

REDES EN LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA MENDOCINA: VISIÓN DE SUS PROTAGONISTAS

NETWORKS IN UNIVERSITY GOVERNANCE IN MENDOZA: PROTAGONISTS' PERSPECTIVE

Raschio, Cecilia; Gallardo, Guillermo Alejandro; Opel, Griselda Alicia

Cecilia Raschio

cecilia.raschio@gmail.com

Universidad Juan Agustín Maza, Argentina

Guillermo Alejandro Gallardo

Universidad Juan Agustín Maza, Argentina

Griselda Alicia Opel

Universidad Juan Agustín Maza, Argentina

Contextos de Educación

Universidad Nacional de Río Cuarto, Argentina

ISSN-e: 2314-3932

Periodicidad: Semestral

vol. 1, núm. 33, 2023

contextos@hum.unrc.edu.ar

Recepción: 03 Mayo 2022

Aprobación: 12 Septiembre 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/693/6933994003/>

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.723007>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-
NoComercial 4.0 Internacional.

Resumen: Los debates acerca de la gobernanza universitaria son cada vez más relevantes tanto a nivel internacional, regional y local. En este artículo nos enfocamos en el análisis de las características, fortalezas y debilidades de las políticas de cooperación y coordinación llevadas a cabo por las universidades privadas de la provincia de Mendoza entre sí y con las universidades estatales manifestadas por los líderes a cargo de la gestión de dichas universidades y con otros organismos de la comunidad mendocina. La metodología empleada es cualitativa, principalmente basada en entrevistas a siete líderes de las universidades privadas de la provincia de Mendoza, República Argentina y complementada con un análisis documental. Los resultados obtenidos demuestran que existen redes de las universidades privadas entre sí que vienen trabajando de manera sostenida como es el caso de la Red Andina de Universidades (RADU, hace 17 años) en las distintas funciones universitarias de docencia, investigación y en extensión. Además, las ocho universidades de la provincia, tanto privadas como estatales han logrado conformar otras redes exitosas y que se han mantenido en el tiempo y recientemente se ha firmado un nuevo trabajo en red junto con el CONICET con el fin de tener un gran impacto en I+D regional. A manera de conclusión, si bien existen opiniones disímiles respecto a dichas redes por parte de sus protagonistas, sostenemos que las universidades en sus procesos de comunicación y sus relaciones interinstitucionales, desde una mirada de cooperación, han logrado superar barreras propias de una visión de competencia mutua y están logrando un impacto positivo en la sociedad mendocina.

Palabras clave: Gobernanza universitaria, líderes, redes, cooperación.

Abstract: Debates about university governance are highly relevant both at local, regional and international levels. This article focuses on the analysis of characteristics, strengths and weaknesses of cooperation and coordination policies carried out by private universities in Mendoza among themselves and with state universities, as manifested by the leaders in charge of those universities and of other organizations of Mendocinian society. A qualitative method has been used, based on interviews with seven leaders of private universities in Mendoza, Argentina; complemented with document analysis. Results show that there exist networks of private universities which have been working

assiduously, like the Andean Network of Universities (RADU, since 17 years ago) in the various university functions of teaching, research and extension. In addition, eight universities in the province, both private and state ones, have been able to establish networks along time, and recently, a new networks has been created together with Argentina's national Research Council (CONICET), to impact on the region's I+D (Research and Development). As a conclusion, it can be said that universities, in their communication processes and inter-institutional relations, based on cooperation, have been able to overcome the obstacles of their own view of mutual competition, and are having positive impact on Mendoza's society, although there are dissimilar opinions regarding these networks by their protagonists.

Keywords: University governance, leaders, networks, cooperation.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo se desprende del proyecto de investigación “Experiencias de gestión y liderazgo en las universidades privadas de la provincia de Mendoza en el siglo XXI”, financiado por el Área de Ciencia y Técnica de la Universidad Juan Agustín Maza. Perteneció a la octava convocatoria realizada en 2019 y tuvo su inicio a partir del 1 de abril de 2020, en épocas de pandemia.

El principal objetivo del proyecto es identificar y comprender las prácticas de gestión universitaria de las universidades de gestión privada de la provincia de Mendoza. Teniendo en cuenta dicho objetivo, los ocho aspectos indagados en el mencionado proyecto de investigación, fueron los siguientes: 1) significado de liderazgo, 2) prácticas de liderazgo, 3) vínculo con la universidad que dirige, 4) experiencia como líder en la gestión universitaria 5) método de elección, 6) experiencia COVID- 19, 7) visión prospectiva sobre la universidad del siglo XXI, 8) experiencias de redes y consorcios con otras universidades de la provincia y/u otros organismos, siendo el eje ocho el aspecto principal sistematizado para el presente artículo.

