

APORTES BIBLIOGRÁFICOS SOBRE LA RELACIÓN ENTRE GOBERNANZA, PLANEACIÓN UNIVERSITARIA Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

BIBLIOGRAPHIC CONTRIBUTIONS ON THE RELATIONSHIP BETWEEN GOVERNANCE, UNIVERSITY PLANNING AND INSTITUTIONAL PERFORMANCE

Bertha Yolanda QUINTERO MACIEL ¹
MARÍA CELESTE GODOY CASTRO ²
Mateo GÓMEZ ESTRADA ³

Recibido	: 14/03/2022
Aprobado	: 08/12/2022
Publicado	: 06/01/2023

RESUMEN: Este trabajo hace un abordaje bibliográfico sobre los temas de gobernanza, planeación universitaria y desempeño institucional. Se busca establecer una relación teórica entre estos tres conceptos, identificar enfoques, perspectivas teóricas y abordajes metodológicos para comprender las estructuras, los actores, procesos y factores internos y externos que determinan el comportamiento institucional de las universidades en contextos determinados. La relevancia de este análisis bibliográfico radica en que estos tres componentes en su conjunto constituyen el andamiaje institucional para el funcionamiento de las universidades. La gobernanza universitaria se concibe como la forma en que se organiza la universidad con sectores, actores y factores internos y externos para alcanzar determinados fines; la planeación universitaria es la estrategia para orientar el desarrollo de las actividades y funcionamiento de las universidades; y por su parte, el desempeño institucional está relacionado con los resultados alcanzados por la institución haciendo uso de los recursos de que dispone para el logro de sus objetivos. Los textos analizados se organizan en cuatro segmentos: a) los que se enfocan en las técnicas y modelos de gestión y sus resultados; b) los que están centrados en los actores involucrados en los procesos de gestión; c) los que analizan las problemáticas que enfrentan las instituciones para su desempeño; y c) aquellos que articulan algunas de las tres vertientes.

Palabras Claves: Gobernanza, Planeación universitaria, Desempeño institucional, Gestión, Universidades públicas.

ABSTRACT: This document makes a bibliographical approach on the issues of governance, university planning and institutional performance. It seeks to establish a theoretical relationship between these three concepts, identify approaches, theoretical perspectives and methodological approaches to understand the structures, actors, processes and internal and external factors that determine the institutional behavior of universities in specific contexts. The relevance of this bibliographical analysis lies in the fact that these three components together constitute the institutional scaffolding for the operation of universities. University governance is conceived as the way in which the university is organized with sectors, actors and internal and external factors to achieve certain fines; university planning is the strategy to guide the development of activities and operation of universities; and for its part, institutional performance is related to the results achieved by the institution making use of the resources available to it to achieve its objectives. The analyzed texts are organized into four segments: a) those that focus on management techniques and models and their results; b) those that are focused on the actors involved in the management processes; c) those who analyze the problems faced by institutions for their performance; and c) those that articulate some of the three aspects.

Keywords: University planning, Institutional performance, Management, Public universities.

¹ Profesor investigador de la Universidad de Guadalajara. bquinteromaciel@gmail.com

² Egresada de Posgrado de la Universidad de Guadalajara. Cgodoy10@uabc.edu.mx

³ Egresado de Posgrado de la Universidad de Guadalajara. mate26_gomes@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

