

Diseño de curso en la Universidad de la República: herramienta para mejorar la participación de la gobernanza universitaria

Correa, Analía

Centro Universitario Regional del Este de la Universidad de la República

Máster en Educación

acorrea@cure.edu.uy

<https://orcid.org/0000-0003-2566-7226>

Maldonado, Uruguay

Moreira, Lia

Escuela de Gobierno de la Universidad de la República

Magíster en Estudios Organizacionales

lmoreirauniversidad@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7511-6479>

Montevideo, Uruguay

Resumen

En este artículo se recogen aspectos del modelo de gobierno universitario propios de la identidad institucional de una Universidad. Comprender los propósitos y valores de la organización implica reconocer una singularidad construida por su desarrollo histórico, este capital se refleja en el presente en sus actuaciones (Sacristán & Gómez, 2009).

Brunner (2011) plantea que las Universidades como proyecto moderno son un instrumento del Estado que se organiza con cierta autonomía y son punto de referencia para la sociedad. Sus miembros gozan de libertad para enseñar bajo un código de servicio y lealtad funcional, la profesión académica se forja allí también; ella exalta la función pública y un sentido de realización profesional. Esta peculiaridad, hace a la Universidad de una personalidad institucional distinta a otras instituciones del estado (Chacaltana et al., 2021; Madrid, 2016, Maassen, 2017).

Por lo antedicho, la propuesta se diseña a partir de la demanda de colectivos universitarios que reivindican la necesidad de formarse y capacitarse en el modelo de gobernanza para una mayor participación y desempeño laboral. Se fundamenta en la necesidad de reconocer el significado que la formación tiene para los integrantes de la institución como nexo para una mayor participación y compromiso.

Palabras claves: personalidad institucional, gobernanza universitaria, demanda de capacitación

Introducción

Quienes forman parte de una Institución de Educación Superior (IES) conocen de la importancia y trascendencia que la Gobernanza tiene para la organización. En la actualidad más que solo un concepto, se ha transformado en un quehacer muy estudiado y en una preocupación de diversos actores debido a la necesidad de comprensión de la complejidad de la organización. Las Universidades se han caracterizado por una autonomía peculiar y en algunos casos se ha vivenciado de manera sectaria y anquilosada (Frondizi, 1959), por ello se hace necesario que la comunidad universitaria tenga constantemente presente las esencia de la institución y la forma de gobierno. Ortega y Gasset ya en 1930 planteaba la necesidad de que las Universidades generaran procesos que permitieran la examinación y el reconocimiento de la propia esencia de la Universidad, trayendo al Demos Universitario, los más altos fines de la educación superior para el Estado Nación.

De esta manera, a partir de la articulación de actores institucionales es que se diseña una propuesta formativa que aborde temáticas sobre la cultura institucional y el modelo de gobernanza de la Universidad. Comprender aquello a lo que damos valor, a las formas de toma de decisiones es vital para una buena integración e identificación con la organización, la necesidad de sentirse parte y de ser parte de una tradición que valora como principios la corresponsabilidad en la conducción, privilegiando en la toma de decisiones, la deliberación colectiva, la necesidad de consensuar en los conflictos y la “distribución medianamente equilibrada de responsabilidades, los controles mutuos entre distintos sectores, disciplinas y actores, antes que garantizar objetivos de eficiencia de gestión basados en estructuras más concentradas de los procesos de toma de decisiones” (Chiroleu et al., 2001, p.39).

Kandel (2005) plantea que las prácticas universitarias vinculadas con el gobierno y en especial al ejercicio del poder se han desarrollado generalmente “sin un conocimiento profundo sobre el funcionamiento de la propia institución, de su impacto en su entorno social y de las tensiones que se producen en su interior” (p.6). Esto hace que en ocasiones las personas que participan en los ámbitos de cogobierno se sientan inseguras en el rol que cumplen y tiendan a cometer equivocaciones o errores que puedan provocar el efecto de ausentarse de estos espacios de gobierno.

