

64

Fecha de presentación: diciembre, 2021

Fecha de aceptación: enero, 2022

Fecha de publicación: marzo, 2022

LA GESTIÓN UNIVERSITARIA.

APORTES DESDE LA PERSPECTIVA DE ECUADOR

UNIVERSITY MANAGEMENT. CONTRIBUTIONS FROM THE PERSPECTIVE OF ECUADOR

Diego Nsam Castro Mbwini¹

E-mail: dncastro@unibe.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1069-5259>

¹ Universidad Iberoamericana. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Castro Mbwini, D. N. (2022). La gestión universitaria. Aportes desde la perspectiva de Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 547-553.

RESUMEN

Los temas de discusión acerca de la calidad de la educación superior son recurrentes en la actualidad a raíz del explosivo aumento del área, la cual se ha diversificado en términos de alumnos e instituciones en los últimos 30 años. Con la expansión de la educación superior, la reducción del gasto público y el aporte privado a la actividad, en conjunto con la globalización, han hecho repensar el modo de producción de enseñanza, y si es el más adecuado para los tiempos actuales. Sin duda, que cada universidad dedica recursos para cada una de sus procesos sustantivos: la docencia, investigación y extensión a través de prestación de servicios a externos. Dichos recursos, por lo general son escasos y, por tanto, la organización se ve obligada a diversificar sus ingresos. La política de diversificación universitaria queda determinada por su heterogeneidad y según los papeles sociales, suele distinguirse entre personal profesional (a veces llamado académico), personal administrativo y de apoyo y una población variable de estudiantes de muy diverso tipo y condición, de acuerdo con edad, aspiraciones, compromiso institucional, régimen horario y situación social en su composición y en sus metas sociales.

Palabras clave: Gestión universitaria, calidad de la educación superior, organización escolar.

ABSTRACT

The topics of discussion about the quality of higher education are recurrent today in the wake of the explosive increase in the area, which has diversified in terms of students and institutions in the last 30 years. With the expansion of higher education, the reduction of public spending and the private contribution to the activity, together with globalization, have made us rethink the mode of production of education, and if it is the most appropriate for the current times. Undoubtedly, each university dedicates resources for each of its substantive processes: teaching, research and extension through the provision of services to external parties. Such resources are usually scarce and, therefore, the organization is forced to diversify its income. The policy of university diversification is determined by its heterogeneity and according to social roles, it is usually distinguished between professional staff (sometimes called academic), administrative and support staff and a variable population of students of very different types and conditions, according to age, aspirations, institutional commitment, time regime and social situation in its composition and in its social goals.

Keywords: University management, quality of higher education, school organization.

INTRODUCCIÓN

La Universidad cumple, o se esfuerza por cumplir, la función sustantiva de satisfacer las necesidades o el orden social en este momento histórico. Estos requisitos exigen que los directivos académicos cuenten con la formación idónea para gestionar los procesos sustantivos de formación, investigación y vinculación social en la Universidad como soporte al modelo educativo (Castro, et al., 2016).

La tarea actual de las instituciones de educación superior es diseñar nuevas formas de interfaz con el resto de la sociedad; ser protagonistas de las revoluciones tecnológicas en la producción y transferencia de conocimientos; contribuir a los objetivos de educación de calidad, equidad, competitividad e innovación permanente, sin renunciar a su ejercicio de funciones críticas y autónomas que conduzcan a una mejor comprensión de la gestión universitaria (Gaviria, et al., 2007).

De esta forma, la gestión universitaria debe adecuar su estructura y promover un modo de actuación que incorpore los temas relacionados con la mejora de la gestión y la calidad de las funciones y procesos como elementos estratégicos de la gestión universitaria para hacer frente a las exigentes demandas del contexto creciente, la demanda de producción y difusión del conocimiento, pero con recursos escasos.

Actualmente, se necesitan métodos de gestión más eficientes y eficaces para lograr los resultados de las universidades. Los desafíos sociales y los paradigmas de las políticas gubernamentales en América Latina requieren que las administraciones universitarias cambien el enfoque de la gestión universitaria que durante mucho tiempo se ha caracterizado por la centralización y un alto grado de burocracia y elitismo en las instituciones de educación superior.

Se requieren, por tanto, instituciones de educación superior con una mayor responsabilidad, comprometidas con el desarrollo de la sociedad y orientadas a satisfacer las necesidades sociales.