Este documento tiene como finalidad presentar una revisión y análisis bibliográfico sobre la gobernanza, los procesos de planeación universitaria y el desempeño institucional. Se busca observar diferentes perspectivas y enfoques teórico-metodológicos, analizar los actores universitarios, sus motivaciones e incentivos, las estructuras organizacionales y los procesos de gestión que se suscitan en estos ámbitos; así mismo, se revisan modelos de gestión e innovación que a partir del uso de los recursos disponibles para el logro de los objetivos, muestran resultado en el desempeño institucional. Es importante mencionar que fueron escasos los textos en donde se vieran interrelacionadas las tres vertientes; lo que se integra aquí en su mayoría, son textos referidos a investigaciones sobre la gobernanza, la planeación y el desempeño institucional, desde distintas perspectivas, enfoques y resultados, que resultan fundamentales para analizar el marco en el que opera la universidad en estos tres ámbitos. En un primer apartado se hace una descripción conceptual de los términos, a fin de sentar las bases para la revisión. En el segundo apartado, se presenta la revisión bibliográfica organizada en cuatro segmentos: a) aquellos que se refieren a técnicas y modelos de gestión y sus resultados obtenidos (Ferrer, *et al*, 2004; y Pérez Borges, 2019); b) otros centrado en el comportamiento de los actores involucrados en las organizaciones, en sus esquemas de gobierno y gestión (Ganga y Felix, 2012; y Ganga y Vera, 2006; Roque, 2018); c) los que se enfocan en el análisis de las problemáticas particulares y globales que enfrentan las instituciones para el desempeño de su gestión (Ganga, 2017; Fernández, 2010; Fernández, *et al*, 2018; y Jurado-Paz, *et al*, 2019); y c) aquellos que realizan una articulación entre algunas de las tres vertientes objeto de esta revisión (Alonso-Becerra, *et al*, 2012; Acosta, 2018; Acosta, Ganga y Rama, 2021; Aguilar, 2015).

LOS CONCEPTOS

Para sentar las bases de esta recopilación y revisión bibliográfica definiremos los conceptos de gobernanza, planeación universitaria y desempeño institucional. En resumen, podemos decir que la gobernanza universitaria está concebida como la forma en que se organiza la institución y gestiona sus procesos para alcanzar sus objetivos, en forma colaborativa con

sectores internos y externos (Keller, 2001; Brunner, 2011; Acosta, 2006; Quality Research International, 2004). Por su parte la planeación universitaria es pensar lo que se va a actuar, en forma sistemática y objetiva, analizar distintas posibilidades y realizar proyecciones. La planeación es previsión no predicción, es un cálculo para intentar crear el futuro, no para predecirlo (Matus, citado por Huertas, 1993; Acosta, 2016). Por otra parte, el desempeño institucional evidencia los resultados en el uso de los recursos de que dispone la Universidad para cumplir sus funciones (Acosta, Ganga y Rama, 2021; OCDE, 2002).

La gobernanza

Sobre el tema de Gobernanza, mucho ha escrito Luis F. Aguilar Villanueva (2006) desde la ciencia política y las políticas públicas. Se refiere a la *gobernanza* como una forma de gobernar en conjunto con la sociedad, una suerte de co-gobierno. No obstante, el término proviene del sector empresarial, donde se desarrolla en la década de los ochentas, la *gobernanza corporativa* como un estilo de alta dirección empresarial y toma de decisiones colaborativa, en la que participan empleados, clientes, proveedores y otros agentes internos y externos, con la pretensión de alcanzar mayores niveles de eficacia y eficiencia en la conducción de la empresa, amparados bajo la idea de que la corporación es de propiedad e interés común y que el éxito de la misma corresponde a todos los agentes involucrados. En el campo público, el concepto se desarrolla en la década de los ochentas y noventas a partir de una teoría política que pone en duda la efectividad del gobierno vertical y unilateral; y enfatiza en que un gobierno no se basta así mismo para gobernar, sino que necesita de la participación de redes sociales y actores colectivos de los ámbitos públicos y privados para gobernar. El concepto de gobernanza viene así de la crisis del Estado social, que demandaba menos y mejor gobierno.

En la educación superior el concepto se traslada como *gobernanza universitaria* que se focaliza en dos ámbitos: *el gobierno y la gestión*. Al respecto, el Quality Research International (2004-9) dice: “La gobernanza en la educación superior se refiere a la forma en que las instituciones se organizan y operan internamente y sus relaciones con entidades externas con miras a asegurar los objetivos de la educación superior como un ámbito de

investigación y crítica”. En el mismo sentido, Keller (2001) concibe en el concepto de gobernanza universitaria a todos quienes se involucran, desde los ámbitos internos y externos, en el establecimiento de procesos de dirección y supervisión de implementación de políticas, con distintos roles y modos de liderazgo y con ello inciden en la toma de decisiones y obtención de resultados. Acosta (2006) define a la gobernabilidad como “La capacidad de las instituciones y del sistema de educación superior para atender demandas internas y externas” (p. 36). Por su parte, Neave (1994) expuso claramente, apenas pocos años después de implementado un nuevo esquema de relaciones entre el Estado y la educación superior, a inicios de los noventas, dos ejes fundamentales que sustentan dicho esquema y que caracterizan al tipo de gobernanza universitaria que prevalece hasta nuestros días:

1. Sustitución de una relación de débil poder de control administrativo del Estado hacia las instituciones, por una relación de evaluación.
2. Sustitución de un financiamiento automático de recursos a las instituciones por parte del Estado, por un financiamiento diversificado y sujeto a objetivos y metas convenidos.

