



OTROS TÍTULOS PUBLICADOS
POR ESTE SELLO

*Gobernanza universitaria:
aportes desde una perspectiva
Latinoamericana*

Francisco Ganga • Juan Abello

*Desafíos para la docencia
universitaria en la era digital*

Ignacio Muñoz Delaunoy
Damaris Roy Sadradin

*Gestión interna de la calidad en las
instituciones de Educación Superior*

José Rafael Toro

*Tendencias de la Educación Superior:
el contexto del aseguramiento
de la calidad*

Raúl Atria

La gobernanza de entidades formativas, tanto desde un enfoque organizacional como de la mirada educativa, es el propósito central de este trabajo de análisis. Bajo esta premisa, el texto recoge aportes de autores provenientes de Argentina, Brasil, Chile y Costa Rica, quienes representan a una decena de instituciones universitarias.

Los lectores encontrarán diversos capítulos que abordan tópicos como: innovación y futuro con miras hacia nuevas formas de gobernanza; gobernanza e interinstitucionalidad en organizaciones de investigación; educación superior, desafíos para calcular la gobernanza práctica en las estimaciones del capital humano; gobernanza universitaria y principales cambios en periodo COVID-19; innovaciones organizacionales en la investigación y efectos en el desempeño; educación para la autonomía, percepciones de estudiantes brasileños-chilenos; logro de resultados de aprendizaje y adquisición de competencias de egreso en carreras de pregrado en Chile; implementación de la metodología Design Thinking y gamificación, como un camino hacia la innovación en educación superior. y variables en el proceso de toma de decisiones, la experiencia de orientación profesional en la U. Lasalle en Brasil.

Con el tratamiento de estos contenidos, este libro se transforma en un interesante texto académico con información pertinente y actualizada que puede servir de insumo para investigadores y también para quienes se encuentran en posiciones de liderazgo, para coadyuvarles en sus procesos de toma de decisiones en la perspectiva de la educación superior.

FRANCISCO GANGA-CONTRERAS
Editor y Autor

FRANCISCO GANGA-CONTRERAS • JENNIFFER PERALTA MONTECINOS

GOBERNANZA DE ENTIDADES FORMATIVAS

GOBERNANZA DE ENTIDADES FORMATIVAS

*Miradas desde la óptica
organizacional y educativa*

FRANCISCO GANGA-CONTRERAS
JENNIFFER PERALTA MONTECINOS

[EDITORES]



FRANCISCO GANGA-CONTRERAS
Doctor en Gestión Estratégica y postdoctorado en Ciencias Humanas. Profesor Titular Universidad de Tarapacá. Director Académico Instituto Interuniversitario de Investigación Educativa - IESED. Conferenciante y profesor invitado en programas de posgrado en Latinoamérica y Europa. Presidente Fundador de la Red de Investigadores en Gobernanza Universitaria e Instituciones Educativas - RIGUED y del Congreso Iberoamericano de Investigación sobre Gobernanza Universitaria. Ha sido investigador principal y coinvestigador de quince proyectos, cinco FONDECYT Regular, y cuenta con cerca de 200 publicaciones académicas.



JENNIFFER PERALTA MONTECINOS
Doctora en Psicología Social y Organizacional. Vicerrectora de Desarrollo Estratégico y Directora del Observatorio de Equidad Institucional OIE de la Universidad de Tarapacá. Fundadora Past President de la Sociedad Chilena de Psicología del Trabajo y las Organizaciones - SCHIPTO, Miembro Titular Sociedad Científica de Psicología y de la Red de Investigadoras de Chile. Cuenta con investigación, publicaciones y consultoría en gestión estratégica, desarrollo organizacional, calidad de vida y bienestar subjetivo.

ISBN 978-956-01-0913-2



9 789560 110913 2



RIL editores



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado



RIL editores

Visita nuestro catálogo online
www.rileditores.com

378
G

Ganga-Contreras, Francisco

Gobernanza de entidades formativas. Miradas desde la óptica organizacional y educativa / Francisco Ganga-Contreras, Jenniffer Peralta Montecinos, editores. – Santiago : RIL editores • Universidad de Tarapacá, 2022.

304 p. ; 23 cm.

ISBN: 978-956-01-0913-2

1 ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA-AMÉRICA LATINA. 2
UNIVERSIDADES-AMÉRICA LATINA.



*Este libro contó con la aprobación del Comité Editorial
y fue sometido al sistema de referato externo, ciego y por pares.*

GOBERNANZA DE ENTIDADES FORMATIVAS.
MIRADAS DESDE LA ÓPTICA ORGANIZACIONAL Y EDUCATIVA
Primera edición: septiembre de 2022

© Francisco Ganga-Contreras, Jenniffer Peralta Montecinos, 2022
Registro de Propiedad Intelectual
N° 2022-A-7730

© RIL® editores, 2022

SEDE SANTIAGO:
Los Leones 2258
CP 7511055 Providencia
Santiago de Chile
☎ (56) 22 22 38 100
ril@rileditores.com • www.rileditores.com

SEDE VALPARAÍSO:
Cochrane 639, of. 92
CP 2361801 Valparaíso
☎ (56) 32 274 6203
valparaiso@rileditores.com

SEDE ESPAÑA:
europa@rileditores.com • Barcelona

Composición, diseño de portada e impresión: RIL® editores

Impreso en Chile • *Printed in Chile*

ISBN 978-956-01-0913-2

Derechos reservados.