Situación problemática y objetivos

Los debates acerca de la gobernanza universitaria son cada vez más relevantes tanto a nivel internacional, regional (Latinoamérica) y local.

Las temáticas abordadas en esta área del conocimiento se caracterizan por estudiar su origen, sus modelos o formas, sus prácticas y estructuras, sus actores, tensiones y conflictos, así como su articulación y pertinencia con las diversas tipologías universitarias. Cabe aclarar que este tema se ha desarrollado con distinta intensidad entre las diversas comunidades epistémicas y comunidades de políticas interesadas en la comprensión o resolución de los problemas del gobierno de la educación superior. “Gobernanza implica cooperación y coordinación, legitimidad y estabilidad, arreglos institucionales y actores estratégicos, políticas institucionales y acción pública” (Acosta-Silva, Ganga Contreras y Rama Vitale, 2021, p. 4).

En este artículo nos enfocamos en el análisis de las características, fortalezas y debilidades de las políticas de cooperación y coordinación llevadas a cabo por las universidades privadas de la provincia de Mendoza entre sí y con las universidades estatales manifestadas por los líderes a cargo de la gestión de dichas universidades y con otros organismos de la comunidad mendocina.

Estado actual de la cuestión

El término gobernanza surge en el discurso público desde 1985 sobre la base de la necesidad de mejorar la eficacia y eficiencia en las organizaciones gubernamentales (Hollingsworth; Lindberg, 1985). En la segunda mitad de los años 90 el concepto se extiende a organizaciones no gubernamentales y a las empresas para fijar marcos referenciales de comportamiento organizacional (en Schmal y Cabrales, 2018, p. 826).

Desde principios del siglo XXI se instaló sólidamente en la agenda nacional e internacional de las reformas de la educación superior, pero se debe partir reconociendo que este concepto está en proceso de consolidación y en la actualidad, se encuentra en plena etapa de discusión y afianzamiento (Ganga et al., 2014). De hecho, aún no es factible encontrar una definición concordada y universalmente aceptada por la comunidad científica. En general, la expresión apunta al ejercicio de control colectivo para el logro de fines comunes; en un sentido más extenso, podría afirmarse que:

es un concepto omniabarcante, referido a un proceso de dirección y a la gestión de las disposiciones que los actores públicos y/o privados tienen para resolver los problemas sociales, vertebrando las metas de los diversos grupos de interés en búsqueda de alcanzar objetivos colectivos valorados públicamente (Boer y File, 2009; Li et al., 2019; Aguilar, 2007; Ganga-Contreras y Nuñez, 2018; Ganga-Contreras et al., 2017; Brunner et al., 2018 en Acosta-Silva, Ganga Contreras y Rama Vitale, 2021, pp. 5-6).

La expresión de gobernanza busca ir más allá de lo que habitualmente se entiende por gobierno y gobernabilidad, poniendo el acento en cómo se toman las decisiones y quienes las toman. (Zurbriggen, 2011). Por su parte, Alcántara Santuario y Marín Fuentes (2013), en su visión crítica hacia los conceptos de gobernanza y gobernabilidad en la educación superior, así como sus relaciones con la democracia y ciudadanía, hacen referencia a los procesos, las negociaciones y compromisos de quienes participan en las decisiones tanto a nivel estratégico, táctico como operativo.

Y reforzando lo antes dicho, Norberto Fernández Lamarra, Pablo García y Cristian Pérez Centeno (2020) sostienen que hoy en día, el estudio de la gobernanza de los sistemas nacionales de educación superior se ha convertido en uno de los ejes de investigación dentro de diversos campos de estudio, que van desde la sociología a la administración de las organizaciones, pasando por la política educativa y los estudios sobre nueva gestión pública. Y coincidiendo con Acosta Silva Acosta-Silva, Ganga Contreras y Rama Vitale (2021), expresan que el concepto de gobernanza aún es un concepto en construcción y las posibles definiciones del mismo son múltiples.

No obstante, Fernández Lamarra, García y Pérez Centeno (2020) expresan que el origen del concepto de gobernanza se debe buscar “en el de gobernabilidad; a la vez que los conceptos de gobernanza y gobernabilidad están vinculados al de gobierno” (p. 142).