Esto lleva a nuevos patrones de intercambio entre la sociedad, el Estado y las instituciones de educación superior: financiamiento condicionado y diversificado, evaluación y acreditación de la calidad, transparencia y rendición de cuentas; lo que a su vez obligó a las instituciones de educación superior a realizar transformaciones en sus estructuras académicas, de gobierno y de gestión, tales como: cuestionamiento o afianzamiento de la autonomía universitaria a través de sus estructuras de gobierno, profesionalización de la planeación universitaria, reorganización y creación de nuevas dependencias administrativas, transformación en los modelos académicos, actualización de la normatividad.

La planeación universitaria

Los procesos de planeación en las instituciones educativas constituyen una carta de navegación esencial para la vida institucional. A la tarea de concebir una visión estratégica y planear las acciones de la universidad a mediano y largo plazo, se le adjudica una relevancia

trascendental; sin lo cual, se advierte, la universidad pondría en riesgo su estabilidad, sustentabilidad y viabilidad (Acosta, *et al.*, 2016). La planeación universitaria, además de obligatoria para organismos públicos descentralizados como son las universidades públicas estatales en México, es esencial para la vida universitaria, como lo refiere Acosta (*et al.*, 2016). La planeación es concebida como una oportunidad para revisar y aprender del pasado, analizar el presente y prospectar el futuro; visualizar los desafíos que se presentan en los distintos contextos internos y externos a la universidad, y en función de ello, diseñar cursos de acción y mecanismos de evaluación. Sobre la planeación universitaria, Matus (Citado por Huertas, 1993) dice que planificar significa pensar lo que se va a actuar, en forma sistemática y objetiva, analizar distintas posibilidades y realizar proyecciones. La planeación dice, es previsión no predicción, es un cálculo para intentar crear el futuro, no para predecirlo. Su método de Planeación Estratégica Situacional (PES) parte de la teoría situacional, que considera diversos actores con diferentes perspectivas e interpretaciones de una realidad y un futuro incierto y complejo, a partir de las cuales se conciben planes creativos que enumeran posibilidades futuras. La PES también considera las dimensiones del mundo de la política y el de la técnica. El diálogo entre ambos sectores, cuando existe, involucra la acción técnica con consecuencias políticas, y la acción política con consecuencias técnicas. En la PES, lo deseable es que exista una interacción entre ambos mundos, no una consulta del técnico al político. No obstante, por lo general, el político es ajeno al proceso técnico de planeación, y su aprobación constituye un “rito”, e incluso en ocasiones firma el documento sin haberlo leído, y por lo tanto no se valora como una guía de gobierno. Matus (*op cit.*, p. 49), sintetiza algunas razones:

- Algunos estilos de hacer política no requieren fundamentar sistemáticamente las decisiones.
- Incapacidad de la planeación tradicional para ofrecer algo útil al político.
- Urgencias y rutinas de los dirigentes, que hacen importante lo secundario y viceversa.

A este respecto, a la PES concibe la idea de un plan integral que contempla la eficacia política, entre otros múltiples recursos; un plan dual en donde se requiere de la cooperación de otros para alcanzar las metas; un foco centrado en atención a problemas, lo que acerca al político con el técnico, en virtud de que los políticos atienden problemas de la ciudadanía; y finalmente, un análisis estratégico que explora la viabilidad política del plan.

