

<https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.2043>

Artículos científicos

Análisis de las fortalezas y debilidades de la gestión educativa actual para proponer oportunamente un modelo educativo metamórfico

Analysis of the strengths and weaknesses of current educational management to opportunely propose a metamorphic educational model

Análise dos pontos fortes e fracos da gestão educacional atual para propor oportunamente um modelo educacional metamórfico

León Dávila, Luis Alejandro

Universidad de Guadalajara, México

luis.leon@academicos.udg.mx

<https://orcid.org/0000-0002-7884-8744>

Sánchez Cervantes, Claudia Fabiola

Universidad de Guadalajara, México

fabiola.sanchez@live.com.mx

<https://orcid.org/0000-0001-7941-9581>

Sánchez Duarte, Karen

Universidad de Guadalajara, México

karenvanessasandu@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-1393-4676>

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo proponer un modelo educativo para las Instituciones de Educación Superior (IES) que responda de mejor manera a la realidad y contexto actual caracterizado por la transformación tecnológica. Mediante la revisión de investigaciones previas relacionadas con la Educación Superior (ES) se buscó identificar posibles fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los sistemas de educación superior que tuvieran impacto en los modelos educativos; por consiguiente se construyó un cuestionario basado en esa información, dicho instrumento consta de 40 ítems y se difundió de manera electrónica;



con base en las respuestas de 31 académicos se construyó una matriz FODA y se muestra el panorama actual de los sistemas de educación superior que a la postre afectan los modelos educativos.

El análisis elaborado muestra la necesidad de fortalecer la gestión del conocimiento, aumentar los programas curriculares enfocados a acrecentar valores y responsabilidad social, aprovechar el entorno, diversificar recursos, entre otros. Dentro de los rasgos representativos de la propuesta se rescata la gestión de redes y el financiamiento diversificado, así como considerar el papel de los docentes tanto en el proceso de enseñanza y aprendizaje como en la gestión de las universidades. Como resultado, se plantea un modelo educativo que contemple: 1. Un modelo académico flexible; centrado en el aprendizaje para toda la vida e integral; y, 2. Un modelo administrativo caracterizado por formas de gestión del conocimiento, con formas de trabajo colaborativas principalmente en redes; que responda a las demandas sociales y a las propias necesidades internas.

Palabras clave: Flexibilidad, gestión del conocimiento, gestión en redes, responsabilidad social.

Abstract

The objective of this work is to propose an educational model for Higher Education Institutions (HEIs) that best responds to the reality and current context characterized by technological transformation. Through the review of previous research related to Higher Education (HE), we sought to identify possible strengths, weaknesses, opportunities and threats of higher education systems that had an impact on educational models; therefore, a questionnaire was built based on that information, said instrument consists of 40 items and was disseminated electronically; Based on the responses of 31 academics, a SWOT matrix was built and the current panorama of higher education systems that ultimately affect educational models is shown.

The elaborated analysis shows the need to strengthen knowledge management, increase curricular programs focused on increasing values and social responsibility, take advantage of the environment, diversify resources, among others. Within the representative features of the proposal, network management and diversified financing are rescued, as well as considering the role of teachers both in the teaching and learning process and in the management of universities. As a result, an educational model is proposed that includes: 1.

A flexible academic model; focused on lifelong and comprehensive learning; and, 2. An administrative model characterized by forms of knowledge management, with collaborative forms of work mainly in networks; that responds to social demands and their own internal needs.

Keywords: Flexibility, knowledge management, network management, social responsibility.

Resumo

Este trabalho tem como objetivo propor um modelo educacional para Instituições de Ensino Superior (IES) que melhor responda à realidade e contexto atuais caracterizados pela transformação tecnológica. Ao rever pesquisas anteriores relacionadas com o Ensino Superior (ES), procurámos identificar possíveis pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças dos sistemas de ensino superior que tiveram impacto nos modelos educativos; Para tanto, foi construído um questionário com base nessas informações. Esse instrumento é composto por 40 itens e foi divulgado eletronicamente; Com base nas respostas de 31 acadêmicos, foi construída uma matriz SWOT e mostrado o panorama atual dos sistemas de ensino superior que, em última instância, afetam os modelos educacionais.

