

Módulo 3 del CCAP

# Gobernanza

## 1.1 Bienvenida

Bienvenido a *Gobernanza de los Colegios Comunitarios*, un módulo de capacitación profesional del Programa de Administrador de Colegios Comunitarios del Departamento de Estado de los Estados Unidos.

## 1.2 Objetivos

En este módulo aprenderán

- La definición de “gobernanza”
- Los diferentes niveles de gobernanza
- La importancia de la responsabilidad, requisitos y reglamentaciones y la promoción
- La importancia de los consejos locales

Comencemos.

## 1.3 Definición de gobernanza

Los colegios comunitarios de Florida son colectivamente conocidos como Florida College System, y al igual que cualquier otra organización, funciona dentro de un sistema mayor.

El término gobernanza describe la manera en que las políticas, normas, organizaciones y recursos externos influyen la dirección y operación de los colegios comunitarios.

La gobernanza, en este contexto, no describe las operaciones internas de los colegios comunitarios. Otros módulos de este programa abordarán esos tópicos.

## 1.4 Niveles de gobernanza

Los colegios comunitarios están sujetos a algún tipo de coordinación a nivel estatal en los cincuenta estados. Algunos sistemas de colegios comunitarios están controlados por un consejo estatal de educación que incluye escuelas K-12, como en Florida, otros por un consejo o comisión estatal de educación superior, como en Texas, y algunos por un consejo estatal coordinador o gobernante exclusivamente para colegios comunitarios, como en Colorado. En algunos estados, los sistemas de colegios comunitarios forman parte del sistema de universidad pública del estado, incluidas instituciones asociadas



que se extienden a través del nivel de subgraduados y graduados. El sistema de Universidad Estatal de Nueva York, por ejemplo, incluye 64 entidades distintas, 30 de las cuales son colegios comunitarios.

En todas las instancias, la participación del estado en la gobernanza del colegio comunitario comprende asuntos que van desde el financiamiento y la política general hasta pequeñas cuestiones concernientes a la autoridad administrativa. El equilibrio entre la eficiencia que brinda la centralización y la respuesta a las necesidades del estudiante provistas por la autonomía local sigue siendo un desafío para todos los sistemas de colegios comunitarios.

El Florida College System y sus instituciones miembros están sujetos a la gobernanza a nivel federal, estatal y comunitario.

La gobernanza a nivel estatal influye directamente a los colegios comunitarios de Florida y tiene probablemente el mayor impacto.

La supervisión de las decisiones operativas proviene de la gobernanza a nivel comunitario por parte de los consejos locales.

La gobernanza a nivel federal solo influye indirectamente en los colegios comunitarios mediante la legislación, la asistencia financiera a los estudiantes y las donaciones. Este tipo de gobernanza se relaciona principalmente con la mejora del acceso a la educación superior, proporcionando recursos adicionales para instituciones, y el deber de rendición de cuentas. Por este motivo, la gobernanza a nivel federal es la que tiene menor influencia en los colegios comunitarios.

## 1.5 Gobernanza – Relaciones de rendición de cuentas

Es esencial identificar las demás partes del sistema de gobernanza al que debe rendir cuentas su institución. Así es como funciona en Florida.

Todas las instituciones del Florida College System son supervisadas por la Division of Florida Colleges, que está encabezada por el Canciller del Florida College System. El Canciller se desempeña bajo el mando del Comisionado de Educación, que responde al Consejo Estatal de Educación. Todos ellos son parte del Poder Ejecutivo, que es liderado por el Gobernador de Florida.

Cabe destacar que la Legislatura de Florida impacta en forma directa a cada entidad a nivel estatal y comunitario y en algunos casos interactúa con ellas.

Curiosamente, los colegios comunitarios del Florida College System NO tienen una relación directa de rendición de cuentas con las instituciones del nivel federal.