Actualmente las Universidades han transitado por cambios profundos, producto de la globalización y el avance de las nuevas tecnologías, “la sociedad se vuelve cada vez más compleja y dinámica; aumentan las exigencias de calidad y adaptación a los nuevos tiempos y mentalidades” (Mejía, 2006, p. 28). En este aspecto, las IES permanecen pero cambian, para

Cardiel y Gómez (2014), las universidades han demostrado a lo largo del tiempo, una notable capacidad de adaptación a los más diversos contextos y han enfrentado exitosamente los más variados retos para que pueda prevalecer en su proyecto cultural. En la misma línea, Maassen (2017) sostiene que se puede observar una creciente presión externa sobre las universidades debido a la necesidad de que sean más receptivos a las demandas de ésta, las agendas de las IES apuntan a cambiar las estructuras de gobernanza intrauniversitaria para estimular la capacidad de respuesta universitaria pretendida.

En ese aspecto, durante el año 2023 y 2024, la Escuela de Gobierno (EdG) de la Universidad de la República (Udelar) ha buscado consolidar una propuesta de formación con el objetivo de que los participantes desarrollen competencias laborales y personales que les habiliten a comprender e identificar las formas de funcionamiento de los órganos de cogobierno, sus funciones y modalidades de trabajo, para luego categorizar, gestionar y organizar procedimientos, documentos, así como interpretar y comunicar adecuadamente las resoluciones y decisiones tomadas.

La EdG es un espacio de aprendizaje, formación y capacitación dentro de la Udelar y tiene como propósito:

La coordinación, estímulo y desarrollo de actividades académicas orientadas a la investigación y enseñanza acerca de las diferentes formas de gestión y gobierno universitario, así como de otras instituciones de interés. Pondrá especial énfasis en contribuir al fortalecimiento de la institución, sus mecanismos democráticos, su gobernanza, y en el desarrollo de capacidades de la comunidad universitaria. En su plan formativo para el 2024, cuenta con cuatro áreas de formación específicas, entre ellas una que destaca la formación en gobierno universitario y gestión académica.¹ Las propuestas formativas de la EdeG tienen como orientaciones clave, el desarrollo de Competencias y un Régimen de créditos académicos:

- Las competencias están definidas como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables que se aplican en el desempeño de una función productiva, estas competencias son desarrolladas a partir de las actividades formativas de la EdeG que deben contribuir simultáneamente al desarrollo personal y profesional del participante, así como a las necesidades que los planes de desarrollo de la Udelar requieren. Para ello, los programas

¹ En ésta área la formación se focaliza en el gobierno institucional y la gestión académica universitaria para el fortalecimiento de los ámbitos de cogobierno y la dirección institucional. Este programa promueve el desarrollo de capacidades propias de quienes participan de la conducción y la toma de decisiones universitarias.

formativos y de capacitación de la EdeG definen y explicitan las competencias que se espera desarrolle el participante al finalizar la actividad formativa. Asimismo, las formas de evaluación y calificación de los participantes mantienen concordancia con las competencias que se proponen desarrollar².

- El crédito académico es una unidad de medida que estima las horas de estudio que dedica el estudiante para alcanzar los objetivos de cada curso. El valor de un crédito se corresponde con 15 horas de trabajo estudiantil, estimado de horas que se definió para las propuestas formativas de la Udelar de pregrado, grado, pos-grado y formación permanente³.

Es por ello que, este artículo se centra en la sistematización del diseño e implementación y revisión de un curso sobre la gobernanza de la Udelar dónde se recogen aspectos del modelo de gobierno universitario propios de la identidad institucional con el objeto de comprender los propósitos y valores de la organización para reconocer una singularidad construida por su desarrollo histórico, que se refleja en el presente en sus actuaciones, la toma de decisiones y la cultura imperante (Sacristán & Gómez, 2009).

