

# **Gobernanza 4.0 en la Educación Superior**

## **Governance 4.0 in Higher Education**

### **Governança 4.0 no Ensino Superior**

**Rodolfo De Vincenzi, Universidad Abierta Interamericana, [rdevincenzi@uai.edu.ar](mailto:rdevincenzi@uai.edu.ar)<sup>1</sup>**

#### **Resumen**

*El trabajo analiza las nuevas formas de gobernanza en la Educación Superior promovidas a partir de la revolución científico-tecnológica y de la industria 4.0 y sus efectos en términos de transformaciones evidenciadas en el modelo de gobierno y gestión del Consejo de Rectores de las Universidades Privadas (Argentina) y de la Universidad Abierta Interamericana (Argentina), durante el período 2017 - 2020. Se trata de una etapa de cambios de paradigmas en ambas instituciones, a partir de la resignificación en la toma de decisiones estratégicas y del surgimiento de nuevos liderazgos en un escenario dinámico, inestable y complejo para las instituciones universitarias. Del estudio de las prácticas de gobierno y gestión de ambas instituciones, se concluye con la definición de un nuevo modelo de gobernanza descentralizado, estratégico y emprendedor, articulado a sus fines y propósitos institucionales y consistente con el sistema de valores, principios y prioridades establecidos en la propia cultura de cada institución.*

*Palabras clave:* Gobernanza, Innovación, Autonomía, Resultados, Redes, Emprendedor.

#### **Abstract**

*This work analyses new forms of governance in higher education, which arise from the scientific-technological revolution and the 4.0 industry and its effects in terms of the transformations present in the administration and management model of the Consejo de Rectores de Universidades Privadas and the Universidad Abierta Interamericana, during the 2017-2020 period. These two institutions are faced with a paradigm shift, as strategic decision making adopts a new meaning and new forms of leadership emerge in an ever more dynamic, unstable and complex scenario for institutions of higher education. Examining the management and administration methods of both these institutions, this work is concluded with a definition of a new governance model which is characterized by being decentralized, strategic and enterprising, well-articulated with the institution's aims and purposes and consistent with the values, principles and priorities defined in its own institutional culture.*

*Keywords:* Governance, Innovation, Autonomy, Results, Networks, Entrepreneur.

#### **Resumo**

*O trabalho analisa as novas formas de governança no ensino superior promovidas a partir da revolução científico-tecnológica e da Indústria 4.0 e seus efeitos em termos de transformações evidenciadas no modelo de governo e gestão do Conselho de Reitores de Universidades Privadas (Argentina) e do Universidad Abierta Interamericana (Argentina), no período 2017-2020. É um estágio de mudança de paradigma em ambas as instituições, baseado com a resignificação na tomada de decisões estratégicas e no surgimento de novos líderes em um cenário dinâmico, instável e complexo para instituições universitárias. O estudo das práticas de governança e gestão de ambas as instituições termina com a definição de um novo modelo de governança descentralizada, estratégica e empreendedora,*

---

<sup>1</sup> Doctor en Educación. Es Rector de la Universidad Abierta Interamericana y Presidente del Consejo de Rectores de Universidades Privadas. Es miembro titular del Consejo de Universidades y del Consejo Federal de Educación de la Nación. Profesor titular en cátedras de posgrado del área de la política y gestión universitaria en universidades públicas y privadas. Autor de libros y artículos sobre aseguramiento de la calidad, gobernanza y financiamiento educativo en educación superior.

*articulado a seus propósitos e propósitos institucionais e consistente com o sistema de valores, princípios e prioridades estabelecidos em a própria cultura de cada instituição.*

*Palavras-chave: Governança, Inovação, Autonomia, Resultados, Redes, Empreendedor.*

## **Introducción**

En los últimos años el concepto de gobernanza se ha instalado en la agenda de la Educación Superior. Las nuevas responsabilidades sociales de las Instituciones de Educación Superior (IES) han transformado sus misiones organizativas, incorporando la modernización y el dinamismo de sus estructuras, promoviendo la autonomía con rendición de cuentas, la transparencia, la innovación, la investigación y el desarrollo como prioridades políticas en los países avanzados y/o emergentes.

El escenario dinámico, inestable, complejo y altamente demandante afecta y amenaza a las universidades en relación con sus capacidades de reacción y adaptación, corriendo el peligro de entrar en crisis, perder posición competitiva y desaparecer (Brunner, 2011).

En ese sentido, la sociedad del conocimiento desafía a las IES a tomar decisiones y a asumir nuevos liderazgos en la conducción de sus proyectos institucionales a través de modelos educativos alternativos. Esto supone rediseñar estructuras y formas de gobierno para aumentar sus capacidades estratégicas frente al medio y a los actores sociales externos (stakeholders), siendo la cuestión de la gobernanza un factor clave (Brunner, 2011).

El objetivo de este trabajo es analizar las nuevas formas de gobernanza surgidas en el período 2017 - 2020 en una universidad privada en Argentina, así como en las prácticas desarrolladas por el Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP)<sup>2</sup>.

El trabajo se basó en un estudio de casos, centrado en la indagación del “cómo” y el “por qué” de un fenómeno contemporáneo situado en un contexto de la vida real. (Yin, 1994). Al considerar que el objeto de estudio (la gobernanza de las instituciones) no es de simple observación, se centra la atención en la comprensión de las dinámicas que se presentan dentro del escenario particular en que se manifiesta dicho fenómeno y se analizan las condiciones y razones que generan determinadas conductas (Eisenhardt, 1989).