¿Qué sucede con la relación entre el Florida College System y el Sistema Universitario Estatal? En Florida, el Sistema Universitario Estatal también es parte del poder ejecutivo, pero es distinto del resto del sistema educativo de Florida. Definitivamente hay ciertas conexiones importantes. El Comisionado de Educación forma parte de la Junta Directiva del Sistema Universitario Estatal, y hay dos comités importantes destinados a asegurar que exista una articulación entre el sistema K-12 de Florida, el Florida College System, y el Sistema Universitario Estatal para atender a las



necesidades de los estudiantes de todos los niveles.

Como administrador de un colegio comunitario, indudablemente se le requerirá que obtenga, analice e interprete información e informe sus conclusiones a personas y entidades del sistema. Tómese el tiempo de realizar el cuadro de relaciones entre su institución y el sistema superior, e identificar todos los requisitos de información y las fechas límites.

## 1.6 Gobernanza – Requisitos y Reglamentaciones

Los administradores competentes de colegios identifican, analizan, comprenden y cumplen con todos los requisitos y reglamentaciones externos que imponen otras entidades del sistema.

En Florida, los requisitos a nivel del estado constituyen el mayor impacto en los colegios comunitarios. Leyes promulgadas por la Legislatura de Florida establecen estas entidades de nivel estatal y comunitario, determinan sus relaciones de gobernanza, establecen las principales prioridades, especifican los requisitos de información y regulan numerosos aspectos de los colegio comunitarios.

Dentro del poder ejecutivo, la Junta de Educación Estatal establece normas, procedimientos y políticas que se aplican a cada individuo y organización del Departamento de Educación de Florida, incluidos los colegios comunitarios. Estas reglamentaciones articulan y, en muchos casos, profundizan en las leyes estatales relacionadas con los colegios comunitarios. Por ejemplo, si una ley exige que los colegios comunitarios proporcionen información al canciller del Florida College System, las Normas de la Junta de Educación Estatal dirán exactamente qué debe ser informado, cómo deben ser entregados los informes, y quién es el responsable.

Como es de esperar, cada nivel de su colegio comunitario puede agregar requisitos adicionales que deben ser cumplidos.

## 1.7 Gobernanza – Promoción

Los sistemas de gobernanza de los colegios comunitarios también brindan oportunidades para que usted promueva su institución. Como administrador, es importante identificar promotores claves y aprovechar todas las oportunidades de promoción.

En Florida, los administradores de los colegios comunitarios no invierten mucho tiempo en la promoción a nivel federal debido a su influencia indirecta en el sistema.

A nivel de la comunidad, tanto la Sindicatura del Colegio Comunitario y el Presidente del Colegio Comunitario actúan como promotores claves para las necesidades específicas del colegio. Realizan la labor de promoción de manera independiente en nombre del colegio, pero también se asocian con otros colegios a través de la Association of Florida Colleges para influir en la Legislatura de Florida, el Gobernador, y la Junta de Educación Estatal.



A nivel estatal, el Canciller del Florida College System es un promotor clave de los colegios comunitarios. Formula recomendaciones directas al Comisionado de Educación, la Junta de Educación Estatal y ocupa un cargo en el Consejo de Coordinación de Educación Superior. El Comisionado de Educación puede ser el promotor con mayor influencia porque es quien tiene mayor oportunidad de persuadir directamente a la Junta Estatal, la Legislatura de Florida y el Gobernador.

## 1.8 Juntas locales – Parte 1

Las principales responsabilidades de los síndicos de los colegios comunitarios incluyen la supervisión financiera, incluso la aprobación de presupuestos y desembolsos importantes, revisión y aprobación de las políticas institucionales, designación del presidente y planificación de sucesiones, y promoción.

Los síndicos de los colegios comunitarios son designados mediante diferentes procesos, en función de su ubicación. Pueden ser designados por el gobernador del estado, como en Florida, por legisladores del condado, como en Nueva Jersey, por una combinación de funcionarios del estado y el condado, como en Nueva York, o incluso por el público en general, como en Texas y California.

