



Editorial

Gobernanza de la educación superior: hallazgos y aportes desde Latinoamérica

El Instituto Internacional de la United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Unesco) para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (Iesalc) publicó el pasado 6 de abril el informe “COVID-19 y Educación Superior: De los efectos inmediatos al día después. Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones”, que fue actualizado posteriormente el 13 de mayo. Este documento es un interesante aporte cuando se trata de reflexionar sobre los efectos que está teniendo la pandemia en diferentes ámbitos y actores en la Región.

En lo que al campo de la gestión se refiere, es justo rescatar lo expresado en su página 25, en la que dice textualmente: “pero es indudable que hay una oportunidad para mejorar la gestión universitaria, aprovechando al máximo el teletrabajo y reduciendo las típicas ineficiencias de los sistemas más anticuados bajo modelos de gestión arcaicos o excesivamente burocratizados”.

El segmento citado apunta a nuestro foco de investigación, y ha motivado que dediquemos este número de la revista *Hallazgos* a temas propios de gestión universitaria, debido a la necesidad de aportar al mejoramiento de la gobernanza de las universidades latinoamericanas, con el convencimiento de que hay muchas brechas que abordar y enormes aportes que realizar.

Las instituciones de educación superior, especialmente la universidad latinoamericana, se han transformado en un actor central para los procesos de crecimiento y desarrollo de los países de la Región. Hoy lo hacen en una atmósfera extremadamente profusa de complejidades e incertidumbres. Tal realidad demanda nuevas exigencias organizacionales que permitan responder de forma apropiada a las expectativas de la sociedad y a las tendencias económicas, políticas, culturales, ambientales y tecnológicas que emergen tanto a escala global como local.

Es en medio de este escenario donde la gobernanza se transforma en un factor crítico de éxito, por lo cual se justifica plenamente la investigación y difusión de estudios como los que se recogen en esta edición especial, que abordan prácticas de gobierno universitario y acciones que tienen impacto en este. Por ello cobra particular sentido el presente número de *Hallazgos* como un aporte significativo en esa dirección.

La calidad y la pertinencia de los catorce artículos presentados (siete de la categoría investigación, cinco de reflexión y dos de revisión) se espera sirvan de insumo para nuevas investigaciones y den soporte a los procesos de toma de decisiones.

Véliz, Dorner, Soto y Alvarado, mediante el estudio de carácter cualitativo “Gobernanza universitaria en tiempos de crisis sociosanitaria: experiencias de directivos chilenos”, abordan los retos que deben enfrentar los equipos directivos, desde el punto de vista de la gobernanza universitaria en tiempos de crisis sociosanitaria. Aplicaron entrevistas focalizadas a doce directivos de alto nivel jerárquico de universidades regionales chilenas, e identificaron cinco grandes categorías de análisis: 1) preparación ante la crisis, 2) fortalezas, 3) dificultades, 4) desafíos y 5) aprendizajes derivados de la gestión en tiempos de pandemia.

“Evaluación del desempeño de las universidades: el aporte de los *rankings* mundiales” es como titula el artículo de Abello-Romero, Sáez y Mancilla, con el cual buscaron responder si los indicadores que forman parte de los *rankings* mundiales miden realmente el desempeño de las universidades. Consideraron las dimensiones de docencia, investigación y compromiso con la sociedad para evaluar el quehacer de una universidad generadora de bienes comunes, y establecieron requisitos técnicos a los indicadores. Los resultados arrojan que los rankings universitarios no son una adecuada medida del desempeño. Una elección errónea del indicador generará distorsiones en la valoración de las instituciones y consecuencias en las decisiones que se tomen internamente, lo que afecta los objetivos misionales.

Analizar la constitución de los máximos cuerpos colegiados (MCC) de las universidades latinoamericanas, con el fin de crear una tipología que facilite su ordenamiento basado en la mayor o menor participación de los grupos de interés (GI), fue el objetivo de Viancos-González y Ganga-Contreras a través del estudio “Composición de los máximos cuerpos colegiados (MCC) de las universidades latinoamericanas: un análisis con base en los estatutos”. Se trata de una investigación descriptiva en la que se utilizó una muestra de 220 universidades que aparecen en la clasificación de Scimago IBER 2019 para Latinoamérica. En términos generales, se encontraron relaciones entre los grados de participación y el régimen de propiedad de las instituciones

con el predominio de una categoría denominada *homogéneas* (los miembros del MCC representan entre 3 y 4 GI).

