

Título: Características, elementos de la gobernanza universitaria desde un enfoque socio céntrico.

Dra. Analia Nievas
Universidad Siglo 21
Directora carrera Contador Público,
docente e investigadora.

Resumen

La complejidad de nuestras sociedades se traduce en la complejidad de las instituciones educativas. Para la misma podemos apreciar como nexo la complejidad del conocimiento (Burns y Köster, 2016): multiplicidad de actores (stakeholders) involucrados, con culturas, motivaciones y expectativas diferentes. Los enfoques de gobernanza cristalizan el abordaje de esta complejidad, haciendo emerger prácticas virtuosas. La gobernanza en efecto supone no reducir la gestión y dirección de las organizaciones -y políticas- a la dimensión tecnocrática. Exige considerar, desde un enfoque sociocéntrico, no formalista y abierto a la deliberación, las dimensiones normativas, las finalidades éticas, las reorganizaciones políticas, etc. En síntesis, los fines y valores que orientan políticas y gestión que han de ser analizados (Aguilar Villanueva, 2010).

El sistema educativo, y en lo organizacional sus instituciones, tendrán que formar sus propios cuadros de gestión y dirección, ampliando democracia y participación, transformando las dinámicas burocráticas (Feijoó, 2004), todo lo que exige reorganizar los procesos de gestión institucional, pero también los mismos procesos de enseñanza-aprendizaje. En esta dirección, la sociocracia aparece como una alternativa para configurar organizaciones ágiles y colaborativas en entorno cada más complejos (James Priest y Bernhard Bockelbrunk, 2014) Si bien existen algunos indicios sobre su presencia en la educación universitaria aún resta camino por transitar.

La presencia de este enfoque en la gobernanza universitaria pone de manifiesto la intención de contar con una universidad que permita reconocer el lugar central que ocupa el ser humano y su bienestar en la toma de decisiones. De igual manera, implica explorar como se manifiestan los principios en los cuales se basa este enfoque. El primero de ellos refiere a la equidad que refiere a reconocer la universidad reduce las desigualdades y garantizar que todos los miembros de la comunidad tengan las mismas oportunidades. Del mismo modo, el principio de la participación activa de todos los actores de la comunidad universitaria, incluyendo a las mujeres y a las personas de diversas identidades de género. Igual que el principio que refiere a la transparencia en las decisiones que buscan que las decisiones tomadas sean claras, accesibles y comprensibles para todos. Finalmente, la responsabilidad que busca que todos los actores sean responsables de sus acciones y del cumplimiento de las decisiones tomadas.

A partir de esta perspectiva la universidad podrá contribuir a la mejora de su calidad educativa dado que, al involucrar a todos los actores en la toma de decisión, se asegura que la educación responda a las necesidades de la comunidad. Además, fortalece la democracia dado que la participación activa de los actores universitarios en la toma de decisiones contribuye a fortalecer la democracia en la universidad. También promueve la

equidad e inclusión ya que la gobernanza socio céntrica busca reducir las desigualdades y garantizar que todos los miembros de la comunidad tengan las mismas oportunidades. Finalmente, aumenta la transparencia y la responsabilidad que contribuyen a mejorar la confianza en la universidad.

En resumen, la gobernanza universitaria desde un enfoque socio céntrico busca construir una universidad más democrática, equitativa, transparente y responsable, donde todos los actores tengan voz y voto en la toma de decisiones. Se trata de explorar la existencia de indicios que pueden encontrarse en la educación superior que ponga en el centro a las personas, hombres y mujeres de manera equitativa.

ABSTRACT

Features, elements of a university governance from a sociocentric approach.

The complexity of our societies is interpreted in the complexity of the educational institutions. We can see as link the complexity of knowledge (Burns y Köster, 2016): a myriad of agents involved (stakeholders), with diverse cultures, motivations and expectations. Governance approaches embody the path of such complexity, making virtuous practices emerged. The governance indeed implies not to reduce management and administration of the organization, and policies, to the technocratic area. It requires considering, from a sociocentric, non-formalist and open to deliberation approach, the normative dimensions, the ethic purposes, the political reorganizations, among others. In short, the goals and values that guide policies and management must be analyzed (Aguilar Villanueva, 2010).

The educational system and its organizational institutions will have to shape their own management and administration frameworks, expanding democracy and engagement, transforming bureaucratic practices (Feijoó, 2004), all of which requires not only to reorganize the institutional management processes, but also the teaching-learning processes. Based on this, the sociocracy arrives as an alternative to configure agile and collaborative organizations in an increasingly complex environment (James Priest y Bernhard Bockelbrunk, 2014). Although there are some traces of its presence in the university education, there is still a long way to go.

The presence of such approach in the university governance highlights the desire of a university that allows recognizing the key role of human beings and its wellness in the decision-making process. It also implies exploring how the principles on which this approach is based are manifested. The first of these refers to equity, which is related to recognizing that university reduces inequalities and guarantees that all community members have the same opportunities. Similarly, the principle of active participation of all stakeholders in the university community, including women and people of different gender identities. The same applies to the principle of transparency in decision-making, which seeks to ensure that the decisions taken are clear, accessible and understandable to all. Ultimately, accountability, which seeks to make all stakeholders responsible for their actions and compliance with the decisions taken.

From this perspective, university will be able to contribute to improve its educational quality since, by involving all stakeholders in the decision-making process, it ensures that

education responds to the needs of the community. In addition, it strengthens democracy as the active participation of the university stakeholders in the process of decision-making contributes to harden democracy in university. It also promotes equity and inclusion since sociocentric governance seeks to reduce inequities and to guarantee that all community members have the same opportunities. It increases transparency and accountability that contribute to improve reliance on university.