A análise elaborada mostra a necessidade de reforçar a gestão do conhecimento, aumentar programas curriculares focados no aumento de valores e na responsabilidade social, aproveitar o ambiente, diversificar recursos, entre outros. Entre as características representativas da proposta estão a gestão de redes e o financiamento diversificado, além de considerar o papel dos professores tanto no processo de ensino e aprendizagem como na gestão das universidades. Como resultado, propõe-se um modelo educacional que inclui: 1. Um modelo acadêmico flexível; centrado na aprendizagem abrangente e ao longo da vida; e, 2. Um modelo administrativo caracterizado por formas de gestão do conhecimento, com formas colaborativas de trabalho principalmente em redes; que responde às demandas sociais e às próprias necessidades internas.

Palavras-chave: Flexibilidade, gestão do conhecimento, gestão de redes, responsabilidade social.

Fecha Recepción: Enero 2023

Fecha Aceptación: Agosto 2024

Introducción

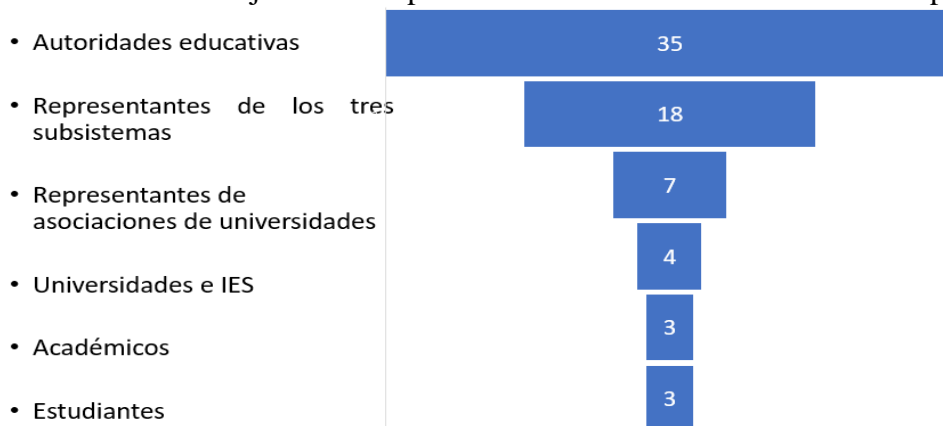
Los cambios más trascendentales en el Sistema de Educación Superior en México se generan en su mayoría por las autoridades centrales del sistema y no por los actores académicos que forman parte de las instituciones educativas, lo cual puede ocasionar poca efectividad en la identificación de las necesidades reales que se presentan en el ámbito de la educación superior. La civilización tecnológica depende de los sistemas de enseñanza, el éxito se fundamenta en que estos sistemas sean sofisticados y entender a la educación como el motor que impulsa procesos de adaptación; sin embargo, estos sistemas no se generan por se, en tanto, gestores, académicos, estudiantes y sociedad en general requieren aprender críticamente y poner en práctica mejores modelos educativos que permitan responder de forma óptima a las demandas sociales de justicia, suficiencia, equidad, eficacia, eficiencia y corresponsabilidad propias del contexto nacional (Gracián, 2021). El objetivo del presente artículo es proponer la estructura de un modelo educativo apto ante las nuevas y desafiantes demandas que sufre el contexto mexicano con una visión de potencialización.

En ese sentido y como evidencia de la heterogeneidad y complejidad del sistema educativo mexicano, observamos que el nivel de educación superior ofrece la formación en los niveles de: Técnico Superior Universitario, Licenciaturas, Especialidades, Maestrías y Doctorados. Las instituciones que forman el sistema de educación superior se encuentran agrupadas de la siguiente manera: Universidades Públicas Federales, Universidades Públicas Estatales, Universidades Públicas Estatales con Apoyo Solidario, Institutos Tecnológicos, Universidades Tecnológicas, Universidades Politécnicas, Universidades Interculturales, Centros Públicos de Investigación, Escuelas Normales Públicas y las actuales Universidades Benito Juárez (Diario Oficial de la Federación, 2020).

Con base a lo anterior, podemos decir que se requiere de capacidad de gestión, coordinación, y comunicación, sin embargo, se observa mayor capacidad del aparato administrativo del gobierno para influir en las IES, dando menor espacio y decisión a las mismas. Por ejemplo, en la actual Ley General de Educación se considera que el Consejo Nacional será el encargado de elaborar objetivos, políticas, estrategias, líneas de acción y metas globales en educación, sin embargo, la estructura de dicho Consejo se establece como se muestra en la figura 1, y permite inferir una gobernanza vertical al observar una alta representación del aparato administrativo, de 70 personas que forman el consejo, el 50% de sus integrantes son autoridades federales educativas, 26% representantes de los subsistemas: universitario, tecnológico y normales (formación docente); 10% representantes de

asociaciones de universidades; 6% representantes de universidades e IES; 4% académicos y 4% estudiantes.