En la primera parte de la investigación, se ha definido un marco de referencia que ayude a determinar qué se entiende por gobernanza o nuevas formas de gobierno y gestión en la educación superior. El Sistema Universitario Argentino y sus características, integran la segunda sección. Los resultados y discusiones se presentan en el tercer apartado. Las conclusiones cierran este trabajo.

## **La Universidad como organización y las nuevas formas de gobernanza**

La Universidad es una institución altamente compleja que se distingue por su ambigüedad en los objetivos, su servicio centrado en la satisfacción de las demandas del mercado, una tecnología problemática y difusa, el profesionalismo de sus cuadros y su vulnerabilidad ambiental (Baldrige, 1986).

Entre sus características distintivas se destaca su débil articulación caracterizada como “acoplamiento laxo” (Weick, 1986), debido a la existencia de un conjunto de elementos o ámbitos que, interdependientes, mantienen su identidad y cierta separación lógica y física, al tiempo que su interacción es circunstancial y débil en sus efectos mutuos. Además, su dinámica organizacional es definida como una “anarquía organizada” (Clark, 1983; March y Olsen, 1976) caracterizada por la definición de objetivos ambiguos e inconsistentes, producto de su disolución en la multiplicación de funciones como así también por un proceso decisorio diversificado tanto en la forma y en los criterios adoptados para

---

<sup>2</sup> El CRUP es el organismo que agrupa a los rectores de las universidades privadas de la Argentina.

la resolución de los problemas, cuanto en la diversidad de actores que participan en la toma de decisiones. En este sentido, podemos argumentar que el poder, en las universidades, no solo se encontraría en los órganos de gobierno o en los puestos jerárquicos sino alrededor de grupos de interés, ya sean disciplinares, partidarios, grupos de presión, entre otros. Sin embargo, este desorden o anarquía genera un orden propio que le permite funcionar según su lógica interna a pesar de las múltiples contradicciones que se generan en su interior.

La Universidad, como institución, construye configuraciones culturales informales y compartidas, símbolos y esquemas cognitivos asumidos como verdaderos, así como sistemas de reglas formales. Establece rutinas y procesos que sostienen estas configuraciones, símbolos y reglas, garantizando su reproducción a lo largo del tiempo (Campbell, 2009). En este sentido, los actores se articulan a partir de un sistema de creencias definido como la cultura institucional reflejada en su diseño organizacional que debe guardar coherencia con los objetivos y propósitos de la institución, con el contexto social en el cual se inserta y con las regulaciones del Estado (Miceli, 2019).

Estas características permiten pensar a la Universidad como una estructura en donde convive la especialización del conocimiento como forma desintegradora, con una cultura institucional integradora a partir del establecimiento de una misión y un proyecto institucional compartido por todos los actores que la conforman.

Powell y Dimaggio (1983) sostienen que las instituciones en sus formas organizativas responden ante los cambios del medio ambiente con mecanismos isomorfos toda vez que comparten contextos similares. En este proceso denominado isomorfismo institucional, las organizaciones buscan alcanzar su legitimidad frente a los distintos agentes externos a partir de la competencia por recursos y clientes, pero también, por otros factores vinculados con el poder político, la legitimidad institucional y por favorables condiciones sociales y económicas.

Existen tres mecanismos isomórficos predominantes, a través de los cuales se difunden los efectos institucionales de un campo organizativo. El primero lo constituye el isomorfismo coercitivo, resultado de la presión formal o informal de organizaciones que tienen prevalencia sobre otras. El cambio o la adaptación organizacional puede suceder como una respuesta a una nueva legislación o regulación gubernamental. El segundo mecanismo organizacional asume la forma de un isomorfismo mimético, caracterizado por la imitación o copia de estrategias, proyectos o estructuras exitosas de instituciones similares como correlato de la incertidumbre y ambigüedad organizacional. Finalmente, el tercer mecanismo lo constituye el isomorfismo normativo producto de la profesionalización que instituye un conjunto de normas y procedimientos tipificados por una ocupación o actividad específica (Powell y Dimaggio, 1983).

Estos comportamientos isomórficos podrían conducir hacia un modelo único e ideal de universidad, que va dando forma y homogeneizando al conjunto del sistema. Entre otras, se ven afectadas la diversidad y la capacidad de formular y llevar adelante proyectos diferentes, existiendo el riesgo de la promoción de una universidad homogénea, lo cual representaría un oxímoron. La autonomía universitaria, condición intrínseca de la naturaleza de las instituciones universitarias, se vería limitada dado que queda en manos exógenas a la institución –o al menos condicionado por ellas- la capacidad de decidir sobre su proyecto institucional. Dentro de esos agentes exógenos se destaca el rol del Estado como responsable de fijar la reglamentación para la evaluación y acreditación universitaria que, en el caso de Argentina, lo hace en acuerdo con el Consejo de Universidades<sup>3</sup>. Sin embargo, en la práctica, la ambigüedad en la

---

<sup>3</sup> El Consejo de Universidades es el principal órgano de coordinación y consulta del sistema universitario argentino. La Ley de Educación Superior argentina (24.521) le otorga carácter vinculante a sus resoluciones

interpretación de indicadores y estándares evaluativos ejercida por algunos comités de expertos, vulneraría los fines y propósitos declarados por cada una de las instituciones universitarias (De Vincenzi, 2016).