In short, university governance from a sociocentric approach seeks to create a more democratic, equitable, transparent and accountable university, where all stakeholders have a say in the decision-making. The aim is to explore the existence of traces that may be found in higher education that place people, men and women, at the center in an equitable manner.

Palabras claves

Gobernanza, Educación, Universidad, Igualdad.

Introducción

Los análisis planteados en este material provienen de una investigación realizada en seis universidades de Iberoamérica entre ellas se encuentran universidades de España, Perú, Ecuador, Bolivia, Colombia y Argentina. El objetivo central de esta iniciativa fue el diseño de una herramienta que permitiera la realización de un autodiagnóstico en relación al estado de gobernanza educativa en aquellos ejes de política que se definen para alcanzar el propósito elegido.

En este sentido, la gobernanza en efecto supone no reducir la gestión y dirección de las organizaciones -y políticas- a la dimensión tecnocrática. Exige considerar, desde un enfoque sociocéntrico, no formalista y abierto a la deliberación, las dimensiones normativas, las finalidades éticas, las reorganizaciones políticas, etc. En síntesis, los fines y valores que orientan políticas y gestión que han de ser analizados (Aguilar Villanueva, 2010).

En lo organizacional las instituciones educativas universitarias tendrán que formar sus propios cuadros de gestión y dirección, ampliando democracia y participación, transformando las dinámicas burocráticas (Feijoó, 2004), todo lo que exige reorganizar los procesos de gestión institucional, pero también los mismos procesos de enseñanza-aprendizaje. En esta dirección, la sociocracia aparece como una alternativa para configurar organizaciones ágiles y colaborativas en entorno cada más complejos (James Priest y Bernhard Bockelbrunk, 2014)

La gobernanza en las organizaciones sienta las bases para el cumplimiento del propósito de la organización de manera ética, eficaz y responsable (ISO37000/21). Se basa en el liderazgo y toma de decisiones desde el espíritu, los valores, la cultura, las normas, las estructuras, los procesos y las prácticas acorde a los contextos

La gobernanza organizacional refiere al “sistema basado en seres humanos a través del cual una organización es dirigida, se le da seguimiento y rinde cuentas por el logro de su propósito definido” (IRAM ISO 37000, 2021, p.1). Es decir, que desde esta perspectiva

se hace referencia a las “estrategias, políticas de gobernanza, estructura de toma de decisiones y rendiciones de cuentas a través de las cuales operan las disposiciones de gobernanza de la organización” (IRAM ISO 37000, 2021, p.1). Aquí, cabe destacar que entre los nuevos modelos de gobernanza es posible reconocer a las propuestas de organizaciones que se adscriben en la holocracia y la sociocracia.

La gobernanza en espacios educativos universitarios implica reconocer su valor como marco conceptual que permite organizar, gestionar y tomar decisiones en el ecosistema educativo dónde se plantea. Además, podríamos comprender que la institución escolar es un sistema político como otras tantas instituciones sociales, valoraremos que construir relaciones sociales que apunten a la equidad y la justicia exige superar la dimensión puramente institucional y burocrática, muchas veces despoltizada (Reverter Bañón, 2012).

En este estudio se decidió profundizar el modelo en el eje de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Sin duda alguna abordar la igualdad de género en las prácticas educativas comporta (UNESCO, 2016): contemplarla en políticas y planes, trabajarla en la cultura organizacional, cultivarla en el entorno institucional, abordarla en los planes de estudio, promoverla, pero también incrustarla en la evaluación institucional, considerando en la misma mecanismos de seguimiento y profundización.

Con la batería de indicadores elaborados para las dimensiones establecidas producto de las respuestas recolectadas en las entrevistas y las encuestas se llevó adelante un testeo en tres de las universidades que integraron la investigación. En la tabla de datos origen del tablero se identificaron sesenta indicadores a los que se establecieron valor objetivo y valor real. A partir de esta información se estableció la situación de la universidad en esa dimensión y en ese indicador. Para ello, se emplearon las categorías, no alcanzado, alcanzado, en proceso, superado.

El Tablero de “Gobernanza Educativa Universitaria” se convierte así en una representación visual y dinámica de tus datos, diseñada para que puedas comprender rápidamente información clave y tomar decisiones más informadas. Esta herramienta permite a los tomadores de decisiones de las universidades visualizar, datos clave, monitorear el progreso de los indicadores, comparar datos y realizar análisis integrales, entre otras posibilidades. Este tablero permitirá realizar un autodiagnóstico ofreciendo la visión clara y actualizada de datos para identificar oportunidades y riesgos más ágilmente. Además, es una manera efectiva de comunicar aumentando la eficiencia. La contribución principal que persigue esta investigación es disponibilizar instrumentos de monitoreo y evaluación de la gobernanza en espacios educativos universitarios que contribuya al cumplimiento del propósito decidido. Si bien en este material se desarrolló la instrumentación del autodiagnóstico en espacios clave de la gobernanza podríamos interrogarnos acerca de ¿Qué otros ejes de la política institucional reflejan el propósito de la universidad? ¿Qué indicadores permitirían su monitoreo y evaluación?

Metodología

Los análisis que se presentan en este material surgen como resultado de una investigación realizada en seis universidades iberoamericanas y su marco metodológico general adscribe a la investigación-acción participativa, buscando definir

colaborativamente el marco teórico que permita generar una herramienta de autodiagnóstico institucional de su gobernanza. Esto permitió definir a los actores intervinientes, implementar la herramienta, establecer las categorías de análisis y evaluación, así como redefinir el prototipo de la misma, consensuando estándares e indicadores mínimos que cada institución respetará, pudiendo justificar la implementación de otros añadidos, en base a su idiosincrasia y contexto.