El siguiente video, *Definición del verdadero rol de un síndico*, aborda algunas de las cuestiones a las que se enfrentan todos los síndicos de los colegios comunitarios, independientemente de su ubicación o de los aspectos particulares de la institución que apoyan.

### [VIDEOCLIP - Rol de un Síndico]

Ya han oído un poco de los otros panelistas acerca de los tipos de cosas que los síndicos deben saber, las que se esperan que hagan, pero me gustaría poner de relieve la perspectiva del presidente. No podemos llevar a cabo nuestra labor en la institución sin la asistencia, participación y voto de los síndicos. Quiero decir que, técnicamente, no podemos hacer nada (si no lo hacen) si no es aprobado. Así que necesitamos que asistan al menos a las reuniones de directorio y de los diversos comités. Esa es una responsabilidad importante. Pero también oyeron a Larry hablar de cómo la autonomía coordinada depende de la participación de los síndicos, y lo he visto suceder. Y una de las cosas que he aprendido en el rol de presidente, que fue diferente de todo lo que he hecho en mis 35 años en colegios comunitarios fue cómo, con el apoyo del síndico y con la gente que sabes que te ayudaron a conseguir este trabajo, podemos lograr que se promulguen leyes, y cómo podemos mover las cosas en la legislación, en las reglamentaciones, en Trenton. Y eso es algo que una institución probablemente no pueda hacer por sí sola; necesitamos que la institución trabaje en conjunto. Un ejemplo de mi propia experiencia es esta norma que ha ayudado; todavía necesita recorrer un camino para que sea completamente efectiva, pero la legislación de Lampet (¿deletreo?), si alguna vez oyeron hablar de ella, que es la norma que habla de transferir los créditos de los colegios comunitarios a las facultades estatales dice que los estudiantes no deberían perder los créditos cuando se mudan. Y eso dio comienzo a un repliegue de nuestra sindicatura, cuando uno de nuestros síndicos dijo: “Deben hacer algo al respecto. ¿Cómo podemos trabajar juntos para lograrlo?” Y uno de los miembros



de nuestra junta directiva que era un defensor de la assembleísta Lampet (¿deletreo?) la interesó en el tema, y luego fuimos y hablamos mucho con ella y otros dos legisladores sobre el comité, conseguimos aliados, y los miembros de los directorios de diferentes colegios nos ayudaron a apoyar eso, y la legislación se aprobó.

Puede que suceda algo similar el año próximo, en el que usted pueda desempeñar un rol tanto para su propio colegio y para los colegios comunitarios en general en el bachillerato del colegio comunitario. Yo no sé si leyeron acerca de esto. Es algo que se ha establecido en 22 estados y se discute sobre si es hora de que Nueva Jersey considere que los colegios comunitarios otorguen un título de bachiller en ciertas áreas. Enfermería es la primera, y puede haber otras.

Ahora cada colegio tiene que tomar una decisión de cómo quiere proceder, pero como grupo de colegios comunitarios -autonomía coordinada- pienso que necesitamos trabajar juntos para que los legisladores de todas nuestras áreas comprendan cuáles son los problemas, por qué deberían considerarlos, y luego, ojalá, nos apoyen, incluso si no se necesita legislación. Si efectivamente llega a eso, podemos pedir leyes que ayuden a que esto suceda. Así que pienso que los miembros del directorio tienen responsabilidades a dos niveles: el nivel inmediato local que representa a la gente de su condado y los mejores intereses de los estudiantes en las operaciones diarias del colegio. Qué sucede, cuáles son los problemas, cómo fijar la matrícula, como mejorar los programas, como contratar personal. Esas son todas cosas que hace usted, no es algo que va a hacer alguien en Trenton. Y luego está el tema del largo plazo de las políticas, la política estatal, y la reglamentación estatal, cuando usted tiene una influencia que francamente los propios colegas no tienen porque usted es un representante de la comunidad, usted conoce a los líderes políticos, y puede hablarles de maneras que ellos pueden entender. Seguiré con lo que acaba de decir Ray, porque los propietarios que lo designaron, suponiendo que fueron designados por el condado,

