

Gobernanza universitaria, estrategia de un gobierno abierto

Miguel Ángel Sanchez-Ramos y Heidi Hernández Espíndola

Centro Universitario UAEM Amecameca,
Universidad Autónoma del Estado de México UAEMex
Amecameca, Edo. Mex.; México;
masr35@hotmail.com

Abstract— Universities face new organization and management models that drive their innovation. The purpose of the article is to analyze the degree of governance and university open government and its correlation, through a quantitative and qualitative analysis, in order to define strategies that contribute to the development of university open government. A survey was applied and the variables were analyzed using the chi-square test. The restructuring of the current model of governance through the following actions: develop a culture of leadership, encourage staff development, create a professional culture of collaboration, manage resources, encourage participation, promote collaboration between the university, government and society, apply the democracy and the promotion of transparency.

Keyword— *University Governance, Open University Government, Higher Education, Organizational Model, University Management.*

Resumen— Las universidades enfrentan nuevos modelos de organización y gestión que impulsan su innovación. El propósito del artículo estriba en analizar el grado de gobernanza y el gobierno abierto universitarios y su correlación, mediante un análisis cuantitativo y cualitativo, con la finalidad de definir estrategias que coadyuven al desarrollo de un gobierno abierto universitario. Se aplicó encuesta y las variables se analizaron mediante la prueba de chi-cuadrado. La reestructuración del modelo actual de gobernanza mediante las siguientes acciones: desarrollar la cultura de liderazgo, favorecer el desarrollo del personal, crear una cultura profesional de colaboración, gestionar recursos, favorecer la participación, promover la colaboración entre universidad, gobierno y sociedad, aplicar la democracia y el fomento de la transparencia.

Palabras claves— *Gobernanza Universitaria, Gobierno Abierto Universitario, Educación Superior, Modelo de Organización, Gestión Universitaria.*

I. INTRODUCCIÓN

Las universidades como instituciones complejas en su organización viven procesos de diversos tipos y experiencias. El contexto en el que se desarrollan las impulsa a ir asumiendo modelos de organización y de gestión que se ajusten a las demandas y requerimientos de las necesidades de la época. Mientras más grande es la institución universitaria, mayores son los niveles de libertad en la labor de los académicos y por ende la institución será más compleja de administrar, según Baldrige [1]; si a esto se le adicionan las nuevas tareas y funciones que va asumiendo la universidad, la labor se transforma en algo aún más desafiante.

Las universidades enfrentan el reto de renovarse y estar a la altura de las exigencias de rendición de cuentas. El concepto de gobernanza universitaria viene a darle sentido a estas ideas de apertura y complejidad a las instituciones de educación superior. De acuerdo con Ganga & Nuñez [2], la Gobernanza, entonces, representaría un proceso de dirección, con participación de varios actores en el diseño y ejecución de sus objetivos, que requiere de una estructura que define objetivos orientados a la acción social y normas causales de producción, que proceden de los resultados probados de ciencia, tecnología y gerencia. Asimismo, Brunner [3] menciona, la gobernanza a nivel de educación universitaria se entiende como la manera en que las instituciones se hallan organizadas y son operadas internamente

desde el punto de vista de su gobierno y gestión y sus relaciones con entidades y actores externos con vistas a asegurar los objetivos de la educación superior.

La universidad en su ideal contemporáneo reclama una relación más abierta con los diversos actores que son parte de ella y con aquellos que inclusive se ven lejanos pero que inciden en su vida. En esta tesitura, la gobernanza universitaria alude a la coordinación de esfuerzos entre los diversos actores de la universidad, contempla también la relación de fuerzas y la lucha por el poder interno entre los diferentes grupos de interés, según López [4]. Para Rivas [5], la ciudadanía universitaria son los grupos de interés de las IES, es una idea en construcción, porque es dinámica a los espacios, a las realidades y a las necesidades propias de los contextos universitarios, y porque se construye comunidad universitaria junto a todos sus actores: mundo académico, estudiantil, y funcionario.

El análisis de la vida universitaria es imprescindible para impulsar la innovación de esta, la generación de nuevos canales de comunicación que traigan sinergia y la renovación del espíritu del saber. Los roles contemporáneos de interacción exigen que las relaciones sean abiertas, democráticas, expuestas al debate, al consenso, no al autoritarismo y mucho menos a la sinrazón en un espacio en donde se privilegia el razonamiento. La complejidad del mundo actual subraya las incapacidades de los gobiernos de los distintos entes organizacionales para actuar solos, ahora la forma de lograr objetivos es la inclusión de los otros, la coordinación es el camino que permite impulsar el desarrollo consensuado.