En el desarrollo de la investigación se emplearon enfoques exploratorios y descriptivos para generar, en base a las consideraciones teóricas y antecedentes en el campo, los modelos a ser tipificados, así como definir el campo teórico de referencia, los indicadores y estándares pertinentes para generar comparabilidad con estados previos de la institución y avances. En todo el proceso investigativo se utilizaron diversas técnicas de recolección de datos (entrevistas, encuestas, grupos focales, etc.) que permitió realizar el diseño de un prototipo de autoaplicativo que permitiera a las instituciones ubicarse en su propia realidad, pero también diseñar políticas efectivas de gobernanza.

Este instrumento contiene diferentes tipos de indicadores (cuantitativos y cualitativos) a partir de los cuales la institución puede establecer el estado de avance de sus políticas de gobernanza y activar otras políticas que mantengan a la universidad en el sendero del logro de su propósito.

La herramienta diseñada para el autodiagnóstico y análisis del avance de la gobernanza de las universidades es un tablero institucional que permitirá observar su progreso a partir de la evolución de los indicadores elaborados para cada una de las dimensiones. Entre los principales hitos en el desarrollo de la investigación se encuentran el reconocimiento de los modelos de gobernanza que permitiera establecer un modelo que contemplara la singularidad de cada una de las universidades intervinientes en la investigación. A partir de ello, se desplegó un desarrollo colaborativo del prototipo de un instrumento que permitiera la realización de un autodiagnóstico de gobernanza. Previo a su implementación de un “testeo” que permitió realizar una prueba de los instrumentos de recopilación y análisis de datos diseñados teniendo como insumo los datos de las diferentes universidades. Actualmente se transita la etapa de adaptación del modelo de gobernanza educativa diseñado y de ajustes en la herramienta autoaplicativa para su uso generalizable.

Análisis

La complejidad de nuestras sociedades se traduce en la complejidad de las instituciones educativas. Para la misma podemos apreciar como nexo la complejidad del conocimiento (Burns y Köster, 2016): multiplicidad de actores involucrados (stakeholders), con culturas, motivaciones y expectativas diferentes. Los enfoques de buena gobernanza buscan cristalizar el abordaje de esta complejidad, haciendo emerger prácticas virtuosas, en el marco de los derechos. La gobernanza, en efecto, supone no reducir la gestión y dirección de las organizaciones -y políticas- a la dimensión tecnocrática. Exige considerar, desde un enfoque sociocéntrico, no formalista y abierto a la deliberación, las dimensiones normativas, las finalidades éticas, las reorganizaciones políticas, etc. En síntesis, los fines y valores que orientan políticas y gestión han de ser analizados (Aguilar Villanueva, 2010).

La gobernanza en las organizaciones sienta las bases para el cumplimiento del propósito de la organización de manera ética, eficaz y responsable (ISO37000/21). Se basa en el liderazgo y toma de decisiones desde el espíritu, los valores, la cultura, las normas, las estructuras, los procesos y las prácticas acorde a los contextos

La gobernanza organizacional refiere al “sistema basado en seres humanos a través del cual una organización es dirigida, se le da seguimiento y rinde cuentas por el logro de su propósito definido” (IRAM ISO 37000, 2021, p.1). Es decir, que desde esta perspectiva se hace referencia a las “estrategias, políticas de gobernanza, estructura de toma de decisiones y rendiciones de cuentas a través de las cuales operan las disposiciones de gobernanza de la organización” (IRAM ISO 37000, 2021, p.1).

Entre los nuevos modelos de gobernanza es posible reconocer a las propuestas de organizaciones que se adscriben en la holocracia y la sociocracia. En el primer enfoque debemos identificar aquellos que refieren a la necesidad de reinventar las organizaciones considerando que se trata de una forma de organización que pone el foco en el bienestar de los empleados y la autogestión (Laloux, 2020). Su investigación se centra en explorar modelos organizacionales emergentes y más humanos, donde las jerarquías tradicionales son reemplazadas por estructuras más colaborativas y autogestionadas. Este autor plantea a la holocracia como un sistema de gestión organizacional que busca distribuir el poder y la toma de decisiones a lo largo de toda la organización. En lugar de jerarquías tradicionales, la holocracia se basa en círculos autónomos que se autogestionan y toman decisiones de forma consensuada. La sociocracia es un concepto evolutivo, diversos autores han contribuido a su desarrollo y adaptación, dando lugar a diferentes corrientes y enfoques como la Sociocracia 3.0 de James Priest o la Holocracia de Brian Robertson, que se inspiraron en la sociocracia original de Endenburg.

Es decir, que tanto la sociocracia como la holocracia son dos sistemas de gobernanza que buscan alejarse de las estructuras jerárquicas tradicionales y promover formas más equitativas y colaborativas de organización. Aunque comparten muchos principios comunes, existen diferencias clave entre ambos modelos. En conclusión, tanto la sociocracia como la holocracia ofrecen alternativas interesantes a las estructuras jerárquicas tradicionales. Al comprender las diferencias y similitudes entre ambos modelos, las organizaciones pueden elegir el enfoque más adecuado para sus necesidades y alcanzar sus objetivos.