ÍNDICE

PRÓLOGO, <i>por Yasna Godoy Henríquez</i>	9
RESÚMENES DE ARTÍCULOS	9
INNOVACIÓN Y FUTURO. HACIA NUEVAS FORMAS DE GOBERNANZA PARA LAS UNIVERSIDADES NACIONALES	45
<i>Norberto Fernández Lamarra, Marisa Álvarez, María del Carmen Parrino</i>	
GOBERNANZA E INTERINSTITUCIONALIDAD EN ORGANIZACIONES DE INVESTIGACIÓN.....	83
<i>Daniel A. López, Francisco Ganga-Contreras</i>	
EDUCACIÓN SUPERIOR: DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS PARA CALCULAR LA GOBERNANZA PRÁCTICA EN LAS ESTIMACIONES DEL CAPITAL HUMANO	109
<i>Paulina Martínez Pinto, Manuel Alberto Vargas Pérez</i>	
GOBERNANZA UNIVERSITARIA Y LOS PRINCIPALES CAMBIOS EN PERIODO COVID-19 SEGÚN LOS DOCENTES CON CARGOS ADMINISTRATIVOS	141
<i>Fabiola Jeldes-Delgado, Katherine Mansilla-Obando, Nataly Guiñez-Cabrera, Francisco Ganga-Contreras</i>	
INNOVACIONES ORGANIZACIONALES EN LA INVESTIGACIÓN. EFECTOS EN EL DESEMPEÑO Y GOBERNANZA UNIVERSITARIA.....	159
<i>Elizabeth Troncoso, Daniel A. López, Dieter Koch</i>	
EDUCACIÓN PARA LA AUTONOMÍA: PERCEPCIONES DE ESTUDIANTES BRASILEÑOS Y CHILENOS.....	185
<i>Hildegard Susana Jung, Louise de Quadros da Silva, Paulo Fossatti</i>	

SISTEMA INTEGRADO PARA EL LOGRO DE RESULTADOS DE APRENDIZAJE Y ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS DE EGRESO EN CARRERAS DE UNIVERSIDADES CHILENAS	217
<i>Claudia Valderrama Hidalgo, Francisco Ganga-Contreras, Francisco Villegas Villegas, Elizabeth Tapia Rodríguez</i>	
EXPERIENCIA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA <i>DESIGN THINKING</i> Y GAMIFICACIÓN: UN CAMINO HACIA LA INNOVACIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR.....	251
<i>Erwin Aguirre Villalobos, Consuelo Guzmán García, Lorena Gonzalez Otárola, Mauro Castillo, David Castro, Gabriela Bustos</i>	
VARIABLES EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES PARA MANTENER O CAMBIAR CURSO: EXPERIENCIA DE ORIENTACIÓN PROFESIONAL EN EL SERVICIO DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD LA SALLE BRASIL	279
<i>Eduardo Bugallo, Simone Van Der Halen, Karine Burtet, Paulo Fossatti</i>	

GOBERNANZA UNIVERSITARIA Y LOS PRINCIPALES CAMBIOS EN PERIODO COVID-19 SEGÚN LOS DOCENTES CON CARGOS ADMINISTRATIVOS

Fabiola Jeldes-Delgado

Universidad de Valparaíso, Chile
fabiola.jeldes@uv.cl

Katherine Mansilla-Obando

Universidad Finis Terrae, Chile
kmansillao@uft.edu

Nataly Guíñez-Cabrera

Universidad del Bío-Bío, Chile
nguinez@ubiobio.cl

Francisco Ganga-Contreras

Universidad de Tarapacá, Chile
franciscoganga@academicos.uta.cl

I. INTRODUCCIÓN

La crisis sanitaria causada por la pandemia de la Covid-19 declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) a comienzos del primer trimestre 2020 se ha reconocido como un factor que ha afectado la gobernanza universitaria (Ahrens y Zascerinska, 2020), y la labor de quienes gestionan las instituciones de educación superior (IES), que son los docentes con cargos administrativos (DcA) (Guíñez-Cabrera et al., 2021).

Frente a las restricciones de cuarentena y distanciamiento social, unas de las medidas que tomaron las universidades, con carácter de urgencia y sin una planificación previa, fue pasar de la educación tradicional a una educación en línea (García-Peñalvo y Corell, 2020). Las demandas de los grupos de interés, las formas de participar y gestionar en la educación superior, como componentes fundamentales de la gobernanza de las universidades (Brunner y Ganga, 2016), han resultado alteradas en tiempos de pandemia. En este contexto, la forma en que se gestionan estas organizaciones, que cuentan con cerca de 150 millones de estudiantes matriculados a nivel mundial (UNESCO-IESALC, 2020), ha debido adaptarse. Sin embargo, aún no se conocen en profundidad los cambios que emergieron a consecuencia del contexto de la Covid-19 y que, de acuerdo con la percepción de los DcA, puede influir en la gobernanza universitaria.

En consecuencia, surge la pregunta acerca de: ¿cuáles son los cambios que durante la modalidad en línea en tiempos de la Covid-19 afectan la gobernanza universitaria según la percepción de los docentes con cargos administrativos (DcA) de las instituciones de educación superior (IES)? Esto, con el objeto de conocer y comprender los principales cambios que perciben los DcA y, de este modo, apoyar la forma en que se gobiernan las universidades en escenarios inesperados e inciertos.

