

La gestión en las universidades

¹ Myrian Sadith González Orellana

Resumen

El presente documento tiene como propósito hacer una reflexión enriquecedora de los procesos que conforman la gestión universitaria. Si bien las instituciones de Educación Superior forman a los investigadores y promueven la investigación científica en diferentes áreas del conocimiento, no se ha prestado igual atención al estudio del sistema operativo de las universidades, mismo que es fundamental porque determina el grado en que se desarrollan de forma óptima la docencia, investigación científica y la vinculación con la sociedad. La metodología utilizada para la construcción de este documento consistió en una exhaustiva revisión bibliográfica, la cual permitió abordar los conceptos aquí presentados a fin de obtener su caracterización y, para mayor comprensión de estos, su posterior especificación de componentes.

Palabras clave: Gestión universitaria, calidad en la educación superior, innovación educativa

Management in universities

Abstract

The purpose of this document is to make an enriching reflection on the processes that make up university management. Although Higher Education institutions train researchers and promote scientific research in different areas of knowledge, equal attention has not been paid to the study of the operating system of universities, which is fundamental because it determines the degree to which they develop optimally teaching, scientific research and links with society. The methodology used for the construction of this document consisted of an exhaustive bibliographic review, which allowed us to address the concepts presented here in order to obtain their characterization and, for a better understanding of them, their subsequent specification of components.

Keywords: University management, quality in higher education,, educational innovation

I. La gestión universitaria y sus categorías

La gestión universitaria es un proceso operativo multidimensional, transversal, ineludible y complejo que se debe desarrollar en el quehacer de las universidades. Engloba procesos que van desde la administración de capitales hasta la investigación científica de alto rigor y el desarrollo de nuevas tecnologías con el fin de alcanzar los objetivos definidos por la institución. Con la gestión universitaria se desea alcanzar la excelencia académica, la equidad y la inclusión,

así como garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo de tal modo que se optimicen los procesos operativos y se perfeccione el funcionamiento de la universidad. A su vez, la gestión universitaria se puede clasificar según diferentes propósitos. A saber, la gestión curricular, según Rubilar (2005), se define como “parte del marco de la gestión educativa, implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los

¹ Docente de la Escuela de Matemáticas y ciencias de la Computación, Facultad de Ciencias, Universidad Nacional Autónoma de Honduras. <https://orcid.org/0000-0001-9532-5008> Correo electrónico: myrian.gonzalez@unah.edu.hn

aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículum escolar”.

Otra subcategoría de la gestión universitaria la constituye la gestión académica según Salinas (2018), la gestión académica consiste en «un conjunto de actividades encaminadas a facilitar la transformación de las condiciones institucionales con espíritu de renovación e investigación, en búsqueda de soluciones a los problemas o necesidades identificadas durante el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje». La gestión académica debe hacer cara a diferentes desafíos para su próspero funcionamiento, algunos de ellos son: rápida evolución de las necesidades del mercado laboral, fondos limitados que no permitan invertir como se debe en la mejora de los programas académicos, garantizar que todos los estudiantes tengan acceso a oportunidades educativas equitativas, sistemas adecuados de evaluación y retroalimentación para el aseguramiento de la calidad, disponer de la infraestructura tecnológica de vanguardia, sistemas legales y normativos complejos, vagos o confusos, etc.

La gestión de la *calidad educativa* también forma parte de la gestión universitaria. Este tipo de gestión se define como la «articulación de los procesos teóricos y prácticos para favorecer el mejoramiento continuo de la calidad, equidad y pertinencia de la educación» (García et al., 2018). En términos generales se puede establecer que la gestión de la calidad se centra en garantizar la excelencia académica, favorecer la mejora continua, asegurar la satisfacción de todos los involucrados en los procesos de enseñanza-aprendizaje, promover la acreditación de la institución, favorecer la transparencia en los programas educativos, entre otros.

Es también parte del sistema operativo universitario la *gestión estratégica*. Para Tamayo (2016) este tipo de gestión centra su atención en el diseño de planes estratégicos siendo este el primer paso en la gestión universitaria. Naturalmente, los planes antes referidos involucran que se desarrollen, implementen y supervisen estrategias a largo plazo para alcanzar los objetivos y metas de la universidad.

La efectiva gestión estratégica de las universidades debe hacer un análisis de su entorno, esto es, analizar el mercado laboral

vigente, las demandas de la industria y los avances tecnológicos, desarrollar objetivos medibles que estén alineados con la visión y misión de la universidad, identificar estrategias y acciones que se deben efectuar para alcanzar los objetivos establecidos y que estén acordes a los recursos disponibles, delimitar responsabilidades, recursos y plazos, monitorear y evaluar el progreso hacia el logro de los objetivos, entre otros. En general, la gestión estratégica se especializa en identificar, planificar, ejecutar y evaluar estrategias a largo plazo para la realización de los procesos que concreten su declarada visión y misión (Matkovic et al., 2014).