La exposición se compone, además de esta introducción de un apartado de problematización, la metodología, los resultados y discusiones, así como un apartado de consideraciones para mejorar el nivel de gobernanza, y se cierra con la presentación de conclusiones generales

II. PROBLEMATIZACIÓN

En todas las universidades existen grupos que se manifiestan abiertamente o de manera velada, con interés por ejercer la autoridad y conducción de los destinos de la IES, más aún si se trata de una institución pública. La existencia de esas expresiones es legítima y tolerada por la autoridad en turno cuando no se ejerce con estilos de gobiernos secretos, excluyentes y particulares que están condenados en un futuro inmediato a la consecución de ineficacia administrativa, a la imposición, falta de reconocimiento y la hostilidad por parte de la comunidad universitaria. El buscar mecanismos de gobernanza que permitan incorporar la opinión y decisión de los distintos actores que integran las IES para los procesos de decisión y gestión de la misma, se dan solamente a través de la creación de un gobierno abierto ya que permite la generación de confianza entre gobernante y gobernados; los gobernantes son elegidos de manera meritocrática, y los gobernados son escuchados y tomados en cuenta, además que su administración demuestra eficacia y eficiencia. En otras palabras, este tipo de gobierno como parte de una estrategia de gobernanza permite generar creatividad, talento, desarrollo de nuevas ideas, soluciones a problemáticas existentes, asertividad en la toma de decisiones y la unión y reconocimiento de dicha comunidad. En este sentido, el gobierno abierto ayuda a establecer y fortalecer la pluralidad, democracia, legitimidad y eficacia de la gestión en cualquier IES donde sea aplicado. Las IES que no cuentan con esa apertura carecen en su gobernanza de dicha estrategia de gobierno abierto, problemas de legitimidad, ineficacia de gestión y sobre todo innumerables y complejas demandas por parte de la comunidad universitaria, que no obstruyen su crecimiento.

En este sentido, el propósito de este artículo es analizar el grado de gobernanza y gobierno abierto universitarios, así como su correlación. La pregunta central consiste en ¿A través de un gobierno abierto se logrará establecer una gobernanza que permita el crecimiento de la Institución de Educación Superior (IES) y un desarrollo sostenido de la institución? La hipótesis consiste en que el gobierno abierto en la universidad genera niveles altos de gobernanza, condición que promueve el desarrollo sostenido de la IES

III. METODOLOGÍA

El tipo de investigación que se empleó radica en una expresión cuantitativa, la cual permite explicar los rasgos institucionales que dan la forma de gobierno, con el objetivo de generar estrategias que permitan tomar mejores decisiones. Se analiza como ejemplo una IES, del Estado de México, específicamente pública y en el contexto de su vida en el año 2019.

Universo de estudio: La comunidad universitaria de esta IES del estado de México, conformada por estudiantes, académicos y trabajadores administrativos, el cual en su conjunto suman 1900 individuos.

Muestra: De acuerdo con Infante y Zarate [6], la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra es la siguiente:

$$\frac{\frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 * p(1 - p)}{\sigma^2 N}\right)}$$

Donde:

N= tamaño de la población el cual es de 1900 individuos.

E= margen de error (expresado con decimales) (0.05)

Z= es la cantidad de desviaciones estándar que una proporción determinada se aleja de la media. Se utilizó un nivel de confianza deseado del 95% por lo que la puntuación de Z es de 1.96

Por lo tanto, al sustituir los valores dio como resultado un número de individuos a analizar de 320, a los cuales se les aplicó la encuesta, seleccionado completamente al azar entre la comunidad universitaria de esta institución del Estado de México, quedando de la siguiente manera: 292 alumnos, 14 docentes y 14 administrativos.

Para la recolección de datos se elaboró una encuesta la cual está dividida en tres apartados, en la Tabla I se muestra la organización interna de la información dentro de la encuesta.

Tabla I. Descripción de la encuesta aplicada

Apartado	Número de variables
Identificación	8
Gobernanza universitaria	10
Gobierno abierto universitario	20

Las variables utilizadas para cada apartado se describen en las Tablas II y III, donde cada apartado se divide en dimensiones y estos a su vez en variables, dando como resultado 30 variables de análisis y ocho de identificación

Tabla II. Variables utilizadas de gobernanza universitaria

Dimensión	Variables
Liderazgo universitario	Tipo de liderazgo identificado Reconocimiento de la autoridad Motivación Características de liderazgo presentes Habilidades de liderazgo presentes
Gestión administrativa	Presencia del plan de desarrollo Participación en la elaboración plan de desarrollo Conocimiento de la visión estratégica Gestión de apoyos y proyectos Evaluación de apoyos y proyectos

Las variables en gobierno abierto se precisan en la tabla III.