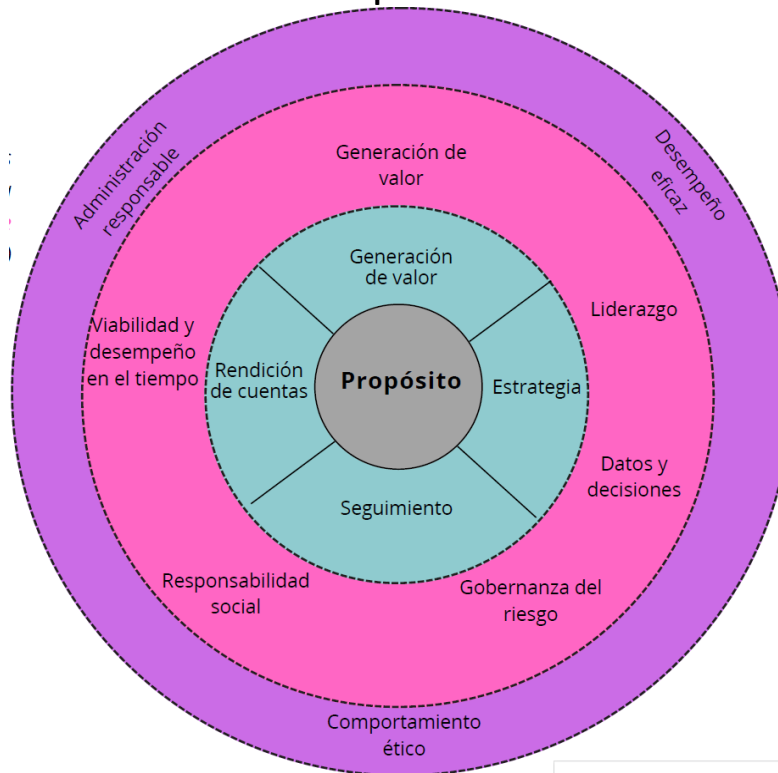
En este punto es importante considerar que la instrumentación de cualquier modelo de gobernanza elegido exige reconocer que

“La gobernanza se ejerce en toda la organización por grupos de gobierno, que incluyen: partes interesadas miembros, el órgano de gobierno, gerentes y otras funciones internas de la organización (...) en este marco de gobernanza organizacional debería asegurar que los tomadores de decisiones tengan la autoridad, la competencia y los recursos adecuados para las responsabilidades que se les asignan. La delegación eficaz y la toma de decisiones transparente empoderan al personal para actuar de manera apropiada, lo que resulta en una organización más resiliente y ágil. Los controles y las acciones de mejora posteriores deberían planificarse e implementarse para asegurar que el sistema de gobernanza siga siendo

adecuado para el propósito de la organización (...) la composición y la estructura del órgano de gobierno variará entre organizaciones. Sin embargo, el órgano de gobierno, como colectivo, debería seguir estando debidamente equipado para cumplir su función. Los nombramientos para el órgano de gobierno deberían ser transparentes para las partes interesadas y considerar: competencia (conocimiento y comprensión pertinentes, habilidades y experiencia), diversidad e inclusión, independencia de pensamiento y acción, capacidad, probidad, compromiso” (IRAM - ISO 37000, 2021, p. 8-10).

Uno de los aspectos que se destaca en esta norma es la que refiere a los principios de la gobernanza. En este sentido, es posible reconocer los principios primarios, fundacionales y facilitadores. Entre los primeros se encuentran: los propósitos que se encuentran en el centro de la organización y es primordial. Este propósito pasa a ser principal para la gobernanza y punto central de todos los demás. Entre los fundacionales están los principios que reflejan el núcleo de una gobernanza eficaz que xx la generación de valor, estrategia, seguimiento y rendición de cuentas. Finalmente, los facilitadores comprenden aquellos principios que refieren al involucramiento con las partes interesadas, liderazgo, datos y decisiones, gobernanza del riesgo, responsabilidad social y viabilidad y desempeño a lo largo del tiempo ((IRAM - ISO 37000, 2021, p.15).

Gráfico N°1. Principios de la Gobernanza



Fuente: IRAM-ISO 37000, p.15.

La gobernanza en espacios educativos universitarios implica reconocer su valor como marco conceptual que permite organizar, gestionar y tomar decisiones en el ecosistema educativo dónde se plantea. Además, podríamos comprender que la institución escolar es un sistema político como otras tantas instituciones sociales, valoraremos que construir relaciones sociales que apunten a la equidad y la justicia exige superar la dimensión puramente institucional y burocrática, muchas veces despolitizada (Reverter Bañón, 2012). El sistema educativo, y en lo organizacional sus instituciones, han de formar sus propios cuadros de gestión y dirección, ampliando democracia y participación, transformando las dinámicas burocráticas (Feijoo, 2004), todo lo que exige reorganizar los procesos de gestión institucional, pero también los mismos procesos de enseñanza-aprendizaje.

En este estudio se decidió profundizar el modelo en el eje de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Sin duda alguna abordar la igualdad de género en las prácticas educativas comporta (UNESCO, 2016): contemplarla en las políticas y planes, trabajarla en la cultura organizacional, cultivarla en el entorno institucional, abordarla en los planes de estudio, promoverla, pero también incrustarla en la evaluación institucional, considerando en la misma mecanismos de seguimiento y profundización. De tal modo, el empoderamiento de género ha de ser comprendido como proceso (Benavente y Valdés, 2014) de constante igualdad entre géneros, pero también de reconocimiento de la diversidad, la diferencia y el derecho a expresar la propia idiosincrasia y talento. Es posible advertir que el impacto de la institución en términos de género se puede apreciar por el propio aprendizaje organizacional, con sus procesos de reorganización y orientación.

En este sentido, se deberán identificar en el aprendizaje organizacional considerar indicadores y estándares sensibles al género (Demetriades, 2009). Esta dimensión operativa de la gobernanza -pues la misma que indica proceso sin duda, así como deliberación - permitirá precisamente la evaluación y seguimiento institucional en calidad de gobernanza con perspectiva de género.