más tarde o más temprano puede convertirse en assembleísta estatales o senadores estatales. Y, luego, más tarde o más temprano, están en Washington, y cuando te diriges a ellos, lo haces por el primer nombre y es ese tipo de conexión que los síndicos pueden mantener y ayudan a influir los resultados de las cosas. Estaba pensando... bueno... la gente debería ser activista, pero no es necesario que salgan a quemar establos para ser un activista. Puede ser la palabra justa en el momento justo en el oído de la persona justa para apoyar una iniciativa. Y como embajador de un síndico, un síndico puede recibir un llamado, tal vez del CCC de Nueva Jersey, para que por favor llame a sus representantes estatales y les diga que apoyen una postura en particular. Entre Larry y Linda y Marsha y el personal de Trenton hay muchísimos resúmenes concisos de la legislación que está sucediendo en Trenton. Los síndicos pueden ir a reuniones de propietarios con cualquier cosa que usted tenga en mente, en el ojo de quienes designaron, que son responsables de aprobar o responsables, junto con los representantes de la Sindicatura, de aprobar el presupuesto del colegio en el consejo escolar de assembleas estimadas. Así que si empieza en el nivel más bajo se trata de mantener amistad con la gente que lo designó y luego formular sus opiniones de los temas y su esperanza de que estén de su lado, y luego avanzar y avanzar siempre en el mejor interés de los estudiantes -de los estudiantes que están en su distrito, y en consecuencia, los niños, los adultos, las madres, los hermanos, las hermanas, las tías,



los tíos, los sobrinos y las sobrinas de la gente - contribuyentes que asisten a nuestros colegios.

-----

Definición del verdadero rol de un Síndico - Dr. Raymond Yannuzzi y Dr. Catherine Hebson McVicker, New Jersey Council of County Colleges, Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=NACCgXQcvyl>

## 1.9 Consejos locales – Parte 2

El video de la reunión de consejo de Sussex County Community College ofrece una mirada interesante de la gobernanza del colegio comunitario en la práctica. La primera parte del video muestra un debate del consejo de cuestiones de políticas, en particular, cuestiones relativas a la definición del conflicto de intereses por parte de los miembros del consejo. Los comentarios del Síndico Perez solicitando aportes del cuerpo docente y los estudiantes ponen de relieve la diversidad del electorado en el proceso de gobernanza compartida. Las secciones restantes del video del Sussex CC muestran oradores de una parte de ese electorado -profesores adjuntos y público- y asimismo el proceso de gobernanza compartida en acción. Puntos de vista opuestos, tales como los dos comentarios del público que escuchamos aquí, indican el rol del consejo en la resolución de conflictos a través de la implementación de políticas.