La Universidad puede ser pensada como la determinante del curso de acción de los actores y su mayor eficacia dependerá de la valoración positiva que le otorguen los individuos que la conforman. En este sentido, las IES deben de ser percibidas como legítimas para garantizar su efectividad. Esta efectividad se basa en un modelo de gobernanza que debe incluir ciertos elementos, tales como: la legitimidad de las autoridades como resultado de la capacidad de representación de los distintos grupos que integran la comunidad académica; las condiciones institucionales o reglas del juego que dan lugar a las relaciones de cooperación entre los actores y generan el diseño institucional de gobernanza.

El término gobernanza presenta distintas aristas y dimensiones. Asimismo, puede formularse como un concepto complejo que va más allá de la definición de gobierno universitario. La noción de gobernanza proviene del campo de las ciencias económicas para describir los mecanismos de coordinación y dirección en el marco de los procesos económicos (Kehm, 2012). Posteriormente fue adoptado por otras ciencias como la ciencia política y las relaciones internacionales, extendiéndose a la ciencia y tecnología ante la necesidad de revisar las relaciones entre las instituciones y la sociedad civil.

Podemos sostener, que la gobernanza constituye la forma en que las instituciones organizan su gobierno y su gestión y sus relaciones con entidades y actores externos para asegurar los objetivos de la educación superior (Brunner, 2011). La gobernanza está relacionada con las estructuras de toma de decisiones, sus procesos y sus objetivos, pero también con la forma de liderazgo y la estructura administrativa que adopta una institución. La gobernanza de los sistemas se caracteriza por la introducción de nuevas relaciones entre distintos actores: las instituciones de educación superior, el Estado o autoridades públicas y la sociedad (Khem, 2012). Por tal motivo, la gobernanza de las instituciones universitarias moviliza cambios en la distribución de poder y en los procesos internos de toma de decisiones.

Clark (1983), propone una tipología de los sistemas de educación superior en función de la distribución de poder existente entre el Estado, el mercado y la “*oligarquía*” académica. Aplicada dicha tipología al análisis institucional de los cambios en la distribución de poder y en los procesos internos de toma de decisiones estratégicas, aparecen como elementos significativos el perfil ejecutivo del Rector; el poder y competencias que poseen los distintos órganos de gobierno; la agilidad y dinamismo en la toma de decisiones; la participación de la comunidad académica en los procesos de toma de decisiones; la presencia de miembros externos de la comunidad universitaria, entre otras.

Otro elemento que caracteriza los nuevos modelos de gobernanza es la creación de redes como un elemento fundamental para su construcción. Guy Peters (2003), sostiene la importancia de la creación de redes considerando las posibilidades de inclusión y apertura que éstas promueven hacia los intereses de los distintos actores que buscan influir en las políticas. Es así que las redes constituyen sistemas especializados en temas concretos, que se beneficiarán significativamente en la medida en que puedan influir en las políticas, a través de la generación de esquemas de gobernanza cooperativa.

La consolidación de los procesos de gobernanza en las IES, ha favorecido el fortalecimiento institucional, ha promovido una mayor integración de sus estructuras, el nacimiento de liderazgos más sólidos, estructuras administrativas y gerenciales más profesionalizadas basadas en principios menos burocráticos (Bleiklie & Kogan, 2007). Salmi (2009) sostiene que una gobernanza favorable debe

---

en cuestiones en las que admite que el Estado interfiera sobre la autonomía universitaria, en resguardo de un interés público. Lo integran el Ministro de Educación, 21 rectores representantes de las universidades públicas y privadas y un representante del Consejo Federal de Cultura y Educación

impulsar y permitir una planificación y dirección estratégica, la innovación y, también, una toma de decisiones ágil, flexible y eficiente. Estos factores deben combinarse con una gestión y administración autónoma de los recursos, alejada de excesivas regulaciones y burocracias institucionales. En esta línea de pensamiento, se postula que las IES exitosas logran modificar su gobernanza transformando sus estructuras internas y adaptándolas a las demandas de los actores externos (Brunner, 2011).

Actualmente, podemos hablar de *Gobernanza 4.0* como aquella modalidad de gobierno y gestión que busca adaptarse a las nuevas demandas de la cuarta revolución industrial. Klaus Schwab, fundador y presidente del Foro Económico Mundial, acuñó el término Cuarta Revolución Industrial para describir la época en la que las nuevas tecnologías difuminan los límites físicos, digitales y biológicos de nuestras vidas (Schwab, 2016).

Un punto de importancia es que, más allá de las características que asume una gobernanza favorable, el gobierno y la gestión de una IES se sustenta en la existencia o inexistencia de estructuras que permiten el logro de los fines y propósitos establecidos en su misión institucional.