Generar mediante procesos de gobernanza una herramienta que permita orientar a las instituciones educativas en términos de género es un requerimiento importante para realizar en las prácticas la virtual potencialidad de la perspectiva. Un enfoque de gobernanza con perspectiva de género tiene múltiples rasgos que suponen fuertes improntas para la innovación pública de futuro.

En términos muy generales se puede identificar que no existen políticas públicas con enfoque de género, sino que el género debería ser transversalizado en los procesos de gobierno y políticas públicas. Este amplio horizonte de pensamiento y acción supone asimismo comprender los siguientes rasgos:

- Intersectorialidad: la perspectiva de género permite comprender los atravesamientos en las estructuras sociales (clase, etnia, etc.) para poder superar las brechas que impiden los procesos de democratización e igualdad. Pero intersectorialidad también en un sentido institucional. La perspectiva de género profundiza las tendencias articuladoras de la gobernanza, generando así una gobernanza que se vehiculiza mediante los sectores productivos, estatales, sociales y académicos.

- Transdisciplinariedad: superando los moldes tecnocráticos tradicionales, comprender y modificar las estructuras y procesos sociales para generar igualdad y democracia requiere abordar los problemas y oportunidades con herramientas de diversas disciplinas, teóricas y prácticas.

- Interculturalidad: la deconstrucción de los sentidos sociales requiere de una mirada que busque puntos de encuentro y de diferencia como generadores de valor público.

- Glocalización: no sólo en lo económico, también en lo tecnológico, lo social, lo cultural y lo político, la gobernanza es hoy gobernanza glocal. Proponer modelos que desde lo local permitan comprender las complejas redes e interacciones entre gobiernos, economías, sociedades, etc., a escala planetaria.

Esta manera de concebir al gobierno de la institución universitaria, pretende ampliar su alcance más allá de la mera gestión de lo económico, incluyendo de manera efectiva a la sociedad civil en la construcción de leyes y en la toma de decisiones (Reverter Bañón, 2008). Del mismo modo, asume la importancia de distintos niveles de gobierno por los cuales generar sistemas cada vez más democráticos, no sólo a partir del nivel estatal, sino también en relación a niveles macro (global) como micro (local).

El gobierno de los espacios educativos universitarios es el punto de partida de las diversas políticas que permitirán cristalizar el propósito que es probable que se puede concretar a partir de diversos ejes que estructuran las acciones y comportamientos institucionales. Para esta investigación se decidió elegir un eje de política que todas las universidades que integran la misma conciben como importante. Por ello, la prueba de piloto se realizó en torno al eje igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

De allí que se inició la búsqueda de modelos de gobernanza en espacios educativos universitarios que contemplaran la igualdad entre hombres y mujeres. Una de las principales preocupaciones en torno a las prácticas de gobernanza vinculadas al género, tienen que ver con “el discurso igualitarista institucional que a veces se está mostrando despolitizado, en la medida en que se ha vuelto tecnocrático, clientelista y re subordinante” (Reverter Bañón, 2008). En este sentido, es de vital importancia problematizar e indagar en las instituciones educativas, cuyas estructuras de gobernanza pueden incluir formas de participación de los diferentes sectores que las componen, asumir discursos y normativas afines a las perspectivas de igualdad de géneros, pero no verse reflejados estos lineamientos en el aspecto institucional, muchas veces por la dificultad de las entidades educativas de auto percibirse como eminentemente políticas y sumamente complejas.

En este punto es importante recordar que una “buena gobernanza” implica la participación, transparencia, responsabilidad, eficiencia e igualdad (Reverter Bañón, 2008), esto se diferencia de lo que sería apenas una “buena gestión”, ya que el estado de cosas requiere además reformas, transformaciones que implican compromisos más profundos por parte de las comunidades en su conjunto.

Sin embargo, en una visión global de la gobernanza en espacios educativos universitario se debería tener en cuenta la importancia de identificar los ejes que estructuran el propósito de la organización. En este sentido, se podría contemplar en el tablero de Gobernanza educativa planteados ejes temáticos que refieren a la

sustentabilidad, al bienestar de las personas, entre otras cuestiones. Para la prueba de los instrumentos que permitan esa observación se contempló considerar el eje de Igualdad de oportunidades entre hombre y mujeres. Sobre esta base se realizó una conceptualización de que implica considerar una gobernanza orientada a la igualdad y con qué parámetros se podría medir su evolución.

Resultados

El marco conceptual y los criterios empleados para el armado de las dimensiones, descriptores y métricas partió de un análisis comparativo de normas de Derechos Humanos y Gobernanza de cada uno de los países de las universidades que integraron la investigación (España, Colombia, Perú, Ecuador, Bolivia y Argentina). Entre la normativa se estudiaron las siguientes: Convenciones internacionales, declaraciones, pactos internacionales, Constituciones nacionales, Leyes nacionales, Leyes provinciales, Normas universitarias y Normas organizacionales. En base a este análisis se identificaron los aspectos comunes relacionados con la gobernanza y la perspectiva de género que permitió establecer las dimensiones, descriptores y métricas del autodiagnóstico planteado como principal objetivo.