Figura 1. Estructura Consejo Nacional para la Coordinación de la Educación Superior



Fuente: Elaboración propia con datos de la Ley General de Educación, 2019

Se puede observar que los cambios en el Sistema de Educación Superior representan el acuerdo entre actores más políticos que académicos, por lo tanto se sugiere que dichos cambios se enfrentan al problema de la instrumentación efectiva, en consecuencia, proponemos ir al centro del asunto, un modelo educativo que empuje a un cambio desde las IES hacia el sistema, que enfatice la recuperación de la riqueza y el talento mexicano y que entienda y responda al contexto, no que represente mayor control y el establecimiento de reglas del juego desde la administración centralizada.

El modelo educativo refleja la realidad institucional y sirve de referencia e ideal para el cambio y/o mejoramiento institucional. Está sustentado en la filosofía, vocación e historia de las IES o universidades, de tal modo que el modelo educativo engloba los propósitos y fines institucionales, en la visión de futuro y los valores. Su estructura comprende el modelo administrativo que conlleva la distribución organizacional y el modelo académico que a su vez se forma por el curriculum y los planes de estudio, además del perfil de ingreso y el perfil del egresado (Ceron, 2020).

Tal como lo señalan Cuadrado (2020), Gregorutti (2014) y Morales y Fernández (2023) existen factores y fenómenos relacionados con la educación superior, y se considera que tienen fuertes implicaciones en los modelos educativos de las IES. Por ejemplo, se identifican: a) Muchos de los directivos acceden a sus cargos sin contar con una formación previa para la gestión educativa; b) El modelo estructural de las IES obedece a una burocracia maquina, y que aún se mantiene una cultura jerárquico-burocrática; c) La

institucionalización de las redes de conocimiento es poca en las IES; y d) Los procesos de calidad educativa se sustentan en evaluaciones basadas en el aseguramiento externo de la calidad (Cuadrado, 2020; Gregorutti, 2014; Morales y Fernández, 2023; Marúm et al., 2012; Sánchez & López, 2013; Núñez & Sentí (2023); Solé & Llinàs-Audet, 2010; Ceron, 2020).

Por lo cual, se considera pertinente realizar una revisión de la literatura más detallada con el objetivo de rescatar factores internos y externos asociados a las IES; que otros investigadores han detectado. Dichos factores fueron clasificados como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, los cuales se describen a continuación:

- Las fortalezas representan virtudes o capacidades internas de las IES, entre estas encontramos: la autonomía académica (Altmann & Ebersberger, 2012), la función de despertar la participación social (Marcovitch, 2002), el reconocimiento de la tercera misión que la relaciona con su entorno inmediato (Altmann & Ebersberger, 2012), la existencia de programas curriculares de Educación Cívica, Educación en los Derechos Humanos, Educación para un Desarrollo Sostenible (Marco, 2002), la cultura y la filosofía de servicio, ligadas a la trayectoria de las personas (Sánchez & López, 2013), la cultura de la rendición de cuentas hacia el acceso a la información y la transparencia (Núñez & Sentí, 2023), la investigación, producción y difusión pública de conocimientos (Vallaey, 2019), profesores que desempeñan la extensión universitaria (Marcovitch, 2002), miembros de las IES con conocimiento y entendimiento de modelos colegiados (Yokoyama, 2006).
- Las oportunidades son factores externos que la organización puede emplear para su ventaja, entre las cuales se encuentran: la relevancia del papel de la ES en el desarrollo social y económico del país (Olaskoaga-Larrauri et al., 2013), cambio tecnológico donde se necesitan de nuevas carreras con enfoques inter y multi disciplinarios (Marúm et al., 2012), finanzas con perspectiva de género (Marúm, 2013), fomento de las redes universitarias en la gestión del conocimiento (Ojeda, 2013), fomento de la educación para toda la vida, enfatizando la educación continua de los egresados (Marco, 2002), influencia política y social de las asociaciones de universidades (Izquierdo, 2009), nuevas formas de gestión con perspectiva de género (Marum, 2012), aumento de la cultura del emprendimiento, fortalecimiento de la vinculación e innovación de las universidades y sociedad, fomento del intercambio del conocimiento y el desarrollo de innovación (Izquierdo, 2009).