I. Gestión de las funciones sustantivas universitarias

Se entiende como funciones sustantivas de la universidad a la docencia, la investigación científica y la vinculación o extensión con la sociedad, complementan estas funciones la internalización y la gestión académica.

a. Docencia

En la actualidad, se sabe que la educación superior es un factor estratégico del desarrollo integral de un país, con la capacidad de resolver problemas e identificar escenarios de crecimiento socioeconómico (Figuroa et al., 2008). La educación superior se materializa en la sociedad por medio de la docencia, es decir, la trasmisión de conocimientos de personas competentes en diversos saberes a los educandos. Adicionalmente, con este proceso educativo se desarrollan habilidades y se fomentan actitudes en los estudiantes. La docencia incluye una amplia gama de acciones y responsabilidades por parte de los profesores y demás involucrados en la comunidad universitaria, se destacan las siguientes:

i. *Planificación*: Los profesores universitarios planifican el contenido según lo establecido en el diseño curricular de la oferta académica universitaria. La correcta planificación de clases conlleva: determinar los objetivos de aprendizaje; seleccionar, diseñar y elaborar materiales didácticos; construir actividades de enseñanza y aprendizaje; y, elaborar las estrategias de evaluación de los aprendizajes, ya sean sumativas o formativas, diagnósticas o de contenidos, presenciales o virtuales, etc.

ii. *Enseñanza*: esta actividad es fundamental para el cumplimiento de la docencia universitaria. En un sentido amplio se entiende a la enseñanza como la terna de métodos, estrategias y enfoques usados por los docentes universitarios para permitir el cumplimiento del proceso de aprendizaje. Esencialmente, en todos los cursos se debe cumplir con los elementos de la terna referida, sin embargo, es imperativo hacer los ajustes adecuados al área de conocimiento, los contenidos a enseñar y los estudiantes del curso.

iii. *Evaluación*: Los profesores universitarios están a cargo de evaluar el progreso y el desempeño de los estudiantes a fin de determinar si un estudiante ha adquirido los conocimientos mínimos necesarios para ejercer la profesión que persigue. La evaluación es un proceso complejo que demanda la creatividad del docente, ya que un instrumento de evaluación mal diseñado no permitirá determinar si el estudiante adquirió los conocimientos requeridos. Algunos de los instrumentos de evaluación más utilizados en las aulas de clases incluyen: pruebas cortas, exámenes, trabajos de investigación, realización de proyectos, estudio de casos, participación en foros, debates, tareas con guías de ejercicios, entre otras.

b. Investigación científica

La investigación científica es una actividad de las universidades que permite la generación y transferencia de conocimiento, formación de profesionales y la innovación y el desarrollo económico. La importancia de esta función sustantiva es indiscutible, tal como lo expresa Arechavala (2011) al afirmar que el conocimiento producto de la investigación científica es una moneda de cambio, puesto que «es capaz de generar oportunidades económicas y atraer al capital y a la industria para generar más riqueza».

La gestión de la investigación científica requiere una visión general de un tema, la capacidad de coordinar esfuerzos interdisciplinarios y personas que estén muy interesadas en aportar a la sociedad e industria mediante su trabajo académico, tal que se ponga la investigación al servicio de la sociedad en general y se favorezca y optimice la producción de bienes y servicios.

Existen numerosos desafíos que se deben superar para la prospera producción científica de una universidad, a saber, la elevada carga de trabajo de los investigadores o docentes universitarios a menudo reduce la productividad científica. Un segundo desafío reside en el sistema de recompensas de la ciencia. Después de una larga carrera editorial, las fuentes alternativas de reconocimiento y estatus se vuelven más atractivas, ya que no se puede ganar mucho con la publicación de un artículo más, es conocido que en algunas instituciones la experiencia docente y administrativa influye en el salario de los científicos más que el número de publicaciones. Como tercer desafío está la disponibilidad de una cantidad insuficiente de personal calificado que comprenda las implicaciones científicas y sociales de una investigación. Un cuarto desafío consiste en la ausencia visible de medidas y programas coherentes para desarrollar capital científico (Arechavala, 2011). Otros retos por superar comprenden la falta de flexibilidad estratégica, recursos financieros limitados, burocracia ineficiente, recursos tecnológicos desfasados y ausencia de políticas que promuevan la producción científica (Parakhina et al., 2017).

c. Vinculación con la sociedad

La vinculación universitaria tiene el propósito de solucionar problemas de la comunidad por medio de proyectos integrales, prácticas profesionales, formación formal y no formal, talleres de capacitación técnica, desarrollo de tecnologías, elaboración de recursos, etc. Adicionalmente, para Poliano (2017) la vinculación de la universidad busca establecer y fortalecer la comunicación e interacción efectiva de la academia con su entorno por medio de la integración de la teoría con la práctica del quehacer universitario.