A continuación, se presentan las dimensiones con sus indicadores:

Gestión del talento de la Universidad: Comprende las situaciones relacionadas con la gestión de recursos humanos de la universidad que permiten identificar la perspectiva de género aplicada en dicha dimensión	
Indicadores	Método de Cálculo / Fórmula
Participación de género en el plantel de personal docente de la Universidad	$(\text{Número de Mujeres en el plantel docente} / \text{Plantel total de docentes}) * 100$
Participación de género en el plantel de personal no docente de la Universidad	$(\text{Número de Mujeres en el plantel no docente} / \text{Plantel total de no docentes}) * 100$
Distribución de la plantilla de personal docente	$(\text{Número de Mujeres participantes en el plantel docente} \times \text{modalidad de contrato de trabajo} / \text{Plantel total de docentes en X modalidad de contrato de trabajo}) * 100$
Distribución de la plantilla de personal no docente	$(\text{Número de Mujeres participantes en el plantel no docente} \times \text{modalidad de contrato de trabajo} / \text{Plantel total de no docentes en X modalidad de contrato de trabajo}) * 100$
Distribución por modalidad de contratación desagregada por género.	$(\text{Número de Mujeres participantes en el plantel en X modalidad de contrato de trabajo} / \text{Plantel total en X modalidad de contrato de trabajo}) * 100$
Distribución por nivel de estudios alcanzado, desagregados por género.	$(\text{Número de Mujeres en el plantel de empleados con X nivel de estudio} / \text{Plantel total de empleados con X nivel de estudio}) * 100$

Distribución por niveles salariales, desagregado por género.	(Número de Mujeres en el plantel de empleados con X rango salarial/Plantel total de empleados del rango respectivo) *100
Ingresos al plantel de empleados de la Universidad	(Número de Mujeres contratadas/Número Total de colaboradores/as contratados) *100
Finalización de vínculos laborales de empleados/as pertenecientes a la nómina de la universidad, desagregado por sexo.	(Número de mujeres que concluyeron la relación laboral con la universidad / Número Total de relaciones laborales concluidas) *100
Ascensos del personal femenino	Número de Mujeres promovidas/ Número total de colaboradores/as ascendidos *100
Brecha salarial entre hombres y mujeres, desagregado por niveles jerárquicos. (Directivos, Gerentes, resto de colaboradores)	Salario promedio de mujeres/Salario promedio de hombres, que se desempeñan en idénticos niveles jerárquicos.

Fuente: Elaboración propia

Representación equilibrada (Mujeres/Hombres): Refleja la participación de la mujer en los órganos de decisión de la universidad	
Indicadores	Método de Cálculo / Fórmula
Participación de mujeres en posiciones estatutarias.	(Número de mujeres que se desempeñan en dichos cargos / Número total de integrantes de la universidad que se desempeñan en los mismo) *100
Participación de mujeres en el órgano de gobierno (mesa directiva / alta dirección)	(Número de mujeres que se desempeñan en dichos cargos / Número total de integrantes de la universidad que se desempeñan en los mismos) * 100

Participación de mujeres en posiciones gerenciales	(Número de mujeres que se desempeñan en dichos cargos / Número total de integrantes de la universidad que se desempeñan en los mismos) *100
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Corresponsabilidad de la vida familiar con la vida laboral: Refleja el aporte de la universidad al logro de la sinergia de la vida familiar con la vida laboral. La conciliación da a entender que son dos partes confrontantes, cosa que no debe considerarse así, en cambio sinergia es la característica del trabajo en equipo que permite lograr resultados superiores a la suma de resultados de cada una de las partes	
Indicadores	Método de Cálculo / Fórmula
Participación de la mujer en las diferentes modalidades de trabajo (home, híbrido y presencial).	Numero de colaboradores/as de la plantilla no docente con modalidad de trabajo hibrido/Plantel total de la universidad *100
Uso de días correspondientes a licencias o permisos Laborales	Número total de días solicitados para cuidado de familiar directo, desagregado por género, durante el último año.
Número de horas semanales de trabajo docente, distribuidas por genero	(Número de mujeres docentes en cada rango de carga horaria definida /Total de plantilla de docentes en cada rango de carga horaria definida) *100
Número de horas semanales de trabajo co-docente, distribuidas por género	(Número de mujeres no docentes en cada rango de carga horaria definida /Total de plantilla no docente, en cada rango de carga horaria definida) *100
Participación de la mujer con carga de familia, en relación al total de la nómina con carga de familia.	(Número de colaboradores/as no docentes con carga de familia / Número total de nómina de personal no docente) *100, desagregado por sexo.
Existencia de políticas destinadas a fomentar jornadas de trabajo con horarios flexibles	si/no

Fuente: Elaboración propia.

Gobernanza Universitaria: Sistema basado en seres humanos a través del cual una organización es dirigida, se le da seguimiento y rinde cuentas por el logro de su propósito definido (IRAM- ISO 37000)	
Indicadores	Método de Cálculo / Fórmula
Porcentaje de mujeres que participan en proyectos estratégicos	(Número de mujeres participantes en los equipos de proyectos estratégicos/ Número total de integrantes de los equipos de proyectos estratégicos) *100
Porcentaje de participación de mujeres en posiciones de liderazgo	(Número de mujeres en posiciones de liderazgo de áreas académicas, investigación y extensión/ Número total de ocupantes de dichos cargos) *100
Realización de revisiones salariales para eliminar las brechas de género	si/no
Utilización de lenguaje inclusivo y no sexista en todas las comunicaciones internas y externas	si/no
Porcentaje de personal sensibilizado y capacitado en perspectiva de género	(Número de personal formado en perspectiva de género/Total de la nómina) *100
Existencia de una política y procedimientos para abordar el acoso y la discriminación	si/no
Grado de cumplimiento de objetivos con perspectiva de género comprometidos por la universidad	(Cantidad de objetivos con perspectiva de género cumplidos / Total de objetivos con perspectiva de género establecidos) *100

Fuente: Elaboración propia.