Por un lado, en el contexto de América Latina, donde las universidades necesitan estar orientadas al desarrollo local y tener un mayor impacto en el desarrollo económico y social de las sociedades y países, estas universidades ahondan en la formación de ciudadanos orientados a la resolución de problemas comunitarios, su sociedad, dominando las herramientas y conocimientos específicos de su profesión, y fortaleciendo la preparación de personas con alta responsabilidad social. Por ello, es necesario analizar las variables y criterios que ayuden a alcanzar estos objetivos y mejorar la gestión.

Desde esta perspectiva se reconoce el éxito de las universidades actuales a partir de los enfoques de gestión basados por proyecto y por proceso en el ambiente empresarial; pero los mismos no precisan amplias aplicaciones en la gestión universitaria, aunque existe experiencia en la aplicación del enfoque de procesos en este (Alonso, et al., 2013), por tanto, se precisa crear marcos de trabajo que contribuyan a integrar los enfoques universitarios con los procesos en la gestión universitaria.

Como afirma Gairín (2000), *“el contexto universitario relacionado con la organización escolar ha contado con una reducida comunidad de investigadores que, además de no ocupar la cúspide del poder académico, tienen unas determinadas características como colectivo (analizadas por Delgado y otros, 1994), lo que influye en la consideración de esta disciplina y en la producción científica”*. (p 34)

Ferre, & Pelekais (2004), abordan la alta gerencia como gestión universitaria deseable que se define por los lineamientos liderazgo, manejo de herramientas tecnológicas, capacitación profesional, dirigir con técnicas gerenciales contemporáneas y concluyen que es el componente clave de éxito de una institución.

Estos procesos también están establecidos por tres dimensiones que atraviesan su desarrollo y que deben ser resignificadas desde una crítica política y cultural más profunda: las políticas de financiamiento, las políticas de evaluación/acreditación y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación que han copado la educación, con énfasis en los dos últimos años con la pandemia mundial por el Covid-19.

DESARROLLO

Las universidades son uno de los actores sociales involucrados en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por la Agenda 2030 en la Asamblea General de la ONU en su cumbre de 2015, por lo que es necesario redefinir sus roles. Deben contribuir al desarrollo sostenible a través de la investigación y la innovación, proporcionando respuestas tecnológicas adecuadas y socialmente legítimas que aporten soluciones a los temas transversales de la sociedad con soluciones interdisciplinarias (Velásquez, 2017).

Las universidades deben aprender a vivir en el cambio constante, anticipando decisiones transformadoras que les permitan sobrevivir y prosperar, lo que las lleva a desarrollar una concepción esencialmente estratégica de su gestión, que se refleja en la adaptación sistemática a las circunstancias cambiantes, una comprensión

compartida de las expectativas y visión para el futuro de la organización.

Todo ello implica recursos humanos, materiales y financieros, por lo que es necesario encontrar nuevas formas de financiación y mecanismos de gestión en las universidades, que ayuden a alcanzar sus objetivos y optimizar dichos recursos. Se coincide con Tristán (2007), cuando afirma que, la gestión de las universidades requiere de adaptación de enfoques y técnicas generadas en otros contextos. El propio desarrollo de estas instituciones ha originado un vacío conceptual, metodológico y práctico debido a una ausente e inadecuada contextualización de la gestión en las universidades.

Las necesidades diversificadas y la fuerte competitividad hacen necesario que cada universidad desarrolle sus propias estrategias de docencia e investigación para diferenciarse de las demás. Esto presupone la existencia de órganos de gobierno y representación más flexibles y eficaces, además de sus propios planes estratégicos. Esta flexibilidad y eficiencia hace necesario simplificar la estructura actual de la Universidad y sus órganos de gobierno para mejorar un entorno diverso para ejercer capacidades de propuesta rápida ante realidades cambiantes.

La diversificación actual trae consigo nuevas realidades, nuevas modalidades, nuevos sectores para servir y nuevas formas de financiamiento abriéndonos otras puertas que conllevan mayores exigencias. Por lo tanto, es necesario desarrollar nuevos contenidos, contratar nuevos docentes y asignar nuevas responsabilidades a los docentes existentes. En definitiva, es necesario establecer una gestión de la calidad que responda a las nuevas exigencias. Todos estos cambios, especialmente los cambios socioeconómicos y políticos, corresponden a nuevos paradigmas que, a su vez, nos llevan a repensar la estructura tradicional de la universidad.

