

Gestión universitaria: enfoques y tendencias actuales

University Management: Current Approaches and Trends

JOSÉ ALVARADO

Universidad del Zulia Centro de Estudios Filosóficos “Adolfo García Díaz”

 <https://orcid.org/0000-0002-4183-0110> Email: josealvarado001@gmail.com

Resumen

La gestión universitaria es entendida como un conjunto de procedimientos académicos, administrativos y de extensión, que tienen como fin la conducción de la educación superior, lo que implica la planeación, organización, dirección y control dentro de sus espacios, siendo requisitos esenciales para armonizar las necesidades específicas de las instituciones con la realidad social. Entendido de este modo, se pretende la operacionalización de la universidad, haciendo uso de políticas internas que faciliten la interacción con los estudiantes y la sociedad, sirviendo, a su vez, de medio para una evaluación constante de dichos procesos. En virtud de lo anterior, la investigación, desarrollada bajo el método de exploración documental, tiene por objetivo analizar la gestión universitaria a la luz de los enfoques teóricos actuales, destacando la urgencia de sustitución de modelos obsoletos, privilegiando el aprendizaje descentralizado, personalizado, crítico y autónomo, además de adecuar lo administrativo y la extensión a los requerimientos crecientes de la sociedad.

Palabras clave: gestión universitaria, procesos académicos, procesos administrativos.

Abstract

Higher education management is understood as a set of academic, administrative and extension-related procedures whose purpose is the delivery of higher education. This implies planning, organization, direction and control within its spaces, which are essential requirements to reconcile the specific needs of the institutions with the social reality. Understood in this way, the operationalization of the university is intentional, making use of internal policies that facilitate interaction with students and society and, in turn, serve as a means of constantly evaluating these processes. Based on the above, the research, developed under the documentary exploration method, aims to analyze university management in light of current theoretical approaches, highlighting the urgency of replacing obsolete models, favoring decentralized, personalized, critical and autonomous learning, as well as adapting the administrative and extension aspects to the growing demands of society.

Keywords: University Management, Academic Processes, Administrative Processes.

Introducción

En la actualidad, la gestión universitaria se encuentra sujeta a numerosos desafíos relacionados con el entorno volátil y cambiante del contexto global, las urgencias sociales y la expansión permanente de la sociedad digital y del conocimiento. Esto hace que, cada vez más, sean prioritarios la formación integral de los estudiantes, la automatización de procesos administrativos, el acceso inmediato a la información, la investigación y la departamentalización.

Como tal, la gestión universitaria está íntimamente relacionada con la adaptación al entorno, con la revisión constante de sus limitaciones y alcances, procurando su transformación interna para lograr hacer uso y servirse de los mecanismos y tecnologías del siglo XXI. Sin embargo, esto exige la remodelación tecnológica de las universidades, la capacitación del personal y la captación de recursos humanos, la internacionalización de los estudios, la flexibilidad, la interdisciplinariedad y la interconexión permanente con otras instituciones, aprovechando al máximo los recursos.

En una búsqueda constante de excelencia académica e integralidad de todos sus procesos, la gestión universitaria necesita de planeación, control, dirección específica y evaluación interna permanente. Esto implica caminar hacia nuevos horizontes, hacia una universidad determinada por la transformación constante que hace frente a escenarios disruptivos y que demanda la aplicación de estrategias, liderazgo, gerencia y demás recursos para una gestión efectiva.

Metodología

Esta investigación presenta un análisis crítico sobre la actualidad de la gestión universitaria, centrándose en sus conceptos, desafíos y prospectivas para el futuro. El método seleccionado para tal fin es el de exploración documental, que consiste en la recolección minuciosa de la información, con la finalidad de ofrecer un análisis del fenómeno estudiado.

Según lo expresado por Reyes y Carmona (2020), este tipo de investigación es una técnica cualitativa empleada para recolectar y seleccionar información obtenida de la lectura de documentos, artículos, revistas, memorias y demás material audiovisual útil para contrastar con el objeto de estudio. Se parte de datos primarios, pasando por datos secundarios, dirigiendo la investigación a la consideración de diversas fuentes, proporcionando un enfoque holístico y amplio de determinada realidad.