Por su parte, Vieira de Souza, Fossatti y Jung exploran la “Innovación aplicada al desarrollo del liderazgo lasaliano en Brasil: fundamentos para la excelencia en la gestión”. Aplican los fundamentos de la excelencia en la gestión del liderazgo de la universidad La Salle de Brasil, con el objetivo de mostrar el proceso de desarrollo de sus líderes, sobre todo en el perfil de liderazgo innovador. Se demuestra que la Casa de Estudio invierte e implementa modelos de gestión contemporáneos aplicables a su función, lo que la hace competitiva y sostenible dentro del escenario en el que opera. En ese sentido, busca alinear la gestión innovadora de la excelencia con sus principios fundacionales, como institución lasaliana. En esencia, su propósito es la formación integral e integradora de las personas que eligen esta universidad.

Coluccio-Piñones, Pedraja-Rejas, Medel-Romero y Meza-Castro profundizan en el “Estilo de liderazgo pasivo-evitador e intercambio de comportamientos líder-seguidor en estudiantes universitarios: una aproximación desde Chile”. Buscan la identificación de los educandos con los estilos de liderazgo a partir de su desempeño e interacción con los equipos de trabajo, poniendo el foco en el estilo pasivo-evitador. Se revela la influencia de las características individuales de los estudiantes universitarios en el proceso de liderazgo, teniendo en cuenta que la colaboración y el flujo de información fomentan un proceso formativo más eficiente.

“Propuesta de un modelo de gestión para la docencia: experiencia de una universidad estatal chilena” titulan Villegas y Valderrama su artículo sobre la gestión de la docencia en el contexto de educación superior, en razón de las actuales líneas de la actividad docente universitaria. La pesquisa se llevó a cabo a partir de las directrices de un proyecto ministerial asumiendo una propuesta de caso y argumentando la definición de la gestión en innovación y el aseguramiento de la calidad curricular.

Con el propósito de evaluar cómo influye el uso de teléfonos móviles en el contexto de aprendizaje por parte del profesorado, Fávero, Jader y Carvalho realizaron una investigación de carácter descriptivo que denominan “Factores que influyen en el uso de teléfonos móviles en el contexto de aprendizaje por parte del profesorado de educación superior en la provincia de Santa Catarina (Brasil)”. Los datos se obtuvieron por medio de un cuestionario, en el que se emplearon siete variables independientes: 1) *condiciones facilitadoras*, 2) *expectativas de rendimiento*, 3) *expectativas de esfuerzo*, 4) *influencia social*, 5) *motivación hedonista*, 6) *precio/valor* y 7) *hábito*. Además incluyó la dimensión *intención de uso*, caracterizada como variable dependiente. Los resultados aluden a la *motivación hedonista*, la *expectativa de rendimiento*, la *condición*

facilitadora, el *precio/valor* y el *hábito* como factores que influyen en la intención de uso de los dispositivos móviles en el público investigado. Sobresale la dimensión *precio/valor*, puesto que ejerce mayor influencia en la intención de uso de los dispositivos móviles por parte del docente en clase.

Améstica, King, Sanhuenza y Ramírez tratan los “Efectos económicos de la deserción en la gestión universitaria: el caso de una universidad pública chilena”. La mayor cobertura de la educación superior de las últimas décadas ha permitido que gran número de jóvenes puedan acceder a un título, lo que debería incidir positivamente en mejores ingresos y bienestar. Sin embargo, dicho crecimiento ha redundado en un deterioro en las tasas de graduación, debido a la deserción. Una propuesta innovadora, que constituye una buena fuente para la alta dirección universitaria, en la que se calculan los efectos económicos de la deserción para un caso real y no en estadísticas globales.

“Concepción del alineamiento estratégico como principio de la gobernanza universitaria” es el tema abordado por Pérez y Rodríguez, con la finalidad de integrar el *alineamiento estratégico* como principio de gestión de la gobernanza universitaria. Consiguen mostrar evidencias de sus posibilidades metodológicas y prácticas y de los beneficios que aporta al funcionamiento del sistema de educación superior. Sostienen que garantiza opciones de mejoramiento continuo y armonía para el funcionamiento de las instituciones de educación superior, contribuyendo a la materialización de políticas públicas, a que se utilicen eficientemente los recursos y se obtengan los resultados planificados.

Determinar los factores que influyen en la expansión de la educación superior virtual en América Latina es el objetivo central del trabajo de Suárez, Díaz y Pereira, el cual quedó plasmado en el artículo: “Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades”. Metodológicamente apelaron a la revisión documental e identificaron cuatro factores: 1) socioeconómicos, 2) sociopolíticos, 3) socioculturales y 4) sociotecnológicos. Estos fueron percibidos como multifactoriales, que exigen a las instituciones no solo adaptarse al desafío de la internacionalización y al estudiante de esta nueva era, sino también adecuarse a la transformación de los modelos de enseñanza y de gobernanza.