Desempeño institucional

La OCDE (2002) define el desempeño como “el grado al cual una intervención pública o un actor del desarrollo opera de acuerdo a ciertos criterios/normas/ directrices o logra resultados de acuerdo a los planes establecidos” (p. 29). Así, los indicadores constituyen una fuente confiable de información que permiten observar los cambios, avances o retrocesos en el comportamiento institucional, respecto a lo planeado. En las universidades latinoamericanas, el gobierno federal y sus políticas públicas educativas, constituyen el marco de referencia que perfila y contextualiza el desempeño institucional. Sustentados en la teoría del neoinstitucionalismo económico (North, 1993), Acosta, Ganga y Rama (2021), se refieren al desempeño institucional como “El conjunto de resultados (outcomes) que se desprenden de la eficacia y eficiencia con la cual las organizaciones (jugadores) se adaptan exitosamente a las instituciones (reglas del juego)” (p. 10). Dicen los autores, que desde el punto de vista sociológico, el marco institucional es fundamental para que las organizaciones logren ser eficientes y eficaces, y de esta forma generen confianza y legitimidad, en términos de las expectativas sociales y gubernamentales. Según estos autores, en el marco analítico del neoinstitucionalismo, los costos de transacción entendidos como los costos de acceso a la información disponible entre las organizaciones y los individuos, mediados por las reglas institucionales, son determinantes para alcanzar un buen desempeño institucional; es así que un marco institucional con reglas claras y comunes, y con información accesible a todos los miembros de la organización para la toma de decisiones, tendrá bajos costos de transacción, que dará como resultado un desempeño eficiente. La confianza reduce los costos de transacción, y se torna en un elemento indispensable para la mejora en el desempeño de las instituciones. Respecto a las partes involucradas en el desempeño institucional, Lascoumes

y Le Galés (2014, citados por Acosta, Ganga y Rama, 2021) proponen un modelo en donde identifican cinco variables articuladas: *Actores*, sean estos individuales o colectivos; *Representaciones*, cognitivas y normativas que crean los propios individuos y bajo las cuales interactúan; *Instituciones*, que representan por sí mismas los marcos de acción; *Procesos*, acciones través de los cuales se movilizan los actores; y *Resultados*, impactos logrados en las organizaciones e incidencia en los problemas públicos.

LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En la literatura sobre educación superior, existen una gran cantidad de investigaciones y escritos sobre planeación, gestión y gobernanza universitaria. Sin embargo, no son muchos los que abordan la complejidad de la articulación entre estos tres aspectos. No obstante, aquí presentaremos algunos resultados de investigaciones en estos campos, abordados desde diferentes perspectivas teóricas y enfoques metodológicos, y divulgados a través de tesis de doctorado, libros, capítulos de libros o artículos. La organización otorgada a la revisión bibliográfica, permitió identificar cuatro segmentos: a) aquellos que se refieren a técnicas y modelos de gestión y sus resultados obtenidos (Ferrer, *et al*, 2004; y Pérez Borges, 2019); b) otros centrado en el comportamiento de los actores involucrados en las organizaciones, en sus esquemas de gobierno y gestión (Ganga y Felix, 2012; y Ganga y Vera, 2006; Roque, 2018); c) los que se enfocan en el análisis de las problemáticas particulares y globales que enfrentan las instituciones para el desempeño de su gestión (Ganga, 2017; Fernández, 2010; Fernández, *et al*, 2018; y Jurado-Paz, *et al*, 2019); y c) aquellos que realizan una articulación entre algunas de las tres vertientes objeto de esta revisión (Alonso-Becerra, *et al*, 2012; Acosta, 2018; Acosta, Ganga y Rama, 2021; Aguilar, 2015).

Respecto al primer segmento Ferrer, *et al*, 2004; Pérez Borges, 2019; y Marúm, E.; Quevedo, H.; y Quintero, M., 2020, analizan la implementación de técnicas administrativas, herramientas gerenciales, sistemas y procesos de gestión de la calidad en universidades. Ponen su atención en las condiciones institucionales, los procesos y los resultados de la implementación de estos modelos de gestión. En su mayoría la incorporación de estas técnicas responde a la necesidad de las universidades para transformarse, innovar y mejorar

la gestión institucional, de manera que se responda en forma más eficiente y eficaz a los usuarios de servicios educativos.