Tabla III. Variables utilizadas de gobernanza universitaria

Dimensión	Variables
Transparencia	Existencia de página web institucional Periodicidad de rendición de cuentas Medios de rendición de cuentas Evidencia de rendición de cuentas Veracidad de la información de rendición de cuentas Legitimidad de representantes Método de elección de representantes Reconocimiento y aceptación del representante Confianza hacia los representantes
Participación	Toma de decisiones oportunas y eficaces del personal Participación de la comunidad universitaria dentro del proceso de planificación institucional Participación de la comunidad universitaria en las actividades dentro de la comunidad Participación de la comunidad universitaria en la elaboración y gestión de apoyos y proyectos Participación de la comunidad universitaria en las decisiones Participación de la comunidad universitaria en elaboración de políticas públicas
Colaboración	Frecuencia de capacitación Suficiencia de cursos humanos, materiales y financieros Colaboración entre la comunidad universitaria Interoperabilidad en los sistemas Involucramiento en la elaboración y gestión de apoyos y proyectos

El análisis se llevó a cabo en dos secciones: gobernanza universitaria y gobierno abierto universitario; con las dimensiones, liderazgo universitario, gestión administrativa y transparencia, participación y

colaboración, respectivamente. Las variables utilizadas para cada sección se detallan en las Tablas II y III.

Para el análisis de los datos se utilizaron métodos de estadística descriptiva para la obtención de una primera valoración de las características generales y poder describir el comportamiento de las variables. Posteriormente se realizó un análisis mediante pruebas de chi-cuadrado (variables cualitativas) con la finalidad de encontrar diferencias significativas de los indicadores y poder contrastar la información obtenida, eliminando resultados que no aportaran información al estudio.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la muestra trabajada se observa que la gobernanza está definida por tipo de liderazgo, reconocimiento de la autoridad, liderazgo presente, habilidades y conocimiento de estrategias, gestión de apoyo y gestión y evaluación de proyectos.

En las Tablas IV y V se muestran los resultados del análisis de chi-cuadrado de bondad de ajuste al que se sometieron las variables, considerando sólo aquellas que son significativas al 90% de confianza, mismas que se subrayan.

Tabla IV. Prueba de Chi-cuadrada variables relacionadas con la gobernanza universitaria.

Variable	Valores		
	<i>Chi cuadrado</i>	<i>Gl</i>	<i>sig</i>
Tipo de liderazgo identificado	27.38	2	.000
Reconocimiento de la autoridad	137.81	1	.000
Motivación	0.80	1	.371
Características de liderazgo presentes	221.55	2	.000
Habilidades de liderazgo presentes	506.36	2	.000
Presencia del plan de desarrollo	0.11	1	.737
Participación en la elaboración plan de desarrollo	2.45	1	.118
Conocimiento de la visión estratégica	7.2	1	.007
Gestión de apoyos y proyectos	120.73	5	.000
Evaluación de apoyos y proyectos	17.11	1	.000

Los datos subrayados muestran diferencias significativas, al menos con $p < 0.1$, según prueba Chi-Cuadrado (χ^2).

El gobierno abierto está identificado con el manejo de una web institucional, con la rendición de cuentas periódica a través de medios diversos y plurales, que sea evidente, que contenga información veraz, convincente, también el gobierno abierto está definido por ejercicios democráticos en la elección de sus representantes, participación de la comunidad en los procesos de toma de decisiones y en la gestión. Esto lo resume la tabla V.

Tabla V. Chi-cuadrado variables relacionadas con gobierno abierto universitario.

Variable	Valores		
	<i>Chi cuadrado</i>	<i>Gl</i>	<i>sig</i>
Existencia de página web institucional	75.86	2	.000
Periodicidad de rendición de cuentas	300.65	3	.000
Medios de rendición de cuentas	136.79	5	.000
Evidencia de rendición de cuentas	116.53	4	.000
Veracidad de la información de rendición de cuentas	111.62	3	.000
Legitimidad de representantes	1.80	1	.180
Método de elección de representantes	140.45	1	.000
Reconocimiento y aceptación del representante	145.02	2	.000
Confianza hacia los representantes	11.25	1	.001
Toma de decisiones oportunas y eficaces del personal	0.113	1	.737
Participación de la comunidad universitaria dentro del proceso de planificación institucional	151.25	1	.000
Participación de la comunidad universitaria en las actividades dentro de la comunidad	123.92	2	.000
Participación de la comunidad universitaria en la elaboración y gestión de apoyos y proyectos	9.11	1	.000

Los datos subrayados muestran diferencias significativas, al menos con $p < 0.1$, según prueba Chi-Cuadrado (x2).

De las diez variables del componente de gobernanza universitaria solo se tomaron en cuenta siete que mostraron ser significativas. (Ver Tabla VI).

El tipo de liderazgo que garantiza gobernanza universitaria es el democrático, seguido de un reconocimiento amplio de la autoridad. El liderazgo se sustenta en la congruencia y la constancia, que cuente con habilidades para motivar, desarrollada capacidad en el conocimiento y gestión de proyectos, así como lo señalan los descriptivos de la tabla VI.

Tabla VI. Estadísticos descriptivos significativos para gobernanza universitaria.