Salazar-Botello, Muñoz-Jara, Lagos-Troncoso, Arriagada-Inostroza, Vallejos-Cartes y Monje-Sanhueza muestran la experiencia de implementar la metodología: “Institucionalización del aprendizaje servicio en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bío-Bío: vinculando la educación superior y la comunidad local”, la cual permite reforzar el proceso enseñanza-aprendizaje mediante el vínculo

bidireccional entre el estudiantado y la comunidad, transitando desde la sala de clases hasta el trabajo en terreno. Participaron 901 estudiantes en capacitaciones y asesorías concretas con vistas a que pudieran responder a los requerimientos reales de la comunidad. Esto impacta en el aprendizaje de manera más eficaz que los métodos tradicionales de enseñanza.

Acerca de “La educación desde la perspectiva de Tomás de Aquino en el contexto de la cibercultura” reflexionan García y Pineda. En este artículo se propicia una actualización de cuestiones decisivas de la práctica pedagógica, desde un enfoque realista en el contexto de la cibercultura, basado en el ideario educativo y pedagógico del teólogo y filósofo católico perteneciente a la Orden de Predicadores. Dan a conocer las implicaciones antropológicas, epistemológicas y axiológicas de su pensamiento, para que sean aplicadas a la práctica educativa con base en el *realismo pedagógico*. Se proponen algunas líneas de acción para estimular la reflexión del diseño curricular, según los conceptos de *persona*, *verdad* y *virtud*, propios de Santo Tomás, ampliamente emergentes en la llamada *sociedad digital*.

Acevedo y Correa hurgan en “El estudiantado colombiano y la apuesta por el cogobierno y la autonomía universitaria (1971-1972): análisis retrospectivo con base en el Manifiesto de Córdoba”. Escudriñan en la evolución del movimiento estudiantil colombiano y argumentan que se deriva del sentimiento del estudiantado latinoamericano por obtener la autonomía universitaria, dirigiendo su acción colectiva hacia la búsqueda de espacios de participación en la toma de decisiones de la universidad pública, hasta lograr la implementación del cogobierno en la Universidad Nacional de Colombia, en la Universidad de Antioquia y en la Universidad Industrial de Santander. La información se obtuvo de la consulta de documentos, periódicos de la época y de la reciente historiografía escrita.

Torres Osorio propone “Alternativas de resolución de conflictos desde una perspectiva holística en los entornos universitarios colombianos”. Con este artículo pretende identificar los conflictos internos que se presentan en las universidades públicas y privadas de Colombia. Utiliza una metodología cualitativa, lo que implicó la revisión documental sobre el conflicto y sus tipos que llevó a cabo en dos etapas: una primera consideró el establecimiento de descriptores como “conflicto”, “conflicto universidad”, “resolución de conflictos”, “métodos alternos de solución de conflictos”, “negociación”, “mediación”, “defensor universitario”, “principios de la mediación”, a fin de realizar una búsqueda mediante la fuente secundaria Vlex, Google Avanzado (formato PDF) y Google Académico, Worldcat, Scielo, ScienceResearch, Scimago, Scopus, World Wide Science. La segunda se basó en la depuración,

clasificación y estructuración de la información. La pesquisa arrojó que no existe registro de investigaciones sobre el tema, por lo que es necesario estudiar la naturaleza de los conflictos en las universidades y sus formas de resolución.

Revista *Hallazgos*, comprometida con un proceso riguroso y de excelencia, aspira haber cumplido a cabalidad su papel como un dispositivo de difusión del conocimiento de los grandes desafíos y fenómenos contemporáneos que enfrentan las sociedades latinoamericanas. La tarea se ha efectuado con altos estándares de calidad y severidad procedimental, gracias a una labor altamente implicada y con visión de largo plazo de quienes ejercen su liderazgo.

Dedicamos este número especial a la gestión universitaria y a los distintos roles que desempeñan o deberían desempeñar quienes hacen universidad en la Región y que esperamos haya sido de utilidad para aquellos que se interesan por el tema, especialmente para los investigadores.

PH. D. FRANCISCO ANÍBAL GANGA CONTRERAS

Universidad de Tarapacá, Chile

Editor invitado



Editorial

Governance of higher education: findings and contributions from Latin America

The International Institute of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) for Higher Education in Latin America and the Caribbean (IESALC) published on April 6 the report “COVID-19 and Higher Education: Today and tomorrow. Impact analysis, policy responses and recommendations”, which was later updated on May 13. This document is an interesting contribution when it comes to reflecting on the effects the pandemic is having in different areas and actors in the Region.