Marúm, E.; Quevedo, H.; y Quintero, M. (2020) presentan varias experiencias de gestión e iniciativas de innovaciones disruptivas en distintos ámbitos y procesos universitarios como la internacionalización, la enseñanza de idiomas, la gestión del conocimiento, la perspectiva de género, y las gestiones institucionales para enfrentar la pandemia COVID 19. Se parte de la tesis de que es en la gestión en donde se encuentra el origen de la mayor parte de los problemas que obstaculizan avanzar en innovaciones disruptivas que permitan alcanzar los objetivos que se plantea la Universidad, y es ahí también donde pueden surgir las alternativas de solución que otorguen a la institución herramientas para dar respuesta a las demandas que le hace la sociedad. Se presume que son los gestores de los mandos medios y superiores quienes deciden en la conducción de la Universidad y en mucho menor medida los estudiantes y los profesores; y que lo hacen desde una óptica de la gestión estandarizada, basada en procesos taylorista fabriles que no le permiten avanzar en innovaciones disruptivas con formas más flexibles y participativas, que hagan más eficiente la gestión de la Universidad. Por otro lado, las distintas valoraciones del desempeño de la gestión, realizadas a partir de las experiencias institucionales que ofrece el libro, abona a la reflexión para observar la diversidad de actores y factores que influyen en el desempeño institucional, y las innovaciones disruptivas que se proponen para mejorar la eficiencia en la gestión. Inercias burocráticas, estructuras y cotos de poder.

En el segundo segmento, Ganga y Felix, 2012; y Ganga y Vera, 2006; estudian el comportamiento de los actores involucrados en las estructuras de gobierno y gestión de las universidades, desde la teoría de la agencia. Con ello se da cuenta de la capacidad de gestión que tienen dos tipos de actores: los rectores como *agentes*; y los máximos cuerpos colegiados (tanto internos como externos) como *principal*. Designados así, en función de la información que tienen de la institución y el cargo que desempeñan. Se destaca que ambos tipos de actores tienen diferentes funciones e intereses, así como distinta disposición de información estratégica y control de la organización. Los estudios destacan la importancia de la disponibilidad de información en los procesos de toma de decisiones para la gestión

universitaria. Si bien estos estudios centran su atención en los actores universitarios y su desempeño en la gestión, no los vinculan al ámbito de la planeación universitaria.

La tesis doctoral de Roque (2018) es relevante por el análisis que realiza desde las perspectivas teóricas del neo-institucionalismo sociológico y las representaciones sociales; de los saberes que construyen los actores, las relaciones y los procesos en la organización universitaria; sus valores creencias, tradiciones y juicios, sus contextos sociales e institucionales, sus discursos y modelos mentales, que determinan sus prácticas en la organización. Si bien el objeto de estudio de esta tesis tiene un enfoque de género, ya que analiza las percepciones y valoraciones de los actores en la organización para la designación de puestos de alta dirección⁴, resulta interesante el análisis del comportamiento de los actores en la organización, desde la perspectiva del neoinstitucionalismo. Se retoman dos preguntas de la tesis: ¿Cómo se construyen las organizaciones a partir de sus actores? Y ¿Qué hay más allá de la formalidad de la organización universitaria?. La autora menciona que no existen muchos estudios sobre “*cómo los actores piensan, sienten y representan los procesos de la vida organizacional universitaria*”. Sobre la organización menciona: “Se debe entender que la organización universitaria es una construcción colectiva y que se produce en y solo en la interacción, su riqueza resulta de la acción de sus integrantes, incluye pasado y visión del futuro.” (Roque, 2018, p. 30). Para el neoinstitucionalismo sociológico se basa en Powell y DiMaggio (1999). La organización la ubica como una construcción que nace del espacio cultural de las personas, que se crea de la interacción social por el intercambio de diálogos, creencias, valores compartidos, símbolos, significados, contextos, convenciones, del accionar entre las personas, de “modelos mentales construidos socialmente”.