Variable	Descriptivos		
	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Tipo de liderazgo identificado	Democrático	134	41.9
	Autoritario	123	38.4
	Liberal	63	19.7
Reconocimiento de la autoridad	Si	265	82.8
	No	55	17.2
Características de liderazgo presentes	Constancia	99	30.9
	Congruencia	219	68.4
	Confiabilidad	2	0.6
Habilidades de liderazgo presentes	Motivación	296	92.5
	Reconocimiento	23	7.2
	Toma de decisiones acertadas	1	0.3
Conocimiento de la visión estratégica	Si	133	41.6
	No	187	58.4
Gestión de apoyos y proyectos	Si	121	37.8
	No	199	62.2
Evaluación de apoyos y proyectos	Si	197	61.6
	No	123	38.4

De las veinte variables para el componente de gobierno abierto universitario solo se tomarán en cuenta dieciséis que mostraron ser significativas (Ver Tabla VII), que definen esta variable como son la existencia de la página web (es su tipo 2) que es un medio que promueve el diálogo, se insiste en que la rendición de cuentas es clave para la característica de considerarlo abierto, la difusión de la rendición de cuentas es importante a través de medios que garanticen su amplia permeabilidad y es preferible el trato de comunicación directo y con evidencias gráficas. De ahí que la comunicación en la web 2.0 y en uso de las redes sociales puede facilitar este modelo.

Tabla VII. Estadísticos descriptivos significativos para gobierno abierto universitario.

Variable	Descriptivos		
	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Existencia de página web institucional	Si	168	52.5
	No	41	12.8
	No se	111	34.7
Periodicidad de rendición de cuentas	Cada tres meses	9	2.8
	Cada seis meses	45	14.1
	Cada año	55	17.2
	No se	211	65.9
Medios de rendición de cuentas	Consejo estudiantil	49	15.3
	Comunicación indirecta	36	11.3
	No me entero	56	17.5
	Prensa	119	37.2
	Difusión directa	58	18.1
	Oficio	2	0.6
Evidencia de rendición de cuentas	Fotográfica	97	30.3
	Documental	15	4.7
	Minutas	24	7.5
	Informe de actividades	112	35.0
Veracidad de la información de rendición de cuentas	Veraz	69	21.6
	Maquillada	62	19.4
	No se	31	9.7
Método de elección de representantes	Votación democrática	266	83.1
	Imposición	54	16.9
Reconocimiento y aceptación del representante	Si	184	57.5
	No	125	39.1
	No se	11	3.4

El índice de gobernanza que se obtiene con los datos anteriores, entre 0 y 1, es igual a 0.6, mientras que el índice de gobierno abierto es 0.40. La correlación con R de Pearson entre estos dos índices es de 0.82, al 95% de confianza.

Los resultados sostienen que en la comunidad existe la claridad de los elementos que distinguen un buen gobierno de la universidad, lo que se ha enumerado empata con lo vertido y enfatizado en la literatura especializada, resumido de forma muy esquemática con López [4] y Rivas [5].

La universidad pública enfrenta un dilema básico: instrumentar soluciones que respondan a las demandas sociales de acceso y participación en la distribución de recursos, y al mismo tiempo cumplir con metas de crecimiento económico y satisfacción de compromisos de eficacia y transparencia en la gestión.

Los límites de la gobernabilidad instituida se concentran en las relaciones entre la autoridad, los actores y la ciudadanía en los procesos generales y particulares de la toma de decisiones, muy de acuerdo al modelo colegial que analiza Fossatti, Ganga y Jung [7]. Por ello, el concepto moderno de gobernanza universitaria alude a la operación de principios de liderazgo y gestión que se apoyan en la participación activa de un gobierno abierto, de conformidad con la gestión de valores que definen Pérez, Rodríguez e Hinojosa [8]. Todo esto, en busca de la creciente participación de grupos de interés en procesos de gobernanza, por ello el gobierno abierto incluye una amplia gama de prácticas que van desde la consulta de opiniones en torno a determinadas acciones de liderazgo, gestión, participación y colaboración de los diversos actores, así como la integración de otros procesos de cambio para la toma de decisiones.

La universidad en estudio, localizada en el Estado de México, cuenta con reconocimiento en el área de influencia, situación que facilita la gobernanza, gestión y liderazgo, como lo dice Brunner [3], para la elaboración de políticas e impulso del manejo de toma de decisiones que atraviesa con negociaciones de conflictos y acciones. El manejo de la complejidad en los diversos procesos de las funciones universitarias se facilita con la gobernanza como lo afirma Rubino [9] y que logra incidencia en la parte curricular y la calidad como lo asevera Yáber [10]. La innovación curricular que se detecta como necesaria en el espacio de estudio está alineada a las propuestas de estudios como la de Acuña [11], Ferrer y Pelekais [12] y Gimer, Fernández y Hernández [13], con lo que se promueve la calidad en todos los procesos.

La comunidad universitaria reconoce la importancia de convertirse en actores de la vida institucional, según los resultados muestra disposición para colaborar y ser parte de la acción colectiva, con eso se integra con su fuerza y poder a la vida de la organización, tal como lo ha señalado López [4] y Rivas [5], sin negar su interés cada grupo aporta en la construcción del contexto institucional.