- Las debilidades son deficiencias o factores internos que limitan a las IES para enfrentar cambios con éxito, entre otras detectamos: el aumento del número de estudiantes (Altmann & Ebersberger, 2012), la convivencia de todas las áreas del conocimiento y cuya estructura acaba fragmentando la convivencia de las múltiples expresiones del saber (Marcovitch, 2002), la burocracia maquina-profesional (Olaskoaga-Larrauri et al., 2019), la mayor parte de los directivos acceden a sus cargos sin contar con una formación previa para la gestión educativa (Álvarez & Casas, 2008), control y regulación excesiva, carga de trabajo excesiva a los docentes en rellenar formularios, etc. (Núñez & Sentí, 2023), poca institucionalización de las redes de conocimiento (Izquierdo, 2009), desempeño docente medido cuantitativamente, motivado principalmente por el cumplimiento de estándares establecidos (Marcovitch, 2002), gestión centralizada, el poder está en la administración central (Yokoyama, 2006).
- Las amenazas son los factores externos que pueden afectar potencialmente y de forma negativa a la organización, en lo que respecta al modelo educativo se establecen, nuevas tendencias en la administración pública enfocadas en la rendición de cuentas (Olaskoaga-Larrauri et al., 2013), burocratización creciente y pesadez de los procedimientos en el aparato administrativo de las IES para el cumplimiento de las exigencias impuestas por organismos externos (Neave, 1998); la implementación del *new public management* que complejiza los modelos administrativos universitarios (Rosario et al., 2010), la pérdida de la autonomía académica como impacto del aseguramiento externo de la calidad (Olaskoaga-Larrauri et al., 2013), incertidumbre en la reglamentación sobre la contratación, estabilización y promoción del profesorado (Altbach et al., 2010), incertidumbre en torno a las repercusiones de las políticas (Rosario et al., 2010), y el impacto de los cambios en el financiamiento (Tünnermann, 2011).

Materiales y métodos

Una vez definidas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se construyó un cuestionario con 40 ítems; cuya finalidad fue fundamentar y detectar qué tanto consideran académicos, administrativos y gestores que influyen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en el modelo educativo de las IES. La escala de respuesta establecida en el cuestionario corresponde a una escala Likert donde 1= Total desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= Algo de acuerdo, 5= Muy de acuerdo. Dicho instrumento se envió de manera electrónica y obtuvimos un total de 31 respuestas (18 estudiantes de posgrado, 11 docentes y 2 gestores de Educación Superior).

Con base a las respuestas obtenidas, se realiza un promedio para otorgar una calificación por ítem y clasificación. Una vez obtenidos los promedios se procede a construir un diamante FODA, es decir, una balanza que refleja el estado del modelo educativo. Al obtener dicha balanza es posible mostrar gráficamente la posición en la que se percibe el modelo educativo, según los encuestados respecto a cuatro escenarios posibles.

- Escenario A. Bueno, donde las Fortalezas – Oportunidades son altas;
- Escenario B. Regular, donde las fortalezas son altas y las amenazas bajas;
- Escenario C. Malo, donde las debilidades son bajas y las oportunidades altas;
- Escenario D. Muy Malo, en el cual las debilidades y amenazas son bajas.

Resultados

Entre los resultados obtenidos del análisis del FODA encontramos los siguientes. En la tabla 1, se muestra los ítems¹ que construimos y corresponden a las fortalezas rescatadas en la revisión de la literatura, se muestra la calificación promedio que se obtuvo por ítem, una vez obtenidos los promedios estos se ponderan con un valor de 10 cada uno y se acumulan para obtener el total ponderado. Los ítems 1 y 5 pueden parecer semejantes ya que responden a la autonomía académica (Altmann & Ebersberger, 2012), sin embargo, encontramos la diferencia en que el (1) responde a la libertad de crear programas docentes y de investigación, mientras que el (5) corresponde a la libertad de generar los instrumentos legales que permiten a la institución gobernarse de acuerdo con las normas que ella misma determina y elegir a

¹ Dichos ítems representan una estructura que resume y responde a la revisión bibliográfica. Por tratarse de un análisis FODA se presentan como afirmaciones, sin embargo, el cuestionario se tradujo en formato de preguntas para ser más asertivos.

sus autoridades y formas de organización. Los ítems 3 y 8 nacen del reconocimiento de la tercera misión que la relaciona con su entorno inmediato (Altmann & Ebersberger, 2012), se diferencian en cuanto a que el (3) establece los procedimientos formales para la vinculación, extensión y difusión del conocimiento, mientras que el (8) trata acerca de la relación entre producción e impacto en el entorno. El punto 2 y 9 obedecen a la función de despertar la participación social (Marcovitch, 2002), y se diferencian en que el (2) se centra en los estudiantes y el (9) en profesores.