El fortalecimiento de interacción entre la academia y la sociedad se presenta cuando a los estudiantes se les brinda la oportunidad de participar en proyectos y actividades que tienen un impacto directo en su comunidad. Esto les permite desarrollar habilidades para la gestión de recursos, liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo y responsabilidad social, y los motiva a contribuir significativamente con su comunidad.

Fabre (2005) define a la universidad como «una institución social porque son centros del saber, de trasmisión de conocimientos y de

formación cultural que tiene sus normas, valores, organización y estructura que responden al escenario socioeconómico y político social donde descansa su actividad». Entonces, se puede notar cómo al ser la universidad una institución social tiene a su vez un invaluable rol en la articulación del tejido social de su entorno de operación y su desarrollo.

En aras de mejorar la vinculación de la universidad con la sociedad se pueden efectuar diferentes estrategias como: 1) crear alianzas estratégicas con gobiernos locales, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, grupos de sociedad civil, entre otros; 2) Capacitar a los miembros de la comunidad universitaria en el quehacer de la vinculación; 3) Crear programas integrales y permanentes de vinculación social que integre transversalmente componentes importantes como equidad, inclusión social, sostenibilidad ambiental, etc.

Puesto que las universidades están llamadas a convertirse en agentes de cambio para la transformación social (Giesenbauer y Müller, 2020), desde educar a un número cada vez mayor de estudiantes con expectativas más modernas hasta realizar investigaciones competitivas y con aporte social a nivel internacional, las universidades deben mejorar sus políticas, perfeccionar sus gestiones y mejorar su auditoría para promover el desarrollo que la sociedad requiere.

III. Gestión del talento humano en las universidades

Aunque la gestión del talento se discute ampliamente en las grandes organizaciones con fines de lucro y en las empresas globales, ha sido pobremente discutida en el ámbito de la educación superior, según lo informa Paisey y Paisey (2018), por lo cual es meritorio el estudio de los factores que lo determinan, sus limitaciones y desafíos, y posibles áreas de mejora.

La gestión del talento humano constituye una actividad estratégica de la universidad, esta permite alcanzar los logros deseados y definidos en su misión y visión, a partir de un apropiado diseño del desempeño de los recursos humanos de todas las unidades académicas, lo cual implica una apropiada planificación, organización, ejecución y evaluación de ese desempeño (Briones y González, 2019).

Si bien la escasez mundial de talento sigue siendo un desafío importante en materia de recursos humanos para las empresas incluyendo las instituciones de educación superior (IES), han surgido desafíos igualmente importantes en materia de talento. Estos incluyen aquellos asociados con la necesidad de: a) reducir y eliminar el talento para reducir los costos de las operaciones; b) localizar y ubicar al profesorado en las unidades académicas para optimizar su labor como docentes e investigadores; y c), mejorar las alianzas estratégicas y corporaciones a fin de obtener recursos para financiar investigaciones.

Los desafíos antes mencionados se han vuelto significativos debido a su valor estratégico y su impacto en el éxito de las universidades. Para Schuler et al. (2011) la mejor forma de abordar estos desafíos es por medio de políticas y prácticas de recursos humanos que tienen sus raíces en la gestión integral del talento. Estas prácticas requieren la creación de una estructura completa formada por la universidad para invertir y desarrollar su recurso humano, así como para realizar efectivamente su asignación, capacitación, desarrollo y compensación (Al-Hawary y Nusair, 2017).

En general, se tiene que el reclutamiento del talento humano en las universidades es un proceso estratégico y multifacético que requiere una planificación cuidadosa, una promoción efectiva, una selección rigurosa y un compromiso continuo con el desarrollo y la retención del personal.

IV. Elementos organizacionales para el funcionamiento óptimo de las universidades

En la actualidad existen investigación exigua y poco profundas que demuestren cómo los elementos organizacionales, de forma independiente, complementaria e interactiva, pueden o no mejorar el desempeño de una organización, de igual manera se ha prestado poca atención a la investigación de este tema en instituciones gubernamentales o sin fines de lucro (Carmeli y Tishler, 2004).

