

Innovación en la gobernanza y organización académica universitaria: De la obsolescencia estructural a la potencia de lo común

Área temática del VIII Congreso universitario: Gobernanza institucional

Dra. Mónica Arias Monge

Escuela de Tecnología de Alimentos

Monica.ariasmonge@ucr.ac.cr

Resumen

La rigidez estructural y la centralización en la toma de decisiones dentro de la Universidad han generado una pérdida del sentido social del trabajo académico. Esta situación se manifiesta en procesos duplicados, discursos desgastados y estructuras que dificultan la innovación, al tiempo que empujan a las personas hacia zonas de confort o mera sobrevivencia institucional. En este contexto, los trámites se convierten en obstáculos que perpetúan la obsolescencia organizativa.

La ponencia propone una reflexión crítica sobre la necesidad de repensar la gobernanza académica desde una perspectiva estratégica que reconozca los problemas estructurales de fondo. Inspirándose en la concepción de proyecto de humanidad y de mundo común, se plantea que innovar en la gobernanza no puede reducirse a meros cambios organizativos, sino que exige un compromiso colectivo por transformar los espacios de acción sustantiva que promuevan una vida más justa, crítica y solidaria. Esta transformación debe estar anclada en el proyecto educativo como horizonte compartido y motor de renovación del Estatuto Orgánico.

Palabras clave

Gobernanza; organización; modelo; red

Introducción

El proyecto educativo de la Universidad de Costa Rica (UCR) es un proyecto común de humanidad y de un mundo mejor. Durante los últimos 50 años, este se ha fundamentado en los aportes construidos en el III Congreso Universitario (Camacho Monge, 2012), expresados en el Estatuto Orgánico.

En la actualidad los desafíos de la Educación Superior Pública requieren que el análisis institucional preste atención a los mecanismos de deslegitimación de los liderazgos, de las estructuras normativas, organizativas y de control, y de los programas institucionales desde los que se ha reproducido la modernidad (Dubet, 2006) Así como, sus dispositivos de transmisión de saberes y de legitimación de conocimientos, desde los que se regulan las trayectorias humanas (Foucault, 1981), en formas específicas de subjetividad que validan las conductas de la autonomía, competitividad y eficiencia.

El análisis institucional ofrece herramientas conceptuales, teóricas, epistemológicas y metodológicas, pertinentes y útiles para la comprensión y proyección de los cambios de los sujetos y las organizaciones. Se trata de comprender la Universidad como tiempo y espacio de poder, su racionalidad, su resistencia y sus alternativas para pensar la autoridad como acción conjunta (Arendt, 2019).

La innovación en la gobernanza y la organización académica implica repensar los discursos y las prácticas a partir de la experiencia. Supone pasar de estructuras jerárquicas a formas de liderazgo basadas en la participación y colaboración (Sennett, 2012), y promover una circulación más estratégica y conectada de los saberes y las relaciones, interacciones y procesos, tanto personales como institucionales.

Crisis y problemas estructurales de la gobernanza y organización académica: Centralismo, rigidez y vacío de sentido

El análisis institucional de la UCR propone pensar críticamente las limitaciones y retos de un modelo de gobernanza clásico y jerarquizado, en el que la estructura orgánica debe cuestionarse en términos de su legitimidad y vigencia; a partir, de los siguientes problemas:

- a. Los mecanismos de poder y de toma de decisiones: Asamblea Colegiada Representativa, Consejo Universitario. Rectoría, vicerrektorías y oficinas administrativas ¿Potencian o Oprimen la creatividad del ejercicio político? ¿Ofrecen posibilidades de acción y transformación o reproducen pasividad y burocracia? ¿Responden y apoyan la acción académica?
- b. Los dispositivos de distribución de la autoridad: Órganos colegiados de facultades, escuelas, sedes y unidades de investigación. ¿Garantizan la libertad y equidad en el ejercicio político? ¿Están estas estructuras vaciándose de pensamiento crítico? ¿Operan como instrumentos de opresión y de cumplimiento de órdenes que invisibilizan la responsabilidad de los sujetos? ¿Están las normas al servicio de los sujetos o los sujetos al servicio de las normas?
- c. La proyección estratégica de las acciones sustantivas: Docencia, investigación y acción social. ¿Responde a los desafíos y necesidades de la sociedad? ¿Cómo la generación de conocimiento se transfiere de una acción a otra? ¿Se asignan los recursos necesarios y suficientes para su ejecución?
- d. Los sistemas que articulan el proyecto curricular: Sistema de Educación General y Sistema de Estudios de Posgrado ¿Responden a un proyecto de país que garantice la libertad, la democracia y la justicia social? ¿Cómo circula el poder y el conocimiento en estos sistemas? ¿Cuál es la flexibilidad e interacción entre saberes que ofrecen estos sistemas? ¿Cuál es la legitimidad de sus acciones como respuesta a la sociedad? ¿Cómo se garantiza que el proyecto curricular forme a seres humanos críticos y conscientes de su vida y del mundo?