Tabla 1. Resultados de la calificación promedio de los ítems clasificados como fortalezas

Fortalezas	Calificación promedio
1. Cuenta con suficiente autonomía académica para organizar su aparato académico	8
2. Contribuye a la participación social de sus alumnos	7
3. Cumple óptimamente con la vinculación, extensión y difusión del conocimiento	7
4. Los programas curriculares que se tienen son suficientes para fomentar valores sociales, políticos y ambientales en los estudiantes	5
5. Cuenta con suficiente autonomía organizacional para organizar su aparato administrativo	8
6. La cultura y la filosofía de servicio en conjunto con la trayectoria académica de las personas genera una gestión con visibilidad y reconocimiento	8
7. Fomenta en su interior la cultura de rendición de cuentas hacia el acceso a la información y la transparencia	7
8. La investigación, producción y difusión pública de conocimientos desde las IES es suficiente para generar cambios científicos y tecnológicos en el entorno	7
9. Los profesores de las IES desempeñan exitosamente la extensión social universitaria	7
10. Los académicos que conforman las IES tienen amplio conocimiento y entendimiento de cómo se forman los modelos colegiados	7
Total ponderado	710

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de cuestionarios aplicados

En la tabla 2, se muestra los ítems que corresponden a las oportunidades, la calificación promedio y el total ponderado. En este caso los ítems 2, 4, 5 obedecen al cambio tecnológico donde se necesitan de nuevas carreras con enfoques inter y multi disciplinarios (Marúm et al., 2012). Lo observamos desde el enfoque de la influencia del cambio tecnológico en: (2) los modelos educativos, (4) nuevas carreras, (5) modelos de gestión. Los ítems 3 y 5 se clasifican en perspectiva de género (Marúm, 2013), y se diferencian (3) finanzas y (5) gestión como organización del trabajo.

Tabla 2. Resultados de la calificación promedio de los ítems clasificados como oportunidades

Oportunidades	Calificación promedio
11. El papel relevante que tienen las IES en el desarrollo social y económico del país	8
12. El contexto de cambio tecnológico propicia cambios en los modelos educativos de las IES	8
13. El desarrollo de las finanzas públicas con perspectiva de género puede ser adoptado por las IES	8
14. El contexto de cambio tecnológico para la creación de nuevas carreras con enfoques multi e interdisciplinarios	9
15. El contexto de cambio tecnológico propicia cambios en los modelos de gestión de las IES	8
16. La actual sociedad del conocimiento propicia la formación de redes en las IES para gestionar el conocimiento	9
17. El desarrollo de nuevas formas de gestión con perspectiva de género podrían propiciar cambios en la gestión de las IES	8
18. El fomento de la educación para toda la vida generando programas de educación continua para sus egresados	9
19. El fomento de la cultura del emprendimiento generando programas que contribuyan a la formación de jóvenes emprendedores	9
20. La generación de nuevos espacios u organizaciones universitarias para la generación de aprendizajes institucionales	8
Total ponderado	860

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de cuestionarios aplicados

Tabla 3. Resultados de la calificación promedio de los ítems clasificados como debilidades

Debilidades	Calificación promedio
21. Brechas en los puntos de vista de los académicos en cuanto a la acreditación, según su grado de participación en el proceso	8
22. El aumento continuo de los estudiantes que ingresan a las IES en relación con los recursos financieros con los que cuentan las IES representa una limitación para su gestión y desempeño	9
23. El aumento de las funciones sustanciales de las IES (docencia, investigación y vinculación/difusión) han afectado el desempeño de estas	7
24. El tipo de convivencia de las áreas del conocimiento en las IES fragmenta las múltiples expresiones del saber	7
25. Las normas y procedimientos en las IES restringen la iniciativa de los académicos y estudiantes	8
26. La mayor parte de los directivos en las IES acceden a sus cargos sin contar con una formación previa para la gestión educativa	8
27. Los procedimientos de control y administrativos, como formularios, expedientes, listas, etc, generan una carga de trabajo excesiva a los docentes	8
28. Se han construido pocas redes para generar investigación, producir y difundir conocimiento	8
29. La evaluación del desempeño docente medida principalmente de manera cuantitativa para cumplir estándares establecidos limitando la implementación de innovaciones en el aula	8
30. Las formas de gestión en las IES dan mayor poder en la toma de decisiones a la administración central, limitando la participación de los académicos y estudiantes	8
Total ponderado	790