La emergencia del concepto de gobernabilidad en el ámbito universitario en América Latina se sitúa, según Fernández Lamarra (2006), entre los años 80 y 90 para hacer referencia a la necesidad de elaborar consensos nacionales y de definir concertadamente entre todos los sectores políticos y sociales políticas de Estado en la vuelta a la democracia en la región.

Así, gobernabilidad remite al trabajo de la universidad para alcanzar consensos básicos en materia de políticas públicas a través de procesos de concertación, para promover nuevas modalidades de representación social, para establecer canales institucionales para las demandas de participación social, para el desarrollo y aceptación colectiva de valores ético-morales en el marco de una cultura cívica democrática, para el desarrollo en sus estudiantes y graduados de actitudes y juicios críticos sobre instituciones, procesos y actores y para que la educación y la universidad se constituyan nuevamente en medios de movilidad e integración social (Fernández Lamarra *et al.*, 2008, p. 2 en Ganga Contreras, González Gil, Ostos Ortiz y Hernández Merchán, 2020, p. 143).

Sin embargo, los debates vinculados al fortalecimiento de la gobernabilidad en las instituciones universitarias y su contribución al sistema democrático de los países de la región están prácticamente ausentes

del ámbito de nuestras universidades. Estos debates son imprescindibles para fortalecer la pertinencia política e institucional de la educación superior en la región y evitar conflictos, en el seno de las universidades, que afecten seriamente su propia gobernabilidad (Fernández Lamarra, 2018).

Ahora bien, en relación con la gobernanza, una definición amplia puede partir de entenderla como una categoría analítica que explica los mecanismos de coordinación de las actividades de los distintos actores en un campo determinado (Kehm, 2011). En particular, puede plantearse que la gobernanza de los sistemas de educación superior hace referencia a las relaciones entre las Instituciones de Educación Superior, el Estado y otras autoridades públicas y la sociedad (Cifuentes, 2016). Asimismo, puede definirse a la gobernanza universitaria como un nuevo proceso de gobierno que cambia el significado de gobernar la institución, que busca apartarse de los mecanismos tradicionales de autoridad y sanción para postular la primacía del consenso y la negociación (Carrasco, 2017).

La esencia del concepto refiere al modo en que las universidades están organizadas y estructuradas y al modo como son administradas desde la óptica de su Gobierno y gestión (Ganga Contreras, 2014).

Pensar la gobernanza universitaria supone tener una mirada integral que abarque tanto a sus componentes externos como internos. Los primeros comprenden a los órganos respectivos del Estado (Gobierno nacional, ministerios, parlamento, Poder Judicial, agencias públicas especializadas) y a la sociedad civil (empresarios, asociaciones y organizaciones sociales, profesiones y graduados, opinión pública). Los segundos cohabitan dentro de las propias corporaciones académicas (docentes e investigadores, estudiantes, trabajadores administrativos y técnicos); además de los distintos tipos de instituciones que integran el sistema educativo (universidades, institutos docentes, etc.) (Ganga Contreras *et al.*, 2017). Esta mirada nos remite a pensar en la complejidad del Gobierno del sistema universitario en general y de las instituciones universitarias en particular.

METODOLOGÍA

Como se mencionó anteriormente, los ocho aspectos indagados en el mencionado proyecto de investigación, teniendo en cuenta sus objetivos, fueron los siguientes: 1) significado de liderazgo, 2) prácticas de liderazgo (en el marco de la teoría de liderazgo de Kouzes y Posner, última edición 2018), 3) vínculo con la universidad que dirige, 4) experiencia como líder en la gestión universitaria (aquí incluimos el análisis de género), 5) método de elección, 6) experiencia COVID- 19, 7) visión prospectiva sobre la universidad del siglo XXI y 8) experiencias de redes y consorcios con otras universidades de la provincia y/u otros organismos.

El eje ocho es el aspecto principal sistematizado para el presente artículo poniendo énfasis en la relación entre las universidades de la provincia de gestión privada y estatal, por lo que la metodología utilizada sigue las mismas lógicas del proyecto de investigación del que forma parte.

El tipo de investigación empleado fue el cualitativo. El diseño de la investigación fue desde la perspectiva de la Teoría Fundamentada.