Las preguntas sobre el aparato y programa institucional cuestionan y advierten sobre los desafíos de la Universidad frente a la crisis de la desinformación, la fragmentación del conocimiento, la precariedad e inestabilidad de los vínculos e interacciones entre personas, la burocratización de los procesos y la instrumentalización de las respuestas educativas (Stiglitz, 2016). También enfrenta desafíos como la incorporación de la inteligencia artificial en la formación académica y en el diseño de las carreras del futuro (Precht, 2022). Además, debe asegurar y reorganizar su financiamiento, y mantener una gestión transparente que rinda cuentas de forma continua a la sociedad.

En definitiva, es posible que la toma de decisiones y las acciones estén atrapadas en una estructura rígida, centralizada y en la que el trabajo de cada persona pierde sentido social y se sumerge en la búsqueda de zonas de confort o de sobrevivencia. Así los cuerpos, los discursos y las acciones están cosificadas, desgastadas y en estado de obsolescencia. Las funciones y tareas están duplicadas y no tienen una secuencia lógica en los procesos resolutivos y estos están trabados en una red de trámites que limita toda posibilidad de innovación..

En este contexto la Universidad requiere implementar cambios estructurales que le posibiliten una proyección estratégica que atienda a los retos internos de la institución y a los desafíos de la sociedad desde el reencuentro con una visión profundamente humana: ¿Quiénes somos? ¿Para qué estamos en el mundo? (Precht, 2015).

***Visión estratégica de la gobernanza y la organización académica:
estructuras democráticas, interacciones y comunidades de práctica en la
toma de decisiones y la implementación de acciones efectivas***

Una visión estratégica sobre la gobernanza y la organización académica que oriente las soluciones de la crisis y los problemas estructurales de la Universidad,

debe centrarse en el proyecto educativo desde la concepción de humanidad y de mundo común (Garcés, 2020). Es decir, reconocer la capacidad y potencia de quienes construimos la institución para comenzar algo nuevo.

La creatividad política implica pensar y juzgar críticamente, construir los espacios de la esfera pública como ámbito del discurso y la acción plural y ética.

Se propone un modelo de gobernanza en red y de gestión descentralizada que implica cambios profundos en el Estatuto Orgánico. Este modelo plantea cambios en la forma de representación democrática, fortaleciendo redes horizontales de colaboración y de circulación de autoridad y de conocimiento. Algunos aspectos por considerar son:

- A. La delimitación de la autonomía y de la colaboración de las funciones y competencias de la Asamblea Colegiada Representativa y del Consejo Universitario como instancias políticas, normativas y de fiscalización, y de la rectoría como instancia de gestión administrativa. Esto favorecería dispositivos distributivos y legítimos de la autoridad. Es decir, se propone una ruptura con el intervencionismo de la rectoría en el ejercicio político reglamentario.
- B. La organización en red se basa en una estructura horizontal y sistémica, donde todas las sedes operan como nodos interconectados que, en igualdad de condiciones, integran y articulan procesos académicos y administrativos mediante la colaboración y la corresponsabilidad. Esto implica una ruptura con la idea de centro y región.
- C. La organización del cuerpo docente se basaría en facultades a las que estarían adscritas las carreras de grado, posgrado y las unidades de investigación. Este modelo promovería la circulación del conocimiento, así como equipos de trabajo más adaptables, flexibles y con un liderazgo distribuido. Además, facilitaría la articulación interdisciplinaria y transdisciplinaria en la docencia, la investigación y la acción social. Al reorganizar los centros e institutos de investigación por campos de estudio

y eliminar las escuelas, se reducirían los niveles de la estructura académica, lo que permitiría focalizar esfuerzos y disminuir la duplicación de procesos y actividades en la gestión administrativa.