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de cuestionarios aplicados

En la tabla 3, se muestra los ítems que corresponden a las debilidades, y la calificación promedio que se obtuvo. En la tabla 4, se muestra los ítems que corresponden a las amenazas, y la calificación promedio. Los ítems 1, 3 y 5 que pudieran percibirse semejantes responden a (1) nuevas tendencias en la administración pública enfocadas en la rendición de cuentas (Olaskoaga-Larrauri et al., 2013); (3) burocratización creciente y pesadez de los procedimientos en el aparato administrativo de las IES para el cumplimiento de las exigencias

impuestas por organismos externos (Neave, 1998); (5) la pérdida de la autonomía académica como impacto del aseguramiento externo de la calidad (Olaskoaga- Larrauri et al., 2013).

Tabla 4. Resultados de la calificación promedio de los ítems clasificados como amenazas

Amenazas	Calificación promedio
31. Las políticas de evaluación de la calidad pueden provocar cambios estructurales en las IES	8
32. Las tendencias de la administración pública enfocadas a la rendición de cuentas afectan el desempeño de las IES	7
33. Las políticas de evaluación de la calidad provocan mayor burocratización y pesadez en los procedimientos del aparato de las IES	8
34. Crecimiento de la gestión similar al enfoque empresarial en los modelos administrativos de las IES	9
35. Los procesos de acreditación reducen la autonomía de las IES	7
36. Los procesos de contratación, promoción y permanencia para los profesores de las IES provoca incertidumbre	8
37. La incertidumbre en torno a las repercusiones de las políticas de homologación y/o acreditación de las instituciones o programas sin considerar la diversidad y contextos de las IES	8
38. Los cambios en las formas de financiamiento público de las IES representarán un impacto negativo en las IES	7
39. Los estándares de acreditación podrían limitar la innovación en las IES	8
40. Los programas académicos en las IES están alineados con la diversidad cultural de su entorno*	6
Total ponderado	760

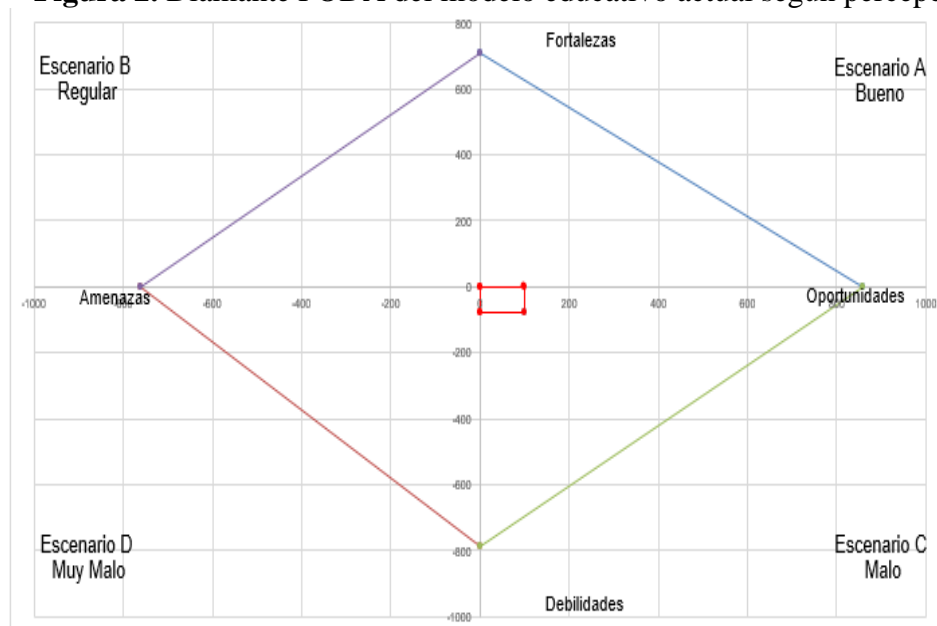
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de cuestionarios aplicados

De acuerdo con los resultados del total ponderado se construye una balanza endógena y exógena. Para el caso de los valores de la balanza endógena se considera positivo el total ponderado de las fortalezas (+710) y negativo el valor ponderado de las debilidades (-790). En relación con la balanza exógena se considera positivo el valor ponderado de las oportunidades (860) y negativo el valor ponderado de las amenazas (-760).