Estrategia metodológica

El estudio se realizó en tres fases. La primera de ellas es referente a la construcción de un programa de curso que fuera validado por diferentes actores vinculados a la gobernanza universitaria. La segunda fase fue la puesta en marcha de un curso piloto en el año 2023 en modalidad de autoaprendizaje en línea, que fuera evaluado por quienes participaron y aprobaron el curso. En esa oportunidad se aplicó un formulario de evaluación donde se promovieron ajustes de mejora de la propuesta, para dar paso a una tercera fase de reconfiguración del curso de capacitación y una nueva aplicación de la propuesta mejorada en el primer semestre del año 2024. En esta última fase se incluye el diseño de un cuestionario de evaluación, construido específicamente para conocer las percepciones de las personas participantes de esta nueva edición, en relación a la importancia de la formación y capacitación en gobernanza universitaria para la mejora de la participación y el desempeño laboral.

El diseño del cuestionario de evaluación se elaboró en función de los postulados de Pérez Juste (1991) que considera al cuestionario, una herramienta que se ha elaborado de

² Tomado del plan formativo de la EdG, agosto 2024.

³ Tomado de documento sobre “Régimen de créditos académicos para la elaboración de propuestas formativas de la EdG de la Udelar.

forma sistemática y rigurosa con el objetivo de evaluar aspectos concretos de un curso; para ello se confeccionó un cuestionario estructurado y abierto con la herramienta de encuestas del Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) de la Udelar, se optó por una combinación de ítems abiertos y cerrados, debido a los objetivos que perseguía su aplicación y de manera de enriquecer el estudio con la combinación de enunciados, que permitieran contrastar discursos, prácticas y saberes y así profundizar en la complejidad, contingencia y dinamismo del fenómeno analizado.

Finalmente, los resultados obtenidos de los ítems con respuestas cerradas fueron sometidos a análisis estadísticos descriptivos, utilizando la herramienta informática denominada *PSPP - GNU Project - Free Software*, mientras que las preguntas abiertas fueron analizadas mediante la técnica de *análisis de contenido*, usando la herramienta informática *QDA Miner Lite*.

El análisis de contenido se basa en la lectura textual como instrumento de recogida de información, el proceso de análisis se somete a ciertas reglas del método científico (sistemático, objetivo, replicable y válido). El propósito fundamental del análisis de contenido es realizar “inferencias”, es decir referirse a la comunicación simbólica o mensaje de los datos, que tratan en general, de fenómenos distintos de aquellos que son directamente observables (Hostil; 1969).

Desarrollo

La estructura organizativa y la cultura de la organización

“Universidad” procede del latín *universitas*, significa *gremio, uno, universal*. En sus inicios se relacionaba a una agremiación o a un conjunto de personas con objetivos en común. Desde siempre las universidades se han diferenciado por su forma de tomar decisiones. El cogobierno universitario es un modelo de gestión distintivo de las IES en el que la comunidad universitaria participa integralmente en la toma de decisiones, es un modelo democrático representativo que intenta garantizar la participación activa y equitativa de los diferentes colectivos involucrados en la institución. La estructura universitaria de la Udelar es una matriz con dos estructuras de gestión, una relativa a la académica y otra complementaria referente a la administración (Robbins & Judge, 2009).

Para Brunner (2008) el modelo colegial es una pieza fundamental en la tradición e ideología de las universidades de todo el mundo y en especial en las latinoamericanas, se remonta desde sus inicios y se relaciona al primer logro de las universidades, la autonomía; es decir, reservarse “el derecho de actuar como cuerpo en sus relaciones con el mundo exterior,

supervisar el reclutamiento de sus estudiantes y profesores, establecer sus propias regulaciones y hacerlas valer mediante una jurisdicción interna limitada” (Madrid, 2016, p.108). En la actualidad, las universidades siguen poniendo en valor la gobernanza universitaria pero con matices que responden a características relacionadas con sus fines. Schmal y Cabrales (2018) plantean que depende los fines de la universidad, la gobernanza que se plantea o se desarrolla, aquella que tiene intención de aportar al desarrollo de la región probablemente incluyan en su toma de decisiones a actores locales mientras que otra que tenga una búsqueda de beneficios específicos configura una gobernanza únicamente con docentes y estudiantes, etc.