### **El Sistema Universitario Argentino y sus características**

La universidad argentina fue, en el contexto latinoamericano, una de las primeras instituciones que adoptaron el modelo napoleónico. La reforma universitaria, iniciada en Córdoba en 1918, le imprimió características distintivas, principalmente una nueva forma de gobierno<sup>4</sup>. Si bien predominó el perfil profesionalista, se desarrollaron iniciativas científicas y tecnológicas dentro de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) y la Universidad de Buenos Aires (UBA) que generaron una importante actividad de investigación y docencia a partir de la unificación y dedicación exclusiva de ambas actividades. Estas iniciativas se desarrollaron tanto en el campo de las Ciencias Básicas como en el de las Ciencias Humanas y Sociales. Sin embargo, a pesar de la existencia de distintas alternativas para el desarrollo científico y tecnológico, la reforma acentuó el carácter profesionalista de la Universidad, centrado en el Estado, los negocios y las profesiones, características propias de la universidad latinoamericana tradicional. (Guaglianone, 2013).

En 1958 se sanciona la ley 14.557, que se constituyó en el marco legal para apertura de universidades privadas. Dicha ley legitimó a la iniciativa privada para crear universidades con capacidad de expedir títulos y diplomas académicos.

A lo largo de su historia, la Universidad ha pasado tanto por períodos de represión política como de expansión y diversificación (en los años 60' y 70'), similar a lo ocurrido en el resto de Latinoamérica. Sus tradicionales estructuras académicas, sin embargo, se mantuvieron en el tiempo resistiendo, adaptándose, refuncionalizando o rechazando las demandas de reformas y de modernización académica. Durante ese período, particularmente durante los gobiernos militares, las universidades privadas fueron espacios de preservación del pluralismo democrático, dando refugio a numerosos docentes que no tenían cabida en los claustros de las universidades estatales que, intervenidas por los gobiernos de facto, expulsaban a docentes o estudiantes que no se alineaban con las directivas del momento. La reforma en la Argentina, durante la década del '80, se asienta sobre el proceso de normalización luego del proceso dictatorial (1976-1983) y de crisis presupuestaria, con un sistema de educación superior en tensión entre una

---

<sup>4</sup> El sistema de gobierno fijado en los estatutos de 1883 otorgaba el control de las facultades a graduados que formaban parte de las Academias. Estos integraban los cuerpos colegiados, se autorreclutaban, eran vitalicios y designaban a sus propios miembros.

progresiva demanda de formación universitaria y una creciente restricción de financiamiento público. Asimismo, el sector centralizó su debate en cuestiones de evaluación y calidad, producto de una Universidad en ese momento cuestionada por la sociedad, que debía rendir cuentas a los diferentes sectores que se lo exigían. Se agrega a esto un proceso de diversificación de las instituciones, consecuencia del surgimiento de una variedad de programas académicos en los estudios de postgrado, de aparición de nuevas modalidades educativas (enseñanza semi-presencial y a distancia) y del crecimiento de la demanda (Guaglianone, 2013).

Durante la década del 90' en la Argentina, se llevaron a cabo diversas medidas relacionadas a cambios estructurales como consecuencia de la implementación y profundización de un modelo económico y político de signo neoliberal, reconocido como la Reforma del Estado. En los inicios de esa década, se produjo una expansión del sector privado, creándose nuevas universidades. También, en ese mismo período y como consecuencia de esas transformaciones, en agosto de 1995, se sancionó una nueva Ley de Educación Superior (24.521), a partir de la cual se establecieron las normativas que irían a regir un nuevo Sistema Universitario Nacional. Dicha ley incorporó cambios significativos en materia de regulación-entendida ésta como la acción que surge desde el Estado en garantía de calidad educativa- y que se visualizan a través de acciones específicas como la evaluación y la acreditación de las carreras y la evaluación institucional de las universidades, para las cuales, además, fue creado un organismo especial, la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) con la función de llevar a cabo dichas tareas (De Vincenzi, 2009).

Posteriormente, entre los años 2000 y hasta 2015, se promovió un crecimiento del sistema universitario como consecuencia de la apertura de nuevas universidades nacionales en zonas de población de escasos recursos, teniendo como objetivo central el aumento del número de alumnos de primera generación universitaria.

El Sistema de Educación Superior Argentino, en la actualidad, comprende dos sub-sectores, el terciario no-universitario y el universitario. El primero se conforma a partir de más de 2.000 institutos, los que suman 2.606 unidades de servicio cuando se contabilizan sedes y anexos, con 902.316 alumnos (DiNIECE, 2014). Los institutos forman los futuros técnicos en carreras diversas como gastronomía, gestión ambiental técnicos en protocolo y ceremonial, entre otros. También existen institutos de formación docente, cuyos graduados se insertan en el sistema escolar (jardín de infantes, primario, secundario y terciario no universitario) y otros de formación artística. Los institutos son creados, autorizados a nivel provincial, recibiendo gran parte de ellos fondos públicos para su financiamiento. El sector terciario no universitario explica casi el 33% por ciento de la totalidad de estudiantes que asiste a alguna de las instituciones del sistema superior de educación.