El escenario de estudio fueron las universidades privadas de la provincia de Mendoza y su vínculo con las universidades de gestión estatal. Los actores bajo estudio fueron los rectores y las vice-rectoras y/o secretarías académicas de las universidades mencionadas.

El tipo de muestreo fue el propio de la metodología cualitativa, esto es, el Muestreo Teórico (Glaser y Strauss, 1969) que consiste en la selección de casos adicionales de acuerdo al valor potencial que esos casos tienen para el desarrollo de futuras interpretaciones, hasta alcanzar el nivel de Saturación Teórica, esto es, cuando dichos casos no aportan información nueva a la investigación.

Las técnicas empleadas fueron las entrevistas a rectores y su equipo de gestión de las universidades privadas de Mendoza y se complementó con el análisis documental referido a la información sobre las redes que conforman dichas universidades junto a las universidades de gestión estatal.

Se desarrolló la triangulación de investigadores.

En cuanto al análisis de datos cualitativos se desarrolló el Método Comparativo Constante, propio de la Teoría Fundamentada y se lo complementó con la bitácora de análisis.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la provincia de Mendoza, existen 8 universidades, 2 de gestión estatal (Universidad Nacional de Cuyo y la Universidad Tecnológica – Regional Mendoza) y 6 privadas de las cuales 1 es sede local de una universidad cuyo centro principal se ubica en otra provincia. Cabe destacar que Mendoza es la provincia en la cual existe un gran número de universidades por habitantes.

En la tabla N° 1 se presentan las principales redes conformadas por las universidades de la provincia de Mendoza. Las mismas llevan entre 1 y 17 años de experiencia continua:

Tabla N°1: Redes universitarias que conforman universidades de Mendoza

TABLA N°1
Redes universitarias que conforman universidades de Mendoza

Red	Instituciones participantes	Objetivo	Año de creación
Red Andina de Universidades (RADU)	Universidades Privadas del Nuevo Cuyo: Universidad del Aconcagua, Universidad de Mendoza, Universidad Juan Agustín Maza (Mendoza) y Universidad Católica de Cuyo (San Juan) y el Instituto Universitario en Ciencias de la Salud Fundación Barceló (La Rioja).	Implementar la colaboración y complementación académico-científicas de todas las instituciones integrantes	2005
Observatorio Interuniversitario Cuestión Malvinas	Universidad Nacional de Cuyo, UTN - Regional Mendoza, Universidad Católica Argentina, Universidad Juan Agustín Maza, Universidad de Mendoza, Universidad del Aconcagua, Universidad Champagnat y Universidad de Congreso. Instituto Argentino de Relaciones Internacionales y la Comisión de Relaciones Exteriores y Culto de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación.	Coordinar y fomentar iniciativas destinadas a la investigación, análisis y debate de los asuntos de política internacional y soberanía sobre las Islas Malvinas, Georgias del Sur y Sandwich del Sur; Coordinar y fomentar iniciativas destinadas a la investigación de los aspectos históricos, culturales y ambientales vinculados; desarrollar actividades de docencia, investigación y extensión sobre la Cuestión Malvinas, promoviendo proyectos interinstitucionales e interdisciplinarios	2013
Acuerdo entre Universidades de Mendoza y el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)	Universidad Nacional de Cuyo, UTN - Regional Mendoza, Universidad Católica Argentina, Universidad Juan Agustín Maza, Universidad de Mendoza, Universidad del Aconcagua, Universidad Champagnat y Universidad de Congreso. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)	Poner a disposición infraestructura y recursos humanos de ciencia y técnica de las universidades locales y del CCT-CONICET-Mendoza, junto al financiamiento concreto de empresas o grupos de empresas locales, para servir a la sociedad y trabajar en conjunto sobre sus problemas reales.	2020