Otro elemento de análisis es la creciente masificación de la educación superior, la diversificación de instituciones y estudiantes, el impacto de las nuevas tecnologías en el acceso al conocimiento, la disminución relativa de los aportes del erario público y la necesidad de cubrir las demandas de oferta académica del mercado de trabajo han dado origen a una fuerte expansión de mecanismos de aseguramiento de la calidad por parte de los Estados (De Vincenzi, 2013).

En la actualidad, la educación superior se ha replanteado según el esquema actual social, donde el conocimiento se concentra principalmente en la investigación aplicada en productos industriales, monetizados mediante la ampliación y el pago de las matrículas de los estudiantes, quienes ven en la educación una forma de inversión

con rentabilidad futura. Es determinante, por tanto, definir estructuras administrativas que se adapten a las necesidades de eficiencia para ser más competitivos en el mercado educativo y laboral. Pero la definición de esta estructura empresarial se vuelve cada vez más compleja a medida que cambia el número de estudiantes matriculados. Esto se puede evidenciar en la expansión de los organigramas y la distribución de tareas cada vez más específicas en diferentes áreas de la organización (Mendoza & Ortigón, 2019).

La internacionalización nos muestra que estamos en el mundo de la educación y la cultura, más allá de la globalización de la comunicación, en el mundo de la experiencia y las creencias, donde la información es conocimiento, ideas, emociones y estándares. Aquí necesitamos buscar el entendimiento para ejecutar proyectos comunes que fortalezcan y desarrollen nuestros productos: docencia, investigación y servicio, en lugar de reducirnos a la mera competitividad. Llegado a este punto, existen dos caminos, uno de igual calidad y entendimiento mutuo entre instituciones similares, y otro de trabajo conjunto y desarrollo conjunto de proyectos.

Como en todo tipo de gestión tenemos que preocuparnos por la racionalización de los recursos humanos y financieros. Desde esta perspectiva es importante desarrollar políticas para reestructurar los marcos regulatorios y organizacionales y asignar estos recursos de manera bien planificada para lograr las metas previamente establecidas. La regulación en este caso, juega un papel muy importante. Si la normativa universitaria no está actualizada, que es lo primero que se debe hacer, se corre el riesgo de encontrarnos con lagunas que, al suscitar diferentes interpretaciones, pueden generar conflictos.

En la academia, un punto de partida obligado es el rediseño del plan de estudios que permita desde un inicio interiorizar los valores éticos, morales e institucionales que otorgan a los estudiantes el sello universitario. Al interiorizar la cultura organizacional, los estudiantes desarrollarán lineamientos claros para su posterior desarrollo dentro de la universidad.

En general, buen gobierno significa el uso eficaz y eficiente de los recursos disponibles para lograr los objetivos institucionales, y cuando digo recursos, pienso en todos: estudiantes, docentes y no docentes. Los responsables de dirigir la Universidad deben comprender el cómo y el porqué de todos los miembros de la comunidad universitaria. Las nuevas formas de gestionar las universidades deben afrontar los retos a los que se enfrentan en la actualidad. Si se apuesta por la eficiencia, la eficacia y la responsabilidad en sus decisiones, entonces es

fundamental apostar por equipos gestionados de forma ágil, eficaz y responsable.

Por otro lado, sin menoscabar la autonomía universitaria, que debe tener una defensa cerrada y permanente de todos los académicos, resulta lógico que la universidad rinda cuentas a la sociedad sobre sus actividades.

Para facilitar esta transparencia, es necesario que funcionen mecanismos de control y fiscalización en forma adecuada. Esto significa que, bien entendida, la gestión universitaria debe contar con un diálogo entre académicos, profesionales y técnicos en sus respectivos niveles, lo que a nuestro juicio no es fácil, pero sí crucial. Conversatorios con disertaciones y oponencias, aseguran que los estándares administrativos y financieros se ajusten a las necesidades de la universidad.