As far as the field of management is concerned, it is fair to recall what is expressed on page 25, which says: “without a doubt, there is an opportunity to improve university management, taking advantage of teleworking and reducing the typical inefficiencies of the most antiquated systems under archaic or excessively bureaucratic management models”.

The aforementioned segment points to our research focus, and has motivated us to dedicate this issue of the *Hallazgos* journal to topics of university management, due to the need to contribute to the improvement of governance of Latin American universities, with the conviction that there are many gaps to address and huge contributions to make.

Higher education institutions, especially the Latin American university, have become a fundamental actor in the growth and development processes of the countries of the Region. Today, they do so in an environment extremely profuse of complexities and uncertainties. Such a reality requires new organizational demands that allow an appropriate response to society’s expectations and to the economic, political, cultural, environmental and technological trends that arise both on a global and local scale.

It is in the midst of this scenario where governance becomes a critical success factor, which fully justifies the research and dissemination of studies such as those included in this special edition, which address university governance practices and actions that have an influence on it. For this reason, this issue of *Hallazgos* makes particular sense as a significant contribution in that direction.

The quality and relevance of the fourteen articles presented (seven from the research category, five from the reflection category and two from the review category) are expected to serve as input for new research and to support decision-making processes.

Véliz, Dorner, Soto and Alvarado, through the qualitative study “University governance in times of social and sanitary crisis: experiences of Chilean directors”, address the challenges that management teams must face, from the point of view of university governance at times of social and sanitary crisis. They applied focused interviews to 12 top-level managers of Chilean regional universities, and identified five major categories of analysis: 1) preparation for the crisis; 2) strengths, 3) difficulties, 4) challenges and 5) lessons learned resulting from management in times of pandemic.

“Evaluation of university performance: the contribution of world rankings” is the title of the article by Abello-Romero, Sáez and Mancilla, with which they sought to answer whether the indicators that are part of the world rankings really measure university performance. They considered the dimensions of teaching, research and commitment to society to evaluate the work of a university that generates common goods, and established technical requirements for the indicators. The results show that university rankings are not an adequate performance measurement. A wrong choice of indicator will generate distortions in the assessment of the institutions and consequences in the decisions made internally, which affects mission objectives.

Analyzing the composition of the highest collegiate bodies (HCB) of Latin American universities, in order to create a typology that facilitates their organization based on the greater or lesser participation of stakeholders, was the objective of Viancos-González and Ganga-Contreras through the study “Composition of the highest collegiate bodies (HCB) of Latin American universities: an analysis based on the bylaws”. This is descriptive research used a sample of 220 universities that appear in the Scimago IBER 2019 classification for Latin America. Overall, it found relations between the levels of participation and the ownership regime of the institutions with the predominance of a category called *homogeneous* (members of the HCB represent between three and four stakeholders).

For their part, Vieira de Souza, Fossatti and Jung explore “Innovation applied to the development of Lasallian leadership in Brazil: foundations for excellence in management”. They apply the fundamentals of management excellence in the development of leadership of the La Salle University of Brazil, with the aim of showing the development process of its leaders, especially in the innovative leadership profile. It is demonstrated that the Campus invests and implements contemporary management models applicable to its function, which makes it competitive and sustainable within the scenario in which it operates. In this sense, it seeks to align the innovative excellence management with its founding principles, as a Lasallian institution. In essence, its purpose is the comprehensive and inclusive training of the people who choose this university.

Coluccio-Piñones, Pedraja-Rejas, Medel-Romero and Meza-Castro delve into the “Passive-avoidant leadership style and exchange of leader-follower behaviors in university students: an approach from Chile”. They seek the identification of students with leadership styles based on their performance and interaction with work teams, focusing on the passive-avoidant style. The influence of the individual characteristics of university students in the leadership process is revealed, taking into account that collaboration and the flow of information encourage a more efficient training process.

Villegas and Valderrama entitle their article on the management of teaching in the context of higher education “Proposal of a management model for teaching: experience of a Chilean state university”, due to the current lines of university teaching activity. The research was based on the guidelines of a ministerial project, assuming a case proposal and discussing the definition of innovation management and curricular quality assurance.

With the purpose of evaluating how the use of cell phones influence in the learning context by professors, Fávero, Jader and Carvalho made a descriptive research titled “Factors influencing the use of cell phones in the context of learning by higher education professors in the province of Santa Catarina (Brazil)”. The data was obtained through a questionnaire, in which seven independent variables were used: 1) *facilitating conditions*, 2) *performance expectancy*, 3) *effort expectancy*, 4) *social influence*, 5) *hedonic motivation*, 6) *price value* and 7) *habit*. It also included the intention to use dimension, characterized as a dependent variable.