La investigación se desarrolla mediante la entrevista a los líderes de las universidades privadas (tema de investigación del proyecto descrito en el presente artículo). Hasta el momento se entrevistó a 4 rectores y 3 vice-rectoras/secretarías académicas que dieron su consentimiento para que aparecieran sus nombres en las publicaciones: Vice-Rectora de Investigación, Extensión y Vinculación- UMaza: Mgter. Mónica Torrecilla (martes 8/10/19 17 hs, presencial y 26/05/2021, vía e-mail), Rector de la Universidad de Congreso: Mgter. Ing. Rubén Bresso (viernes 21/02/20 a las 10:30 hs. presencial), Rector de la UMaza: Méd. Daniel Miranda (viernes 28/02/20 a las 11 hs. y se lo entrevistó en tiempo de pandemia, el día martes 27/07/2020 a las 8:30 hs vía whatsapp y agregando otras preguntas sobre la pandemia 27/05/2021, vía –email), Rector de la Universidad de Champagnat: Lic. Alejandro Giuffrida (miércoles 01/07/2020 a las 19 hs., vía Meet y el 26/05/2021 vía e-mail), Secretaria General de la Universidad de Congreso: Esp. Norma García (martes 17/11/2020 a las 17 hs., vía Meet), Vice- Rectora Académica de la UMaza: Mgter. Amalia Salafia (miércoles 18/11/2020 a las 19 hs., vía Meet y 26/05/2021, vía e-mail) y el Rector de la Universidad del Aconcagua: Dr. Osvaldo Caballero (2/06/2021, vía e-mail).

Todos los entrevistados coinciden en afirmar que es un tema muy relevante en esta época compleja y de rápidos cambios la conformación de redes entre universidades y con otras organizaciones, empresas y el Estado.

Por ejemplo, uno de los rectores afirma: *“El tejido de redes es fundamental, sin la interdisciplina, la multidisciplina y la intersectorialidad es imposible trabajar en este momento, yo lo llevo a la parte médica. Un paciente complejo es imposible abordarlo desde una sola persona tiene que haber un equipo trabajando y muchas veces además de un equipo debe haber sectores trabajando, creo que son básicos la interdisciplina y la intersectorialidad debe haber conformación de consorcios... Bueno esto pasa justamente en la multiplicidad de organizaciones y en esa relación que siempre debemos construir que es universidad – empresa y sociedad. Si uno quiere lograr esa trilogía que implica una ida y vuelta, requiere de una capacidad de aceptar lo que es distinto y ver que hay otros sectores y otros aspectos de la vida organizacional. Tienen que participar de esos objetivos y del cambio”*.

Cabe destacar, que 4 de los líderes mencionaron como ejemplo exitoso la Red Andina de Universidades (RADU) propia de nuestra región, de los cuales 2 agregaron algunas inquietudes respecto de dicha Red de universidades.

Respecto de la RADU, una de las entrevistadas, desde una visión optimista, afirma lo siguiente: *“...la más importante la que llevamos años trabajando es la Red Andina de Universidades, la “RADU” desde el año 2005. Que ha gestado y generado muchas líneas de trabajo y de proyectos importantes en todas las cuestiones no solo en la docencia como son las carreras que se han generado sino en la extensión, en la publicación de libros, en la parte de repositorio y biblioteca, en la investigación con las jornadas de Investigaciones en RADU. O sea, se ha trabajado muy bien con esa red. Red de universidades privadas que es la primera en la Argentina, o sea, como ejemplo de gestión privada.”*

Otra de las líderes, con una opinión más crítica, sostiene: *“La universidad es parte de pocas redes ¿Si? La más fuerte o la más antigua que tenemos es la RADU. Que a mi juicio debe ser desarrollada más. No podemos ser cinco universidades y nada más porque si es Red Andina creo que entre más Universidades pertenezcamos creo que podemos potenciar mucho más, y más con la cercanía que tenemos con Chile y los Andes ahí en el medio. Creo que podríamos ser una Red muy potente si pudiéramos desarrollar esa red. Pero... lo digo abiertamente porque lo he dicho acá y se lo digo al Rector y demás y creo que también nos hemos quedado cortos con la cantidad de cosas que hacemos en la Red porque se ha tenido su mayor desarrollo en lo académico con posgrado pero no ha tenido otro tipo de desarrollo. Sí hemos hecho alguna jornada de Red Andina e Investigación, sí hemos hecho alguna cosa pero no un desarrollo permanente en eso.*

Después, pertenecemos en la Red de Observatorios ¿Si? Y dentro de eso estamos en el observatorio Cuestión Malvinas que son observatorios que creo que por ejemplo, cumplen con estar, permanecer y cumplir con lo que le toca ese año por presidir en el observatorio. Esa es mi visión.