El sub-sector universitario, que cuenta con un poco más de dos millones de estudiantes (aproximadamente 22 por ciento en el sector privado), se compone de 131 universidades. De ellas, 63 son privadas, creadas por Decreto del Poder Ejecutivo Nacional, previo informe favorable de parte de la CONEAU. El resto son estatales, creadas a partir de la promulgación de una Ley del Congreso Nacional, excepto aquellas cuya creación precedió a la del Estado mismo, como es el caso de las actuales Universidad Nacional de Córdoba (UNC) y la UBA. Las universidades privadas se constituyen como personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro. Por su parte, las universidades e institutos universitarios estatales son entidades jurídicas de derecho público y su financiamiento regular proviene del Estado Nacional. Asimismo, existen 5 universidades provinciales con reconocimiento nacional, las que fueron fundadas por las legislaturas provinciales y establecidas a partir de las demandas locales. La provincia es, en estos casos, la responsable de proveer el financiamiento de las mismas (Secretaría de Políticas Universitarias, 2018).

## Resultados y discusión

### Los casos

- Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP)

El CRUP es el espacio institucional que reúne a la totalidad de las universidades privadas de la Argentina, cuyo número asciende a 63 universidades. Fundado en 1962, fue reconocido por la actual Ley de Educación Superior (LES) como órgano de coordinación y consulta del sistema universitario. Asimismo, integra el Consejo de Universidades (CU), junto al Consejo Interuniversitario Nacional (CIN –universidades estatales) y al Ministro de Educación de la Nación. Su participación en el Consejo de Universidades es de gran relevancia, por cuanto la LES argentina defiende y garantiza la autonomía universitaria, previendo que las instancias de intervención estatal deban darse en consulta con el CU, resultando vinculante su opinión en varios casos. Asimismo, el CRUP nombra a uno de los miembros que integra el directorio de la agencia estatal de aseguramiento de la calidad (CONEAU).

Los órganos de gobierno y administración del CRUP son: la Comisión Directiva, integrada por 12 miembros titulares y 3 suplentes (todos rectores de las universidades miembro), la Comisión Revisora de Cuentas, integrada por 3 rectores titulares y 1 suplente y el Plenario, integrado por la totalidad de los rectores de las universidades del CRUP. En el año 2009 obtuvo su personería jurídica como asociación civil sin fines de lucro. Asimismo, junto al crecimiento del número de universidades que lo integran y de las demandas de distintos actores de la sociedad, sus funciones también fueron creciendo y diversificándose. Un hito importante en tal sentido fue la incorporación de las funciones que la LES le asignó desde 1995, ya mencionadas anteriormente. Sin embargo, el mayor impulso del CRUP hacia las nuevas formas de gobernanza, que se identifican en este trabajo como *Gobernanza 4.0*, ha sido la necesidad de la toma de decisiones estratégicas y la demanda de nuevos liderazgos asociados a proyectos y objetivos de las IES, que permitan prestar colaboración y fomentar la mutua ayuda entre las universidades integrantes para la consecución de sus propios fines y objetivos y de la iniciativa privada en la enseñanza superior universitaria. En tal sentido, en los últimos 10 años se han ido constituyendo espacios institucionales descentralizados, denominados Unidades de Vinculación Académica (UVA), que promueven el trabajo colaborativo y en red para atender problemas y promover iniciativas ad-hoc, comunes y transversales a todas las universidades miembro. Existen 22 UVA activas que trabajan distintos aspectos que conforman las problemáticas sustantivas del sistema de educación superior, tales como: las carreras incluidas en el art. 43 de la LES y que acreditan ante la CONEAU, el desarrollo de la investigación científica, las relaciones internacionales y de cooperación, la educación a distancia, los procesos de aseguramiento de la calidad, las políticas de recursos humanos, la administración, la organización académica, la extensión universitaria, entre otras. Siempre son coordinadas por uno o más rectores, interesados en el área que la UVA aborda y están integradas por las autoridades de cada universidad competentes en la materia. La función del coordinador es promover el trabajo colaborativo, a partir de un relacionamiento horizontal, construyendo la agenda de trabajo en función de los intereses de todos y cada uno de los integrantes. La dinámica de funcionamiento de las UVA permite que se compartan experiencias sobre situaciones comunes a las distintas universidades y favorece la promoción de buenas prácticas sobre los aspectos temáticos que se abordan, así como el aprovechamiento de las distintas capacidades instaladas en favor del conjunto de las instituciones que componen el Consejo.

El éxito de estos espacios que favorecen la horizontalidad, permea lo diverso y promueven la asociatividad, ha impulsado nuevas dinámicas de trabajo al interior del cuerpo. Un ejemplo de ello ha sido la creación de los Ateneos de Rectores, sistematizados desde el año 2015, como encuentros para el debate e intercambio

de saberes, experiencias y proyecciones sobre la evolución de la educación superior en el contexto nacional e internacional. Su convocatoria se realiza anualmente y se invita a todos los rectores y autoridades de las universidades del CRUP. Su dinámica prevé una presentación sintética y conceptual de cada eje temático, la exposición de diferentes casos que ilustran la temática bajo análisis, el debate plenario y un cierre de conclusiones, las cuales luego son publicadas. Los temas que se proponen para los Ateneos son aquellos que constituyen la agenda de largo plazo de la educación superior, tales como: acceso, cobertura, territorialidad, pertinencia, internacionalización, gobierno, educación a distancia, redes, entre otros.

Estas redes de trabajo constituyen sistemas especializados en temas concretos, que han potenciado las capacidades de las instituciones, así como su relación con el Estado y el sector social y productivo, en respuesta a las demandas actuales de las políticas públicas en educación superior a nivel nacional.