El término gobernanza proviene de las ciencias políticas, significa gobierno, gobernación. La gobernanza es considerada como un proceso de gobernación diferente al esquema jerárquico tradicional (monárquico, gerencialista, autoritario). En este caso, hay interacción, debate, se buscan procesos de negociación, cooperación y coproducción (Mendoza & Bassols, 2011). La *gobernanza universitaria* se refiere a los mecanismos, estructuras y procesos mediante los cuales se gestionan y administran las IES (Urrego, 2018). Por otro lado, la capacidad del "sistema" universitario para atender eficazmente las demandas de sus colectivos habla de la "gobernabilidad universitaria" (Acosta, 2014). En este caso, más que hacer énfasis en la forma del gobierno universitario, importa la capacidad de gobernar que tienen las autoridades universitarias en contextos institucionales específicos (Ídem), en el entendido que en momentos de cambio organizacional, no siempre los colectivos logran gestionar cambios profundos debido a las resistencias o divergencias de intereses, entonces se habla de grado de gobernabilidad. Es interesante este concepto en lo relativo a la cultura institucional de una universidad, en la que los intereses pueden estar divididos o polarizados y para quien asume la labor de conducir una institución, proponer una medida de cambio pueda ser rechazada contundentemente, algo que para Acosta (2002) es frecuente que se dé en algún periodo histórico dentro de las instituciones de educación superior y debe considerarse como propio de la singularidad universitaria.

Madrid (2016) en relación al gobierno universitario plantea que las instituciones de educación superior por su naturaleza, son instituciones sociales *sui generis*, con una personalidad institucional singular que las diferencia de otras instituciones sociales o del Estado y que actualmente apuestan a consolidar el gobierno y la gestión universitaria para afrontar los problemas de gobernabilidad. La capacitación se configura como una medida para dar respuesta a estas problemáticas que viven las IES en relación a la gobernanza universitaria.

Ibarra-Colado (2003), agrega que en el caso de Universidades públicas, la institución funciona como espacio de mediación y confrontación de identidades diversas frente al modo racional desde el que opera y la capacidad activa/reflexiva que ejercen los sujetos que participan en ella, en este sentido la autoridad universitaria tiene un desdoble hacia afuera y uno hacia adentro, por un lado, la universidad se constituye en un espacio de intervención-regulación gubernamental, que opera como dispositivo del gobierno en función de estrategias, planes, programas y metas y posee la lógica gubernamental. Por otro lado, se desdobla hacia adentro, instituyendo relaciones con los agentes que participan en ella para moldear sus conductas bajo ciertos criterios de racionalidad. Esta particularidad plantea un escenario de contradicciones, por un lado, una burocracia y caos muestra cierta inoperancia en el quehacer universitario sumado a una racionalidad y excelencia propia de las capacidades generadas en la academia.

La cultura institucional de una universidad es parte de un imaginario social sobre los valores y funciones inherentes a ella que la propia comunidad universitaria ha creado. Como organización, es un sistema abierto que busca un equilibrio dinámico entre lo interno y lo externo (Clark, 1983; Luque, 2017). En la actualidad una Institución de Educación Superior se debate entre la continuidad y el cambio, entre la tradición y la innovación, entre las presiones internacionales y las particularidades de lo local, etc. (García de Fanelli & Pita, 2017; Luque 2017).