The results refer to *hedonic motivation*, *performance expectancy*, *facilitating condition*, *price value* and *habit* as factors that influence the intention to use mobile devices in the researched public. The *price value* dimension stands out, since it

exerts a greater influence on the intention to use mobile devices by the professor in class.

Améstica, King, Sanhuenza and Ramírez discuss the “Economic effects of dropout in university management: the case of a Chilean public university”. The greater coverage of higher education in recent decades has allowed a large number of young people to access a degree, which should have a positive impact on better income and well-being. However, this growth has resulted in a deterioration in graduation rates, due to dropouts. An innovative proposal, which constitutes a good source for university senior management, which calculates the economic effects of dropout for a real case and not in global statistics.

“Understanding of strategic alignment as a principle of university governance” is the topic addressed by Pérez and Rodríguez, with the purpose of integrating *strategic alignment* as a management principle of university governance. They succeed in showing evidence of its methodological and practical possibilities and the benefits it brings to the functioning of the higher education system. Pérez and Rodríguez affirm it guarantees continuous improvement and coherence options for the functioning of higher education institutions, and contributes to the materialization of public policies, to the efficient use of resources and the achievement of planned results.

To determine the factors that influence the expansion of virtual higher education in Latin America is the main objective of the work by Suárez, Díaz and Pereira, reflected in the article: “Competitive profile as a tool for strategic management of research in universities”. Methodologically, they appealed to the documentary review and identified four factors: 1) socioeconomic, 2) sociopolitical, 3) sociocultural and 4) sociotechnological. These were perceived as multifactorial, which require institutions not only to adapt to the challenge of internationalization and to the student of this new era, but also to adapt to the transformation of teaching and governance models.

Salazar-Botello, Muñoz-Jara, Lagos-Troncoso, Arriagada-Inostroza, Vallejos-Cartes and Monje-Sanhueza show the experience of implementing the methodology: “Institutionalization of service learning in the Faculty of Business Sciences at the University of Bío-Bío: linking higher education with the local community”, which allows reinforcing the teaching-learning process through the two-way linkage between students and the community, moving from the classroom to the fieldwork. A total of 901 students participated in specific training and consultancies with a view to responding to the real requirements of the community. This influences learning more effectively than traditional teaching methods.

García and Pineda reflect about “Education from Thomas Aquinas’ perspective in the context of cyberculture”. This article encourages updating decisive issues of pedagogical practice, from a realistic approach in the context of cyberculture, based on the educational and pedagogical ideology of the Catholic theologian and philosopher belonging to the Order of Preachers. García and Pineda reveal the anthropological, epistemological and axiological implications of their thinking, to be applied to educational practice based on *pedagogical realism*. Some lines of action are proposed to stimulate the reflection of the curricular design, according to the concepts of *person*, *truth* and *virtue*, distinctive of Saint Thomas, widely emerging in the so-called *digital society*.

Acevedo and Correa delve into “The Colombian student body and the commitment to co-governance and university autonomy (1971-1972): a retrospective analysis based on the Córdoba Manifesto”. They scrutinize the evolution of the Colombian student movement and argue it derives from the feeling of Latin American students to obtain university autonomy. The Colombian student body direct their collective action towards the search for participation spaces in decision-making in the public university, until achieving the implementation of co-governance at the National University of Colombia, the University of Antioquia and the Industrial University of Santander. The information was obtained from the consultation of documents, newspapers of the time and recent written historiography.

Torres Osorio proposes “Alternative dispute resolution from a holistic perspective in Colombian university environments.” This article aims to identify the internal conflicts that occur in public and private universities in Colombia. It uses a qualitative methodology, which entailed a documentary review of the conflict and its types that was carried out in two stages. The first one considered the establishment of descriptors such as “conflict”, “university conflict”, “dispute resolution”, “alternative dispute resolution methods”, “negotiation”, “mediation”, “university defender”, “principles of mediation”, in order to make a search using the secondary source Vlex, Google Advanced (PDF format) and Google Scholar, Worldcat, Scielo, ScienceResearch, Scimago, Scopus, World Wide Science. The second one was based on the cleaning, classification and structuring of the information. The investigation showed there is no record of research on the subject, so it is necessary to study the nature of conflicts in universities and their forms of resolution.