Entre los instrumentos de recopilación de datos se diseñaron una entrevista dirigida al responsable de la gestión de las personas en las universidades que permitió elaborar el mapa sociodemográfico de las universidades. El otro instrumento diseñado estuvo dirigido al personal de las universidades con el objetivo de tomar contacto con sus percepciones en relación a la igualdad entre hombre y mujeres en la universidad que es el eje de gobernanza elegido para el desarrollo el testeo de los instrumentos.

CUESTIONARIO PARA LA PLANTA DE PERSONAL

UNIVERSIDAD: _____

Estimado personal de la universidad:

El equipo de investigación sobre gobernanza con perspectiva de género agradece su tiempo y valiosa participación en la encuesta.

Su colaboración es fundamental para comprender la situación actual de la igualdad de género en la toma de decisiones dentro de la institución.

La información proporcionada permitirá identificar áreas de mejora y proponer acciones para una universidad más justa e igualitaria.

Muchas gracias por su compromiso.

Marcar con una X lo que corresponda

 MUJER HOMBRE

Considera usted que en esta UNIVERSIDAD:	SI	NO	NO SÉ
¿Se tiene en cuenta la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Tienen mujeres y hombres las mismas posibilidades de acceso en	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seleccione sugerencias que usted considera con relación a:

¿Qué necesidades identifica en su UNIVERSIDAD en relación a la igualdad entre hombres y mujeres?

- Apoyo a las estudiantes con hijos o responsabilidades familiares.
- Sensibilización y formación en género.
- Aspectos referidos a discriminación y acoso.
- Conciliación laboral y familiar.
- Visibilización de las mujeres en la historia y la cultura de la universidad.
- Otras (mencione):
- Considero que no existen necesidades en relación a la igualdad entre hombre y mujeres.

¿Qué medidas podría adoptar la UNIVERSIDAD para promover la

- Ofrecer talleres, cursos y actividades de sensibilización sobre igualdad de género.
- Ofrecer programas de conciliación laboral y familiar: Como guarderías, flexibilidad horaria y permisos parentales igualitarios.
- Implementar un plan de acción para la igualdad de género incluyendo objetivos específicos, medidas concretas y un calendario de implementación.
- Implementar mecanismos para prevenir y sancionar casos de discriminación y acoso

Fuente: Elaboración propia

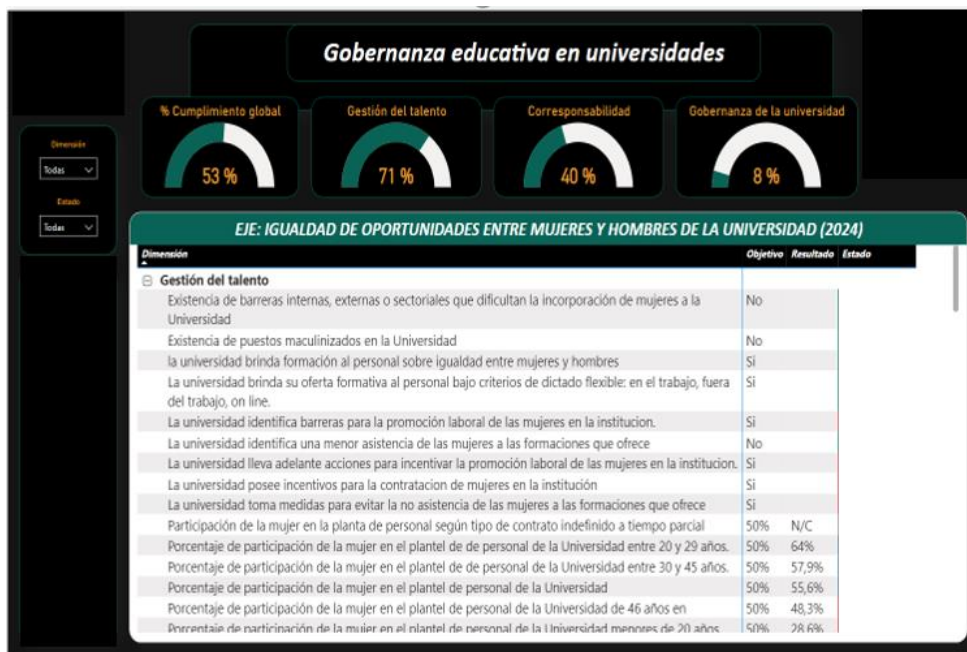
Una vez recibidos los datos de cada una de las universidades se elaboraron indicadores para cada una de las dimensiones señaladas más arriba. A modo de ejemplo se presentan algunos indicadores cuantitativos: cantidad de personal que posee la universidad, Porcentaje de participación de la mujer en el plantel de personal de la Universidad, Porcentaje del nivel de percepción del personal de la universidad sobre el fomento de la conciliación entre la vida familiar y laboral, Porcentaje de participación de mujeres en el Gobierno de la universidad según el estatuto, entre otros.

También se elaboraron indicadores cualitativos. A modo ejemplo se señalan los siguientes: la universidad identifica barreras para la promoción laboral de las mujeres en la institución, la universidad sostiene que las responsabilidades familiares no son un obstáculo para la promoción laboral, Porcentaje del nivel de percepción del personal de la universidad acerca del conocimiento de los procedimientos que existen para atender el acoso laboral, entre otros.

Con la batería de indicadores elaborados para cada dimensión producto de las respuestas recolectadas en las entrevistas y las encuestas se llevó adelante un testeó en tres de las universidades que integraron la investigación. En la tabla de datos origen del tablero se identificaron sesenta indicadores a los que se establecieron valor objetivo y valor real. A partir de esta información se estableció la situación de la universidad en esa dimensión y en ese indicador. Para ello, se emplearon las categorías, no alcanzado, alcanzado, en proceso, superado.