- D. La estructura de gestión administrativa debería diseñarse, desarrollarse y evaluarse en función de los principales procesos institucionales: atención e información para estudiantes, formación y gestión curricular, transferencia de conocimiento, y administración y logística. Esto implicaría contar con una Vicerrectoría de Vida Estudiantil, una de Docencia, una de Administración , y una Vicerrectoría de generación y Transferencia de Conocimiento que integre las funciones de investigación y acción social. Además, se propone que la asignación presupuestaria de las cargas académicas del profesorado se realice según la acción sustantiva que desarrollen reconociendo diferentes niveles de función y operación organizativa.
- E. La organización del trabajo en redes colaborativas facilitaría la creación de comunidades de práctica, espacios de mentoría y la autogestión en docencia, investigación y acción social. Además, permitiría estimar y evaluar el trabajo con base en objetivos, metas e indicadores, en lugar de centrarse únicamente en la cantidad de horas reportadas. Este enfoque fortalecería el sentido de pertenencia, la responsabilidad y el compromiso del cuerpo docente, al tiempo que promovería el diálogo, la escucha activa y el manejo constructivo de los conflictos.
- F. La automatización de la gestión administrativa permitiría mejorar la eficiencia operativa en procesos estudiantiles: apertura de cursos, matrícula, becas y atención en salud, y en la administración de recursos financieros, humanos y materiales.
- G. Los sistemas de educación general y de estudios de posgrado deberían repensarse desde una perspectiva compleja, que permita desarrollar modelos curriculares centrados en la formación humanista e integrados con la investigación y la acción social. Esto implicaría eliminar el sistema actual de estudios de posgrado, asignar los posgrados a centros o institutos de

investigación,, ya que las articulaciones se darían directamente entre facultades y carreras. Asimismo, se propone modernizar la formación humanista mediante la distribución de sus créditos a lo largo de todo el plan de estudios y como responsabilidad de todas las facultades. Esto permitiría una mejor distribución de los créditos, la flexibilización curricular y la integración de aprendizajes que respondan a los problemas de la sociedad y la gestión del talento para que no haya fuga de personas formadas por la institución.

Este nuevo modelo establece una distinción funcional precisa entre las instancias de gestión administrativa y las de acción académica, bajo el principio rector de que la gestión administrativa tiene un carácter instrumental y está orientada a facilitar el desarrollo de las funciones sustantivas universitarias. Se reconoce que la administración debe responder a los requerimientos académicos en términos de tiempos, responsabilidades y recursos. Por tanto, se plantea la delimitación estructural de unidades administrativas y académicas, con el fin de optimizar la eficiencia organizativa, garantizar una articulación operativa efectiva y resguardar la autonomía de las decisiones académicas frente a condicionamientos administrativos.

Propuesta de reforma al Estatuto Orgánico: Bases para la democratización y reorganización institucional

La presente propuesta impulsa una reforma profunda del Estatuto Orgánico, orientada a fortalecer la gobernanza democrática y a reorganizar la estructura académica de nuestra Universidad, en sintonía con los principios de participación, equidad y autonomía universitaria.

Uno de los primeros ajustes normativos planteados es la reforma del artículo 8, con el objetivo de redefinir las sedes universitarias”, como unidades organizativas dentro de la estructura institucional, y no como unidades académicas. Esta

modificación se fundamenta en el reconocimiento del desarrollo institucional y la consolidación del quehacer académico en dichas sedes, el cual debe organizarse en función de facultades con presencia y corresponsabilidad efectiva en cada unidad organizativa. El cambio propuesto pretende fortalecer los principios de equidad en la representación y eficiencia en los procesos de toma de decisiones a nivel universitario.

Se propone también reformar el artículo 14, inciso a, de manera que la presidencia del Consejo Universitario no recaiga en la figura del rector o rectora, sino en una persona electa por la Asamblea Colegiada Representativa. Este cambio refuerza la función de la Asamblea como órgano superior de representación, conforme a lo establecido en el artículo 16, inciso h. Asimismo, se plantea eliminar el inciso d del artículo 24, para que el rector o rectora ya no tenga voz ni voto en el Consejo Universitario, sino que comparezca ante este órgano para rendir cuentas de su gestión, contribuyendo así a una mayor transparencia y control institucional.

Adicionalmente, se propone abrir un proceso amplio de análisis y discusión en la Asamblea Colegiada Representativa sobre los artículos 40, 41, 42, 80, 81, 95, 97, 108, 122 y 124, así como otros artículos y reglamentos conexos, con el objetivo de revisar y actualizar el marco normativo en consonancia con el modelo organizacional propuesto.

Consideraciones finales

Las instituciones educativas no tienen vida propia: Somos las personas quienes les damos forma, rumbo y sostenibilidad a lo largo del tiempo. Por ello, las decisiones, omisiones y actitudes de quienes integramos la comunidad académica —cuando nos dejamos permear por la avolencia, la indiferencia, la corrupción o la pereza ética—comprometemos no solo el presente institucional, sino también la posibilidad de una convivencia armónica con la naturaleza, con los demás, con las

instituciones y con nosotros mismos (Elias, 1990). En última instancia, amenazamos la continuidad de la humanidad.

