras palabras, la dificultad que se debe asumir es que para que el sistema funcione, no puede quedar ninguna instancia, ningún proceso, fuera de la política de calidad instaurada. Por ejemplo, no sería efectivo un sistema de gestión de calidad si solo funciona para generar prevenciones y correcciones en el grado y no en el postgrado; no



sería efectivo un sistema de gestión de calidad si es instaurado en los procesos académicos pero no en los administrativos. Consecuentemente el principal elemento que garantiza la calidad es aquel que permita que el sistema sea implantado en todas las instancias universitarias.

**Garantizar la calidad del docente e investigador:** las evaluaciones periódicas al personal docente, inscritas en la normativa vigente para las IES, son actualmente mecanismos cuyo único fin contemplado es el de establecer parámetros para la continuidad del personal. En ese sentido no son bien vistos por el evaluado y son descontextualizados muchas veces, por el evaluador. Si se insertan tales mecanismos de evaluación en un sistema de gestión de calidad, el papel de la evaluación pasa de ser punitivo a ser un mecanismo de reflexión, de mejora y de crecimiento profesional; en definitiva muy útil en este replanteamiento de la gestión universitaria.

**Información y tecnologías de información:** la información que produce una institución universitaria alcanza dimensiones gigantescas. La diferencia fundamental a partir de esta creación de información, la hace la calidad de la misma. Calidad de la información significa que esta pueda ser interpretada, sea útil para tomar decisiones y permita comparaciones para, en una dimensión temporal, evaluar evoluciones, estancamientos o retrocesos. De igual forma el manejo de la información debe cumplir con los preceptos de transparencia y dominio público. Para que esto funcione de la manera descrita, es imprescindible que se sustente en un sistema de información automatizado y descentralizado; de tal forma que permita a cada unidad universitaria el extraer sus propios reportes sin dependencia de ninguna otra unidad administrativa para que los genere. Un sistema de gestión de calidad debe garantizar el acceso a información confiable y de forma inmediata, eliminando cualquier mecanismo burocrático para poder acceder a ella.

**Equipo operativo de control de la calidad:** al ser una unidad de planificación la instancia natural para velar, supervisar y controlar los procesos universitarios, es necesario que contemple en su interior, la existencia de un equipo

operativo cuyas funciones sean gestionar la calidad en coherencia con la planificación estratégica y los elementos constitutivos de la misión y visión universitaria.

## Reflexiones finales

- El máximo objetivo universitario debe ser el convertirse en la práctica en un bien público, en otras palabras ser percibida por la sociedad como un medio para que esta alcance sus metas y no en un fin, aislado en su propia dinámica interior.
- La vorágine del cambio en el que casi intempestivamente se tuvo que insertar la universidad pública provocó asumir nuevos retos y cumplir con un sinnúmero de obligaciones en forma emergente, pero bajo el esquema estructural y organizativo de siempre. Eso ha hecho más difícil y más traumático el paso de universidad tradicional a una moderna. Resulta por tanto, poco menos que imperativo el adecuar la gestión universitaria bajo un modelo acorde a los requerimientos actuales y futuro.
- No solo el gran incremento en la tasa neta de ingreso a la universidad es el elemento que condiciona la necesidad de instaurar un nuevo modelo de gestión. Existen elementos cualitativos, que son apariciones derivadas de la nueva política universitaria que deben ser tomados en cuenta, caracterizados y asumidos por las IES públicas. Estos elementos son claves para las definiciones estructurales que las IES deben considerar para el futuro inmediato, pero que requieren cambios urgentes en el presente.
- El debate universitario debe centrarse en la mejor estructuración posible para crear organizaciones fuertes, dinámicas y con altísima institucionalidad. Los tiempos han cambiado, ya no es hoy la víspera de siempre.

## Referencias bibliográficas

Azcárraga José Adolfo, Goñi Félix M, (2014) Necesidad de Reforma Universitaria, Revista Española de Pedagogía, Nº 257, 5-22

Escribano Sotos, F. y Pardo García, I. (2005) La función del profesor universitario de economía ¿Docente o investigador? Notas para un debate, Estudios de Economía Aplicada vol. 23 - 3, p.685-707

Equipo de investigación y desarrollo CCUC (2001), El cambio de cultura en las universidades del siglo XXI. España. Revista Educar Nº 28.

Greco Carlos, (2001). Indicadores de la gestión universitaria: herramienta para la dirección estratégica y la mejora de la calidad. II Coloquio Internacional, Gestión Universitaria en América del Sur, publicación de resúmenes.

Gutiérrez, R., Recabeitía, C. R., & Montano, A. (2013). Universidades, ¿Qué puede ocurrir?. Argentina: EdiUNS 2013. Retrieved from PROQUEST <http://www.ebrary.com> Web, Marzo 7, 2015.

Medina, E. (2004). Autonomía: Valor fundamental de la institucionalidad universitaria. Perfiles Educativos, 26(105-106) Retrieved from PROQUEST <http://www.ebrary.com> Web, Marzo 7, 2015.

Ramírez René (2013). Tercera ola de transformación de la educación superior en el Ecuador, hacia la constitucionalización de la sociedad del buen vivir, Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

Ríos de Deus, M.P. (2014). Sistemas de garantía de calidad en centros de Educación Superior. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 17 (3), 17--34. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/rei-fop.17.3.204021>.

Rock Juan Antonio, Rojas Claudio, (2012), Cambios en el sistema universitario chileno: re-

flexiones sobre su evolución y una propuesta de gobernanza, Revista Calidad en la Educación Nº 37 pp 163-188



Vázquez García, Juan A. (2015). Nuevos escenarios y tendencias universitarias. Revista de Investigación Educativa, 33(1), 13-26. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.33.1.211501>.