En adición a lo interior, investigaciones sobre el comportamiento organizacional se han basado durante mucho tiempo en el pobre uso de encuestas al personal como herramientas fundamentales para medir los dominios centrales

del funcionamiento organizacional (Greener et al., 2007). Las autoevaluaciones del personal se han utilizado para múltiples propósitos, incluido el diagnóstico de áreas problemáticas, evaluar el progreso a lo largo del tiempo e identificar y eliminar barreras que pueden bloquear la adopción efectiva de nuevas ideas. Sin embargo, la aplicación de estos instrumentos para recolectar datos fidedignos podría no ser la estrategia más acertada, debido, naturalmente, a la subjetividad, sesgos y juicios personales.

Carmeli y Tishler (2004) demostraron que el desempeño organizacional, que se puede medir por el índice de ingresos propios, el índice de eficiencia recaudatoria, la tasa de empleo y el desarrollo municipal, está determinado por los siguientes seis elementos organizacionales intangibles:

a. Capacidades gerenciales

Las competencias gerenciales de los líderes de una organización permiten el mejoramiento del desempeño laboral, debido a que promueven y consolidan conocimientos, actitudes y comportamientos requeridos por el empleado para obtener logros significativos de su labor, a partir de iniciativas innovadoras y creativas (Sánchez et al., 2015). Al mismo tiempo, si en la organización se cuenta con las capacidades gerenciales en los miembros, se podrá converger al liderazgo, lo cual es de fundamental importancia para el logro de objetivos organizacionales. Como principales competencias gerenciales se destacan: 1) Capacidad de liderar; 2) Comunicación efectiva; 3) Toma de decisiones acertadas; 4) Facilidad para resolver problemas; 5) Habilidad para trabajar en equipo; 6) Gestión de procesos; e 7) Innovación.

b. Capital humano

En un entorno empresarial en constante cambio, el talento humano puede ser el recurso más valioso para adaptarse a nuevas tecnologías, regulaciones y demandas del mercado. Según Contreras (2012) el capital humano es «el activo estratégico de la organización que normalmente se encuentra en la gente». La capacidad de aprender y crecer dentro de la organización es esencial para la supervivencia a largo plazo. El talento humano contribuye significativamente a la cultura y el ambiente de trabajo de una

organización. Una cultura positiva puede mejorar la moral de los empleados, fomentar la colaboración y aumentar la retención del talento. El talento humano puede identificar y nutrir el potencial de liderazgo dentro de la organización para garantizar una sucesión sólida y un liderazgo efectivo en todos los niveles.

c. Auditoría interna

La auditoría interna verifica el cumplimiento de las leyes, regulaciones y políticas internas aplicables a la organización permitiendo determinar la confiabilidad y calidad de la ejecución de las actividades realizadas, en congruencia a los criterios de calidad definidos previamente (Grimaldo, 2014). Esto puede incluir leyes fiscales, normativas de la industria, políticas de privacidad de datos, normas de seguridad laboral, entre otros. Los auditores internos no solo identifican problemas, sino que también ofrecen asesoramiento y consultoría a la alta dirección y a otras partes interesadas sobre cómo abordar los desafíos identificados y mejorar la eficacia operativa y el cumplimiento normativo.

La auditoría interna no es un evento puntual, sino un proceso continuo. Después de realizar auditorías y emitir informes, se realiza un seguimiento para asegurar que se implementen las recomendaciones y se aborden las áreas de mejora identificadas. Además, se monitorean los cambios en el entorno empresarial para ajustar el enfoque de la auditoría según sea necesario.

d. Relaciones laborales

Las relaciones laborales efectivas contribuyen a crear un clima laboral positivo y armonioso. Esto se traduce en un ambiente de trabajo más colaborativo, donde los empleados pueden comunicarse abiertamente y constructivamente, lo que a su vez promueve la creatividad, la innovación y la resolución de problemas (Miyagusuku, 2007). Una gestión eficaz de las relaciones laborales puede ayudar a prevenir y resolver conflictos en el lugar de trabajo. Fomentar la comunicación abierta, establecer canales para abordar problemas y promover la resolución de conflictos de manera constructiva son aspectos importantes para mantener la armonía en la organización.

Para Ribas (2003) las buenas relaciones laborales pueden influir para capturar y retener el

talento dentro de la organización a la vez que da cohesión y sentido a la experiencia laboral compartida por todos los involucrados internos o externos a la organización. Los empleados que se sienten valorados y tienen relaciones positivas con sus colegas y superiores son más propensos a permanecer en la empresa a largo plazo, lo que reduce los costos asociados con la rotación de personal y promueve la continuidad en el conocimiento y la experiencia.

e. Cultura organizacional

Se puede definir la cultura organizacional, según Schein (1984), como el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a afrontar sus problemas. Además, se incluyen las adaptaciones e integración interna de estos patrones, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por lo tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. En pocas palabras, se puede identificar la cultura organizacional como la personalidad de la institución. El impacto que tiene la cultura organizacional en una institución tiene diferentes dimensiones y áreas de operación, por ejemplo, Pérez et al. (2016) dictaminan que «aquellas organizaciones en que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son compartidos, tienen mayor influencia sobre los empleados, además se ha encontrado que son más leales y están asociadas con el alto desempeño organizacional».