Basados en la teoría de gestión del cambio y su enfoque emergente (Kotter, 1996; Lewin, 1947), se pone atención en la fase del cambio propiamente tal y que surge de manera no planificada y con sentido de urgencia. Por tanto, en función de este enfoque, se establece que los principales cambios que desafía la gobernanza universitaria se agrupan en las siguientes áreas: desarrollar o adaptar procesos, habilidades de liderazgo y negociación, reasignar presupuesto, y acelerar o aplazar decisiones.

Para responder esta interrogante, se utilizó una metodología exploratoria cualitativa, que según la técnica de análisis temático (AT) permitió identificar las principales categorías de la adaptación al cambio. En este sentido, se logró entrevistar a

veinticuatro DcA de distintas IES chilenas durante el segundo semestre del año 2020.

A continuación, se revisan los antecedentes acordes a la literatura sobre gobernanza universitaria, los DcA universitarios en tiempos de la Covid-19 y el proceso de cambio. Luego, se presenta la teoría utilizada para enmarcar los hallazgos. Después, la metodología, y finalmente los resultados, discusión y conclusiones con implicancias prácticas y limitaciones del estudio.

II. DESARROLLO

1. *Revisión de literatura*

1.1. *Gobernanza universitaria*

Las universidades necesitan de un sistema de gobierno que permita la planificación, organización, dirección y control de sus actividades a corto y largo plazo (Ganga-Contreras, 2005). En Chile, este sistema está compuesto por la autoridad máxima que es el rector, quien asume la administración académica, económica y financiera, en conjunto con el prorector, el vicerrector académico y el vicerrector de Administración y Finanzas, denominados el «Equipo de Rectoría». Además, en las universidades tradicionales se encuentran las Juntas Directivas y los Consejos Universitarios como los más relevantes, quienes delegan sus atribuciones en un cuerpo colegiado, el cual es gestionado y representado por el rector. En cambio, en las universidades privadas la junta directiva se compone de los dueños o accionistas (Ganga-Contreras, 2005).

Como lo indican los autores Schmal y Cabrales (2018), la gobernanza se asocia a un proceso de direccionamiento que orienta el comportamiento de una organización, no solo en términos de la división del trabajo y de la distribución de la autoridad, sino que de los valores bajo los cuales será conducida la organización para el logro de sus objetivos. Todo ello, considerando la creciente complejidad del entorno con el cual se relacionan las organizaciones.

Por ende, en las universidades, la gestión y sus resultantes –la gobernabilidad, el gobierno y su correspondiente gobernanza– son considerados una herramienta que enfrentan como un gran desafío al administrar las IES por vía remota, como lo que ocurre en tiempos de la Covid-19, respondiendo a las necesidades del entorno cambiante de urgencia (Brunner et al., 2018; Ganga-Contreras et al., 2019).

Para Ganga-Contreras et al. (2018), «la gobernanza debe hacer frente a las demandas internas de los distintos actores sociales, fomentando la cooperación entre éstos para el desarrollo» (p. 189). Las necesidades y capacidades de los grupos de interés del sistema de educación universitario son aspectos medulares para la gobernanza (Valdés-Montecinos y Ganga-Contreras, 2021). De este modo, la gobernanza se refiere a la dirección y gestión que los actores públicos y/o privados tienen para resolver los problemas sociales, considerando las metas de los grupos de interés en la búsqueda de alcanzar objetivos colectivos valorados públicamente (Li et al., 2019; Ganga-Contreras y Nuñez, 2018; Ganga-Contreras et al., 2017; Brunner et al., 2018). Así también, al considerar la forma de participación, los componentes más importantes del gobierno, el entorno o contexto, y por supuesto, los denominados asuntos administrativos (Kehm, 2011; Eurydice, 2008; De Boer y File, 2009).

1.2. Gobernanza universitaria: docentes con cargo administrativo en las IES en la Covid-19

La pandemia de la Covid-19 ha afectado la forma en que deben funcionar los sistemas educativos, y así también el fortalecimiento de la planificación educativa y las medidas de salud en las IES que puede brindar a los estudiantes y a los grupos de interés la oportunidad de seguir desarrollando sus labores mientras se previene la propagación de la pandemia (Toquero, 2020). Muchas IES están respondiendo de diversas maneras, dada la velocidad de los cambios que se desarrollan (Crawford et al., 2020). Las IES deben aprovechar estas oportunidades para fortalecer el monitoreo de datos, la documentación y las prácticas basadas en evidencia de los servicios y programas que se ofrecen a los estudiantes (Toquero, 2020).

La pandemia ha provocado situaciones en el terreno de la gobernanza universitaria que nunca se habían visto ni previsto (Vallés, Barrientos-Báez y López, 2021), y que mediante los pocos estudios sobre DcA o equipos directivos en pandemia buscan dejar evidencia (por ejemplo, Guíñez-Cabrera et al., 2021; Véliz et al., 2020). Esta situación de incertidumbre obliga a replantear metas y objetivos institucionales, cuyas decisiones no solo impactan en la comunidad interna, sino también en los territorios y lugares donde se insertan las IES (Véliz et al., 2020).