En este escenario, su misión de la IES deviene en un compromiso social altamente valorado y demandado; en el que la sociedad le exige más y mejores estándares de calidad y de excelencia, con menores costos.

Derivado de ese compromiso que exige la sociedad en específico a esta IES del Estado de México, los aspectos evaluados en la investigación y que tuvieron gran impacto fueron su capacidad de autogobierno, gestión, liderazgo, participación de actores, colaboración y transparencia de sus procesos. Por ello, los resultados arrojados en las opiniones de los alumnos, docentes y administrativos encuestados de esta IES, permitirán reflexionar sobre la pregunta de investigación de este trabajo. Cuya sistematización de la información recogida posibilitó la identificación de las siguientes sub-categorías dentro de las categorías mencionadas en las variables:

- Desarrollar una cultura de liderazgo inclusivo por parte del director.
- Favorecer el desarrollo del personal y motivarlo.
- Crear una cultura profesional de colaboración.
- Gestionar recursos para el adecuado funcionamiento y crecimiento del Centro Universitario.
- Favorecer la participación activa de los actores en la toma de decisiones.
- Promover la colaboración entre universidad, gobierno y sociedad.
- Aplicar la democracia en las elecciones de director y eliminar la imposición.
- Fomentar la transparencia en todas las actividades realizadas

Estas propuestas están alineadas con los autores de la literatura revisada en la que se resalta los aportes de Brunner [3], Rubino [9] y Yáber [10]. Es importante mencionar que, para la gobernanza, el papel que juega el directivo en las organizaciones universitarias es fundamental y su administración debe ser

estudiada en sus componentes, tendencias y efectos, entre otras cosas para conocer su impacto en la gestión, componente intrínseco de toda gobernanza, por lo que los cambios en el proceso de gobernar se traducirán en modificaciones de normas, estructuras y conductas administrativas Meléndez [14]. Todo esto de ser aplicado de forma correcta brindaría la gobernanza necesaria e ideal para esta IES del Estado de México.

El modelo de gobernanza que se propone para esta IES consiste en:

A) Desarrollar la cultura de liderazgo inclusivo por parte del director:

Hoy día, según Delgado [15], nadie pone en duda que el ejercicio de la dirección en una Institución es uno de los pilares básicos sobre el que se asienta toda la dinámica organizativa del centro, desde el desarrollo curricular hasta la innovación y la evaluación. Es importante precisar que el puesto de director en esta IES es a través de nombramiento que realiza el máximo órgano colegiado de gobierno de la institución alimentado por una auscultación que lleva a cabo con la comunidad del espacio académico. Por lo tanto, el director está subordinado a éste órgano colegiado y al unipersonal que ejerce la titularidad del ejecutivo de la universidad, denominado rector.

Cuenta también el liderazgo que desarrollan el cuerpo docente y los, actores: alumnos y administrativos, todos ellos esenciales en la concertación de esfuerzos y sinergias para apoyar la educación y el crecimiento de la Institución.

En todas estas aportaciones se destaca la importancia de un liderazgo participativo, comunitario y democrático que contribuya al desarrollo de la comunidad y, con ello, a la creación de universidades públicas con orientación inclusiva.

Autores como Hargreaves [16], consideran que los seis principios de la sostenibilidad en el cambio y el liderazgo educativos son:

1. Profundidad
2. Duración
3. Justicia
4. Diversidad
5. Iniciativa
6. Conservación

Estos principios son de gran importancia, ya que desde este modelo de liderazgo lo más importante es la mejora educativa basada en la atención a todo el alumnado.

Unido a este concepto podemos hablar entonces, del liderazgo inclusivo y distribuido, ambos de vital importancia para gestionar la diversidad dentro de la IES.

Essomba [17], define el liderazgo inclusivo como un liderazgo donde el líder debe situar las relaciones humanas en el centro de su acción, por encima de las estrategias y los recursos. También debe percibir la comunidad educativa como un sistema abierto de relaciones interdependientes y complejas, y orientar la transformación hacia el entorno social, no sólo de puertas para dentro.

Así pues, el liderazgo con un enfoque asociado e inclusivo se inclina, a la comprensión de las características particulares de las "organizaciones", sus vínculos con el contexto, sus compromisos y necesidades, da importancia a la actuación de los actores (docentes, alumnos y administrativos) en contextos concretos. En consecuencia, al hablar de un enfoque de liderazgo inclusivo y compartido en

esta IES del Estado de México, se requiere de la transformación de procedimientos y actitudes de su comunidad.

En este contexto donde el ejercicio del liderazgo por competencias también es objeto de estudio; ya que consiste en dirigir provocando el compromiso de las personas mediante el desarrollo de un conjunto de competencias y capacidades que, según los autores que más han trabajado este modelo como Fullan [18], Levy-Leboyer [19], Goleman [20], Boyatzis y Mckee [21], Hargreaves, Lorna y Ryan [22] podrían resumirse fundamentalmente en cuatro competencias esenciales:

1. Competencia de pensamiento estratégico.
2. Competencia de gestión del aprendizaje.
3. Competencia de relaciones personales.
4. Competencia de la organización de los equipos de trabajo.