Cada cultura organizacional tiene su sistema de hechos que los miembros utilizan para explicar cómo y por qué la organización opera de la forma en que lo hace (Segredo, 2011). Investigadores de diversas disciplinas comenzaron a examinar el papel de la cultura dentro de la vida organizacional y luego la conectaron con la efectividad y los procesos centrales de la organización en las últimas décadas del siglo XX. Lamentablemente, según explica Edwards (2006), este tópico ha sido objeto de estudio en países altamente industrializados y poco cultivado en países en vías de desarrollo como Honduras.

Los elementos diferenciadores de una cultura organizacional son: 1) *iniciativa individual*, es decir, el grado de independencia de los miembros; 2) *tolerancia del riesgo*, hace referencia a cuanto

riesgo un miembro puede asumir; 3) *control*, determinado por la supervisión que existe en la institución; 4) *identidad*, indica el grado en que los miembros se identifican con la institución; 5) *sistema de incentivos*, refiere a los beneficios directos e indirectos.

f. Reputación organizacional percibida

La calidad de los productos o servicios que ofrece la organización es un factor importante en la reputación, así mismo constituye un área de trabajo de interés académico y social que condiciona la imagen institucional (Velarde y Pulido, 2018). Los clientes y usuarios finales evalúan la calidad de lo que reciben y su satisfacción puede influir en la percepción general de la organización. Tal como lo afirman Galvis y Silva (2016), en su trabajo *Comunicación: reputación y crecimiento empresarial*, se puede establecer que «la reputación es la suma de percepciones, pero, si se evalúa su historia y evolución, se podrá afirmar que las percepciones no son más que un síntoma de una realidad que se vive en las organizaciones y que, posteriormente, sus consecuencias se sentirán al exterior de esta».

Las prácticas éticas y la responsabilidad social corporativa también son aspectos importantes de la reputación de una organización. Las acciones y políticas que demuestran un compromiso con valores como la transparencia, la integridad, la sostenibilidad y el impacto social positivo pueden mejorar la percepción de la organización. La cultura interna de la organización también puede influir en su reputación. Una cultura que valora a los empleados fomenta la diversidad y la inclusión, y promueve el bienestar puede contribuir positivamente a la percepción externa de la organización.

V. Aseguramiento de la calidad de la educación superior

Medina et al. (2022) definen el aseguramiento de la calidad como el «proceso continuo, diseñado y utilizado permanentemente mediante el cual se evalúa la calidad de un sistema, institución o programa de educación superior, asegurando a los interesados la mejora continua del nivel de calidad cumpliendo un conjunto de condiciones requeridas para realizar sus funciones, como una organización

activa, cambiando y respondiendo al ambiente, proporcionando confianza a la sociedad».

Por lo visto previamente en su definición, el aseguramiento de la calidad es un proceso multidimensional que conlleva el diseño eficaz del plan de estudios y el currículo que lo engloba, además la efectiva aplicación de variados contextos de aprendizaje como: 1) el estudio sistemático e independiente; 2) el aprendizaje interactivo basado en proyectos y/o problemas; 3) el aprendizaje colaborativo; 4) la experimentación, entre otros. También implica entornos de aprendizaje bien adaptados, servicios de apoyo a los estudiantes y el uso de elaborados sistemas para la evaluación eficaz del aprendizaje (Hérnard y Roseveare, 2012).

La mejora de la calidad educativa superior se obtiene a través de la implementación de una amplia gama de actividades que promuevan perfeccionar el proceso de enseñanza-aprendizaje, algunas de estas pueden ser: 1) organización y gestión de la enseñanza y el aprendizaje; 2) actividades de desarrollo profesional, por ejemplo, mejorar las competencias docentes del profesorado; 3) premios a la excelencia docente y concursos por mejoras notables; 4) apoyo a la pedagogía innovadora; 5) comunidades de prácticas de enseñanza y aprendizaje; 6) fomentar la mejora del rendimiento estudiantil; 7) autoevaluación docente, revisión por pares y de autoridades; 8) evaluación comparativa de prácticas; 9) realización de servicio comunitario; 10) creación de espacios físicos y virtuales para el aprendizaje; 11) evaluación sistemática de políticas educacionales; 12) desarrollo de una cultura de evaluación estandarizada; 13) toma de decisiones políticas basadas en evidencia (Meckes, 2007).