En el contexto de gobernanza universitaria se encuentra el equipo directivo, que en el estudio de Véliz et al. (2020) es utilizado para identificar los desafíos que enfrentaron estos actores en esta crisis sociosanitaria, como lo es en el área de las competencias que favorecen el liderazgo y la gestión, especialmente para coordinar y motivar el trabajo con otros. Esto es relevante considerar porque los directivos de alta gerencia universitaria deben asumir tareas asociadas a la planificación, comunicación, motivación y legitimación (Ganga-Contreras, Suárez-Amaya y Alarcón, 2018), el bienestar de la comunidad en la que están insertas las IES (Véliz, Soto y Dörner, 2017) y estimular las competencias emocionales para favorecer las relaciones interpersonales, contribuyendo al desarrollo de las organizaciones (Francisco, Véliz y Carreón, 2018).

Entonces, estudiar la gobernanza institucional en la educación superior es una atractiva oportunidad en América Latina (Acosta-Silva, Ganga-Contreras y Rama-Vitale, 2021), principalmente porque aún es un concepto que se encuentra en etapa de discusión y afianzamiento por la comunidad científica (Ganga et al., 2014), más ahora en un escenario de rápidos cambios como lo que ha ocurrido con la pandemia de la Covid-19.

2. Fundamentos teóricos: teoría de la gestión del cambio

La gestión del cambio se considera un proceso continuo que se ocupa de renovar la dirección, la estructura y las capacidades de las instituciones para dar respuestas a las demandas de los grupos de

interés (By, 2005; Njue y Ongoto, 2018) que están insertos en un contexto. Asumiendo que las IES son organizaciones complejas y en coherencia con las recomendaciones de otros autores, por ejemplo, Vlachopoulos (2021), a continuación se analiza la gestión del cambio de las IES revisando dos de las principales visiones (ver en Burnes, Wend y By, 2013): el enfoque del cambio planificado y el enfoque del cambio emergente.

Uno de los exponentes y pionero del enfoque de la gestión del cambio planificado es Kurt Lewin (1947), autor que postula que el proceso inherente a cualquier cambio contiene tres pasos: descongelar, cambiar y volver a congelar. El primer paso consiste en reflexionar sobre la necesidad de romper el *statu quo* y preparar a la organización para tomar un nuevo rumbo (Vlachopoulos, 2021). La segunda fase corresponde al proceso de cambio o transición en el que se observa un movimiento en el que las fuerzas transmutan su estado original para pasar a uno nuevo. Es en esta fase que nuestro trabajo pondrá atención.

Dado el contexto en el que se sitúa la investigación, uno de los desafíos ha sido la necesidad urgente de cambiar lo que estaban haciendo las IES. Por su parte, el enfoque de cambio emergente propone la idea de que el cambio es un proceso continuo que surge de manera impredecible y no planificada, es decir, sin intención previa de hacerlo (Burnes, Wend y By, 2013). Para este enfoque, varios autores han establecido una serie de pasos para lograr implementar el cambio inesperado. A modo de ejemplo, establecer el sentido de urgencia, crear una coalición que sirva de guía, comunicar la visión del cambio, apoyar el rol de un líder fuerte, desarrollar estructuras, comunicar e involucrar a las personas (By, 2005).

En particular, se observa la fase de cambio o transición bajo la visión de un enfoque emergente y desde una perspectiva meso, donde las organizaciones universitarias deben establecer prioridades, tomar decisiones, asignar presupuestos y desarrollar/adaptar sus procesos de enseñanza o investigación (Musselin, 2021) cuando se ven ante la necesidad imperiosa de cambiar su *statu quo*.

3. Metodología

Se utilizó una metodología cualitativa con la técnica de Análisis Temático (AT) mediante entrevistas semiestructuradas. Estas entrevistas permiten analizar la práctica real de la gobernanza por medio de la dinámica, la dirección y el nivel de cambio. Así, se recopilan, analizan y clasifican las respuestas, en este caso, desde las experiencias de la labor de los DcA en diversas IES en tiempos de la Covid-19. Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, siendo la unidad de análisis 24 DcA de distintas universidades chilenas durante el periodo de emergencia de la Covid-19, en específico durante el primer semestre de 2020.

Los participantes se incorporaron a la muestra hasta que existieron suficientes datos para describir lo que ocurría en el contexto de estudio, alcanzando el punto de saturación, no obteniendo información adicional y logrando el proceso de recolección de datos (Corbin y Strauss, 2015). La Tabla 1 indica la muestra y su descripción. El 37,5% de los DcA entrevistados son mujeres y el 62,5% de los DcA entrevistados son hombres; asimismo, vemos que el 66,6% de los DcA realizan sus labores en universidades públicas, y el 33,3% en universidades privadas. Las entrevistas se llevaron a cabo con el consentimiento informado de los DcA, protegiendo la identidad y confidencialidad de la información obtenida. Las entrevistas de los DcA siguieron una serie de preguntas para recolectar la mayor cantidad de información por parte de los participantes de esta investigación.

Se contactaron a los posibles entrevistados mediante correo electrónico, por ser una forma directa, rápida y fácil de comunicación. En esta etapa se explicó el propósito de la investigación y el procedimiento de la entrevista. Las entrevistas fueron realizadas telefónicamente y mediante plataformas de videollamada, por motivos de la contingencia sanitaria de la Covid-19. Estas entrevistas se ejecutaron por los investigadores del estudio, fueron grabadas en audio MP3, transcritas textual y manualmente. La transcripción es un paso crucial en las entrevistas, siendo una primera aproximación a los datos recolectados (Cohen, Manion y Morrison, 2007).