El liderazgo no necesariamente recae en aquellas personas que ostentan un cargo, sino que puede ser llevado a cabo por un colectivo de individuos que trabajan juntos, aquí también es donde entra el papel del gobierno abierto, ya que toman y comparten iniciativas, las cuales responden y construyen la cotidianidad de la IES a partir de este trabajo colaborativo, según Groon [23]. Es decir, que las ideas e ideales que contribuyen a desarrollar pensamientos, actitudes y actuaciones equitativas, justas e inclusivas no están ligados únicamente a quien ocupa un rol formal o a un individuo en particular, sino que deben ser abordados con la comunidad estudiantil en su conjunto.

De esta forma, de acuerdo con Kugelmass [24] y González [25], el liderazgo inclusivo coincide en el hecho de que no hay prácticas especiales que caractericen a estos líderes, ni un tipo particular de liderazgo que sea la clave para la inclusión y el éxito, sino que, por el contrario, es necesario estar dispuesto a cambiar de un estilo de liderazgo a otro y a tomar las estrategias que mejor funcionen de cada uno para hacer frente a los problemas que se presentan.

Según Hersey [26] es en este contexto donde también adquiere una gran relevancia el liderazgo situacional.

B) Favorecer el desarrollo del personal y motivarlo

Esta será la capacidad del director(a) para favorecer el desarrollo de su personal, manifestándose en el compromiso de la dirección, y su responsabilidad fundamental, para disponer y proporcionar a todos los docentes y administrativos de esta IES del Estado de México, los recursos, cursos y oportunidades idóneas para que puedan participar de forma intensa y continua en su formación. Constituyendo este aspecto en una práctica habitual por parte de la dirección.

Por ello, el ofrecerles oportunidades para el desarrollo personal, organizar cursos de formación, facilitar la asistencia a actividades externas, proporcionar recursos e información, generar debates sobre enseñanza y educación, permitirá que los actores se sientan parte de un gran equipo de trabajo apoyado por su directivo, en busca de la mejora continua.

C) Crear una cultura profesional de colaboración.

Otro factor importante que favorece la creación del liderazgo inclusivo, es esa capacidad de liderazgo del director(a) para crear entusiasmo. El director(a) debe tener la capacidad de crear ilusión en la gente respecto de su modelo de gobernanza, así como de la visión que se tiene de la IES como lugar de participación y justicia social. De ahí que gran parte del éxito recaiga en la capacidad que tiene la dirección para motivar a la comunidad, ya que, según los docentes participantes en las encuestas, es necesario trabajar más y con mayor compromiso.

Algunos de los docentes manifestaron que un aspecto importante de dicha motivación consiste en convencer con el ejemplo que da la dirección, estimulando, reconociendo y premiando el buen trabajo de los docentes y demás miembros de la comunidad.

El desarrollo de una cultura profesional de colaboración se manifiesta con el trabajo compartido, continuidad y coherencia en los procesos, gestión constante de todos los procesos, ser agentes de cambio de desarrollo y cambio social, crítico y transmisor de cultura, que el director sea competente, coherente y fiel a sus principios, creador de opinión para así crear una IES flexible y funcional.

Uno de los objetivos fundamentales de la cultura profesional de colaboración es conseguir el consenso explícito de todos los miembros sobre los principios y valores que constituyen la gobernanza dentro de esta IES del Estado de México.

D) Gestionar recursos para el adecuado funcionamiento de la IES

Algo que también favorece el desarrollo del liderazgo inclusivo en las instituciones educativas es la perspectiva de visualizar la IES como un lugar de aprendizaje en el que se incentiva el desarrollo profesional en todos los aspectos, especialmente en la gestión de recursos. Para ello, la dirección de la misma debe tomar iniciativas para mantener e incrementar los recursos con la intención de garantizar el adecuado funcionamiento de la IES y buscar el crecimiento de infraestructura de este.

Todas estas cuestiones promovidas para favorecer la innovación, el crecimiento y expansión, el cambio y el aseguramiento de los recursos, optimizan la organización y productividad, propiciando un clima de cooperación a la hora de tomar decisiones que influirán positivamente en la comunidad universitaria.

E) Favorecer la participación activa de los actores en la toma de decisiones

El impulsar la participación activa de los actores en la toma de decisiones, por parte de la dirección de la IES, incide de forma directa en los procesos de cambio y mejora de la gobernanza.

En este sentido, se opta por una estrategia que consiste en implicar a los actores en un proyecto de misión compartida. Esto se traduce, como lo expresan los entrevistados, en un proyecto de gobernanza avalado por el gobierno abierto, basado en un compromiso conjunto que orienta las actuaciones de la propia IES.