Existen varios retos que deben ser superados a fin de mejorar la calidad educativa en las universidades. Primero, se tiene que asegurar que todos los estudiantes tengan acceso a una educación universitaria de calidad, independientemente de su origen socioeconómico, género, etnia o ubicación geográfica. Segundo, garantizar que los programas académicos sean relevantes, actualizados y estén bien diseñados para satisfacer las necesidades del mercado laboral y las demandas de la sociedad. Tercero, actualización de aulas, laboratorios y bibliotecas, así como la provisión de acceso a recursos digitales y

tecnológicos. Cuarto, desarrollar indicadores de calidad coherentes, recopilar datos pertinentes y utilizar análisis de datos para informar la toma de decisiones (Meckes, 2007). Quinto, usar tecnologías educativas emergentes y programas académicos innovadores que preparen a los estudiantes para enfrentar los desafíos de la actualidad.

Finalmente, se debe tener en cuenta que el aseguramiento de la calidad universitaria se asocia a la especialización y excelencia a las experiencias de enseñanza, aprendizaje e investigación de los docentes y estudiantes, caracterizándose por alcanzar indicadores y altos estándares de compromiso, rendimiento, satisfacción de los grupos de interés y responsabilidad social, fomentar una cultura de aseguramiento de la calidad de la educación superior permitirá desarrollar y mejorar las capacidades educativas a partir de marcos de cualificación consistentes (Medina et al., 2022).

VI. Lineamientos para una gestión curricular adecuada

Jiménez (1997) define la gestión curricular como «la construcción de espacios de libertad conceptual y teórica, pero con autonomía institucional, la cual determina el derrotero desde el modelo pedagógico, pretende dar respuesta al ¿qué se debe enseñar? y ¿cómo se lograría el aprendizaje?, permitiendo la fusión de modelos cognitivos, que identifiquen el objeto de saber, presentando una percepción de la realidad del programa a diseñar, permitiendo la trascendencia cultural y la prevalencia de su contexto desde el área de conocimiento aplicado».

Por lo tanto, la gestión curricular es un constructo multidimensional orientado a un fin formativo, determinado por un gran número de variables (la comunidad, demandas laborales, avances tecnológicos, etc.) y en el que influyen diferentes factores y en diferentes medidas, tales como los limitados recursos financieros, procesos administrativos engorrosos, infraestructura deficiente, entre otros, que converge a la construcción de escenarios apropiados para el discernimiento y la fundamentación mientras se presenta el intercambio de saberes.

Para Benavidez y Vásquez (2019) la gestión curricular, de manera general, la constituyen las

siguientes fases: 1) diagnóstico; 2) diseño; 3) instalación; 4) implementación; y 5) evaluación. A su vez, la fase correspondiente al diseño se puede descomponer en las siguientes etapas: a) levantamiento de demandas educativas; b) sistematización de la información; c) definición del perfil de egreso; d) creación de la matriz por competencias, en el caso de que el diseño curricular se haga en competencias; e) construcción curricular; y f) construcción de las unidades o espacios de aprendizaje. Para Gómez (2016) la gestión curricular no se refiere sólo a las simples etapas procedimentales previamente enlistadas, sino que implica el proceso de dinamizar el desarrollo del currículo en sus diferentes fases conectándolas para que sean interdependientes entre sí.

Un elemento beneficioso para la gestión curricular consiste en profundizar en las demandas de la industria con los nuevos profesionales, una forma práctica para hacer este estudio consiste en establecer alianzas estratégicas de cooperación mutua entre la industria y la universidad (Matkovic et al., 2014). Algunos beneficios de la cooperación para la universidad son: mejora de la calidad de los programas educativos, desarrollo curricular más asertivo a las demandas de la industria, colaboración en investigación, atracción de financiación y mejores oportunidades de empleo para los estudiantes. Los beneficios para la industria incluyen: graduados mejor capacitados, transferencia de tecnología, innovación al mercado, soluciones a los problemas de la industria, etc. La mejora de la imagen pública tanto de la universidad como de la entidad empresarial puede servir como ejemplo de beneficio mutuo.

Hurlimann y Robins (2013) encontraron que un obstáculo clave para el desarrollo curricular era la existencia de procesos administrativos engorrosos, inflexibles y largos, que pueden afectar negativamente la eficiencia, la agilidad y la satisfacción de los beneficiados en la gestión curricular. Otro problema por superar es el antecedente histórico del desarrollo curricular marcado por la desigualdad, puesto que en los países de Latinoamérica se diseñó, según Gómez (2016) un «tipo de educación que respondía a las necesidades educativas de sus clases dominantes que miraban más hacia afuera que hacia la realidad interior de los países a los que pertenecían», con esto se llevó a que muchos

pueblos experimentaran exclusión, invisibilización, negación y marginación.