El Tablero de “Gobernanza Educativa Universitaria” se convierte así en una representación visual y dinámica de los datos disponibles, diseñada para que puedas comprender rápidamente información clave y tomar decisiones más informadas. Esta herramienta permite a los tomadores de decisiones de las universidades visualizar, datos clave, monitorear el progreso de los indicadores, comparar datos y realizar análisis integrales, entre otras posibilidades. Este tablero permitirá realizar un autodiagnóstico ofreciendo la visión clara y actualizada de datos para identificar oportunidades y riesgos más ágilmente. Además, es una manera efectiva de comunicar aumentando la eficiencia.

Gráfico N°3: Tablero de Gobernanza Educativa en universidades



Fuente. Elaboración Propia

Conclusiones

La investigación permitió reconocer la importancia de realizar un ejercicio colaborativo entre las seis universidades que integraron la investigación para desarrollar enfoques, conceptualizaciones, determinación de dimensiones, descriptores, métricas y, en definitiva, el diseño de un instrumento de autodiagnóstico que contribuya la toma de decisiones de sus órganos de gobierno.

Uno de los primeros pasos fue la conceptualización de la gobernanza educativa en espacios educativos universitarios que partió de reconocer la evolución de los enfoques que refieren a la holocracia y a la sociocracia. Además, reforzar la importancia de reconocer el valor de la gobernanza para asegurar la cristalización de su propósito, y, en consecuencia reconocer en la gobernanza educativa la importancia de los ejes de política institucional. En esta investigación se eligió el eje de la igualdad entre mujeres y hombres en la universidad para realizar el testeo de los instrumentos diseñados.

Las dimensiones de análisis y sus indicadores se derivan de los puntos comunes que se identificaron en los marcos que regulan la igualdad de mujeres y hombres de los países intervinientes. Como también de los datos proporcionados por las universidades que intervienen en la misma.

Finalmente, los aprendizajes que se desprenden de esta investigación permiten recordar que los indicadores que se desarrollaron de los conceptos teóricos se fueron flexibilizando y adecuando a las características generales de cada institución universitaria que participó, preservando la generalidad. Además, los instrumentos de recolección de información se revisaron de modo interdisciplinario y sistemático. Se realizó un testeo previo, no obstante, luego de la sistematización de información se ajustaron puntos y criterios. Los datos que se emplean en los indicadores provienen de diferentes fuentes de

información institucional. Esto requiere revisar los indicadores en función de esta característica. No solamente se nutren con los datos recolectados en la entrevista y en la encuesta. En el proceso de desarrollo de la herramienta de autodiagnóstico participaron actores de otras instituciones universitarias, profesionales y especialistas de diferentes disciplinas. Los criterios arribados en algunos indicadores produjeron advertencias en los referentes de RRHH.

Es decir, que la herramienta de autodiagnóstico se puede modificar y adecuar a los lineamientos institucionales de cada institución universitaria. Se pueden incorporar mejoras, adecuaciones e incluso incorporar otras dimensiones de análisis siempre y cuando preserve los elementos conceptuales y metodológicos que la sustenta.

La contribución principal que persigue esta investigación es disponibilizar instrumentos de monitoreo y evaluación de la gobernanza en espacios educativos universitarios que contribuya al cumplimiento del propósito decidido. Si bien en este material se desarrolló la instrumentación del autodiagnóstico en espacios clave de la gobernanza podríamos interrogarnos acerca de ¿Qué otros ejes de la política institucional reflejan el propósito de la universidad? ¿Qué indicadores permitirían su monitoreo y evaluación?

Referencias bibliográficas

- Aguilar Villanueva, L. F. (2010) *Gobernanza: el nuevo proceso de gobernar*. México: Fundación Friedrich Neumann para la Libertad
- Burns, T., and Köster, F. (edts) (2016) *Governing Education in a Complex World*. Educational Research and Innovation. OECD Publishing, París. Disponible en: https://read.oecd-ilibrary.org/education/governing-education-in-a-complex-world_9789264255364-en#page1
- Benavente, R. M. C. y Valdés, B. A. (2014) *Políticas públicas para la igualdad de género. Un aporte a la autonomía de las mujeres*. CEPAL-Cooperación Española. Santiago de Chile. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37226/1/S1420372_es.pdf
- Demetriades, J. (2009). *Género y gobernanza*. BRIDGE Development-Gender. Insititute of Development Studies. University of Sussex. Disponible en: https://www.bridge.ids.ac.uk/reports/Governance_OR_Spanish.pdf
- Feijóo, M. del Carmen (2004) “*Gestión para la gobernabilidad, gobernabilidad para la gestión*”. En Tenti Fanfani, E., (org.) *Gobernabilidad de los sistemas educativos en América Latina*. ILPES-UNESCO. Disponible en: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000144336>
- Laloux, F. (2020). *Reinventar Las Organizaciones. Guía Práctica Ilustrada*. Arpa Editores.
- Norma Argentina. IRAM-ISO 37000. Primera edición. Año 2021. *Gobernanza de las organizaciones*.
- UNESCO (2016) *Guía para la Igualdad de Género en las Políticas y Prácticas de formación docente*. Disponible en: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000260891>
- Reverter-Bañón S. (2008), *Gobernanza global desde la perspectiva de Género*. Departamento de Filosofía y Sociología de la Universitat Jaume I. Instituto Universitario de Estudios Feministas y de Género, Universitat Jaume I.