Hallazgos journal, committed to a rigorous and excellence process, aspires to have fully fulfilled its role as a tool for the dissemination of knowledge of the great contemporary challenges and phenomena faced by Latin American societies. The

FRANCISCO ANÍBAL GANGA CONTRERAS

task has been performed with high quality standards and procedural rigorosity, thanks to the highly involved work and long-term vision of those who exercise their leadership.

We dedicate this special issue to university management and the different roles played or that should be played by those who make university in the Region, and we hope it has been useful for those interested in the subject, especially researchers.

Ph.D. FRANCISCO ANÍBAL GANGA CONTRERAS

University of Tarapacá, Chile

Guest editor



Editorial

Governança do ensino superior: achados e contribuições a partir da América Latina

O Instituto Internacional da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) para o Ensino Superior na América Latina e no Caribe (Iesalc) publicou, no dia 6 de abril de 2020, um relatório sobre a covid-19 e o ensino superior (*Iesalc Report Analyzes the Impacts of #COVID19 and Offers Recommendations to Governments and Institutions of Higher Education*), que foi atualizado no dia 13 de maio. Esse documento é uma relevante contribuição quando se pretende refletir sobre os efeitos que a pandemia ocasionada pela covid-19 está tendo em diferentes contextos e atores na região.

No que se refere ao campo da gestão, é justo resgatar o expresso em sua página 25, na qual diz textualmente: “é indubitável que há uma oportunidade para melhorar a gestão universitária, aproveitando ao máximo o teletrabalho e reduzindo as típicas ineficiências dos sistemas mais antiquados sob modelos de gestão arcaicos ou excessivamente burocráticos” (tradução nossa).

O trecho citado aponta para o nosso foco de pesquisa e nos motiva a dedicar este número da revista *Hallazgos* a temáticas próprias da gestão universitária, devido à necessidade de contribuir para melhorar a governança das universidades latino-americanas, convencidos de que há muitas lacunas a preencher e contribuições a realizar.

As instituições de ensino superior, em especial a universidade latino-americana, têm se transformado em um ator central para os processos de crescimento e desenvolvimento dos países da região. Hoje, fazem isso em uma atmosfera extremamente profusa de complexidades e de incertezas.

Essa realidade demanda novas exigências organizacionais que permitam responder de forma apropriada às expectativas da sociedade e às tendências econômicas,

políticas, culturais, ambientais e tecnológicas que emergem tanto no âmbito local quanto no global.

Nesse cenário, a governança se transforma em um fator crítico de sucesso, portanto se justificam a pesquisa e a difusão de estudos como os que esta edição especial compilou, que abordam práticas de governança universitária e ações que a impactem. Por isso, ganha particular sentido o presente número da *Hallazgos* como uma contribuição significativa nessa direção.

Espera-se que a qualidade e a pertinência dos 14 artigos apresentados (sete na categoria de pesquisa, cinco na de reflexão e dois na de revisão) sirvam de insumo para novas pesquisas e deem subsídios aos processos de tomada de decisões.

Véliz, Dorner, Soto e Alvarado, no estudo de caráter qualitativo “Governança universitária em tempos de crise socio sanitária: experiências de diretores chilenos”, abordam os desafios que devem enfrentar a direção, do ponto de vista da governança universitária, em tempos de crise socio sanitária. Aplicaram entrevistas focadas a 12 diretores de alto escalão de universidades regionais chilenas e identificaram cinco grandes categorias analíticas: 1) preparação ante a crise; 2) fortalezas; 3) dificuldades; 4) desafios e 5) aprendizagens derivadas da gestão em tempos de pandemia.

“Avaliação do desempenho das universidades: a contribuição dos rankings mundiais” é o título do artigo de Abello-Romero, Sáez e Mancilla, com o qual buscaram responder se os indicadores que fazem parte dos *rankings* mundiais medem realmente o desempenho das universidades. Consideraram as dimensões de docência, pesquisa e compromisso com a sociedade para avaliar o fazer de uma universidade geradora de bens comuns e estabeleceram requisitos técnicos dos indicadores. Os resultados demonstram que os rankings universitários não são uma adequada medida do desempenho. Uma escolha errada do indicador gerará distorções na avaliação das instituições e consequências nas decisões que forem tomadas internamente, o que afeta os objetivos de sua missão.

Analisar a constituição dos máximos corpos colegiados (MCC) das universidades latino-americanas, com o objetivo de criar uma tipologia que facilite seu ordenamento baseado na maior ou menor participação dos grupos de interesse (GI), foi o objetivo de Viancos-González e Ganga-Contreras por meio do estudo “Composição dos máximos corpos colegiados das universidades latino-americanas: uma análise com base nos estatutos”. Trata-se de uma pesquisa descritiva na qual foi utilizada uma amostra de 220 universidades que aparecem na classificação de Scimago IBER 2019 para a América Latina. Em termos gerais, são encontradas relações entre os graus de participação e o regime de propriedade das instituições com o predomínio

de uma categoria denominada “homogênea” (os membros do MCC representam entre três e quatro GI).