Para abordar a la universidad como totalidad, Fernández & Bra (2004) proponen una definición renovada: *“gestión como el quehacer que hace a la dirección y el sentido de la institución universitaria, concebida como unidad, en términos estructurales. Esta ‘unidad’ se construye en la identificación de diferentes planos de reflexión mutuamente vinculables, dentro de los que destacamos para este trabajo a la dimensión del gobierno, concibiendo como principales sujetos que la conforman a los docentes universitarios y sus relaciones. Desde esta perspectiva, la gestión abordaría lo que ‘significa’ a la universidad como ‘unidad/totalidad’, es decir, aquello que al interior integra al conjunto y que, hacia el exterior, simultáneamente, lo distingue de otras unidades o totalidades institucionales equiparables. En este caso, resultan determinantes la historia, la identidad y el proyecto institucional, así como las políticas institucionales más estructurales, tanto actuales como futuras”*. (p. 4)

Los autores anteriores consideran que el gobierno universitario debería ser consecuencia de la relación de necesidades e intereses de los diferentes sectores del colectivo institucional, es decir, tendría que pensarse y practicarse en términos inmediatamente académicos, alejados de las disputas o los vaivenes político-partidarios.

En línea con estos conceptos Parrino (2004), adopta la definición de gestión a partir de la función que se desarrolla en toda organización destinada a cumplir mediante normas, procedimientos y actividades que garanticen la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos, las metas y los objetivos propuestos. Incluye una serie de acciones para cumplir metas y objetivos, con un enfoque propio de la gerencia de empresas.

Para la autora, la planificación estratégica institucional debe estar en línea con el área académica y en su

planificación debe plantear la demanda de profesores, infraestructura, materiales de apoyo incluyendo recursos humanos y financieros. Establece además que, las limitaciones de presupuestos y de infraestructura no pueden ser una barrera para la alta calidad educativa, sostenida en los mejores profesores.

El desarrollo del staff académico debe considerar, por tanto, lo disciplinar, las TICs, el aprendizaje en entornos virtuales y la orientación personal para la mejora, que permita establecer un proyecto de vida académica que se articule con la institución, modificando actitudes y comportamientos que pueden mejorarse. Esto permite que cada uno ocupe el lugar en el que mejor puede desempeñarse, colaborando así, con la mejora institucional.

El último elemento debe ser responsabilidad del jefe o supervisor del departamento. Este rol requiere la capacidad de acompañar y dar seguimiento como facilitador-formador.

Uno de los sustentos para esta mirada lo podemos encontrar en las ideas de Acosta, et al. (2021). Los autores sostienen que en la gestión institucional está involucrada la gestión del conocimiento dado que en la base de los modelos de gestión universitaria yacen latentes teorías del conocimiento: *“la Universidad, por definición, debe asumirse como un sujeto colectivo capaz de producir el conocimiento relevante que permita mejorar las condiciones de vida en la sociedad. Si se acepta esta premisa entonces habría que modificar las condiciones bajo las cuales se discuten y resuelven los asuntos en los órganos decisivos de la Universidad pública o privada”*. (p. 11)

La gestión inteligente de la universidad debería comenzar por casa. La organización misma debiera ser un entorno educativo con sus espacios de comunicación, de recreación, de intercambio, de cultura, de reflexión. La imagen más frecuente son los espacios cerrados al cambio donde estudiantes y profesores se encuentran puntualmente en un aula en determinados horarios. Esta es la realidad dominante en las universidades masivas tanto públicas como privadas.

En ese sentido hoy la universidad es entendida como una organización inteligente está liderada por personas que aprenden junto con su desarrollo. Esto, trasladado del mundo actual tanto empresarial como educativo, encuentra resistencias a la hora de ser implementado: en algunas ocasiones la universidad no es una institución muy permeable a los cambios.

Todo lo anterior genera en sí mismo un elemento a tener en cuenta para la gestión universitaria: la gestión del cambio. Hay un aspecto clave que configuran el liderazgo:

La orientación a resultados o hacia la conducción de las personas. En este sentido, la misión básica del líder es dirigir a un grupo a las metas, influir en ellos a partir de sus actitudes, comportamientos y habilidades. El líder dirige, guía, motiva, vincula, integra y optimiza el trabajo del equipo para alcanzar las metas propuestas en virtud de su posición en la estructura de poder organizacional.

La gestión universitaria constituye el eje del accionar de las Instituciones de Educación Superior (IES); cada universidad encuentra dentro de su contexto geográfico y situacional lo esencial para concretar sus objetivos en acciones, pero no existe una fórmula general (Cejas & Alfonso, 2012). La gestión no es una tarea técnica o de ingeniería neutra, es una tarea de construir, conservar y proyectar en el tiempo elementos que potencian una organización y/o una institución en la que intervienen diversos actores, es encontrar a qué sirve en última instancia y sirve de razón de ser.