La gobernanza en la Udelar

En sentido técnico y jurídico, la Udelar tiene un órgano máximo de conducción que es el Consejo Directivo Central (CDC), junto con el Rector y la Asamblea General del Claustro, en ellos se deciden cuestiones generales y específicas de la Universidad y por debajo de ellos existen diversos niveles de gobernabilidad y toma de decisiones, que se definen en distintas ordenanzas y reglamentos. Todo proceso de toma de decisiones es refrendado por el CDC, quien puede tomar conocimiento y avalar la resolución o modificar o rechazar la propuesta. Este proceso de decisiones, en general implica la negociación con diversos representantes e interesados lo que implica un proceso que puede llevar bastante tiempo de discusión.

La gobernanza de la Udelar está definida en la Ley Orgánica universitaria de 1958, se trata de un cogobierno, o gobierno colegiado de base amplia, constituido sobre base tripartita con los siguientes estamentos u "órdenes": docentes, estudiantes y graduados (Davyt & Stuhldreher, 2018). El diseño institucional de los órganos de cogobierno de la Udelar

combina la representación política de órdenes –docentes, estudiantes y egresados- con la mirada técnica académica de las disciplinas y/o áreas de conocimiento, en este segundo caso siempre en representación mayoritaria.

En el Rectorado de Rodrigo Arocena, se configuró un proceso de transformación de la gobernanza llamada «Segunda Reforma Universitaria», la propuesta surgió a partir de reivindicaciones de la enseñanza universitaria pública latinoamericana forjadas en la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM), en el entendido de que la defensa, la expansión y la mejora del conjunto de la educación pública en nuestra región pasaba necesariamente por una profunda transformación (Arocena, 2011). Tales cambios implicarían un cambio en la gobernanza universitaria, en este proceso se llevó adelante el proceso de descentralización universitaria que daría a la gobernanza universitaria nuevos actores en la toma de decisiones como la representación del funcionariado técnico, administrativo y de servicios (T/A/S) en estructuras del interior del país y la participación de la sociedad civil organizada. Si bien la propuesta tuvo grandes efectos en la Udelar, no así se llegó a la idea inicial de cambiar la Ley Orgánica.

Con el actual Rectorado de Arim, se ha dado un nuevo paso en la gobernanza universitaria llamada “La Universidad de Movimiento”, el planteo pretende incorporar una mirada política a la dinámica de gestión de la Udelar, el proceso tiene como premisa principal la defensa de la noción del cogobierno como espacio de gestión democrática en la institución frente a la necesidad de dar inicio a un proceso de rediseño sistémico acorde a la realidad de la institución actual (Arim, 2023). La Udelar generó una estructura de gobierno que ha crecido en forma expansiva agregando diversas capas para la discusión y toma de decisiones, esto para Arim (2023) genera enormes dificultades de articulación, lo que ha terminado en omitir una visión global para pasar a contar con visiones fragmentadas de la que es la universidad.

La Universidad en Movimiento se gesta como una propuesta que recupera la centralidad en la toma de decisiones de la Udelar, buscando eliminar diversos niveles de gobierno que se fueron instalando en los últimos años y que según Arim (2023) han debilitado la toma de decisiones políticas y la calidad del gobierno democrático de la institución. Esta propuesta ha tenido adhesiones y detractores debido a que impacta someramente en la gobernanza actual siendo todavía una discusión que no se ha resuelto del todo.

En otro sentido, es común que la cultura de la Udelar se visualice a veces como “conservadora” o “de carácter lento”, pero responde a estos procesos de gobernabilidad

explicitados anteriormente, las tensiones propias de la gobernanza universitaria otorgan sentidos en los colectivos sobre el valor del cogobierno universitario, en el entendido que no es un obstáculo para una buena gestión, sino que es parte de una identidad plural y democrática. Visto que la Udelar posee un acumulado extenso de historia y gobierno, es común encontrar que la comunidad universitaria demande formación en el cogobierno de manera de comprender mejor esta identidad y forma de gobierno (Maassen, 2017; Madrid, 2016).