También en 2015, con el fin de extender a nivel internacional su desarrollo reticular, el CRUP impulsó la creación de una red internacional que integrara a las asociaciones nacionales que nuclean a las universidades privadas Latinoamericanas y del Caribe. El objetivo fue potenciar la relación entre estas asociaciones favoreciendo la divulgación de buenas prácticas y el desarrollo de proyectos académicos conjuntos para la mejora de la calidad de la docencia, la investigación, el desarrollo, la transferencia y la vinculación con las necesidades de la sociedad. Es así que en 2016 se constituyó la Red de Asociaciones Latinoamericanas y Caribeñas de Universidades Privadas (REALCUP), que a la fecha cuenta con 13 asociaciones nacionales e integra a más de 600 universidades. Desde entonces se han concretado 9 encuentros regionales, múltiples publicaciones y actividades. Actualmente la red se proyecta a través de la planificación de una plataforma que desde la virtualidad active más la concreción de sus fines y propósitos.

En 2020, la pandemia del COVID-19 y las medidas sanitarias adoptadas por los distintos Estados nacionales, han expuesto a las universidades a una situación sin precedentes, que ha impactado en sus formas de gobernanza y sus modelos educativos.

El aislamiento social obligatorio expuso a toda la sociedad a una exigencia de trabajo autónomo, basado en objetivos. A las universidades, las obligó a garantizar el desarrollo sustentable de sus funciones a través de la mediación de tecnologías sincrónicas y asincrónicas. Esta modalidad virtual produjo una aceleración de sus modelos de gobernanza hacia la promoción de la autonomía, el trabajo por objetivos, colaborativo y en red. También impulsó la alfabetización digital de toda la comunidad universitaria.

Estas cuestiones, deseables para la migración hacia un modelo de Gobernanza 4.0, se vieron, por otro lado, amenazadas por las asimetrías en la capacitación de la comunidad universitaria en el uso de herramientas digitales, así como por las asimetrías de conectividad, de contexto socio-económico y de gestión de la autonomía, cuestiones que quedaron evidenciadas frente al aislamiento social obligatorio.

En el CRUP, esta situación social promovió la creación de un nuevo espacio de diálogo e intercambio, que resultaría útil para compartir el análisis de las experiencias y las buenas prácticas derivadas de una coyuntura muy compleja, que afectaba a todas las universidades. Así nació el primer Conversatorio entre autoridades de las universidades que lo constituyen, el cual tuvo lugar en mayo 2020, en medio de la pandemia. Su nivel de participación fue muy elevado y su dinámica se vio favorecida por un marco de sensibilización, solidaridad e incertidumbre, que permitió compartir en forma abierta experiencias y prácticas útiles, así como también incentivó la cooperación y el trabajo en red entre las universidades.

- La Universidad Abierta Interamericana (UAI)

La Institución objeto de estudio fue creada en el año 1995. Luego de 6 años de funcionamiento provisorio, y en base a la normativa para las universidades en Argentina, obtuvo su autorización definitiva en el año 2005. Cuenta con una comunidad académica de más de 20.000 alumnos y 2.500 docentes.

A lo largo de su desarrollo fue atravesando distintas instancias vinculadas a su crecimiento y consolidación. Podemos distinguir las siguientes etapas:

- *Etapa de creación de la Universidad*

La toma de decisiones, durante la etapa inicial, se caracterizó, en líneas generales, por ser centralizada. Esto se debe a que toda organización nueva, que se expande rápidamente, requiere de cierto nivel de centralización que permita transmitir el proyecto al resto de la comunidad académica. La centralización de las decisiones se produce hasta que se logra, en los niveles intermedios de gestión, un grado de comprensión y compromiso con el proyecto.

- *Etapa de crecimiento y consolidación*

Los grados de centralización o descentralización en la toma de decisiones fueron variando a medida que la universidad fue consolidando su crecimiento y su cohesión institucional y organizativa. El nivel de centralización fue reduciéndose, favorecido por la incorporación y pleno funcionamiento de los órganos consultivos que se consolidaron y crearon para el funcionamiento institucional.

- *Etapa de evolución del proyecto*

Esta nueva etapa se focaliza en un proceso de descentralización y evolución hacia un modelo de gobernanza más ágil, innovador y pertinente, con mayor horizontalidad y autonomías crecientes, preservando y fortaleciendo los fines y propósitos declarados por la Institución.

En esta nueva etapa, para definir la política de gobierno y gestión, resultó necesario recuperar los resultados favorables obtenidos en el devenir institucional e identificar las necesidades de ajuste en función de las limitantes y cambios de las condiciones de programación.

La dinámica institucional ha estado guiada en todo momento por los rasgos distintivos de la misión y visión que definen el perfil de la UAI, basados en una universidad pedagógica, inclusiva, comprometida con la innovación y el desarrollo sostenible, transformadora de la realidad mediante el ejercicio de sus funciones. Abocada a la mejora continua de la calidad para el cumplimiento de su misión, a través de una cultura permanente de evaluación y cambio para la mejora. Esta dinámica se ha sustentado en pilares que constituyen aspectos basales de su filosofía institucional:

- La construcción de una cultura organizacional sólida e integrada, centrada en un sistema axiológico compartido y enriquecidos en la acción cotidiana en todos los estamentos institucionales.
- El desarrollo de un modelo orgánico funcional de gobernanza que, en sintonía con dichos preceptos culturales, ha permitido contar con un indispensable sostén que garantiza la eficacia y eficiencia de los principales procesos institucionales.