Hoy en día, la gestión universitaria es crucial, ya que es un concepto sistematizado e integrado del entorno universitario (Martí, et al., 2018), por lo que las instituciones de educación superior de cada país y región han elaborado su propio concepto adaptado contextualmente.

Investigando la gestión universitaria, Véliz (2017) planteó que se trata de un proceso global, complejo, integrador y generativo que requiere la integración de principios, modelos, procedimientos, estrategias, mecanismos y estilos de gestión con una combinación de supuestos didácticos, epistemológicos e ideología, cuyo propósito es garantizar el crecimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible de la organización para el logro de las metas establecidas en el marco normativo y reglamentario nacional, que se relacionan con la prevención, la transformación y la innovación en un contexto cambiante asociado a el proceso de "liderazgo", que apuntan a la toma de decisiones participativas, ágiles y pertinentes para mejorar las funciones universitarias de docencia, investigación y extensión.

Esta valoración abarca aspectos esenciales de la gestión universitaria actual, sometida constantemente a los cambios y necesidades de la sociedad del presente siglo. Sin embargo, se omite la calidad, aspecto que hoy reviste particular relevancia en la educación superior.

Dentro de las principales tendencias en la gestión universitaria, existe un elemento que orienta el quehacer de la universidad, a saber, la búsqueda constante de la calidad, por lo que el siguiente apartado se dedica al análisis de su gestión.

Un sistema de gestión de la calidad es visto como una estructura de trabajo operativa, bien documentada e

integrada en los procedimientos propios de una organización para guiar sus acciones e información de manera práctica y coordinada. Un sistema de gestión de la calidad es la parte de un sistema de gestión que se centra en lograr resultados relacionados con los objetivos de la calidad para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas.

Desde esta perspectiva la expresión "modelo de gestión" suele usarse muy laxamente para caracterizar la gerencia universitaria y, a menudo, se confunde con consignas doctrinarias o con efectividad financiera de la tarea de dirigir universidades. Ambos extremos son perjudiciales si llevan a orientaciones exclusivas y excluyentes, y no son entendidos como alternativas que a veces pueden coexistir y otras aplicarse secuencialmente según los contextos (Lolas, 2006).

Para definir el modelo de gestión, nos apoyamos en las tareas definidas anteriormente, a saber, la fijación de objetivos, la priorización, el empoderamiento, la previsión externa y el control de procesos.

Quizás el "modelo autoritario" que existe en la gestión universitaria en su forma clásica a menudo apoya la idea de que las tareas intelectuales son por definición jerárquicas y elitistas. Por ejemplo, el sistema social de la ciencia, aunque podría decirse que es lo contrario, es muy aristocrático, ya que recompensa a los mejores (cualquiera que sea el estándar que se defina lo mejor) y desplaza a los peores. Al trasladar el modelo social de esta actividad a las universidades, se intentaba una pequeña república platónica, con los "sabios" a la cabeza.

Sin embargo, el modelo autocrático también es invocado por quienes gestionan instituciones derivadas de cierto grupo de cohesión ideológica, religiosa o financiera, en cuyo caso suele disfrazarse de palabrería que no promueve su naturaleza.

Una forma de hacer esto es dejar que la toma de decisiones recaiga en grupos universitarios cuyas formas están controladas por una élite dominante. En el corazón del modelo autoritario está el establecimiento de objetivos, el establecimiento de prioridades, el control del desarrollo y la presencia externa que se basa en un estilo de arriba hacia abajo con poca retroalimentación de los miembros de la comunidad sin autoridad formal.

Frente al modelo autoritario, a efectos heurísticos, se puede distinguir un modelo de participación en el que el ejercicio de la autoridad está influido por la práctica del consenso o disenso controlado.

Está claro que el disenso perpetuo generalizado hace que cualquier institución sea ingobernable, y son los

límites del disenso legal permisible los que permiten la evaluación de la gobernabilidad. Aquí hay varias posibilidades, que van desde la participación general sin restricciones hasta la limitada a ciertos subgrupos o jerarquías institucionales.