Se realiza una diferenciación de los dos valores de cada una de las balanzas y los resultados se expresan en la figura 2, en la que observamos que de acuerdo con la percepción de los académicos el modelo educativo actual se posiciona en un escenario malo. Por lo tanto

se requiere aumentar las fortalezas, es decir, los aspectos internos de la organización, para transitar hacia un mejor escenario, es decir desplazar el diamante en el eje vertical y pasar a un escenario bueno, es este el sustento que nos lleva a proponer un modelo educativo flexible, que reconozca su entorno, responda y contribuya en la participación social, que se conforme de un modelo administrativo y académico que se gestione en redes, con un financiamiento diversificado y con perspectiva de género.

Figura 2. Diamante FODA del modelo educativo actual según percepción



Fuente: Elaborado con uso de matriz FODA desarrollada por Rosa Rojas y Luis Téllez
2013

Discusión

Con base en los resultados obtenidos en el análisis FODA que se sustenta en la revisión bibliográfica sobre el panorama donde están inversos los modelos educativos, se propone un modelo educativo fundamentado en la filosofía institucional compuesta por sus valores, misión y visión; y caracterizado por los siguientes elementos:

- Un modelo académico flexible; centrado en el aprendizaje para toda la vida e integral; sustentado en los valores de honestidad, libertad, sustentabilidad, respeto, tolerancia, diversidad, igualdad, sororidad, fraternidad y solidaridad, y,
- Un modelo administrativo caracterizado por formas de gestión del conocimiento, con formas de trabajo colaborativas principalmente en redes; que responda de manera pertinente a las demandas sociales y a las propias necesidades internas;

sustentados en el respeto y reconocimiento de la diversidad de las ciencias y del conocimiento ancestral que involucra una amplia cosmovisión y riqueza de culturas, ideologías y creencias.

Proponemos este modelo educativo para una IES autónoma de naturaleza pública, cuya filosofía se establece en ser una institución cultora y formadora de personas que han decidido como forma de vida contribuir al progreso de la civilización humana respetando la sustentabilidad del planeta, la libertad de cultos y cátedra, la sistematización de experiencias de estudio, el examen y síntesis de las ideas, la preservación y mejora de la información y el conocimiento, así como de las tecnologías que lo contienen y difunden, y, el cultivo de la identidad propia a través de las culturas, ideologías y creencias de la otredad.

Esta institución forma parte del sistema de educación superior global, vinculado por tecnologías de información y comunicación con otros sistemas de enseñanza y repositorios de conocimientos. Promueve métodos y sistemas humanos de enseñanza y aprendizaje, reconocidos por la diversidad, permanente pertenencia institucional, promotores de la ciencia y del conocimiento de las culturas originarias, amplia cosmovisión y riqueza de culturas, ideologías y creencias en un ambiente de sororidad y hermandad. Nuestra comunidad transita entre las áreas y disciplinas del conocimiento para crear innovación y difundir la ciencia y las culturas. Se guía por los valores como la: honestidad, libertad, sustentabilidad, respeto, tolerancia, diversidad, igualdad, sororidad, fraternidad y solidaridad. En la figura 3 se muestra el esquema del modelo educativo propuesto.

- El contexto externo universitario sus demandas sociales y económicas, por ejemplo, es necesario que las acciones de vinculación estén sustentadas en evidencias producto de la investigación y en el desarrollo integral del recurso humano en el emprendimiento de organizaciones tecnológicas y sustentables.

Implicando el desarrollo de una gestión profesional, y sobre todo, de una gestión del conocimiento mediante procesos estratégicos basado en sistemas de comunicación y en el desarrollo profesional de los actores del sistema educativo, por lo tanto, se requiere:

- Coordinación a través del conocimiento de los empleados de la línea intermedia-staff de apoyo- y los del núcleo de operaciones-planta académica (Di Paolo, 2023); por lo que se necesita desarrollar y fortalecer los sistemas de comunicación e información y la capacitación de profesionales (docentes, administradores y gestores) en la gestión del conocimiento.
- Integración de equipos multidisciplinarios o red de expertos, capaces de cambiar su configuración según las tareas y/o demandas del contexto interno o externo universitario; favoreciendo la innovación, la eficiencia y la pertinencia del quehacer institucional.