En lo que refiere al modelo de gobernanza, la institución, atraviesa una etapa de transición entre la fase fundacional de la universidad basada en una estructura de conducción centralizada y vertical en materia de toma de decisiones, hacia una fase de consolidación y evolución institucional caracterizada por un enfoque emprendedor de gobernanza.

El modelo propuesto sostiene que la toma de decisiones debe estar a cargo de líderes efectivos- Decanos, Secretarios de las diferentes Vicerrectorías y Gerentes de áreas administrativas- que conformen equipos colegiados de gestión comprometidos con una agenda de trabajo (objetivos, procedimientos, recursos y

resultados esperados) y que promuevan la participación activa de los diferentes estamentos institucionales mediante aportes y críticas para enriquecer la agenda diseñada. Se trata de procurar una mayor autonomía de gestión, y al mismo tiempo una mayor responsabilidad en la toma de decisiones, proponiendo la innovación en la gestión de procesos y resultados y una postura crítica y resolutiva ante los problemas que surjan en cada área. Las agendas que se definan en cada sector de la universidad deben ser consistentes con las políticas institucionales, contemplar el monitoreo de procesos y resultados y asumir la rendición de cuenta de los logros alcanzados ante las máximas autoridades institucionales y ante su propio equipo de trabajo.

El desarrollo de una IES y su sostenibilidad a largo plazo requiere de una disposición activa para adaptarse al contexto que la rodea y dar una respuesta eficaz a los desafíos que se presentan, tanto en lo relativo a las transformaciones estructurales que signan su macroambiente y son transversales al conjunto de las actividades, como a las connotaciones específicas que dichas fuerzas generan en el sector, su entorno regional y local.

En este sentido, la educación universitaria debe resolver una serie de nuevos desafíos como la adaptación a una nueva revolución tecnológica signada por la convergencia y transformación digital y de las comunicaciones; la respuesta eficaz a las nuevas demandas sociales y del sector productivo; la contribución de la Universidad al desarrollo sostenible; la construcción de una ciudadanía global; la promoción de la inclusión social y afirmar el rol de la educación como mecanismo de ascenso social y el desarrollo de un modelo educativo equitativo, inclusivo y con calidad educativa.

En síntesis, un nuevo modelo de gobernanza descentralizado, estratégico y emprendedor requiere de planificación/acción consensuada, consistente y articulada con las necesidades de los contextos locales y las tendencias globales. Dichos planes deben ser flexibles para integrar los cambios que se producen en contextos inciertos como los que atravesamos en la actualidad, así como para atender a los obstáculos que devengan de la propia dinámica interna. Al mismo tiempo, las planificaciones se diseñan conforme a cuatro criterios: la viabilidad en términos de la disponibilidad de los recursos necesarios, la consistencia con el modelo educativo y las políticas institucionales, la pertinencia con las demandas del contexto en el que se desarrollarán y la calidad de la propuesta validada con el equipo de trabajo y difundida hacia toda la comunidad involucrada.

Tal como ocurrió en el caso del CRUP, la pandemia del COVID-19, afectó fuertemente la gobernanza de la UAI. En este caso, pese a las dificultades propias y no deseables de la pandemia, operó como un acelerador del modelo de gobernanza que se había trazado en su plan estratégico, el cual aspiraba a ser más ágil, innovador y pertinente, con mayor horizontalidad y autonomías crecientes, preservando y fortaleciendo los fines y propósitos declarados por la Institución.

## **Conclusiones**

Las universidades privadas en Argentina se encuentran inmersas en un escenario de creciente disputa internacional por reputación, recursos y talentos, donde se evidencia una oportunidad competitiva si logran desarrollar modelos de gobernanza flexibles y ágiles que favorecen una fácil adaptabilidad al entorno. A esta flexibilidad en el diseño de las estructuras y los procesos de toma de decisiones debe sumarse el aumento de sus capacidades estratégicas, para identificar áreas prioritarias de desarrollo y planificar en base a criterios de calidad y pertinencia de la docencia, la investigación y la transferencia, la extensión, la responsabilidad social y la sustentabilidad.

Sin perjuicio de ello, existen evidencias de que las universidades en la Argentina, responden a las tres formas de isomorfismo definidas por Dimaggio y Powell (1983), el isomorfismo coercitivo en respuesta a demandas y requerimientos que establece la agencia de aseguramiento de la calidad (CONEAU) como reacción

frente a las regulaciones del Estado; el isomorfismo mimético producto de la creciente competitividad institucional y, finalmente, el isomorfismo normativo que responde a un producto reclamado por el mundo del empleo.

Estos comportamientos isomórficos podrían conducir hacia un modelo único e ideal de universidad, que fuera dando forma y homogeneizando el conjunto del sistema. Ello afectaría la diversidad y la capacidad de formular y llevar adelante proyectos institucionales diferentes, existiendo el riesgo de la promoción de una universidad homogénea, limitando la autonomía universitaria y condicionando la capacidad de las universidades para decidir el rumbo de sus acciones.