Por sua vez, Vieira de Souza, Fossatti e Jung exploram a “Inovação aplicada ao desenvolvimento da liderança lassalista no Brasil: fundamentos para a excelência na gestão”. Aplicam os fundamentos da excelência na gestão no desenvolvimento da liderança da Universidade La Salle de Brasil, com o objetivo de mostrar o processo de desenvolvimento de seus líderes, principalmente no perfil de liderança inovadora. É demonstrado que a Casa de Estudo investe em modelos de gestão aplicáveis à sua função e os implementa, o que a torna competitiva e duradoura no cenário no qual opera. Nesse sentido, procura alinhar a gestão inovadora de excelência com seus princípios fundacionais, como instituição lassalista. Em essência, seu propósito é formar de maneira integradora e integral as pessoas que escolhem essa universidade.

Coluccio-Piñones, Pedraja-Rejas, Medel-Romero e Meza-Castro aprofundam no “Estilo de liderança passivo-evitador e intercâmbio de comportamentos líder-seguidor em estudantes universitários: uma aproximação a partir do contexto chileno”. Os autores procuram identificar os alunos com os estilos de liderança a partir de seu desempenho e interação com as equipes de trabalho, colocando o foco no estilo passivo-evitador. É revelada a influência das características individuais dos estudantes universitários no processo de liderança, considerando que a colaboração e o fluxo de informações fomentam um processo formador mais eficiente.

“Proposta de um modelo de gestão para a docência: experiência de uma universidade estadual chilena” intitulam Villegas e Valderrama seu artigo sobre a gestão da docência no contexto do ensino superior, devido às atuais linhas da atividade docente universitária. A pesquisa foi realizada a partir das diretrizes de um projeto ministerial, assumindo uma proposta de caso e argumentando a definição da gestão em inovação e a garantia da qualidade curricular.

A fim de avaliar a influência do celular no contexto de aprendizagem por parte dos docentes, Fávero, Jader e Carvalho realizaram uma pesquisa de caráter descritivo que denominaram “Fatores que influenciam o uso do celular no contexto de aprendizagem por parte dos docentes de ensino superior em Santa Catarina, Brasil”. Os dados foram obtidos por meio de um questionário no qual foram utilizadas sete variáveis independentes: 1) *condições facilitadoras*; 2) *expectativas de desempenho*, 3) *expectativas de esforço*, 4) *influência social*, 5) *motivação hedonista*, 6) *preço/valor* e 7) *hábito*. Além disso, incluiu-se a dimensão intenção de uso, caracterizada como variável dependente. Os resultados fazem alusão à motivação hedonista, à expectativa de desempenho, à condição facilitadora, ao *preço/valor* e ao hábito como fatores que

influenciam a intenção de uso dos dispositivos móveis no público investigado. Destaca-se a dimensão preço/valor, visto que exerce maior influência na intenção de uso dos dispositivos móveis por parte do docente na aula.

Améstica, King, Sanhuenza e Ramírez tratam dos “Efeitos econômicos da desistência na gestão universitária: o caso de uma universidade pública chilena”. A maior cobertura do ensino superior das últimas décadas tem permitido que muitos jovens possam se formar, o que deveria incidir positivamente em melhores ingressos e bem-estar. Contudo, esse crescimento vem redundando em uma deterioração nas taxas de graduação devido à desistência. Apresenta-se uma proposta inovadora que constitua uma boa fonte para a alta direção universitária e a partir da qual são calculados os efeitos econômicos da desistência para um caso real, e não baseados em estatísticas globais.

“Concepção do alinhamento estratégico como princípio da governança universitária” é o tema abordado por Pérez e Rodríguez, a fim de integrar o *alinhamento estratégico* como princípio de gestão da governança universitária. Os autores conseguem evidenciar suas possibilidades metodológicas e práticas, bem como os benefícios do funcionamento do sistema de ensino superior. Argumentam que o alinhamento estratégico garante opções de aperfeiçoamento contínuo e harmonia para o funcionamento das instituições de ensino superior e contribui para materializar políticas públicas, nas quais são utilizados eficientemente os recursos e os resultados obtidos.