### [VIDEOCLIP - Reunión de Síndicos de Sussex County CC]

Sindico Dan Perez: Y la cuestión a la que siempre vuelvo, que veo al leer el acta del comité de políticas... el comité de políticas invirtió bastante tiempo en hablar sobre si este concepto es de interés económico significativo, pues el juez aludió a un "interés económico significativo". Y lo que me preocupa es que lo que es significativo para una persona puede no serlo para otra. E incluso cuando la gente puede coincidir en qué es un "interés económico significativo" en teoría, la definición de si puede aplicarse en un caso en particular puede cambiar en función del contexto en el que surge. Creo que la fácil es: "si tengo 50 acciones de Apple y algo se me presenta... en el directorio estamos votando por la compra de 50 computadoras que es una operación significativa para la institución... digamos cien computadoras. Esa operación significativa para la institución no va a marcar una diferencia importante en mi vida como titular de esas acciones." ¿Eso es un interés económico significativo? Creo que la mayoría coincidirá en que no lo es. Una vez que entras en esas especies de zonas grises, se hace más difícil. Saben que soy titular, o represento y uso mi propia práctica. Por ejemplo, represento una empresa que está haciendo negocios con alguien que luego quiere celebrar un contrato con la institución, pero eso es una pequeñísima porción de mi negocio. ¿Es un interés económico significativo si es menos que el uno por ciento? ¿Es menos que el diez por ciento? Creo que en algún punto... Tal vez puedas ayudarme tú, Kate... En algún punto pienso que en el código y las leyes de conflicto de intereses es del 10 por ciento. Creo que en la situación en la que he estado con la ley en algún punto... Pienso en lo que representa la ley, así que creo que esta noche es un comienzo maravilloso, y definitivamente escucho la recomendación del doctor Measure (¿deletreo?) que adoptamos, y pienso que es bueno que tengamos esta conversación.



Simplemente me pregunto si quizás queremos plantear esto como una primera lectura hoy y pedir las opiniones de otras personas que aún no han visto esto. ¿Sabe?, estaría interesado en el cuerpo docente, en la ayuda que brindaron en julio de este año, ¿sabe?, y hay muchas personas en nuestro cuerpo docente que pienso que lidian regularmente con cuestiones éticas. Me interesaría oír sus opiniones. Francamente, me gustaría que los estudiantes también se fijaran en esto, porque la gente afectada más directamente por esto es el cuerpo docente.

Hank Pomerantz: La buena gente hizo buenas cosas desde este lugar y los extraño realmente. ¿Su política dice que cuando alguien, como el Sr. Perez, dice "Me abstengo" en ese momento debe explicar los motivos de su abstención?

Voz en off: No, excepto que se trate de un conflicto de intereses.

Hank Pomerantz: Es el único caso

Voz en off: Por eso estamos haciendo la distinción entre abstenerse y recusar.

Hank Pomerantz: Voy a obtener una copia y leerla más detenidamente que obviamente escuchar [inaudible] ¡Ah, qué bien! Ahora tengo que ejercer mi opción. No, está bien. Nuevamente me pregunto por qué si es algo que no es requisito. Sé que en algunos círculos se dice "no estaba disponible para la reunión". Esa es la razón para mi abstención.

Voz en off: Puede ser conveniente pero no está requerido tampoco por las Normas de Orden de Robert

Hank Pomerantz: Oh, entiendo eso, pero algo ya he empezado a completar.

Voz en off: Y no lo incluyó.

Hank Pomerantz: Muchas gracias.

Harry Dunleavy: Y debo decir que me alegra que el presidente del consejo se haya ido. Estaba esperando que se jubile, estaba esperando que el Dr. Mazer (¿deletereo?) se retirara, y el Sr. Leopard (¿deletereo?) debería jubilarse y usted debería ser analizado. Y el otro tema aquí es el informe Sabre. Hizo una labor muy elocuente obviando las responsabilidades de los cuatro que estaban dormidos cuando todo esto sucedía, y ahora la gente pagará miles y miles de dólares por todo ese asesoramiento que estaba brindando para cubrirlos a ustedes. Pero de alguna manera lo lograron. El otro tema es que usted leyó muy notablemente lo que algunos estudiantes tenían que decir del colegio. Creo que deberíamos estar enfrentándonos a la realidad y dándonos cuenta de que hay muchísimos estudiantes del condado que se están yendo al condado vecino a su colegio comunitario. Entonces pienso que en vez de decir qué bien que están las cosas deberíamos darnos cuenta de que hace bastante tiempo que acá hay un poco de lío. Dicho esto, la cuestión de los ingenieros CP... me gustaría que habláramos de eso por siempre, creo que se armó un lío tremendo, pienso que está costando al público una enorme cantidad de dinero y que muchos de ustedes deberían sentirse avergonzados. Gracias por su tiempo