La Universidad, en el contexto actual, se constituye en un agente de cambio, transformador de realidades, a través de sus nuevas formas de gobernanza dinámicas, flexibles, horizontales y colaborativas. Esto favorece el mejor cumplimiento de los fines y propósitos declarados en su proyecto institucional, en el marco de su sistema de valores, fijados por sus principios y prioridades para contribuir al desarrollo sustentable, social y productivo.

Nos enfrentamos a un escenario dinámico, inestable, complejo y altamente demandante que afecta y amenaza a las universidades en relación a sus capacidades de reacción y adaptación, corriendo el peligro de entrar en crisis, perder posición competitiva y desaparecer (Brunner, 2011).

En los dos casos de estudio, presentados en este trabajo, se observa que la gobernanza institucional ha virado hacia un enfoque más descentralizado, estratégico y emprendedor para adaptarse a los cambios de contextos y demandas que presentaron, en general, la tercera y cuarta revolución industrial (revolución científico-tecnológica e industria 4.0) y, en particular, la pandemia del COVID-2019.

Proponemos profundizar el análisis y la implementación de las experiencias del modelo de *Gobernanza 4.0*, denominando de ese modo a las buenas prácticas que tienen por objeto adaptarse a las nuevas demandas de la cuarta revolución industrial, sin perder el rumbo trazado por los fines y propósitos institucionales ni renunciar al sistema de valores, fijados por los principios y prioridades de la propia cultura institucional. En tal sentido, creemos que las dos experiencias de mutación en los modelos de gobernanza institucional aquí descriptas, constituyen un aporte en esa dirección.

## Referencias bibliográficas

- Baldrige, V. et. al. (1986). Alternative models of governance in Higher Education. In M.W. Peterson (ed.) *ASHE Reader on organization and governance in Higher Education*. Massachusetts: Gin Press.
- Bleiklie, I.; Kogan, M. (2007). Organization and Governance of Universities. *Higher Education Policy*, 20(4), 477-493. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/43901722\\_Organization\\_and\\_Governance\\_of\\_Universities](https://www.researchgate.net/publication/43901722_Organization_and_Governance_of_Universities)
- Brunner, J. (2011). Gobernanza universitaria: dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, 355. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/Redu/article/view/10457>
- Campbell, L. (2009). Surgimiento y transformación del análisis institucional. En E. Ibarra Colado (coord.), *Estudios institucionales: caracterización, perspectivas y problemas. La crisis de las instituciones modernas* (pp. 3-34), Barcelona: Gedisa.
- Chetty, S. (1996). The Case Study Method for Research in Small-and Medium-Sized Firms. *International Small Business Journal*, 15(1), 73-85. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242696151005?%20journalCode=isbb>
- Clark, B. (1983). *El sistema de educación superior*. México: Nueva Imagen.
- De Vincenzi, R. (2009). *La regulación de las Carreras de Medicina en la Argentina: el proceso de toma de decisiones*. Buenos Aires, Argentina: Prometeo.
- De Vincenzi, R. (2016). *Aseguramiento de la calidad. Entre autonomía institucional y la intervención estatal*. Buenos Aires, Argentina: Prometeo.
- Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa. (2014). *Anuarios Estadísticos*. Recuperado de <http://portales.educacion.gov.ar/diniece/2014/05/24/anuarios-estadisticos/>
- Dimaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. Recuperado de: [www.jstor.org/stable/2095101](http://www.jstor.org/stable/2095101)
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. Recuperado de: [www.jstor.org/stable/258557](http://www.jstor.org/stable/258557)

- Guaglianone, A. (2013). *Políticas de evaluación y acreditación en las universidades argentinas*. Buenos Aires, Argentina: Teseo-UAI.
- Guaglianone, A., y Rabossi, M. (2018). Claroscuros de la internacionalización de la educación superior en Argentina. *Revista de Educación Superior en América Latina*, 4(4), 2-5. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/esal/article/viewFile/11277/214421442711>. Acceso en: 26-feb-2020.
- Guy Peters, B. (2003). *El nuevo institucionalismo. Teoría institucional en ciencia política*. Barcelona: Gedisa.
- Kheim, B. (2012). Gobernanza: ¿Qué es? ¿Es importante?. En Barbara. K (comp.). *La nueva gobernanza de los sistemas universitarios*. Barcelona, España: Octaedro, S.L.
- Krathwohl, D. (1993). *Methods of Educational and Social Science Research: An Integrated Approach*. New York: Longman Press.
- March, J. G. y Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Norway, Bergen: Universitetsforlaget.
- Miceli, S. (2019). *El sistema de aseguramiento de la calidad: evaluando los instrumentos de medición de la CONEAU*. Buenos Aires, Argentina: Teseo- UAI.
- Ragin, C. (1987). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Berkeley: University of California Press.
- Salmi, J. (2019). *El desafío de crear universidades de rango mundial. Banco Mundial*. Colombia: Mayol.
- Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. Recuperado en Octubre de 2018, de World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- Secretaría de Políticas Universitarias de la Nación. (2018). *Sistema de Consultas de Estadísticas Universitarias*. Recuperado de <http://estadisticasuniversitarias.me.gov.ar/#/home>
- Weick, K. (1986). Educational organizations as loosely coupled systems. In M.W. Peterson (ed.) *ASHE Reader on organization and governance in Higher Education*. Massachusetts: Gin Press.
- Yin, R. (1994). *Case Study Reaserch: Design and Methods*. Thouusand Oaks, CA: Sage Publications.