La clave de este modelo y cualquiera de sus variantes es que las decisiones toman más tiempo y requieren más argumentos que la versión autorizada. Las formas universitarias plenamente democráticas tienen diferentes nombres en América Latina, que van desde el gobierno común hasta los sistemas electorales que solo pueden ser juzgados por el resultado del logro de objetivos.

Existe un modelo de gestión empresarial en el que las instituciones y sus autoridades se concentran en la producción, el prestigio, la influencia o el poder político de los bienes y servicios transables en el mercado cambiario. En estos casos, la membrana que separa el “adentro” y el “afuera” es generalmente relativamente inmune a la ideología, excepto aquellas que afectan las prácticas comerciales o el posicionamiento estratégico. La autoridad surge dependiendo del dueño de la institución—individual o corporativo—cuyo éxito o fracaso se mide por métricas utilizadas en el entorno corporativo.

Así como el modelo puramente científico de la universidad introduce las prácticas sociales típicas de instituciones sociales específicas y limitadas, aquí también se reproduce un modelo que, como otros, puede tener éxito en algunos aspectos pero que no da cuenta bien de lo que constituye una universidad. Las universidades de hoy aún tienen heterogeneidad y diversidad.

Hay varios otros modelos de gestión, como enseñan las observaciones empíricas. Por ejemplo, en algunas instituciones se prefiere una forma que se puede denominar “incitación/incertidumbre”, en la que existe cierto oportunismo en la toma de decisiones, a veces confundido con la audacia empresarial, la satisfacción de grupos políticos o instituciones. A menudo, la falta de profesionalismo del profesorado o de los profesionales que ocupan puestos de autoridad en un entorno universitario tiende a favorecer este tipo de gestión, caracterizada por cierto desprecio por las buenas reglas de negocio, a menudo comprometidas con la violencia de los grupos internos, y la ocasional muy publicitada.

Paradójicamente, cuando las instituciones universitarias adoptan este modelo, sus miembros tienden a mantenerlo, ya que incluye claramente prácticas de participación directa, apego disfrazado de valor académico y riqueza económica ocasional.

También se observa un patrón de lo que podríamos llamar “conflicto”, en el que las principales instituciones en sí mismas existen solo en unidades cuasi-autónomas que usan nombres comunes (a la manera de “franquicia”), pero compiten entre ellas. Sí, por prestigio y prebendas internas y externas.

En estos casos, la autoridad suele reducirse a roles de intermediación y representación, replicando las prácticas de las instituciones cohesionadas o adoptando ostensiblemente su lenguaje, pero en realidad se trata de una deriva y anarquía institucional, con hegemonía ocasional y disciplina, dominio económico o administrativo.

Es importante señalar que la fenomenología de las formas de gobernanza no se deriva automáticamente del origen del poder, ya que las instituciones creadas bajo el paraguas de la racionalidad comercial pueden transitar hacia un modelo de participación propio de las instituciones estatales, siendo las instituciones públicas dominadas por el pensamiento comercial. De esto se puede inferir que no basta con caracterizar el sistema de acuerdo con los criterios antes mencionados sobre el origen y la legitimidad del poder, y no basta con estudiar su forma y orientación real de gestión (Dittborn, et al., 2004).

En algunas instituciones universitarias, existen conflictos racionales perpetuos que surgen de sus grandes audiencias y diferentes roles sociales. Quienes trasladan el elitismo del sistema social científico a la universidad lo hacen con la creencia de que la misión de la institución es nutrir la ciencia, ignorando sus otras misiones sociales (formación e investigación). La idea de que las instituciones educativas cultiven cuadros en las burocracias estatales o en la gestión empresarial tiene matices en diferentes etapas del desarrollo de las instituciones universitarias. Los ideales universitarios en torno a la justicia social o el papel de incidencia de los intelectuales y trabajadores culturales han jugado un papel central en más de un intento de proletarizar la universidad e incorporarla a una institución útil para la difusión del conocimiento en la comunidad (Lolas, 2006).

El autor anterior considera que lo que fluye de estas consideraciones es la polisemia del término universidad, la variedad de tareas que enfrenta su adecuada dirección y la crucial importancia que tiene estudiar el origen, distribución y delegación de los poderes que legitiman las formas de gestión y, finalmente, la eficiencia, eficacia y dignidad de la institución universitaria (Lolas, 2006).