En virtud de lo anterior, esta propuesta de investigación es de tipo interpretativa y de argumentación racional, donde se destacan las relaciones teóricas construidas. En consecuencia, se explica el fenómeno desde ciertas apreciaciones parciales, que conducen a una construcción global de significados útiles y pertinentes.

Para la recopilación de datos se tomó en consideración el uso de buscadores especializados como Google Académico, Dialnet, Redalyc y Scopus, debido a su versatilidad, acceso libre e importancia académica. Los términos principales de búsqueda utilizados fueron gestión universitaria, procesos académicos, procesos administrativos, seguidos de descriptores secundarios como departamentalización e internacionalización de la educación superior, renovación universitaria y futuro de la educación superior.

Asimismo, se revisaron las apreciaciones de organismos internacionales sobre la gestión universitaria, tales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)..

Gestión Universitaria

De acuerdo a lo planteado por Pulido *et al.* (2023), la gestión es un término proveniente del ámbito empresarial y que, gracias a su evolución en el tiempo, se ha vinculado con los procesos académicos y administrativos desarrollados en las universidades, lo que ha obligado a una constante transformación interna de estas instituciones. En otras palabras, la gestión universitaria no sólo se basa en la realización de actividades administrativas o financieras, sino que involucra la toma de decisiones, el establecimiento de directrices para su

encaminamiento, velar por la investigación, el progreso de la ciencia, la universalización del saber, la formación estudiantil, la innovación tecnológica, atendiendo al cumplimiento de su visión y misión interna (Gallegos *et al.*, 2023).

La gestión universitaria y de la educación superior tiene antecedentes en los fundamentos filosóficos de la gestión educativa, que tuvo sus orígenes en la década de los años sesenta del siglo XX en países europeos y en la década de los años ochenta en América Latina y el Caribe. Sus postulados estuvieron orientados hacia los saberes y competencias para la acción, para la optimización necesaria de las estructuras institucionales y para la vigilancia del conocimiento, donde todos los actores se encontraban en la posibilidad de brindar su aporte para la consolidación del conocimiento. Más allá de lo operativo, este tipo de gestión vincula los problemas internos con las necesidades sociales, fijando metas para la regulación de los problemas internos de las instituciones (Chacón, 2014).

La gestión educativa es una respuesta interdisciplinaria a los problemas educativos, donde se confrontan una serie de elementos y se interrelacionan diversos, cuyo fin es la toma de decisiones, ejecución de procesos, atendiendo a la complejidad del campo educativo. Es así que la gestión educativa se convierte en una labor compleja, transversal, que interrelaciona elementos de la teoría de gestión y de las organizaciones, para viabilizar y factibilizar las dinámicas de las instituciones de educación.

Empero, Ramos *et al.* (2018) señalan que el propósito central de la gestión universitaria se alinea a lo establecido en la Conferencia Mundial de Educación Superior, realizada en el año 1998, donde se planea que los procesos de gestión tienen como fin el cumplimiento de la misión institucional de las universidades, garantizando la investigación y la prestación de servicios comunitarios. En otras palabras, la universidad lleva incluida una visión social de trasfondo, como parte de su esencia y de los lineamientos filosóficos, éticos y normativos que la rigen.

Esta visión concuerda con lo planteado por la UNESCO (2022), que establece que la educación superior y, en consecuencia, el trabajo realizado dentro de las universidades, favorece el desarrollo individual, colectivo, la promoción de las tecnologías, el intercambio de conocimientos, la innovación y la formación en competencias esenciales para el mercado laboral, proyectándose hacia un futuro sustentable.

Por las razones antes mencionadas, la docencia, investigación y extensión, son la razón de ser de la gestión universitaria, que no debe confundirse como procesos de apoyo para la universidad, sino como mecanismos que colocan en funcionamiento las instituciones de educación superior, como motor impulsor de sus operaciones, donde se cumplen y se desempeñan labores administrativas, docentes, de vinculación con la comunidad y de distinta índole. Esta visión apuesta por la excelencia, por la operacionalización de la universidad mediante la planificación, organización, control y mejora constante de sus procesos internos y externos o de proyección social.