La complejidad de la gobernanza universitaria y la diversidad de los actores implica que la Udelar prevea, para una mejor integración a la institución, propuestas diversas de formación. En ese sentido, para el estudiantado de ingreso es común que los diferentes servicios universitarios cuenten en sus currículas universitarias con un curso de introducción a la vida universitaria en dónde uno de los contenidos principales es el cogobierno universitario y las formas de participación.

Para el funcionariado de la Udelar, la Dirección General de Personal (DGP) dispone de un curso de inducción para quienes ingresan a la función. La EdG retoma esta temática en una área de trabajo en su plan formativo y diseña una propuesta en particular que se ofrece además para docentes y para estudiantes o egresados universitarios que integran el cogobierno universitario.

Resultados y discusión

Durante el 2023, se diseñó una propuesta de curso titulada “Udelar: cultura institucional y modelo de gobernanza” tenía como cometidos ofrecer a los participantes un panorama general de la historia, cultura y gobernanza de las universidades en general y particularmente de la Udelar. El temario del curso fue discutido y validado a través de la Secretaría de Comunidad Universitaria (SCU), un espacio de articulación de las Comisiones Centrales y Redes Universitarias, en dónde referentes de diversas áreas de trabajo construyeron el temario necesario para una demanda detectada de formación en cogobierno del funcionariado de la Udelar. A través de la EdG se puso en marcha el piloto de curso en modalidad de autoaprendizaje, en esa oportunidad manifestaron interés de cursar 112 personas, sin embargo, asistieron 54 personas y aprobaron 47.

Quienes cursaron, solicitaron profundizar en esta temática ya que más del 60% no recordaba haberse formado en los últimos diez años en estos temas y en general había aprendido en el ejercicio de la labor o consultando a algún colega (49%). Los intereses del

curso tenían que ver con la relevancia de la temática (29%), el desarrollo profesional (25%) o personal y la posibilidad de ascenso (23,3%).

Como recomendación se planteó la necesidad de trabajar en aspectos mayores de gobernanza universitaria y en menor medida relacionado a la historia de la Udelar y cultura universitaria, en el sentido de que esta primera aproximación contaba con un temario mayor en éstos dos últimos asuntos:

“ampliar la información sobre el cogobierno en el interior y los ciclos iniciales optativos” (funcionaria administrativa).

“en qué consiste la autonomía, democracia, gobernanza en la Udelar, los órganos de cogobierno, cómo se eligen, las elecciones, sus normativas y regulación de la Corte Electoral o por Comisión Electoral en Escuelas Institutos o CENURES, leyes que lo regulan, cuáles son los órganos de cogobierno, sus derechos y obligaciones, los reglamentos de los Consejos principalmente, sesiones abiertas y en Comisión General, también de elecciones y Asamblea del Claustro, el tema de cuando se eligen nuevos Decanos que debe estar el Rector, o en Escuelas el Decano, el paso de mando, comisiones asesoras” (docente de cargo en formación).

A partir de las sugerencias y evaluación del piloto, en el año 2024 la Unidad Académica de la EdG ajustó el programa y el nombre del curso y lanzó una nueva convocatoria en junio, titulado: “Udelar: modelo de gobernanza”. Para esta nueva edición se incorporaron mayores conceptos relacionados con el cogobierno universitario como son las elecciones, el cogobierno en el proceso de descentralización universitaria, el reglamento de funcionamiento de los consejos directivos y el régimen de sesiones en comisión general, la obligatoriedad del voto y cuándo no es de carácter obligatorio, entre otras. En esta oportunidad, manifestaron interés 147 personas, participaron 119 y aprobaron 62 personas (52%).