La participación activa, coordinada y compartida de todos los actores en cualquier situación o problemática que enfrente la IES por pequeña que sea equipos de trabajo que pueden convertirse en una gran familia.

Además de que la participación activa de los actores generara la consecución de metas de manera eficaz y eficiente.

F) Promover la colaboración entre universidad, gobierno y sociedad.

Ese vínculo entre universidad, gobierno y sociedad es fundamental para su crecimiento y expansión. Los entrevistados mencionaron que la IES requería de mayor vinculación con estos sectores, haciendo referencia a una interconexión entre la IES-Sociedad y Gobierno, de tal manera que se fomente la colaboración y el trabajo en equipo. Se reconozcan todos los servicios que brinda la universidad y se retribuya el apoyo a la sociedad que le rodea y reconoce apoyándose de los gobiernos aledaños.

G) Aplicar la democracia en las elecciones de director y eliminar la imposición.

En este punto requiere de un proceso cien por ciento democrático y no una actitud antidemocrática y arbitraria que solo imponga y no respete los puntos de vista de la comunidad estudiantil.

Es importante recordar que los entrevistados mostraron gran descontento con la asignación de la directora, ya que desconocía lo que era liderazgo, gestión, transparencia, participación, colaboración y lo único que la distinguía era la prepotencia. Llevando al caos y crisis de esta IES del Estado de México, la cual fue asignada por imposición.

Por ello, la comunidad universitaria exige un proceso real de democracia en la elección del director en el que no intervenga la máxima autoridad, el “rector”, para imponer su autoridad, violentando el principio de democracia que debe imperar en la universidad. Un verdadero líder propone, no impone.

H) Fomentar la transparencia en todas las actividades realizadas

La importancia de aplicar la transparencia en todas las actividades realizadas, así como en la rendición de cuentas, radica en mantener una sociedad estudiantil bien informada sobre su situación actual y con ello generar una mayor participación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones.

V. CONCLUSIONES

La gobernanza universitaria es el reflejo del modelo universitario que se tenga. Por ello es imperativo invertir en un modelo de gobernanza universitaria en la que el liderazgo inclusivo, la gestión y el gobierno abierto, sean sus herramientas fundamentales. Por ello el objeto de este trabajo ha sido, el analizar los factores involucrados para alcanzar un grado de desarrollo en la gobernanza universitaria y el gobierno abierto universitario, así como su correlación. Dicho análisis demostró que existe una importante correlación en ambos factores permitiendo el establecimiento de estrategias para lograr el desarrollo de estas. En este orden de ideas, la validación de objetivos específicos muestra que en efecto el grado de gobernanza universitaria mediante las dimensiones de liderazgo universitario y gestión administrativa sin liderazgo incluyente no permite que prospere la gobernanza. Así mismo, se observó que existe un bajo desarrollo de gobernanza universitaria en esta IES del Estado de México. Al mismo tiempo se demostró que se requiere de transparencia, participación y colaboración activa para generar gobierno abierto universitario. Demostrando con esto, que efectivamente existe una estrecha correlación entre gobernanza universitaria y el gobierno abierto universitario para lograr el desarrollo de ambos.

Ahora bien, en lo concerniente a la pregunta de investigación, se pudo afirmar que la gobernanza se relaciona con el liderazgo y la gestión administrativa propiciando el gobierno abierto que requiere esta IES del Estado de México. Sin embargo, se necesita de transparencia, colaboración y participación en la actuación del líder y de todos sus procesos para lograrlo, esto les generaría a todos sus actores el bienestar social que tanto necesita la comunidad universitaria.

En cuanto a la validación de las hipótesis específicas, los análisis confirman que el grado de desarrollo de gobernanza(gobierno), en la IES, requiere del impulso continuo del liderazgo y una correcta y oportuna gestión administrativa. Así mismo, otro análisis confirmó que el grado de desarrollo del gobierno abierto universitario, está determinado por la aplicación e incremento de la transparencia, participación y colaboración de los actores para la consecución de este. Luego entonces, se confirma que el desarrollo de la gobernanza universitaria como del gobierno abierto universitario tienen relación directa y que dependen el uno del otro para su crecimiento. Entonces al no existir gobernanza, pero si un alto índice de imposición (liderazgo autocrático) para beneficios propios y no comunes, se limita la creación de un gobierno abierto dentro de esta IES descartando la participación, transparencia y colaboración en todos sus procesos.

Para concluir, las validaciones, el análisis confirmó en la hipótesis general, que el gobierno abierto universitario al estar estrechamente relacionado con la gobernanza universitaria, en la que el liderazgo y la gestión administrativa juegan un papel fundamental para el desarrollo de esta, requiere del establecimiento de estrategias (modelo de gobernanza propuesto) que permitan su desarrollo para

impactar de manera positiva en el gobierno abierto generando estabilidad, credibilidad, participación y crecimiento dentro de esta IES del Estado de México.