Atendiendo a los señalamientos de Pulido *et al.* (2023), la gestión universitaria se asocia a la administración y gobierno académico, a la serie de acciones propuestas para que el proyecto universitario sea realizable, en tanto permita el ejercicio de prácticas pedagógicas, administrativas, de extensión y participación comunitaria. Con ello se busca mejorar las condiciones internas de la universidad, pero también su presencia en el espacio social, evidenciando su estructura, capacidad crítica, liderazgo y recursos humanos cualificados. Se procura que las funciones de la universidad se mantengan en pie, haciendo uso de los recursos para el desarrollo estudiantil, la formación de investigadores y del talento humano y de la extensión.

La planeación, control, organización y demás procesos académico-administrativos llevados a cabo dentro de la universidad, tienen como fin posibilitar el encuentro de las instituciones de educación superior con las necesidades y demandas sociales. De esta manera es posible conectar la visión, misión y objetivos de la universidad con la resolución de problemas específicos.

Por su parte, Castro (2022) define la universidad como un actor social, cuyo fin es contribuir con el desarrollo nacional mediante la docencia, la investigación y la extensión, respondiendo a demandas de la sociedad, que exige respuestas interdisciplinarias a sus conflictos. Asimismo, Álvarez (2021), afirma que la universidad está enfocada en el desarrollo y actualización permanente de todos sus procesos, los cuales son llevados a cabo en concordancia con los cambios sociales; por tanto, la universidad agrupa dentro de sí funciones vitales, como la

universalización y la transmisión del saber, el desarrollo de la ciencia, con elementos administrativos de gestión, que obligan a la optimización permanente de sus estructuras, integrándose a los cambios actuales.

Producto de esta realidad, la universidad ha sufrido diversas transformaciones históricas en su existencia, que le han permitido adaptarse a los cambios globales, atendiendo a que estos exigen la aplicación y uso de recursos humanos, financieros, modalidades diversas de gestión y optimización de sus espacios. De acuerdo con Álvarez (2021), la universidad ha de actualizar y desarrollar, de forma permanente, sus procesos académicos y administrativos, logrando la optimización interna, la formación de talento humano y transmisión de competencias esenciales para el progreso científico, tecnológico y humanístico de la región.

Es decir, la universidad está sujeta a la competitividad, lo que se traduce como mejores aspiraciones hacia la profesionalidad, adaptación, cambios, dominio de la ciencia y necesidad de expansión constante, saliendo de las limitaciones y barreras geográficas, apostando por su internacionalización, por la apropiación de nuevos escenarios, que no dejan de lado la intención del progreso del saber, el desarrollo crítico de los estudiantes y la resolución de problemas sociales.

En tal sentido, la gestión de las universidades necesita adecuarse a técnicas y enfoques dentro de la teoría de gestión y de los contextos divergentes, actuar en medio de necesidades sociales, lo que demanda estrategias específicas para afrontarlas. Lograr esta realidad requiere del establecimiento de órganos de gobierno y representantes flexibles, sin que esto quiera decir que se abandonen los planes estratégicos y los propósitos para los que ha sido concebida la universidad (Castro, 2022).

Entendido así, la flexibilidad, la eficiencia y la diversificación de las estructuras universitarias son requeridas, dado que las nuevas moviidades, los cambios sectoriales, abren oportunidades, pero también exigencias, que no se solventan de forma inmediata, sino mediante el trabajo mancomunado, estableciendo una gestión de calidad, que esté atenta a los cambios paradigmáticos en la ciencia y la tecnología, así como al devenir histórico, político y social.

Desafíos de la gestión universitaria

Al ser definida como un ente sujeto a ser gestionado, la universidad debe adecuarse a los cambios disruptivos y a la automatización de sus procesos, lo que conduce a la maximización de su rendimiento, apostando por el ofrecimiento de nuevos servicios, brindando respuestas precisas, generando mayor eficiencia y competitividad dentro del sector. En consideración con lo anterior, López *et al.* (2017) afirman que las universidades se distinguen por ser organizaciones flexibles, conectadas con los entornos sociales, cuyas características se encuentran determinadas por sus objetivos, fines, propósitos, actividades, la formación de relaciones interpersonales, la eficacia, racionalidad, productividad, facilitando con ello el aprendizaje, la formación profesional, la adaptación del estudiantado al entorno social, haciendo partícipes de la gestión a todos sus actores

Por otro lado, se procura proyectar una experiencia personalizada, sin perder de vista la proactividad y la conexión con las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), como medio de recortar las distancias espacio-temporales, procurando la innovación tecnológica, propio de la sociedad del conocimiento. En este proceso de transición hacia la digitalización, es necesario el acceso permanente al conocimiento, como un proceso de demanda continua de la gestión universitaria para hacer de los espacios de trabajo adaptables y moldeables, sujetos a los cambios, al entorno y a las modificaciones introducidas dentro de la educación superior. Dichos cambios apuntan al máximo aprovechamiento del conocimiento, como parte del activo más valioso de la estructura organizativa universitaria, maximizando su valor, mejorando la educación, la investigación, fomentando el intercambio de conocimientos y las experiencias estudiantiles y del personal en general (González *et al.*, 2023).