Al iniciar cada entrevista semiestructurada, los investigadores presentaron el tema a discutir a los entrevistados y el formulario de consentimiento informado para participar del estudio. Luego, se consultó: «¿en qué universidad trabaja?» y «¿cuál es su cargo administrativo?». Posterior a ello, se pidió a los entrevistados que indicaran los cambios identificados durante el contexto de la Covid-19.

Antes de recopilar los datos, se realizaron entrevistas a modo de prueba con dos DcA, para testear y comprobar la comprensión de las preguntas del cuestionario. Así, la entrevista fue revisada y mejorada por el equipo de investigación para ser aplicada a la muestra final. Para interpretar y analizar los datos de los DcA se llevó a cabo un análisis temático (AT) (Braun y Clarke, 2006). El AT es un proceso que agrupa y clasifica los eventos o cambios indicados por el DcA según sus similitudes. Se trata de un método accesible y flexible para analizar datos cualitativos recopilados en el entorno de la gobernanza universitaria para identificar temas a un conjunto de datos cualitativos, describir e interpretar el significado proporcionando valiosas descripciones (Xu y Zammit, 2020). Braun y Clarke (2006) brindan un conjunto de procedimientos para el AT que comprende seis etapas. La primera corresponde a la familiarización, donde los investigadores se sumergieron profundamente en los datos para familiarizarse con el contenido. La segunda etapa es la codificación, paso clave en el AT. Luego se realizó la etapa de desarrollo, que consiste en agrupar códigos para identificar patrones de nivel superior; después, el perfeccionamiento y posteriormente la denominación del tema. Estas tres etapas involucran un trabajo analítico central en el AT, revisando los temas y desarrollando un análisis de datos representados por los temas finales. Este método involucró la codificación en unidades básicas y luego a un nivel de abstracción superior para distinguir las diversas categorías. La última etapa es la redacción, donde se hace la compilación, desarrollo y edición analítica para la incorporación de los resultados (Braun y Clarke, 2006).

TABLA I. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

DcA	Edad (años)	Género	Grado	IES Estatal o Privada	Cargo administrativo (tipo DcA)
1	30	Mujer	Magíster	Privada	Jefa de Carrera
2	61	Hombre	Magíster	Estatal	Director de Escuela
3	52	Mujer	Magíster	Estatal	Directora de Escuela
4	31	Mujer	Magíster	Estatal	Coordinadora Programas Vespertinos
5	37	Hombre	Magíster	Estatal	Jefe de Carrera
6	46	Mujer	Doctora	Estatal	Directora de Magíster
7	32	Mujer	Doctora	Privada	Directora de Carrera
8	49	Mujer	Doctora	Privada	Asesora Pedagógica
9	51	Hombre	Magíster	Privada	Vicerrector de Sede
10	72	Hombre	Magíster	Privada	Coordinador de Programas Postgrado
11	57	Hombre	Magíster	Privada	Director Académico
12	45	Hombre	Magíster	Estatal	Director de Departamento
13	54	Hombre	Doctor	Estatal	Decano
14	38	Mujer	Magíster	Estatal	Jefa de Carrera
15	57	Hombre	Doctor	Estatal	Director de Magíster
16	33	Hombre	Doctor	Estatal	Jefe de Carrera
17	63	Hombre	Doctor	Privada	Director de Carrera
18	42	Hombre	Doctor	Estatal	Director Doctorado
19	41	Hombre	Magíster	Estatal	Jefe de Gabinete Vicerrectoría Académica
20	50	Mujer	Doctora	Estatal	Directora de Sede
21	44	Hombre	Doctor	Estatal	Jefe de Carrera
22	49	Hombre	Doctor	Privada	Director de Departamento
23	38	Hombre	Magíster	Estatal	Director de Escuela
24	37	Mujer	Magíster	Estatal	Jefa de Carrera

Fuente: Elaboración propia sobre la base de las entrevistas realizadas a los DcA.

4. Resultados

Los datos revelan que los DcA de las IES entrevistados perciben de diversas maneras el cambio del proceso de evaluación como consecuencia de la Covid-19. La codificación temática resultó en cuatro principales áreas, comprendiendo aquellos elementos que mantienen el *statu quo* o impulsan el cambio acorde a la gobernanza universitaria en varias IES de Chile. Estas categorías son: i) desarrollar o adaptar procesos, ii) habilidades de liderazgo y negociación, iii) reasignar presupuesto, y iv) acelerar o aplazar decisiones.

En la primera categoría, de desarrollar o adaptar procesos, los participantes de este estudio establecen que este periodo de cambios los llevó a tener que adaptarse a otros procesos, también a observar el cambio en las instalaciones de trabajo y a sentirse limitados por no poder realizar ciertos trámites donde se necesita la presencialidad.