Para el tercer segmento, Ganga, 2017; Fernández, 2010; Fernández, *et al*, 2018; y Jurado-Paz, *et al*, 2019, analizan las problemáticas y los retos a los que se han enfrentado las universidades en las últimas dos décadas, producto de los cambios que trae consigo la globalización, el avance vertiginoso de las tecnologías de la información y la comunicación,

⁴ Al respecto la autora anticipa la siguiente reflexión: En las organizaciones públicas o privadas, la designación o promoción de aquellos puestos que no representan ejercicio del poder, son designados indistintamente para hombre y mujeres, no así los cargos que son importantes para la toma de decisiones en la organización, mismos que se encuentran generalmente en manos de los hombres.

y el surgimiento de la sociedad del conocimiento, que las obligan a redefinir sus estructuras académicas y de gestión para innovar y mantenerse actualizadas, a fin de atender las necesidades que les demandan sus comunidades. Estos retos exigen a la universidad mayor calidad y pertinencia en la investigación que desarrolla, mejor formación de sus estudiantes y formación de ciudadanía, vinculación con los sectores externos sociales y productivos, innovación en sus procesos internos, mayor equidad e igualdad de oportunidades, y mejores sistemas de gobierno.

En particular el capítulo de Fernández (2010) además de aportar conocimiento en torno a los principales problemas que enfrenta la gestión en las universidades latinoamericanas, sugiere formas o modelos para promover cambios e innovaciones en dichas organizaciones. En primer lugar, identifica problemas añejos en el ámbito de la educación superior, tales como: una pobre articulación con la sociedad, el ámbito laboral y productivo; una desarticulación y por tanto aislamiento entre el sistema educativo; modelos académicos y de gestión tradicionales y en muchos casos anacrónicos; rigidez en las estructuras académicas; y poca investigación, análisis y reflexión sobre la universidad y la educación superior en su conjunto. Otros son la falta de sistematización de información; la sobre saturada carga burocrática impuesta desde el exterior para rendir cuentas, tanto a las organizaciones para los procesos de acreditaciones y certificaciones institucionales; a los directivos, para que transparenten los recursos públicos recibidos; y a los investigadores y personal docente para que evidencien su rendimiento académico. A partir de Escotet (1996, citado por Fernández, 2010) considera tres ejes para el cambio y el debate: *Universidad para la reflexión en la acción*: en el sujeto y en el aprendizaje (cooperación y multiuniversidad); *Universidad para la diversificación*: en los actores, en los modelos de enseñanza-aprendizaje, en las áreas y disciplinas (interdisciplinariedad), en las acreditaciones y títulos; *Universidad para la flexibilidad*: en las estructuras académicas, administrativas y de gobierno, en la vinculación, acreditación y financiamiento (p. 22).

En el cuarto segmento, Alonso-Becerra, et al (2012) del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría ubicado en la Ciudad Universitaria José Antonio Echeverría (CUJAE) en Cuba, presenta el análisis de un ejercicio de articulación entre la planeación estratégica y

la gestión universitaria. Plantea como premisa que la articulación entre los procesos sustantivos y las estrategias establecidas en el plan, es indispensable para cumplir con la misión, la visión y los objetivos de la institución. Propone un modelo de articulación y coherencia entre componentes de la planeación y resultados de la gestión: procesos sustantivos, Áreas de Resultados Claves (ARC), y estrategias y planes de resultados de los profesores y trabajadores. Entre los resultados se observa una consistencia y coherencia entre las ARC y los objetivos del Ministerio de Educación Superior, observado a través de una matriz de doble entrada, con un enfoque basado en procesos.

Por su parte, Aguilar (2015) en su tesis doctoral “Gobernanza y Desempeño Organizacional en Universidades Públicas”, aborda ampliamente distintas perspectivas y dimensiones de la gobernanza: la política, del control jerárquico, económico, administrativa, social y legal. Bajo la perspectiva de autores como: Mayntz, Kooiman, Rhodes, Bulmer, Rosenau y Czempiel, Williamson, Ramírez y Bédard, Gaudin, y Moreau. Así mismo, ofrece un análisis de las organizaciones, los actores, los órganos colegiados y los procesos de toma de decisiones, desde el punto de vista institucional. Los analiza como órganos dinámicos que otorgan vida a las instituciones a través de sus motivaciones, aspiraciones y percepciones, reflejadas en sus prácticas cotidianas y en la influencia de sus decisiones en la gestión institucional. Lo hace desde las perspectivas de Simon y March, Mintzberg y Crozier. En este tenor, analiza las relaciones intersubjetivas entre los individuos fuertemente ligadas al poder. Analiza que la transformación universitaria depende en buena medida de la apropiación que tienen los sujetos sobre sí mismos y su actuación; a través de un proceso de reflexión crítica, y teniendo en cuenta que dicha actuación está determinada también por condicionantes internos y externos de la estructura institucional. Así mismo, comenta que la institución tiene un rezago en el conocimiento sobre su propio funcionamiento. Ciertamente la tesis analiza en mayor medida la conformación, funcionamiento, influencia y desempeño de los órganos colegiados, la toma de decisiones, sus procesos y objetivos, elementos todos ellos de la gobernanza universitaria; dejando un tanto al margen el análisis del desempeño institucional. A éste lo entiende como el comportamiento de la institución frente a las demandas de resultados por parte de los agentes externos: la sociedad y el Estado; y a su respuesta frente al control remoto ejercido por el Estado.