Consecuentemente, gestionar adecuadamente significa velar por la integralidad del conocimiento, por las exigencias estudiantiles, por las transformaciones tecnológicas, lo que emplaza a velar por el conocimiento, haciendo de esta realidad parte de la gestión universitaria, que destaca por la generación, transmisión y aplicación de conocimientos para fines específicos. Lo anterior hace indispensable el desarrollo de estrategias que permitan optimizar la generación de conocimientos, vinculándoles con las distintas áreas de trabajo, ayudando a mejorar el rendimiento académico, la actualización docente, la investigación y el progreso de la ciencia (González *et al.*, 2023).

Llegar a cubrir estas exigencias significa adecuarse a la sociedad del conocimiento, que insta a la gestión universitaria a detectar las necesidades específicas en los puestos de trabajo, a implementar indicadores de información de calidad, productividad y eficiencia en los procesos, a planificar y evaluar las normativas internas, a generar información, a la automatización administrativa, a evaluar continuamente el desempeño docente y, más importante aún, visualizar y realizar comparaciones estadísticas, métricas y correspondencia entre las necesidades y exigencias internas con las demandas internacionales.

De Giusti (2023), explica que la universidad en el siglo XXI se encuentra condicionada por los cambios sociales, laborales, culturales y digitales, que exigen adaptación, aprendizaje, capacitación y generación de conocimientos, como parte de un proceso de crecimiento que involucra al personal estudiantil, docente, administrativo y la gerencia dentro de la universidad. Estos planteamientos evidencian la acelerada transformación de la universidad y la urgencia de adaptación a la sociedad digital y adopción de tecnologías de punta, como la Inteligencia Artificial, como reflejo del avance hacia una nueva universidad que, de acuerdo al autor, requiere una revisión permanente de sus propias leyes, normativas, además de su estructura organizacional y departamental.

En lo referido a la organización y departamentalización de la universidad, si bien es un modelo de gestión educativa que tiene un recorrido histórico importante, plantea la interrogante de cómo brindar servicio de calidad, formación profesional eficiente y competitiva, adecuarse a la sociedad del conocimiento, mientras mantiene activa la atención individualizada de sus estudiantes. Siguiendo estas premisas, la departamentalización forma parte de un nuevo modelo de gestión operativa de las universidades, que brinda respuestas a las demandas estudiantiles, en tanto considera la heterogeneidad de sus actores, las dinámicas externas y la urgencia de internacionalizar sus procesos.

En la actualidad, plantean Pineda y Erazo (2021), la departamentalización de la universidad forma parte de la estructura de gestión universitaria, cuyo fin es el control de las actividades desarrolladas dentro y fuera de sus espacios. Alude a la conformación de estructuras administrativas y académicas que resulten en impactos positivos y beneficiosos para la institución, respetando los lineamientos emanados por las leyes vigentes, sin dejar de ser proactivos, eficientes, procurando el desarrollo de sus espacios, mejorando la gestión de los recursos humanos, las funciones administrativas y la movilidad estudiantil.

Visto así, la universidad ha de adecuarse a la gestión dentro y fuera de las aulas, a la capacitación constante del recurso humano, a evaluar, de forma permanente, el uso de las tecnologías, la captación de investigadores, la formación en investigación, entre otros aspectos. Esta visión de universidad apuesta por el cambio, por mecanismos innovadores, por procesos de enseñanza y aprendizaje autónomos, creativos, críticos, determinado por el avance de las tecnologías.

Lo planteado anteriormente concuerda con la visión de Santana *et al.* (2023) que, en su estudio sobre la calidad en la educación superior, afirma que los procesos desarrollados dentro de la universidad precisan de algunos elementos esenciales, tales como: la selección cuidadosa del personal docente, diseño y actualización de los planes de estudio, investigación, evaluación de los aprendizajes, internacionalización, diversidad y vinculación con el sector productivo e industrial.