VII. Innovación educativa en las universidades

Debido a que las IES tienen que responder simultáneamente a demandas cada vez más complejas, como la masificación, la globalización, la comercialización y la digitalización, el diseño e implementación de programas y proyectos innovadores es imperativo. La gestión de proyectos innovadores demanda que la universidad articule diferentes enfoques, principios y mecanismos metodológicos que garanticen la implementación exitosa de innovaciones en las actividades académico-científicas de la institución educativa. Paralelamente, con la incorporación de innovaciones educativas en los cursos de universitarios se puede facilitar el desarrollo de habilidades de resolución colaborativa de problemas y al mismo tiempo brindar oportunidades relevantes y prácticas para que los estudiantes pueden experimentar la dinámica involucrada en la vida real.

En cuanto a la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) como parte de experiencias o proyectos de innovación educativa, las cuestiones pedagógicas y los aspectos organizativos deben estar mejor vinculados si se quiere que las TIC desempeñen un papel más eficaz en la enseñanza y el aprendizaje en la educación superior. Con respecto al potencial beneficio del uso de TIC en las universidades, Muñoz y Tejedor (2012) comprobaron que existe una clara relación entre puntuaciones altas en las variables asociadas a los procesos de incorporación de las TIC (satisfacción con la docencia, mayores niveles de competencia en TIC, menores necesidades de formación en TIC, actitudes más favorables hacia su integración en los procesos formativos) y la obtención de mejores calificaciones por parte de los estudiantes.

Por la alta frecuencia y popularidad de la implementación de tecnologías actuales y emergentes, combinadas con procedimientos pedagógicos innovadores y mejores prácticas, que ha caracterizado al sector educativo en los últimos años, se ha concebido denominar esta revolución como la Educación 4.0 (Miranda et al., 2021). En palabras de Bonfield et al. (2020) se define a la Educación 4.0 como «diferentes formas y enfoques

en que las IES pueden, y están, alineando sus servicios y planes de estudio para preparar a los futuros graduados para el trabajo», con la desventaja de que, hasta la fecha, no existe ningún manual básico sobre cómo planificar, enseñar o impartir la Educación 4.0

Esta revolución educativa busca la digitalización, la automatización y el uso de tecnologías emergentes tales como: la inteligencia artificial (IA), el aprendizaje automático, la realidad aumentada y la internet de las cosas (Bonfield et al., 2020). Con respecto a sus posibles beneficios en la universidad, los investigadores alemanes Giesenbauer y Müller (2020) señalan que la adopción de un modelo organizacional multidimensional combinado con la Educación 4.0 es adecuada para aumentar la capacidad de abordar las complejidades actuales, como, por ejemplo, el desafío mundial del desarrollo sostenible.

Para finalizar, el propósito de la incorporación de programas y proyectos de innovación siempre debe ser: primero, promover la transformación de la educación superior, para que las universidades sean capaces de manejar con mayor facilidad los desafíos de la actual época, lo que requiere una actualización del autoconcepto, misión y visión de la universidad para construir un modelo educativo actualizado a las nuevas necesidades. Y, segundo, posicionar a la universidad a la vanguardia en cuanto a sus funciones sustantivas a fin de brindar un mejor servicio educativo a los estudiantes y a la comunidad en general.

Referencias bibliográficas

Al-Hawary, S. I., & Nusair, W. (2017). Impact of human resource strategies on perceived organizational support at Jordanian public universities. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 17(1), 68-82.

Arechavala Vargas, R. (2011). Las universidades y el desarrollo de la investigación científica y tecnológica en México: una agenda de investigación. *Revista de la educación superior*, 40(158), 41-57.

Benavidez Torres, F., & Vásquez-Benítez, L. (2019). La importancia de la gestión curricular universitaria en programas a distancia, estudio Institución de Educación Superior Suramericana. *Crescendo*, 10(1), 13-34.

Bonfield, C. A., Salter, M., Longmuir, A., Benson, M., & Adachi, C. (2020). Transformation or evolution?: Education 4.0, teaching and learning in the digital age. *Higher education pedagogies*, 5(1), 223-246.

Briones Cedeño, K. L., & González Calzadilla, C. S. (2019). La universidad contemporánea y la gestión del talento humano. Apuntes y reflexiones. *Revista San Gregorio*, (35), 81-93.

Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic management journal*, 25(13), 1257-1278.

Chávez, S., De las Salas, M., & Acosta, R. B. (2015). Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 12(2), 178-196.

Contreras, R. D. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones. *México: Red Tercer Milenio SC*.

Edwards, A. A. (2006). El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal México*, 3(6), 0.