En tal sentido, el modelo de gobernanza propuesto busca acciones que le permitan crecer e impulsar de manera transparente, constante, continua y sostenida a la IES. Por ello, la gobernanza universitaria que se propone está orientada a promover un dinamismo propio de los nuevos tiempos, que aliente el reconocimiento a los diversos actores, la generación de consensos, aliento al trabajo colaborativo inclusivo e incluyente, con una rendición de cuentas fluida y constante, lo que puede ocasionar mayor interés de sinergia que ocasione consolidación de la organización.

REFERENCIAS

- [1] V. Baldrige, "Research: college size and professional freedom". Change, Philadelphia, v.5, n. 4, p. 11-63, mayo 1973.
- [2] F. Ganga & O. Nuñez, "Gobernanza de las organizaciones: acercamiento conceptual a las instituciones de educación superior," Revista Espacios, Chile, vol.39, p.1-9, octubre, 2018.
- [3] J. Brunner, "Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias," Revista de Educación, Chile, núm.355, p.137-159, mayo-agosto, 2011.
- [4] R. López, Formas de Gobierno y Gobernabilidad Institucional: Análisis Comparativo de Seis Instituciones de educación Superior, México: ANUIES, 2013.
- [5] G. Rivas, Clima emocional en el aula un nuevo concepto como indicador de desempeño académico. Concepción, Chile: Universidad del BíoBío, 2009.
- [6] S. Infante y G. Zarate, Métodos Estadísticos: un enfoque interdisciplinario, México: Trillas, 1990.
- [7] P. Fossati, F. Ganga, y H. S. Jung, "Reflexiones en torno a la gobernanza universitaria: Una mirada desde Latinoamérica". Revista Espacios, vol. 38, núm. 35, 2017.
- [8] A. Pérez, A. Rodríguez y S. Hinojosa, "Gobernanza universitaria y valores: la función de control en la gestión universitaria". Revista Opción, núm. 86, 2018.
- [9] N. Rubino "Desafíos de la gerencia y el liderazgo en la educación superior", Investigación y postgrado, vol. 22, Núm. 2; 2007.
- [10] G. Yáber Oltra, E. Csoban, A. Chaves, "Modelo de gobernanza, liderazgo y gestión en instituciones de educación superior aplicado a la innovación curricular" Saber Universidad Católica Andrés Bello, <https://saber.ucab.edu.ve/xmlui/handle/123456789/19609>, 2004
- [11] J. Acuña, "Modelo de gestión de calidad académica para la Educación Superior". Calidad en la Educación Superior, vol. 3, Núm. 1, 2012.
- [12] T. Ferrer y C. D. Pelekais, "Tendencias gerenciales y la gestión universitaria", Revista de Ciencias Sociales, vol. 10, Núm. 1, 2004.
- [13] I. Gimer, E. M. Fernández y L. Hernández, "Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios" Ingeniería Industrial, vol. 31, núm. 2, 2010.
- [14] M. Meléndez, P. Solís & J. Gómez, "Gobernanza y gestión de la universidad pública," Revista de Ciencias Sociales, 16 (2), p. 210-225, mayo-agosto, 2010.
- [15] M. Delgado, La función de liderazgo de la dirección escolar: Una competencia transversal, España: Universidad de Granada, 2004.
- [16] A. Hargreaves, E. Lorna & J. Ryan, "El liderazgo escolar en el sistema educativo", Informe del estudio de caso para la OCDE, en: www.liderazgoeducativoefines.es (consulta: 29 de octubre de 2011), 2007.
- [17] M. Essomba, Liderar escuelas interculturales e inclusivas: equipos directivos y profesorado ante la diversidad cultural y la inmigración, Barcelona: Graó, 2006.
- [18] M. Fullan, Liderar en una cultura de cambio, Barcelona: Octaedro, 2002.

-
- [19] C. Levy-Leboyer, *Gestión de competencias*, Barcelona: Gestión 2000, 2003.
- [20] D. Goleman, "¿Qué hace un líder?", *Harvard Business Review*, vol. 82, núm. 1, pp. 82-91, Enero, 2004
- [21] R. Boyatzis & A. Mckee, *Liderazgo emocional*, Bilbao: Ediciones Deusto, 2006.
- [22] A. Hargreaves, E. Lorna & J. Ryan, "El liderazgo escolar en el sistema educativo", Informe del estudio de caso para la OCDE, en: www.liderazgoeducativofines.es (consulta: 29 de octubre de 2011), 2007.
- [23] P. Groom, *The New Work of Educational Leaders: Changing Leadership Practice in an Era of School Reform*. p. 176. Londres, 2003.
- [24] J. Kugelmass, *Inclusive Leadership; Leadership for inclusion*, Nottingham: National College for School Leadership (NCSL), 2003.
- [25] M. González, "Diversidad e inclusión educativa: algunas reflexiones sobre el liderazgo en el centro escolar", *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, vol. 6, núm. 2, p. 82-99, julio 2008.
- [26] P. Hersey, *The Situational Leader*. Ed. Warner Books, p.12-72, 1984.