Esta articulación universidad-empresa, universidad-industria, es parte fundamental del desarrollo regional, lo que exige adecuarse a las demandas de los sectores productivos, comprometiéndose a estructurar los programas académicos, la investigación y la innovación tecnológica al servicio de las dinámicas de la sociedad global, haciendo de las universidades entes sistémicos capaces de gestionar eficientemente sus procesos, velar por el conocimiento y aplicarlo de la mejor manera para la resolución de problemas concretos. En otros términos, gestionar la universidad significa conectarla con las demandas y desafíos presentes en la sociedad, con las exigencias de la empresa, con el sector comunitario e internacional y con la industria.

Esta vinculación puede lograrse siempre que las instituciones de educación superior puedan garantizar el aprendizaje personalizado, práctico y eficiente, que lleve al desarrollo del pensamiento crítico, a la autonomía investigativa, a la resolución de problemas concretos, como premisa de una universidad centrada en la innovación que, a su vez, cuenta con los recursos académicos pertinentes para responder a las demandas globales, a las exigencias de crecimiento tecnológico, conectividad y trabajo colaborativo. Por esta razón, uno de los grandes desafíos de la universidad radica en hacer del aprendizaje una experiencia creativa.

Palacios *et al.* (2021), plantean la relevancia de garantizar aprendizajes eficaces, siendo posibles gracias a la innovación que se tiene dentro de las universidades. Esto significa que el aprendizaje se centra en la capacidad de formación de recursos humanos, de acuerdo a las exigencias globales, que demandan de profesionales productivos, creativos, capaces de tomar decisiones asertivas, con habilidades de aprendizaje, colaboración, aplicación de tecnologías, entre otros aspectos.

La universidad ha emprendido una etapa de transición de los modelos tradicionales y obsoletos de la educación, hacia la transformación digital, hacia la innovación, que hace énfasis en la formación de competencias digitales, la resolución de procesos específicos, la enseñanza-aprendizaje como actividad compartida, descentralizando y rompiendo con la mirada homogénea y unidimensional del docente, apostando por la capacidad crítica y reflexiva del estudiante, que se encuentre presto a emprender procesos de investigación y producción de tecnologías.

Esto representa una dirección novedosa en la universidad; lleva a afrontar cambios y a sumergirse en proyectos de departamentalización e internacionalización curricular, atendiendo a que cada vez es más amplia la conformación de una ciudadanía global, con exigencias comunes que, trascendiendo la mirada de la digitalización de la universidad, aspiran a aprendizajes significativos, relevantes, sistemáticos, que conecten su realidad con la de otros, comprendiendo los múltiples significados del saber y sus amplias aplicaciones a lo social.

Por ello, la universidad tiene una mirada hacia el futuro, hacia proyectos de integración interinstitucionales, hacia propuestas de aprendizaje personalizados y flexibles, hacia la departamentalización de sus instancias, que conecten diversas disciplinas, brindando una formación transversal e interdisciplinar, acompañado de procesos académicos y administrativos eficientes. Esto ofrece un mejoramiento continuo de la educación superior, control, planeación y revisión de la estructura universitaria, ofreciendo diversas oportunidades de crecimiento y de establecer relaciones más allá del ámbito geográfico.

Prospectivas para el futuro

Los últimos tiempos han diversificado la comprensión de la universidad en los escenarios sociales, dado que la movilidad estudiantil genera oportunidades para el crecimiento de dichas instituciones. De acuerdo a la UNESCO (2022), aproximadamente 235 millones de estudiantes se encuentran inscritos en universidades a lo largo del mundo, lo que significa un incremento considerable con respecto a las últimas décadas. No obstante, este organismo también contempla las asimetrías a la hora de optar al acceso a la educación superior, por lo que reconoce la necesidad de brindar inclusión a la población, sin dejar de lado la urgencia de conectar a estas instituciones a los objetivos del desarrollo sostenible, como rutas tangibles para lograr la consolidación universitaria en los espacios sociales.