Determinar os fatores que influenciam a expansão do ensino superior virtual na América Latina é o objetivo central do trabalho de Suárez, Díaz e Pereira, refletido no artigo “Perfil competitivo como ferramenta para a gestão estratégica da pesquisa em universidades”. Metodologicamente, recorreu-se à revisão documental e identificaram-se quatro fatores: 1) socioeconômicos; 2) sociopolíticos; 3) socioculturais e 4) sociotecnológicos. Eles foram percebidos como multifatoriais, pois exigem das instituições não somente que se adaptem ao desafio da internacionalização e ao estudante desta nova era, mas também que se adaptem à transformação dos modelos de ensino e governança.

Salazar-Botello, Muñoz-Jara, Lagos-Troncoso, Arriagada-Inostroza, Vallejos-Cartes e Monje-Sanhueza mostram a experiência de implementar a metodologia: “Institucionalização da aprendizagem-serviço na Faculdade de Ciências Empresariais da Universidad del Bío-Bío: vinculação do ensino superior e da comunidade local”, a qual permite reforçar o processo de ensino-aprendizagem mediante o vínculo bidirecional entre estudantes e comunidade, desde a sala de aula até o trabalho na prática. Participaram 901 estudantes em cursos de aperfeiçoamento e assessorias

concretas a fim de que respondessem aos requisitos reais da comunidade. Isso impacta a aprendizagem de maneira mais eficaz do que os métodos tradicionais de ensino.

“A educação sob a perspectiva de Tomás de Aquino no contexto da cibercultura” traz a reflexão de García e Pineda. No artigo, é apresentada uma atualização de questões decisivas da prática pedagógica, a partir de um enfoque realista no contexto da cibercultura, baseado no ideário educativo e pedagógico do teólogo e filósofo católico pertencente à Ordem de Oradores. Divulgam as implicações antropológicas, epistemológicas e axiológicas de seu pensamento, para que sejam aplicadas à prática educativa com base no *realismo pedagógico*. São propostas algumas linhas de ação para estimular a reflexão do desenho curricular, segundo os conceitos de “pessoa”, “verdade” e “virtude”, próprios de São Tomás, amplamente emergentes na chamada “sociedade digital”.

Acevedo e Correa trazem questionamentos no “Os estudantes colombianos e a aposta pela cogovernança e pela autonomia universitária (1971-1972): análise retrospectiva com base no Manifesto de Córdoba”. Aprofundam na evolução do movimento estudantil colombiano e argumentam que ele é derivado da busca dos estudantes latino-americanos pela autonomia universitária, dirigindo sua ação coletiva à busca de espaços de participação na tomada de decisões da universidade pública, até atingir a implementação do cogoverno na Universidad Nacional de Colombia, na Universidad de Antioquia e na Universidad Industrial de Santander, todas da Colômbia. Os dados foram obtidos por meio da consulta de documentos e jornais da época, bem como da recente historiografia escrita.

Torres Osorio propõe o trabalho “Alternativas de resolução de conflitos sob uma perspectiva holística nos contextos universitários colombianos”. Com este artigo, pretende identificar os conflitos internos que são apresentados nas universidades públicas e privadas da Colômbia. Utiliza uma metodologia qualitativa, o que implicou a revisão documental sobre o conflito e seus tipos que realizou em duas etapas: uma primeira que considerou o estabelecimento de descritores como “conflito”, “conflito universidade”, “resolução de conflitos”, “métodos alternos de solução de conflitos”, “negociação”, “mediação”, “defensor universitário”, “princípios da mediação”, a fim de realizar uma busca mediante a fonte secundária Vlex, Google Avançado (formato PDF) e Google Acadêmico, Worldcat, SciELO, ScienceResearch, Scimago, Scopus, World Wide Science.

A segunda está baseada na depuração, na classificação e na estruturação dos dados. A pesquisa constatou que não há registro de estudos sobre a temática, portanto

é necessário estudar a natureza dos conflitos nas universidades e suas formas de resolução.

A revista *Hallazgos*, comprometida com um processo rigoroso e de excelência, aspira ter cumprido integralmente seu papel como dispositivo de difusão do conhecimento dos grandes desafios e fenômenos contemporâneos que as sociedades latino-americanas enfrentam. A tarefa foi realizada com altos padrões de qualidade e rigorosidade procedimental, graças ao trabalho engajador e à visão de longo prazo dos que exercem sua liderança.

Dedicamos este número especial à gestão universitária e aos diferentes papéis que desempenham os que fazem universidade na região. Esperamos que seja de utilidade para os que se interessam pelo tema, em especial para os pesquisadores.

Ph.D. FRANCISCO ANÍBAL GANGA CONTRERAS

Universidad de Tarapacá, Chile

Editor convidado