Con la mirada de estas dimensiones y perspectivas, se podrá observar y comprender con mayor profundidad la relevancia que cobra la gobernanza, planeación universitaria y el desempeño institucional en las universidades.

OBJETIVO DEL TRABAJO

Explorar el campo de estudio de la gobernanza, la planeación universitaria y el desempeño institucional, a partir de una revisión bibliográfica, que lleve a identificar y analizar diferentes enfoques, perspectivas teóricas y abordajes metodológicos en torno al funcionamiento de la universidad, su forma de organización, procesos, actores y factores internos y externos que determinan su desempeño institucional en el marco de contextos específicos.

METODOLOGÍA

La búsqueda bibliográfica se realizó a partir de las palabras claves de gobernanza universitaria, planeación universitaria, desempeño institucional y gestión. Se exploraron fuentes electrónicas, bases de datos y repositorios tales como Scopus, Scielo, Redalyc, así como la Bibliotecas física y virtual de la Universidad de Guadalajara. Los textos no rebasan una antigüedad mayor a diez años, y fundamentalmente se refieren a textos escritos por autores latinoamericanos. Entre ellos se encuentran investigaciones divulgadas a través de tesis doctorales, artículos, capítulos de libros y libros.

CONCLUSIONES

Existe una vasta bibliografía en los temas de gobernanza, planeación y desempeño institucional; aquí se presentó el resultado de la búsqueda y análisis de algunos de los enfoques, perspectivas, modelos y resultados encontrados. Como se mencionó antes estos componentes en su conjunto significan un soporte y un andamiaje de las instituciones para su funcionamiento, de ahí la relevancia de su estudio. Es por ello que resulta fundamental continuar la investigación en el análisis e identificación de los factores causales que articulan

la relación entre estos procesos. Por la trascendencia y complejidad que significa su implementación, demandan una gran cantidad de recursos institucionales: humanos, financieros, materiales y técnicos. Esta complejidad radica en la complejidad misma de las instituciones universitarias, Clark (1991) describe a las universidades como organizaciones complejas que tienen como principal elemento de trabajo el conocimiento, en donde confluyen actores con visiones, percepciones e intereses diversos y en ocasiones contrapuestos.

El siguiente paso del análisis aquí presentado, es emprender un estudio de casos múltiple en tres universidades públicas estatales mexicanas, para observar el funcionamiento de estos tres componentes en una investigación empírica de corte cualitativo, con la aplicación de entrevistas a funcionarios de alto y medio nivel, así como a estudiantes y profesores. Estas universidades son: la Benemérita Universidad de Guadalajara, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y la Universidad de Guanajuato. El principal objeto de estudio de esta investigación serán los planes de desarrollo institucional, a partir de los cuales se observará la gobernanza que subyace, los procesos de planeación implementados y los resultados del desempeño institucional obtenido.

REFERENCIAS

- Acosta, A. (Coord.). (2006). *Poder, gobernabilidad y cambio institucional en las universidades públicas en México 1990-2000*. Vol. 1. Universidad de Guadalajara.
- Acosta, A., (Coord.); Vries, W.; Rodríguez, R.; Ángel, H. (2016). *Decidir entre tensiones. Dilemas de la planeación universitaria para el siglo XXI*. ANUIES.
- Acosta, A. (2018). Gobernanza y desempeño universitario. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. Año 23 (1) pp. 432 – 440. ISSN 1315-9984.
- Acosta, A.; Ganga, F.; Rama Claudio. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *IISUE*, Vol. XII, (33) <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854>
- Aguilar, J. A. (2015). *Gobernanza y Desempeño Organizacional en Universidades Públicas*. Tesis de Doctorado en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.
- Aguilar, L. F. (2006). *Gobernanza y Gestión Pública*. Fondo de Cultura Económica. México.