La UNESCO (2022) apuesta por la internacionalización y movilización de la educación superior, por la calidad educativa, por la elaboración de políticas internas que se conecten con las necesidades globales para el desarrollo sostenible. Destaca la importancia de la innovación tecnológica, de la asociación y cooperación interinstitucionales, elaboración de registros globales, proporcionando información de interés sobre los alcances y limitaciones de la educación superior a nivel internacional.

Por su parte, la CEPAL (2023), considera esencial la formación en competencias en la educación superior y en todos los niveles, dada la necesidad de que la población pueda transformar sus espacios en estructuras de producción, prestatas al desarrollo regional, brindando fuentes de trabajo, empleo y ampliación del sector educativo. Ahora bien, enfocarse en la formación en competencias exige la reconversión o transformación de la educación, pasar de los enfoques tradicionales a la libertad crítica de los educandos, como medio para hacer frente a las demandas de un mundo orientado hacia las tecnologías.

Asimismo, este organismo, destaca como prioritarios considerar programas de educación profesional técnica, como apoyo a la labor realizada en las universidades, conectando la capacidad productiva con el sector empresarial, creando una relación cercana entre las instituciones de educación superior y la empresa. Esto obliga a subsanar las diferencias de las universidades con el sector empresarial, permitiendo el acceso de sus estudiantes a una formación sistemática, que fomente el trabajo, la relación con las empresas, adecuando los diseños curriculares a nuevos escenarios y espacios sociales.

Consideraciones finales

La gestión universitaria está sujeta a numerosos retos y desafíos, que tienen que ser abordados de forma cuidadosa para garantizar la permanencia de las universidades en el tiempo. Uno de los principales problemas que presentan las universidades en el siglo XXI es la digitalización acelerada, los avances crecientes de las tecnologías, lo que demanda la actualización permanente de sus procesos, del recurso humano y la formación en competencias digitales, como medio de conectar la universidad con el sector productivo, empresarial e industrial.

Implementar plataformas digitales, virtualizar la educación, es signo distintivo de avance hacia la sociedad del conocimiento, sin que esto reste relevancia al acto de aprender, a la formación en pensamiento crítico; por el contrario, sirve de impulso para garantizar que el conocimiento sea adquirido por los estudiantes de forma autónoma, responsable, bajo un enfoque holístico, transversal e interdisciplinar. Esto hace que las universidades se ubiquen como organizaciones flexibles, personalizadas, accesibles, dispuesta a asumir los cambios suscitados por el entorno.

En este organismo conocido como universidad, son indispensables las labores académicas, administrativas, de extensión, así como su personal, que se integran a la visión, misión y objetivos institucionales, reconociéndose parte esencial de la gestión interna de la universidad. En otras palabras, los procesos de digitalización y de aplicación de tecnologías no hacen menos importante la gestión académica, la supervisión estudiantil, el seguimiento en línea, la celeridad administrativa, sino que forma parte de un proceso de integración a los beneficios de la sociedad digital.

Por este motivo, se reconoce la relevancia de implementación de tecnologías de punta, como la Inteligencia Artificial, de modo que se puedan mejorar las redes institucionales, las bases de datos, el acceso al conocimiento estudiantil, a la vez que se dé oportunidades novedosas al estudiantado, sumergiéndole en una experiencia de aprendizaje autónomo y personalizado. De este modo, el conocimiento se convierte en parte vital de la gestión universitaria, como horizonte a alcanzar por las metas internas de la universidad, que le aproxima a su internacionalización, a establecer alianzas, fomentando la movilidad estudiantil y la colaboración permanente, haciendo atractiva la oferta académica universitaria.

En síntesis, la gestión universitaria no puede confundirse con procesos administrativos, sino con la forma eficiente y eficaz de direccionar la universidad, estableciendo políticas académicas y administrativas que orienten a la institución hacia los cambios que demanda la sociedad, haciéndose cada vez más flexible y orientada a la formación en competencias para la inserción en el mercado laboral y para enfrentar los desafíos futuros.

En una consulta pública desarrollada por la UNESCO IESALC (2021), referido al futuro de la educación universitaria, se destacó que las perspectivas para el futuro, específicamente para el año 2050, se encuentran vinculadas a la calidad de vida, el cambio social, el cuidado del medioambiente y el desarrollo tecnológico. Estos requerimientos conducen a las universidades a ser representantes de los derechos humanos, del libre acceso al saber, de renovación tecnológica, de aumento en la calidad de vida de las personas, de aprendizajes autónomos y flexibles, centrados en el estudiante, siendo estos coparticipes de los planes de estudios, modificables en consideración con la evolución de la sociedad.