Creo que necesitamos más involucramiento en distintas redes, en más cantidad de redes. Obviamente la situación país incide porque la mayoría de esas redes se paga en euros o en dólares; en la gestión anterior de gobierno nacional cuando no podíamos enviar dinero de otra moneda al exterior no podías ser socio porque no tenías manera, tenías que enviar a alguien, ahora que se dispara (Ríe) o sea tenemos distintas cosas. Se puede, pero no se puede. O sea hemos tenido distintas situaciones por las cuales no, pero de todas maneras también estamos en URSULA que es la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana que es una Red muy linda, muy grande y es gratuita y participamos de todas las actividades... que tiene una gran ventaja URSULA que está trabajando justamente con los nuevos medios de comunicación. Cada congreso, cada curso, cada reunión se hace vía streaming o vía videoconferencia entonces podemos participar todos sin tener que estar viajando al exterior, entonces eso ha favorecido mucho...”.

El tercer líder, también desde una mirada crítica, afirma lo siguiente: “.. me parece siempre positivo que existan redes como punto inicial. Creo que Mendoza tiene un gran avance en este sentido que no lo tiene la nación, otras regiones tienen contados casos en donde las universidades deciden trabajar mancomunadamente pero siempre hay personalismos. Creo que en ese sentido hay una buena base de trabajo. Si me preguntás a mí se tendría que hacer más cosas que las que se hacen. Creo que hay muchas redes que se construyen de formalidad, y esa formalidad por estar, es muy difícil de lograr puntos de comunión para lograr avances, para decirte con otras palabras, vos podés construir un montón de redes pero cuando querés actuar tenés que definir cómo se va a distribuir económicamente esa comunidad, quién va a fijar los objetivos, quién va a hacer la comunicación de ese producto conjunto, quién va a presentar la carta, quién va a ser el responsable ante el gobierno, un montón de definiciones. Entonces no importa construir la red, sino generar un entorno lo suficientemente solidario, conjunto y comprometido para que esas funciones se plasmen en realidades. Sin esa red conjunta no se puede hacer nada, ahora después hay que hacer un montón de cosas conjuntas, yo creo que no se están haciendo satisfactoriamente y una muestra de eso es que los grandes debates que tiene Mendoza hoy, el Portezuelo, Corte, elección, minería sí, minería no, agua, industria del vino, etc., etc, en los grandes debates que tiene Mendoza hoy en líneas generales existen algunos ejemplos, en líneas generales la voz de la universidad mendocina no tiene mucho peso para la función de extensión e investigación. Si yo te digo qué hacemos con Portezuelo, qué hacemos las universidades, debe haber muchos investigadores valiosos trabajando en eso, pero este tema es una muestra que allí no hay una verdadera red que esté funcionando en ese sentido. La respuesta es que está buenísimo que haya redes, pero creo que se podrían alcanzar objetivos más avanzados de acción”.

Una cuarta entrevistada, señala la importancia de las personas que conforman esas redes y/o consorcios de universidades: “Soy una defensora de los consorcios y las redes, son muy buenos, siempre que se respeten los estatutos de cada uno que se arme, porque los cargos de gestión cansan, por lo que es bueno que cada cierto periodo de tiempo cambie quien dirige esa red para que no se forme un monopolio que la desgasta. En 2012, se formó una red de las Facultades de Ciencias Enológicas de Argentina y funcionó bien los primeros 6 años después quien quedó como presidente en el cargo no le interesó y la red ha muerto. Estas redes deben tener vigencia, un peso importante y se tienen que ir renovando para trabajar en forma mancomunada”.

En las Tablas N° 2, 3 y 4 se agrupan las principales opiniones respecto de las Redes:

En la Tabla N°2, los aspectos positivos que destacan de las redes creadas hacen referencia a la visión interdisciplinaria de sus participantes y al desarrollo que se ha logrado en la articulación de las funciones universitarias con la sociedad y las empresas del medio. Además, cabe destacar, que estas actividades académicas se han mantenido en el tiempo, alcanzando una gran experiencia.

Tabla N°2: Aspectos positivos de las redes universitarias, según opinión de sus líderes

TABLA N°2
Aspectos positivos de las redes universitarias según opinión de sus líderes

Aspectos positivos
Interdisciplinariedad y multidisciplinariedad
Intersectorialidad
Mejora de la relación universidad - empresa - sociedad
Gestión de mejores y mayores líneas de trabajo: extensión, publicación, repositorios y biblioteca
Mantenimiento en el tiempo

En la Tabla N°3, los aspectos negativos o a mejorar en las redes generadas, según la visión de algunos de sus integrantes, se resumen en los siguientes: la falta de participación con otras universidades internacionales, el compromiso entre las mismas sobre todo en el aspecto económico dispuesto a ser utilizado y, en algunas ocasiones, disímiles intereses puestos de manifiesto por sus integrantes.