En definitiva, la gestión universitaria actual presenta enormes desafíos que debemos asumir con responsabilidad según los estándares modernos, y, además, nos debe

orientar como académicos y administradores, como servidores de la vida administrativa.

Los profesores universitarios deben tener claro el papel de la docencia, pero al mismo tiempo prestar atención a interactuar con expertos que se saben al servicio de la verdad y el conocimiento. Esta es la única manera de promover la transformación de la gestión universitaria. Lo anterior puede ser muy difícil ya que es un reto, pero se puede ganar.

CONCLUSIONES

La gestión universitaria, en especial el proceso académico, la investigación y la vinculación con la sociedad, debe estar comprometida con la generación de conocimiento que beneficie a la sociedad, la cultura, el medio ambiente y se le encomiende nutrir una nueva generación de profesionales competentes y talentosos.

En la gestión universitaria se requiere un alto grado de responsabilidad para evaluar el logro de las misiones y propósitos institucionales que están íntimamente relacionados con los intereses de la sociedad, ya que estas organizaciones se basan en raíces intelectuales, consuetudinarias y culturales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, F., & Rama-Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana De Educación Superior*, 12(33), 3-17.
- Alonso Becerra, A., Michelena Fernández, E., & Alfonso Robaina, D. (2013). Dirección por procesos en la universidad. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 87-95.
- Castro Mbwini, D., Iglesias León, M., & Baute Álvarez, L. M. (2016). Propuesta de formación de directivos académicos para gestionar el modelo educativo. *Revista Conrado*, 12(55), 68-75.
- Cejas, J., & Alfonso Robaina, D. (2013). Aproximación al estado y tendencias de la gestión universitaria en América Latina. *Gestión Universitaria*, 5(1).
- De Vincenzi, A. (2013). Evaluación institucional y mejoramiento de la calidad educativa en tres universidades privadas argentinas. *Revista Iberoamericana de educación superior*, 9(4), 76-95.
- Dittborn, P., Lolas, F., & Salazar, J.M. (2004). El Mercado y la educación superior. *Calidad en la Educación*, 20, 197-209.
- Fernández Lamarra, N., & Brá, M. A. (2004). La gestión universitaria en la Argentina: una aproximación a partir de la evaluación institucional externa. <http://inter27.unsl.edu.ar/rapes/download.php?id=64>
- Ferre, T., & Pelekais, C. (2004). Tendencias gerenciales y la gestión universitaria de publicado. *Revista de Ciencias Sociales*, 10(1), 148 – 163.
- Gairín Sallán, J. (2000). La investigación sobre enfoques organizativos en educación. (Ponencia). VI Congreso interuniversitario de organización de instituciones educativas. Granada, España.
- Gaviria Velásquez, M. M., Mejía Correa, A. M., & Henao Henao, D. L. (2007). Gestión del conocimiento en los grupos de investigación de excelencia de la Universidad de Antioquia. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 30(2), 137-163.
- Lolas, F. (2006). Sobre modelos de gestión universitaria. *Calidad en la Educación*, (24), 37-45.
- Martí-Noguera, J.-J., Calderón, A.-I., & Fernández-Godenzi, A. (2018). La responsabilidad social universitaria en Iberoamérica: análisis de las legislaciones de Brasil, España y Perú. *Revista Iberoamericana De Educación Superior*, 9(24), 107-124.
- Mendoza Lozano, F., & Ortegón Cifuentes, M. (2019). La evaluación en educación superior con fines de acreditación de alta calidad a través de un modelo sistémico con teoría de redes. *Revista de la Educación Superior*, 48(192), 1-21.
- Parrino, M. C. (2004). Propuestas para la gestión académica. Aspectos involucrados en la gestión del personal académico. *FACES*, 10(21), 7-32.
- Tristá, P. B. (2007). *Contribuciones teórico-metodológicas y aplicaciones prácticas para el desarrollo de la gestión universitaria como campo de estudio*. (Tesis doctoral). Universidad de La Habana.
- Velásquez, Z. R. (2017). *Educación Superior innovadora para el desarrollo sostenible. Retos para la Universidad Holguinera*. (Conferencia Inaugural). VIII Conferencia Científica Internacional. Universidad de Holguín, Cuba.
- Véliz, B. V. (2017). *Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la universidad*. (Tesis doctoral). Universidad Tecnológica de la Habana “José Antonio Echeverría”.