Los hallazgos comprueban e identifican elementos clave a partir del relato de los entrevistados, como se puede observar a continuación en las siguientes citas:

Principalmente porque el tiempo y carga de trabajo para los académicos de la carrera y la jefatura de la carrera se duplicaron, con el fin de poder adaptar de la mejor manera posible los cursos que eran presenciales a la educación remota [...] como carrera respondimos rápidamente a la situación de educación remota, capacitando a los académicos de los cursos impartidos durante el primer semestre en el uso de las plataformas virtuales, también dando respuesta a los requerimientos de los estudiantes. (DcA 16)

En este período no se ha tenido acceso a las instalaciones de trabajo, y las condiciones físicas han sido las que tiene cada uno en su hogar. (DcA 15)

Igual hubo que cambiar algunos procedimientos de la universidad, como, por ejemplo, las solicitudes de deserción, que se hacen por intranet y no por papel, otros procesos de renuncia que también se hicieron todos por intranet, todos los trámites administrativos tuvieron que ir cambiando la modalidad por papel a una modalidad virtual. (DcA 24)

En la segunda categoría encontrada dentro de los resultados del estudio de entrevistas a los DcA se hallan las habilidades de liderazgo y negociación. Esto se puede evidenciar en los paros realizados por los estudiantes, y otro punto relevante es el compromiso de los docentes con las circunstancias vividas que permitió un liderazgo más fácil de llevar. Lo anterior se ve reflejado en las siguientes citas:

El tema es que la universidad, en general, tuvo carreras que estaban en paro, primero, porque no todos los estudiantes tenían acceso a internet, entonces la universidad pagó por chips de prepago, los mandó a dejar a los estudiantes, incluso, en algún momento se compraron *tablets* para los estudiantes que no tenían dispositivos; nosotros hicimos la encuesta, pero no era un grupo tan grande, pero sí era importante para los estudiantes, y en el fondo se trabajó en que todos puedan acceder a la misma modalidad, entonces fue dificultoso al principio. (DcA 22)

La gestión del cuerpo académico, que a pesar de todas las complicaciones se ha logrado adaptar a las nuevas condiciones [...] Hay disposición de los cuerpos académicos para adaptarse a la contingencia, siendo esto último lo más positivo. (DcA 12)

Los docentes han mostrado una disposición favorable [...] una disposición a trabajar en estas condiciones de encierro y a tener que trabajar en condiciones bastante difíciles en el interior de sus hogares y con mucha dificultad, con bastante flexibilidad horaria. (DcA 17)

Fue extremadamente satisfactorio sostener reuniones virtuales con los docentes de mi carrera, quienes tenían una actitud colaborativa, propositiva, sin centrarse en los problemas, sino más bien exponiendo las dificultades y otorgando potenciales soluciones a las mismas. [...] Al parecer, fue más cómodo expresarse por vías virtuales por parte de los docentes que en forma presencial como era la usanza. Me sentí respaldado por ellos y ellas y eso fue un aliciente ante la tensión de estrenar un cargo en condiciones difíciles como las que representaba la docencia en línea, en una universidad que no estaba preparada para ello. (DcA 21)

La tercera categoría identificada en esta investigación fue lo concerniente a reasignar presupuesto, como se puede observar en las siguientes citas:

La justificada reducción del presupuesto académico, producto de la alta deserción de estudiantes, ha sido un efecto altamente insatisfactorio. (DcA 11)

Bueno, la universidad, en su conjunto, ha reducido los presupuestos de todas las unidades. Esto se hizo al inicio del semestre, previendo la situación que se desencadenaba a raíz de la pandemia, por lo tanto, tenemos un presupuesto reducido en la Dirección de Instituto, tenemos un presupuesto muy disminuido en la Dirección del Magíster, producto de que no tenemos ingresos de estudiantes este año, lo que está ligado en parte importante a la pandemia. (DcA 17)

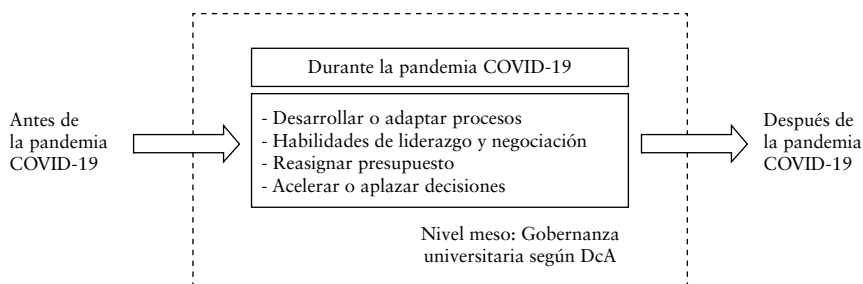
Se redujeron todos los presupuestos fuertemente, porque en la universidad que estoy, tuvo dos efectos: el efecto de la pandemia, que es como lo más grave para la universidad, también nos afecta la movilización social, por la ubicación en la que estamos y también tuvimos problemas con la acreditación, que también generó otro déficit importante. En el fondo, los presupuestos se redujeron para todos, en todas las áreas, fuerte. (DcA 22)

Finalmente, la cuarta categoría, acelerar o aplazar decisiones, se puede apreciar en las siguientes citas de los DcA:

La declaración de pandemia obligó a aplazar la contratación de un Director de Carrera. Para resolver esta situación, las carreras acéfalas fueron transferidas a otro Director en calidad de reemplazo, creciendo este de 220 a 1.000 estudiantes a su cargo. (DcA 11)

La demora en cuanto a la tramitación de los títulos y grados, que también han llegado bastantes reclamos sobre esa vía porque, por razones obvias, por la contingencia y la pandemia, no se han respetado los tiempos, pero en opinión de los reclamantes tampoco se ha dado una información oportuna para poder darles mayor claridad o certidumbre a estos estudiantes. (DcA 19)

FIGURA I. CATEGORÍAS DEL CAMBIO QUE AFECTA LA GOBERNANZA DE LAS IES EN EL CONTEXTO DE LA COVID-19



Fuente: Elaboración de los autores, basada en las entrevistas realizadas.

III. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

La crisis sanitaria provocada por la Covid-19 suscitó un gran cambio de paradigma para las IES chilenas. En este contexto, el estudio exploró los cambios que afectaron la gobernanza universitaria desde la perspectiva de los DcA en este periodo de incertidumbre. Bajo la visión de la teoría de la gestión del cambio y sus enfoques planificado y emergente (Kotter, 1996; Lewin, 1947), los cambios surgen de manera impredecible y no planificada como nuevas formas de hacer las cosas para las IES.

En este estudio, de acuerdo con la percepción de los DcA en las IES, se distingue desde una perspectiva meso la presencia de las siguientes áreas a considerar como factores de cambios.

Primero, la categoría que se relaciona con desarrollar o adaptar procesos, lo cual se refleja en el cambio de la modalidad de enseñanza desde una tradicional a una en línea. También, se ejemplifica con la forma de administrar los procesos que antes eran presenciales, como lo es la tramitación de título y grados.

Una segunda área son las habilidades de liderazgo y negociación, capaz de estimular, motivar, negociar y empatizar con los grupos de interés, en sintonía a los señalado por otros autores (Véliz et al., 2020). Este factor estuvo presente, por ejemplo, cuando fue

necesario negociar el regreso a clases con los estudiantes que habían paralizado sus actividades, o también en la empatía entre colegas (DcA-docentes) y estudiantes, quienes se mostraron reticentes a adaptarse a la nueva modalidad de enseñanza *online* de emergencia producto de la Covid-19.

Tercero, reasignar presupuesto es una de las categorías en el cambio emergente. Este factor estuvo presente, por ejemplo, en la medida que muchas IES vieron disminuidos sus ingresos dada una mayor deserción del estudiantado.

Finalmente, la cuarta área en que la gobernanza se vio obligada a acelerar o aplazar decisiones fue el establecimiento de nuevas prioridades. Este factor se observó cuando las IES debieron invertir en recursos para que sus grupos de interés continuaran con el desempeño de sus actividades durante la situación de emergencia, como chips y equipamientos para los estudiantes que lo requirieron para conectarse a sus clases en línea. Otro aspecto identificado fue la postergación de la contratación de nuevos docentes en distintas facultades.

En síntesis, el estudio evidenció que las IES no están preparadas para cambios imprevistos, debiendo actuar sin una planificación que garantice el éxito de la gobernanza universitaria. Por ende, como implicancias prácticas, la exploración permitió aclarar las áreas a tener en cuenta como preparación futura frente a eventos imprevistos o al nuevo escenario postpandemia de la Covid-19 en las IES.

Por otra parte, cabe mencionar que los hallazgos poseen limitaciones como el tamaño muestral, que incluyó una muestra relativamente pequeña de DcA de algunas IES chilenas. La investigación futura podría considerar otros niveles de análisis, por ejemplo, el nivel macro y así obtener una perspectiva más global del fenómeno en cuestión. Además, esta investigación no aborda las consecuencias de estos cambios en los distintos actores o grupos de interés vinculados a las IES. Finalmente, la investigación futura podría llevarse a cabo con métodos cuantitativos para medir la magnitud y significancia de los cambios y consecuencias para la gobernanza de las IES y sus actores internos, u otros grupos de interés.

REFERENCIAS

- Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, F. y Rama-Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista iberoamericana de educación superior*, 12(33), 3-17. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854>
- Ahrens, A. y Zascierinska, J. (2020). Post-COVID-19 University Governance in Germany. *Education Reform: Education Content Research and Implementation Problems*, 2, 7-16. <http://doi.org/10.17770/ER2020.2.5336>
- Braun, V. y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brunner, J. J. y Ganga, F. A. (2016). Governance of Higher Education: a critical and purposeful look to the case of Chile. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valor*, 4(1). <https://bit.ly/3jEx93S>
- Brunner, J., Ganga-Contreras, F. y Rodríguez-Ponce, E. (2018). Gobernanza del capitalismo académico: aproximaciones desde Chile. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(1), 11-35. <https://bit.ly/2XQHuCg>
- Burnes, B., Wend, P. y By, R. T. (2013). The changing face of English universities: reinventing collegiality for the twenty-first century. *Studies in Higher Education*, 39(6), 905-926. <https://doi.org/10.1080/03075079.2012.754858>
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Cohen, L., Manion, L. y Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. Routledge.
- Corbin, J. y Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing*. Sage Publications.
- Crawford, J., Butler-Henderson, K., Rudolph, J. y Glowatz, M. (2020). COVID-19: 20 countries' higher education intra-period digital pedagogy responses. *Journal of Applied Teaching and Learning (JALT)*, 3(1), 1-20. <https://doi.org/10.37074/jalt.2020.3.1.7>
- De Boer, H. y File, J. (2009). *Higher Education governance reforms across Europe*. Center for Higher Education Policy Studies. University of Twente.
- Eurydice. (2008). *Higher Education Governance in Europe. Policies, structures, funding and academic staff*. Eurydice.
- Francisco, F., Véliz, Á. y Carreón, J. (2018). Enseñanza y sanación. Una mirada desde una didáctica de raigambre curativa. *Utopía y*