De esta manera, se apuesta por la transferencia de conocimientos, por la formación en destrezas y habilidades digitales, pero también para la ciudadanía responsable o, en otras palabras, con capacidad crítica para ejercer sus derechos y deberes como ciudadanos. Es así que la gestión de la educación superior se encuentra en miras de los organismos internacionales, como medio prioritario para promover el desarrollo social, cultural, económico y político de las naciones, haciendo de esto un reconocimiento a las universidades como organismos gestados para la difusión del saber, para liderar la innovación tecnológica, el progreso de la ciencia, el emprendimiento y la conexión con la sociedad.

Más allá de las prácticas docentes, la gestión universitaria tiene en miras la vinculación con el entorno global, con la sociedad del conocimiento, donde la misión, visión y objetivos de cada institución ha de conectarse a perspectivas globales que apuestan por las mejoras planetarias. La universidad, por ende, es responsable de la conducción hacia el futuro, partiendo desde escenarios locales, conectándose con intereses comunitarios, nacionales e internacionales, asociando su gestión y liderazgo con prospectivas para el desarrollo.

Referencias

- Álvarez, Y. (2021). Modelo de gestión universitario complejo. *Horizontes*, 5 (17), 195-206. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i17.167>
- Castro, D. (2022). La gestión universitaria. Aportes desde la perspectiva de Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 14 (2), 547-553. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n2/2218-3620-rus-14-02-547.pdf>
- Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 20 (2), 150-161. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2023). *Panorama social para América Latina y el Caribe. La inclusión laboral como eje central para el desarrollo social inclusivo*. Publicación de las Naciones Unidas, Santiago de Chile. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/a7e44226-d41f-4a4a-b84e-f02e415bd620/content>
- De Giusti, A. (2023). Transformación Digital en Educación Superior. Posibilidades y Desafíos. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*, (35), 9-15. doi:10.24215/18509959.35.e1
- Gallegos, M. ; Galarza, J. & Almuiñas, J. (2023). Los sistemas de información estratégica en la gestión universitaria: problemáticas que enfrentan. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 11 (1), 153-167. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8021659>
- González, G.; Martínez, L. & Verdecía, L. (2023). Gerencia de la investigación y el conocimiento en la educación universitaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28 (103), 1312-1326. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.24>
- López, Y., Díaz, M. & González, M. (2017). El sistema de gestión universitario: retos y perspectivas en la formación del profesional de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. *VARONA*, Núm. 01, Edición Especial, Epub. <https://www.redalyc.org/journal/3606/360670686003/html/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2022). *¿Qué debe saber acerca de la educación superior?* <https://www.unesco.org/es/higher-education/need-know>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura / Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (2021). *Caminos hacia el 2050 y más allá. Resultados de una consulta pública sobre los futuros de la educación superior*. Ediciones UNESCO IESALC, París – Caracas. https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2021/11/Pathways-to-2050-and-beyond_ESP.pdf
- Palacios, M., Toribio, A. & Deroncele, A. (2021). Innovación educativa en el desarrollo de aprendizajes relevantes: una revisión sistemática de literatura. *Revista Universidad y Sociedad*, 13 (5), 134-145. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2219/2193>
- Pineda, V. & Erazo, J. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Koinonía*, 6 (12), 37-68. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967002/html/>
- Pulido, A., Pérez, V. & Bravo, M. (2023). Una aproximación a la gestión de los procesos universitarios: sus dimensiones. *MENDIVE Revista de educación*, 21 (1), e3012. <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3012>
- Ramos, G., Castro, F. & López, A. (2018). Gestión universitaria y gestión de la investigación en la universidad: aproximaciones conceptuales. *Revista Venezolana de Gerencia*, Esp (1), 131 - 145. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062781008/29062781008.pdf>

- Reyes, L. & Carmona, F. (2020). *La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio*. Ediciones Universidad Simón Bolívar, Colombia.
- Santana, Y., Torres, O. & Torres, N. (2023). Siete aspectos claves para elevar la calidad de las universidades. *Negonotas Docentes*, (22), 39-49. <https://revistas.cun.edu.co/index.php/negonotas/article/view/885/597>