A su vez, se buscó conocer cuál era la importancia que le daban a la gobernanza universitaria, encontrándose datos significativos en relación a la necesidad de comprender el cogobierno universitario para *“contar con una sensación de tangibilidad de la estructura universitaria y deshacer la idea de alejamiento respecto a los representantes que se suele tener (distancia)”* (docente de cargo en formación). Para esta participante, la posibilidad de comprender mejor la estructura e identidad de la organización a través de la capacitación ‘le permitiría’ apropiarse de la institución y comprender mejor las decisiones, incluso sentirse ‘más cercana’ a quienes la representan.

En otro sentido, otra participante plantea que el primer fin por el que se anotó al curso era *“para conocer, para entender, muchas veces nuestro propio trabajo”*. Y en ese aspecto consideraba que la institución defendía el cogobierno como forma democrática de funcionamiento que *“garantiza la ética y transparencia de los actos de la organización. Es la forma en la que se asegura que los procedimientos sean los adecuados, que las resoluciones sean las más justas o equitativas”* (funcionaria administrativa).

Consecuentemente, se consultó si veía desventajas o problemas en la gobernabilidad universitaria y se señalaron cuestiones respectivas a quienes integraban o no el cogobierno y a procesos burocráticos lentos: *“Se demora mucho en algunas situaciones. A veces por no llegarse a acuerdos se torna lenta la toma de ciertas decisiones”* (docente universitario adjunto). Esta percepción se corrobora con los postulados teóricos de Maassen, 2017 y Madrid, 2016) sobre la singularidad de los procesos en la toma de decisiones de las IES.

En otro orden, un participante señala: *“No se cuenta con participación con voz y voto de los funcionarios. Se toman decisiones sobre los funcionarios y el CDC no cuenta con funcionarios en su conformación”* (funcionario de servicios generales). Puede verse en estas intervención, como esa identidad propia de la universidad se observa de manera negativa y no como propia de la cuestión de agencia o colegiado en términos de Brunner (2008) sobre quienes son los actores responsables de la toma de decisiones.

Por último, cabe destacar que el 70% de las personas que aprobaron la segunda edición del curso plantearon que recomendarían a sus compañeros realizar la capacitación, mientras que el 72% consideraba que posterior al curso, su participación en el cogobierno mejoraría sustancialmente. De manera similar, el 90% consideró que el material y los videos proporcionados en el curso tenían gran aplicabilidad en el desempeño de sus funciones.

En función de estos datos obtenidos, se evidencia la pertinencia de tener una línea formativa dentro de la EdG sobre la gobernanza universitaria para potenciar la participación y el compromiso con el valor del cogobierno universitario.

A manera de conclusión

A través del artículo se explicitan los beneficios y la importancia que el funcionariado le da a la capacitación y formación, en especial a los contenidos en materia de gobernanza universitaria. Contar con conocimientos y habilidades específicas sobre esta temática les permite comprender mejor la cultura de la institución, las decisiones que se toman y por que

se toman. La praxis conforma un diálogo con los fundamentos teóricos que se han desarrollado a lo largo del documento.

Con la evaluación de la experiencia se evidencia la necesidad que el funcionariado presenta de capacitarse en el modelo de gobernanza para una mayor participación en la institución y para el desarrollo de sus competencias laborales. Las competencias que se buscaron desarrollar en el curso versan sobre la posibilidad de categorizar documentación, interpretar resoluciones y comprender el funcionamiento de los órganos de cogobierno de manera de favorecer el desempeño laboral del funcionariado en la gestión universitaria integral.

A partir de esta sistematización es necesario incorporar esta propuesta de manera permanente en la currícula de capacitación y formación de la EdG, debido a que las percepciones de quienes participaron durante el piloto de 2023 y la edición ajustada de 2024, revelan lo significativa que la formación en este tipo de temáticas, es para el desarrollo, la participación y comprensión de las distintas instancias que implica el cogobierno.