Tabla N°3: Aspectos negativos de las redes universitarias, según opinión de sus líderes

TABLA N°3
Aspectos negativos de las redes universitarias, según opinión de sus líderes

Aspectos Negativos
Participación en pocas Redes Internacionales
Escaso involucramiento y falta de pautas claras en cuanto al aspecto financiero
Las Redes suelen ser una formalidad
Escasos temas en común y en ocasiones disímiles
Necesidad de definir los roles y funciones dentro de las redes

Los principales puntos a resolver para un eficiente trabajo en conjunto hacen referencia a la incorporación de más y diferentes universidades internacionales y organizaciones, la búsqueda de mayores temáticas en común y desarrollo de todas las funciones universitarias con mayor niveles de ejecución y definición de roles dentro de las mismas.

Tabla N°4: Principales retos a resolver, según opinión de sus líderes

TABLA N°4
Principales retos a resolver según opinión de sus líderes

Desafíos
Desarrollo y trabajo permanente en mayor cantidad de Redes
Ampliar la participación de otras organizaciones en las Redes ya existentes
Lograr puntos de comunión para lograr mayores avances y ejecución de lo planificado
Generación de un entorno solidario, conjunto y comprometido
Todas las funciones universitarias se transformen en realidades
Definición clara de roles y funciones dentro de las redes

En la experiencia de las redes y acuerdos entre todas las universidades tanto del ámbito privado como estatal de la provincia de Mendoza, observamos que el logro de este resultado ha implicado un proceso de construcción de acuerdos colaborativos y negociaciones entre los distintos líderes y actores públicos y/o privados con el fin de alcanzar objetivos colectivos, valorados públicamente, tanto para las comunidades educativas como para la sociedad mendocina. Sin embargo, todavía existen aspectos a mejorar.

CONCLUSIONES

La principal característica de las redes que han logrado conformar las 8 universidades de la provincia de Mendoza, tanto de gestión privada como estatal, es que priorizan las funciones de investigación y extensión.

En el caso de la Red Andina de Universidades, una red interuniversitaria e interprovincial de universidades privadas de la región de Nuevo Cuyo se ha logrado a través del tiempo trabajar de manera mancomunada en las tres funciones universitarias fundamentales: docencia (con ofertas de carreras de posgrado), investigación (trabajos de investigación interuniversitario y publicaciones en conjunto) y de extensión (capacitaciones y eventos en común).

De esta última las principales fortalezas destacadas por los y las líderes entrevistadas son las de mantenerse en el tiempo y que permiten tener una visión intersectorial e interdisciplinaria.

En cuanto a las principales debilidades señaladas por la mirada de distintos/as entrevistados/as es que no se ha logrado sumar a otras universidades de distintos países para tener una mirada más internacional y que necesitan tener una incidencia aún mayor en temáticas de las agendas político-sociales locales y nacionales.

Sin duda que el recorte realizado en el presente artículo, guarda relación con las habilidades que posee un líder de impacto en la comunidad institucional (Kouzes y Posner, 2018).

Afirmamos esto porque indudablemente las Redes permiten: 1) Desafiar el proceso (innovar) ya que permiten cambiar estructuras, enfoques, pasando de una cultura institucional centrada en la propia organización a una visión más amplia, de conjunto; 2) Comunicar una visión compartida, para (re)conocer hacia dónde se pretende llegar, y para ello es necesario comunicar la visión, misión y objetivos estratégicos, tanto de la Red como de las instituciones que participan de la misma; 3) Habilitar a otros a actuar: implica pensar que las personas pertenecientes a diferentes instituciones son capaces de desarrollar las actividades que supone la Red de manera eficiente; 4) Servir de modelo: el modo en que se trabaja en Red puede ser modelo al interior de las instituciones que conforman la Red, para que dentro y fuera de la misma se trabaje con una construcción colectiva que brinda la posibilidad de un mayor compromiso y participación de los actores

involucrados en las decisiones; 5) Brindar aliento: otorgando reconocimiento a los equipos de trabajo que van más allá de lo solicitado y se mantienen actualizados.

Según la visión prospectiva sobre la universidad del siglo XXI, al pensar en el trabajo en Redes se afirma que “no se puede trabajar aislado, así como no se puede trabajar solo dentro de una institución, no se puede trabajar solo como universidad. Hay que empezar a trabajar en red, alianzas estratégicas, sumar esfuerzos... Somos un ejemplo de eso porque hemos logrado muchas redes. La Educación a Distancia es un gran desafío y la del bilingüismo, aunque la competencia lingüística aún no es un estándar.”