- Praxis Latinoamericana*, 23(83), 34-40. <http://doi.org/10.5281/zenodo.1438526>
- Ganga-Contreras, F. (2005). Análisis preliminar del gobierno universitario chileno. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(30), 213-246. <https://bit.ly/3Cir0l7>
- Ganga-Contreras, F. y Núñez, O. (2018). Gobernanza de las organizaciones: acercamiento conceptual a las instituciones de educación superior. *Revista Espacios*, 39(17), 1-14. <https://bit.ly/3GqmfbS>
- Ganga-Contreras, F., Quiroz, J. y Fossati, P. (2017). Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta. *Educación y Pesquisa*, 43(2), 553-568. <https://doi.org/10.1590/S1517-9702201608135289>
- Ganga-Contreras, F., Abello, J. y Quiroz, J. (2014). Gobernanza universitaria: una mirada histórica y conceptual. En F. Ganga, J. Abello y J. Quiroz, *Gobernanza Universitaria: aproximaciones teóricas y empíricas* (pp. 11-20). Cedac/Universidad de Los Lagos.
- Ganga-Contreras, F., Suárez, W., Calderón, A., Wandercil, M. y Jung, H. (2019). Retos a la gobernanza universitaria: Acotaciones sobre la cuestión de la autoridad y la profesionalización de la gestión de las universidades. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 8(3), 435-456. <http://dx.doi.org/10.21664/2238-8869.2019.v8i3.p435-456>
- Ganga-Contreras, F., Suárez-Amaya, W. y Alarcón, N. (2018). Liderazgo en la gobernanza de las universidades: aprendiendo ciertas lecciones desde la etología. *Revista Inclusiones*, 5, 132-145. <https://bit.ly/3pCouTz>
- García-Peñalvo, F. J. y Corell, A. (2020). La CoVid-19: ¿enzima de la transformación digital de la docencia o reflejo de una crisis metodológica y competencial en la educación superior? *Campus Virtuales*, 9(2), 83-98. <http://hdl.handle.net/10366/144140>
- Guiñez-Cabrera, N., Jeldes-Delgado, F., Ganga-Contreras, F. y Mansilla-Obando, K. (2021). Satisfacción e insatisfacción en los docentes con cargos administrativos de instituciones de educación superior: Un estudio exploratorio en tiempos de covid-19. *Interciencia*, 46(7/8), 324-331. <https://bit.ly/39kfaKo>
- Kehm, B. (2011). *La Gobernanza de la Enseñanza Superior. Sus significados y su relevancia en una época de cambios*. Octaedro.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Li, S., Park S. y Bao, R. (2019). The transition from relation-based to rule-based governance in East Asia theories, evidence, and challenges. *International Journal of Emerging Markets*, 14(1), 171-186. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-10-2016-0287>

- Musselin, C. (2021). University Governance in Meso and Macro Perspectives. *Annual Review of Sociology*, 47. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-SOC-090320-012708>
- Njue, C. y Ongoto, H. (2018). Strategic management practices and change implementation in selected public universities in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(4), 124-149. <https://bit.ly/2ZASft4>
- Schmal, R. y Cabrales, F. (2018). El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 26(100), 822-848. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362018002601309>
- Toquero, C. (2020). Challenges and opportunities for higher education amid the COVID-19 pandemic: The Philippine context. *Pedagogical Research*, 5(4). <https://doi.org/10.29333/pr/7947>
- UNESCO-IESALC. (2020). Hacia el acceso universal a la educación superior: tendencias internacionales. Recuperado: 01 octubre 2021. Extraído desde: <https://bit.ly/3BbZyo5>
- Valdés-Montecinos, M. y Ganga-Contreras, F. (2021). Gobernanza universitaria: Aproximaciones teóricas de los grupos de interés en Instituciones de Educación Superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(3), 441-459. <https://bit.ly/3pHlaGv>
- Vallés, J. E. G., Barrientos-Báez, A. y López, E. P. (2021). Gobernanza y comunicación en la universidad: Estudio a partir del COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1247. <https://bit.ly/2Zqi5Ah>
- Véliz Burgos, A., Dörner Paris, A., Soto Salcedo, A. y Alvarado Toledo, P. (2020). Gobernanza universitaria en tiempos de crisis socio sanitaria: experiencias de directivos chilenos. *Hallazgos*, 18(35), 31-53. <https://doi.org/10.15332/2422409X.5753>
- Véliz, A., Soto, A. y Dörner, A. (2017). Una propuesta multidisciplinaria para abordar salud colectiva y bienestar humano en comunidades vulnerables del sur de Chile. *Revista Inclusiones*, 4(2), 179-187. <https://bit.ly/3BnbaV3>
- Vlachopoulos, D. (2021). Organizational Change Management in Higher Education through the Lens of Executive Coaches. *Education Sciences*, 11(6), 269. <https://doi.org/10.3390/educsci11060269>
- Xu, W. y Zammit, K. (2020). Applying thematic analysis to education: A hybrid approach to interpreting data in practitioner research. *International Journal of Qualitative Methods*, 19. <https://doi.org/10.1177/1609406920918810>

Este libro se terminó de imprimir
en Santiago de Chile,
septiembre de 2022

Teléfono: 22 22 38 100 / ril@rileditores.com

Se utilizó tecnología de última generación que reduce el impacto medioambiental, pues ocupa estrictamente el papel necesario para su producción, y se aplicaron altos estándares para la gestión y reciclaje de desechos en toda la cadena de producción.