Kevin Duffy: Como estudiante, una de las cosas que quiero decir es que hace un par de años tuve una oportunidad increíble de realizar una actividad muy divertida -fue una experiencia de aprendizaje en la Oficina del Fiscal del Condado de Morris, es un curso



de desarrollo de carrera. Lo que ellos hacen es que efectivamente ofrecen sus recursos e instalaciones a muchos, muchos colegios -además de instituciones diferentes. Si camina por el edificio probablemente verá mucha gente hablar de ello. Está pensado para los estudiantes de derecho penal, pero todos somos siempre bienvenidos. Cuando terminamos con ese curso de desarrollo oímos de muchos otros colegios qué maravillosos eran nuestros dos profesores. Por qué los estudiantes van a los colegios, ese es el punto que me alegra que hayan abordado. No se dan cuenta de lo que pueden conseguir aquí. Yo no me di cuenta al principio. Fui a Vernon, de hecho. ¿Fui a Sussex Tech gracias a... ? No quiero ir al mismo colegio al que irán todos mis amigos, quiero deshacerme de la atmósfera del secundario. Si voy al mismo colegio al que van todos mis amigos del secundario será como ir al secundario nuevamente. Esa es una de las razones por las que los ex alumnos aman esta institución.

-----

Sussex County Community College Reunión de los síndicos del 22 de setiembre, NJ InsideScene.com, Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=oBISMyRQ6IA>

## 1.10 Consejos locales – Parte 3

Las sindicaturas son principalmente responsables de la designación de un jefe ejecutivo o presidente, pero también aprueban los presupuestos operativos, las instrucciones institucionales más importantes (incluidos cambios en la misión y nuevos programas académicos), y el empleo de una unidad administrativa que responde al presidente. Las típicas áreas administrativas incluyen: asuntos académicos, servicios administrativos, asuntos estudiantiles, y tecnología de la información. Otras unidades administrativas asociadas incluyen investigación y eficacia institucional, asuntos externos (incluidas relaciones gubernamentales, relaciones públicas) y apoyo académico.

## 1.11 Gracias

Esperamos que este módulo haya contribuido a que comprendan mejor la gobernanza del colegio comunitario. En el próximo módulo, explorarán asuntos relacionados con el financiamiento del colegio comunitario.

-----

Las fuentes utilizadas en este módulo incluyen: Módulos del programa:

- Mapa de instituciones del Florida College System:  
<http://floridacollegesystem.com/Uploads/files/Career%20Pathways/FCS%20Career%20Paths%20v6.pdf>
- Logos del Florida College System:  
[https://www.floridacollegesystem.com/home/downloadable\\_logos.aspx](https://www.floridacollegesystem.com/home/downloadable_logos.aspx)
- Mapa de los EE.UU.: Estados Unidos de América - Diseño por FreeVectorMaps.com
- Mapa de Condados de Florida - Color único, por FreeVectorMaps.com



- Retrato de Pam Stewart: <http://www.fldoe.org/>
- Retrato de Madeline M. Pumariega:  
<https://twitter.com/educationfl/status/707604295911411713>
- Retrato de Dr. Jackson Sasser: <http://news.sfcollege.edu/>
- Signo de Santa Fe College: <http://schererconstruction.com/project/santa-fe-college-entrance-sign-nw-91st-st-39th-ave/>. Uso razonable.
- Retratos de los síndicos de Santa Fe: <http://www.sfcollege.edu/bot/trustees/index>. Uso razonable

## 1.12 USDOS - CCAP

El Programa de Administrador de Colegios Comunitarios (CCAP) es un programa del Departamento de Estado de los Estados Unidos, administrado por la Universidad Estatal de Florida.

Para obtener más información, visite [eca.state.gov](http://eca.state.gov) o [lsi.fsu.edu/ccap](http://lsi.fsu.edu/ccap)