Por último, el Demos Universitario de la Udelar sigue transmitiendo el valor de la gobernanza universitaria y de la participación activa de sus integrantes en los diferentes espacios de discusión, dónde la multiplicidad de sentidos e intereses, el ambiente de diálogo y colaboración y la resolución de problemas de manera colectiva sigue siendo una singularidad de estas instituciones pero un principio rector ha seguir protegiendo.

Bibliografía

Acosta Silva, A. (2014). Gobierno universitario y comportamiento institucional: la experiencia mexicana, 1990-2012. *Bordón: revista de pedagogía*.

Arim, R. (2023). Propuesta “Universidad en Movimiento”. Sesión del 10 de agosto del Consejo Directivo Central (CDC). Udelar: Montevideo.

Arocena, R. (2011). Una perspectiva de la segunda reforma universitaria. *Reforma Universitaria: universidades latinoamericanas y desarrollo*, 9.

Brunner Ried, J. J. (2008). El proceso de Bolonia en el horizonte latinoamericano: límites y posibilidades. *Revista de educación*.

_____ (2011). Universidad para todos. *Estudios públicos*, (124), 151-170.

Chavez Chacaltana, H. J. (2021). Rendimiento académico y estrategias de aprendizaje en estudiantes de un centro preuniversitario de Lima Metropolitana.

Cardiel, H. C., & Gómez, R. R. (2014). Gobierno y gobernanza de la universidad: el debate emergente. *Bordón: Revista de pedagogía*, 66(1), 11-14.

Chiroleu, A., Iazzetta, O., Voras, C., & Díaz, C. (2001). La política universitaria argentina de los 90: los alcances del concepto de autonomía.

Clark, Burton, (1983). *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. Universidad Futura: México.

Davyt, A., & Stuhldreher, A. (2018). Institucionalidad, cogobierno y gobernanza en la reciente descentralización de la Universidad de la República de Uruguay. In *X Jornadas de Sociología de la UNLP 5-7 de diciembre de 2018 Ensenada, Argentina*. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología.

Frondizi, R. (1958). *¿Qué son los valores?* (Vol. 135). México D. F: Fondo de cultura económica.

García de Fanelli, A., & Pita Carranza, M. (2018). Los rankings y sus usos en la gobernanza universitaria. *Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad*, 13(37), 95-112.

Hostil O.R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Addison Wesley.

Ibarra-Colado E 2003. *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*. Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Autónoma Metropolitana. Unión de Universidades de América Latina, México.

Kandel, V. N. (2005). *Participación estudiantil y gobierno universitario: Nuevos actores—Viejas estructuras*. Tesis de Maestría - Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso), Argentina.

Luque, F. M. (2017). Conflicto y colaboración en la organización y gestión universitaria: vida cotidiana y cultura institucional. *RIO: Revista Internacional de Organizaciones*, (19), 7-28.

Madrid, J. H. C. (Ed.). (2016). *Asuntos de gobierno universitario*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Maassen, P. (2017). The university's governance paradox. *Higher Education Quarterly*, 71(3), 290-298.

Mejía, M. (2006). Educación(es) en la(s) globalización(es). Entre el pensamiento único y la nueva crítica. Bogotá: Desde abajo.

Mendoza Pérez, C., & Bassols, M. (2011). *Gobernanza: Teoría y prácticas colectivas*. Anthropos Editorial.

Ortega y Gasset, J. (1930). *Misión de la Universidad*, Alianza Editorial.

Pérez Juste, R. (1991). *Pedagogía experimental. La medida en educación*. Curso de adaptación. Madrid: UNED.

Robbins, S. & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. *Estados Unidos: Pearson*.

Sacristán, J. G., & Gómez, Á. I. P. (2009). *Comprender y transformar la enseñanza*. Ediciones Morata.

Schmal, R., & Cabañales, F. (2018). El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 26, 822-848.

Urrego Sabogal, G. A. (2018). Propuesta para la adopción de políticas de buen gobierno y gobierno corporativo en las instituciones de educación superior públicas.