Fabre Batista, G. C. (2005). Las funciones sustantivas de la universidad y su articulación en un departamento docente. V *Congreso Internacional Virtual de Educación*.

Figueroa Rubalcava, A. E., Gilio Medina, M. D. C., & Gutiérrez Marfileño, V. E. (2008). La función docente en la universidad. *Revista electrónica de investigación educativa*, 10(SPE), 1-14.

Galvis Ardila, Y., & Silva Agudelo, M. C. (2016). Comunicación: reputación y crecimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (41), 194-239.

García Colina, F. J., Juárez Hernández, S. C., & Salgado García, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216.

Giesenbauer, B., & Müller-Christ, G. (2020). University 4.0: Promoting the transformation of higher education institutions toward sustainable development. *Sustainability*, 12(8), 3371.

Gómez, L. C. (2015). La autonomía universitaria que fortalece la gestión curricular intercultural. *Ciencia e Interculturalidad*, 17(2), 29-50.

Greener, J. M., Joe, G. W., Simpson, D. D., Rowan-Szal, G. A., & Lehman, W. E. (2007).

- Influence of organizational functioning on client engagement in treatment. *Journal of substance abuse treatment*, 33(2), 139-147.
- Hénard, F., & Roseveare, D. (2012). Fostering quality teaching in higher education: Policies and practices. *An IMHE guide for higher education institutions*, 1(1), 7-11.
- Hurlimann, A., March, A., & Robins, J. (2013). University curriculum development—stuck in a process and how to break free. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35(6), 639-651.
- Jiménez, N. E. L. (1997). La construcción curricular espacio de libertad y autonomía institucional. *Revista Paideia Surcolombiana*, (5), 88-99.
- Lozano, L. C. (2014). La importancia de las auditorías internas y externas dentro de las organizaciones. La importancia de las auditorías internas y externas dentro de las organizaciones.
- Matkovic, P., Tumbas, P., Sakal, M., & Pavlicevic, V. (2014). Curriculum development process redesign based on university-industry cooperation. *EDULEARN14 Proceedings* (pp. 4113-4123). IATED.
- Meckes, L. (2007). Evaluación y estándares: logros y desafíos para incrementar el impacto en calidad educativa. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Latinoamericana* (PEL), 40(1), 351-371.
- Medina Manrique, R., Carcausto Calla, W. H., & Guzmán Shigetomi, E. E. (2022). Aseguramiento de la calidad educativa universitaria en Iberoamérica: tendencias, ausencias y desafíos. *Revista iberoamericana de educación*.
- Miranda, J., Navarrete, C., Noguez, J., Molina-Espinosa, J. M., Ramírez-Montoya, M. S., Navarro-Tuch, S. A., ... & Molina, A. (2021). The core components of education 4.0 in higher education: Three case studies in engineering education. *Computers & Electrical Engineering*, 93, 107278.
- Miyagusuku, J. T. (2007). Relaciones laborales en las organizaciones de tendencia. *Ius et Veritas*, (35), 324-347.
- Muñoz-Repiso, A. G. V., & Tejedor, F. J. T. (2012). The incorporation of ICT in higher education. The contribution of ROC curves in the graphic visualization of differences in the analysis of the variables. *British Journal of Educational Technology*, 43(6), 901-919.
- Paisey, C., & Paisey, N. J. (2018). Talent management in academia: the effect of discipline and context on recruitment. *Studies in Higher Education*, 43(7), 1196-1214.
- Parakhina, V., Godina, O., Boris, O., & Ushvitsky, L. (2017). Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness. *International Journal of Educational Management*, 31(1), 62-75.
- Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura y clima organizacionales. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99.
- Polaino, C. J., & Romillo, A. D. J. (2017). Vinculación con la Sociedad en la Universidad de Otavalo, Ecuador. *Formación universitaria*, 10(3), 21-30.
- Ribas, J. M. B. (2003). Teoría de las relaciones laborales: fundamentos (Vol. 5). Editorial UOC.
- Rodríguez Arias, R. E. (2023). Management of human talent in a public university from its institutional regulations. *Cuadernos de Administración* (Universidad del Valle), 39(75).
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- Rubilar, F. C. (2005). Gestión curricular: una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa. *Horizontes educacionales*, (10), 13-25.
- Salinas, D. V. S. (2018). Gestión Académica y Desempeño Docente, según los estudiantes de una universidad privada en Lima, Perú. *Industrial data*, 21(1), 83-90.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of world business*, 46(4), 506-516.
- Segredo Pérez, A. M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación médica superior*, 25(2), 164-177.
- Velarde Ramos, S., & Pulido Polo, M. (2018). Reputación corporativa y gestión de la comunicación. *Revista Estudios Institucionales*, 5 (9), 243-252.