- Alonso-Becerra, A.; Michelena-Fernández, E.; Alfonso-Robaina, D. (2012). Dirección por procesos en la Universidad. *Ingeniería Industrial*. Vol. XXXIV (1) enero-abril, 2013, p. 87-95. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. La Habana, Cuba.
- Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, (355) Mayo-agosto, pp. 137-159.
- Clark, B. (1991). *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. Nueva imagen/ Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco.
- Fernández, N. (2010). Evolución, situación y problemas principales de la educación superior en la región. En *Hacia una nueva agenda de la educación superior en América Latina: situación y perspectivas*. ANUIES. México.
- Fernández, N. (Director); Perez, C. C. (Coordinador General); Marquina, M. y Aiello, M. (Editores). (2018). Organización y gobierno de la Educación Superior Universitaria argentina. Características del sistema y de las instituciones. En *La Educación Superior Universitaria Argentina Situación actual en el contexto regional*. Núcleo de estudios e investigaciones en educación superior del Mercosur NEIES, Universidad de Tres de Febrero (UNTREF).
- Ferrer, Thaís, Pelekais, Cira de. (2004). Tendencias gerenciales y la gestión universitaria. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, X (1), Enero - Abril, 148 – 163. ISSN 1315-9518
- Ganga, F.; Vera, G. J. (2006). Reflexiones entorno al nuevo escenario de la gestión universitaria. *Cuadernos de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales*, (30), julio Universidad Nacional de Jujuy, Argentina, pp. 41-61.
- Ganga, F.; Felix, J. (2012). Asimetrías de información entre agente y principal de las universidades chilenas. *Estudios Gerenciales*, 28 (122), enero-marzo, pp. 83-104. Universidad ICESI. Cali, Colombia.
- Ganga, F. (2017). El *Flipper* burocrático en las universidades. *Interciencia*, 42 (1), enero, pp. 58-62. Asociación Interciencia Caracas, Venezuela
- Huertas, F. (1993). *El método PES Planificación Estratégica Situacional. Entrevista a Carlos Matus*. CEREB, ALTADIR. Ecuador.
- Jurado-Paz, I. M., & Morán-Vallejo, M. A. (2019). Gestión universitaria de la innovación social promovida desde espacios académicos relacionados con el emprendimiento, la investigación y la proyección social. *Rev.investig.desarro.innov.*, 9 (2), 261-272. doi: 10.19053/20278306.v9.n2.2019.9161
- Keller, G. (2001). Gobernanza: la notable ambigüedad. En Altbach, P.; Gumport, P.; y Johnstone, B.; (Eds.). En *Defensa de la educación superior estadounidense*. Baltimore, MD: John Hopkins Press, págs. 304–322.

- March, J. G. y Olsen, J. P. (1993). *El nuevo institucionalismo: factores organizativos de la vida política*. Zona Abierta.
- March, J. G., y Olsen, J. P. (1997). *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. Fondo de Cultura Económica.
- Marúm, E.; Quevedo, H.; y Quintero, M.; (Coordinadoras). 2020. *Innovaciones disruptivas para transformar la gestión de la educación superior en la práctica*. Editorial Universitaria.
- Neave, G.; Van Vught, F. (1994). *Prometeo Encadenado. Estado y educación superior en Europa*. Gedisa editorial.
- North, D. C. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Fondo de Cultura Económica.
- Pérez Borges, A. (2019). La formación desde un enfoque sistémico en el contexto de la gestión universitaria en Cuba. Resultados en la Universidad de Cienfuegos. *Revista Conrado*, 15 (71), pp. 192-201. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Quality Research International. (2004-9). <http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/>
- Roque, N. (2018). *Representaciones y narrativa en torno a la asignación de puestos de alta dirección en una universidad pública estatal*. Tesis de doctorado. Universidad Autónoma del Estado de Morelos.