A manera de conclusión, si bien existen opiniones disímiles respecto a dichas redes por parte de sus protagonistas, sostenemos que las universidades en sus procesos de comunicación y sus relaciones interinstitucionales, desde una mirada de cooperación, han logrado superar barreras propias de una visión de competencia mutua y están logrando un impacto positivo en la sociedad mendocina.

REFERENCIAS

- Acosta Silva, A. (2020) Agenda universitaria en México: novedades y rutinas. *Revista Pensamiento Universitario*, 19, pp. 131-134. <http://www.pensamientouniversitario.com.ar/index.php/2020/09/22/agenda-universitaria-en-mexico-novedades-y-rutinas/>
- Acosta Silva, A.; Ganga Contreras, F. y Rama Vitale, C. (2021), Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, 12 (33), pp. 3-17, DOI: <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854>
- Alcántara Santuario, A. y Marín Fuentes, V. (2013), Gobernanza, democracia y ciudadanía: sus implicaciones con la equidad y la cohesión social en América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, México, unam-iisue/Universia, 9 (10), pp. 93-112, <http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/233>
- Carrasco, A. (2017). Los nuevos modelos de gobernanza universitaria. El caso de la Unión Europea como organismo supranacional que configura el sistema universitario español. *Journal of Supranational Policies of Education*, 107122. <https://revistas.uam.es/jospoe/article/view/8084/8681>
- Cifuentes, J. H. (2016). Sobre el gobierno universitario. En J. H. Cifuentes (Ed.) *Asuntos de gobierno universitario*. Editorial de la Pontificia Universidad Javeriana.
- Fernández Lamarra, N. y Alonso Brá, M. (2004). La gestión universitaria en la Argentina. Una aproximación a partir de la evaluación institucional externa. En N. Colossi y M. Dias de Souza Pinto (Org.), *Estudos e perspectivas em gestão universitaria*. Nova Letra.
- Fernández Lamarra, N. (Dir.). (2018). La educación superior universitaria argentina: situación actual en el contexto regional. Universidad Nacional de Tres de Febrero. Buenos Aires, Argentina.
- Fernández Lamarra, N.; García, P. y Pérez Centeno, C. (2020). Gobernanza universitaria en Argentina: aportes de investigación para pensar el pasado, el presente y el futuro de la Universidad. En Ganga Contreras, F.; González Gil, E.; Ostos Ortiz, O.L. y Hernández Merchán M. A. (comp.) *Gobernanza universitaria: Experiencias e investigaciones en Latinoamérica*. Bogotá, Colombia: Ediciones USTA.
- Ganga-Contreras, Francisco, Juan Abello y Juan Quiroz (2014). Gobernanza universitaria: una mirada histórica y conceptual. En F. Ganga, J. Abello y J. Quiroz. *Gobernanza Universitaria: aproximaciones teóricas y empíricas*. Santiago, Chile: Editorial CEDAC/Universidad de Los Lagos, pp. 11-20.
- Ganga-Contreras, Francisco, Juan Quiroz y Paulo Fossati (2017). Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta. *Educación y Pesquisa*, 43 (2), pp. 553-568.
- Ganga Contreras, F. y Mancilla, M. (2018). Universidades latinoamericanas: orígenes, fuentes y factores determinantes de la estructura. En F. Ganga, O. Leyva, A. Hernández, G. Tamez, P. Pérez. *Investigaciones sobre gobernanza universitaria y formación ciudadana en educación*. Editorial Fontamara y Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Ganga Contreras, F.; González Gil, E.; Ostos Ortiz, O.L. y Hernández Merchán M. A. (2020) *Gobernanza universitaria: Experiencias e investigaciones en Latinoamérica*. Bogotá, Colombia: Ediciones USTA.

- Kehm, B. M. (2011). *La gobernanza en la enseñanza superior*. Ediciones Octaedro.
- Schmal, R. y Cabrales, F. (2018) El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. *Ensaio Avaliação e Políticas Públicas em Educação* 26 (100), pp. 822-848. <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/7MYDdYP6PVw3765kPxQN9JK/?format=pdf&lang=es>
- Zurbriggen, C. (2011) Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles latinoamericanos*. 19 (38), pp. 39-64. <https://www.redalyc.org/pdf/115/11519271002.pdf>