Innovar en la gobernanza y en la organización académica exige reconocer esta dimensión profundamente humana. No se trata únicamente de introducir estructuras nuevas o tecnologías, sino de propiciar una transformación ética y cultural que permita imaginar otros modos de vivir, aprender y decidir colectivamente.

La disrupción es siempre un proceso complejo. Abre incertidumbres, provoca resistencias, pero también crea el espacio necesario para imaginar lo que antes no era posible.

En este sentido, vale retomar la advertencia: “La exigencia de que Auschwitz no se repita es la primera de todas en la educación” (Adorno, 1967). Aunque esta reflexión surgió en el contexto de la posguerra europea, su vigencia es indiscutible: nos recuerda que toda organización educativa debe tener un horizonte ético, un compromiso activo con la dignidad humana y una lucha constante contra todo tipo de dominación, exclusión, violencia o autoritarismo.

La educación es un acto político y de amor (Hooks, 2021b; Ricoeur, 2009), es atreverse a cuestionar las jerarquías del saber y del poder. Se trata de interpelar, incomodar y no someterse dócilmente, es una forma legítima de participar críticamente en la construcción del conocimiento (Hooks, 2021a). En ese espíritu, la gobernanza académica debe abrir espacio a las voces históricamente silenciadas, permitiendo que la transgresión sea un motor de renovación institucional y no una amenaza al orden establecido. Esta apuesta por un proyecto educativo con sentido invita a la comunidad a transgredir y reconfigurar la estructura orgánica de la Universidad., necesitamos reconstruir un mundo común, en el que la Universidad debe ser una comunidad de práctica, no de propietarios,

especialistas o reproductores de saber. Gobernar una institución educativa desde esta visión implica renunciar a la arrogancia del control total y abrirse a la incertidumbre compartida del aprendizaje (Garcés, 2023). Significa apostar por una organización que aprende junto con su comunidad, que se piensa no como máquina burocrática, sino como espacio de experiencia colectiva y de cuidado mutuo.

Innovar en la gobernanza académica, entonces, es más que reestructurar: es asumir colectivamente la responsabilidad de que nuestras instituciones estén al servicio de una vida más justa, crítica y solidaria. Es sostener la ilusión, es enseñar y aprender, al mismo tiempo, a cuidar lo común, a responder con dignidad y a imaginar futuros en los que nadie quede afuera.

Bibliografía

- Adorno, T. W.** (1967). *La educación después de Auschwitz*. <http://www.calameo.com/books/000007665d1df1d2a3615>
- Arendt, H.** (2019). *La pluralidad del mundo*. Gedisa.
- Camacho Monge, D.** (2012). La autonomía universitaria, la vigencia del III Congreso Universitario y una obligada referencia a Rodrigo Facio. *Revista de Ciencias Sociales*, (138), 11–20. <https://doi.org/10.15517/rcs.v0i138.12082>
- Dubet, F.** (2006). *El declive de la institución: Profesiones, sujetos e individuos en la modernidad*. Gedisa.
- Elias, N.** (1990). *La sociedad de los individuos*. Península.
- Foucault, M.** (1981). La gubernamentalidad. En J. Varela & F. Álvarez Uría (Eds.), *Espacios de poder* (pp. 11–34). La Piqueta.
- Garcés, M.** (2020). *Escuela de aprendices*. Galaxia Gutenberg.
- Garcés, M.** (2023). *El tiempo de la promesa*. Editorial Anagrama.
- Hooks, B.** (2021a). *Enseñar a transgredir: La educación como práctica de la libertad*. Capitán Swing Libros.
- Hooks, B.** (2021b). *Todo sobre el amor*. Paidós.
- Precht, R. D.** (2015). *¿Quién soy yo y... cuántos?: Un viaje filosófico* (M. Jiménez Buzzi, Trad.). Editorial Ariel.
- Precht, R. D.** (2022). *Cazadores, pastores, críticos: Una utopía para la sociedad digital*. Ned Ediciones.
- Ricoeur, P.** (2009). *Educación y política: De la historia personal a la comunión de libertades*. Prometeo.
- Sennett, R.** (2012). *Juntos: Rituales, placeres y política de cooperación*. Editorial Anagrama.
- Stiglitz, J. E., & Greenwald, B. C.** (2016). *La creación de una sociedad del aprendizaje: Una nueva aproximación al crecimiento, el desarrollo y el progreso social* (A. A. G. Martínez, Trad.). La Esfera de los Libros.