De modo tal, que esta propuesta promueve la transformación de la organización universitaria estructurada en una burocracia maquina a una burocracia profesional con matices de una adhocracia, en términos de Mintzberg. La burocracia profesional funciona en la medida en que reúne a una serie de profesionales que conocen los métodos y las herramientas de su trabajo, es decir, el expertise del profesorado y la profesionalización de quienes gestionan la universidad sustentan su funcionamiento (Marúm et al., 2012), por ello, una de las características esenciales de este tipo de organización reside en la autonomía de la que se dota al profesional.

Esta autonomía viene acompañada de la confianza en el desempeño de los profesores, administradores, técnicos y demás implicados en el sistema universitario. De manera que el control administrativo (caracterizado por el exceso de formularios, reportes, indicadores, etc.) deja de ser un medio de poder del ápice y de la línea media en contra de la planta académica, y se transforma a un sistema de comunicación articulado entre estos tres niveles de la organización; propiciando que los docentes dediquen su tiempo en generar, aplicar y difundir conocimientos y no en estar justificando su actuar.

Modelo académico

En apego a los resultados de nuestro análisis cuya menor fortaleza se refleja en los programas curriculares para fomentar valores sociales, políticos y ambientales en los estudiantes (tabla 1, ítem 4); y mayor oportunidad en lo que respecta a creación de nuevas carreras con enfoque multi e interdisciplinario; la formación de redes para la gestión del conocimiento; el fomento de educación para toda la vida; y la cultura del emprendimiento (tabla 2, ítem 4 y 6, 8 y 9). El modelo académico de nuestra propuesta se caracteriza por ser flexible, centrado en la formación continua y permanente, centrado en el aprendizaje, énfasis en el estudiante que cumple los principios de equidad, pertinencia, relevancia, eficiencia y eficacia, que facilite el aprendizaje autónomo, en vinculación cercana con y para el entorno.

El tránsito de los estudiantes entre niveles educativos y cuenta con múltiples espacios de relación con el entorno, de acuerdo con los intereses del estudiante, existe un marco común basado en las siete artes liberales, que refrenda la vigencia del trívium y cuadrívium, mantienen intrínsecas las ideas de una educación integral en la que se desarrollan destrezas para construir y transmitir el conocimiento, tales como: saber expresarse adecuadamente, problematizar, transmitir y alcanzar conocimientos efectivos, reforzar la expresión oral y escrita.

Así mismo nuestra propuesta considera una formación integral, el desarrollo socio-emocional, el desarrollo del pensamiento lógico y abstracto, lo que en la universidad medieval se conoció como cuadrívium que proporcionaba cuatro caminos para conocer el mundo: música, aritmética, geometría y astronomía.

También consideramos un marco especializate por áreas de conocimiento y que potencializa significativamente el énfasis con la práctica en el entorno.

El marco especializante que se plantea es por áreas del conocimiento afines considerando la aparición de multiplicidad de materias conectadas teórica o empíricamente, para lograrlo se necesita un fortalecimiento de la gestión del conocimiento (planteado anteriormente) que sea base del quehacer universitario. Este marco especializante es reforzado y actualizado por la red o equipos multidisciplinares de profesores, donde se propicie la generación del conocimiento y organización paralelamente.

En concordancia con la búsqueda de una formación continua e integral, pues, la educación desde esta propuesta es considerada como un proceso permanente de transformación y/o mejoramiento de conocimientos, competencias, habilidades, valores, aptitudes del alumno necesarios para la convivencia social y económica. Por lo tanto, y

considerando los señalamientos planteados por Marúm, Bravo y Moreno (2012) en cuanto al currículum en los modelos educativos, esta propuesta plantea:

- El equilibrio de conocimientos, habilidades, valores, que combine teoría y práctica local y global de la ciencia y la tecnología,
- La formación general flexible y centrado en el aprendizaje de la persona.
- El aprendizaje permanente y el desarrollo autónomo del estudiante basado en los postulados de aprender a ser, aprender a hacer, aprender a emprender, y aprender a convivir con sus semejantes y el medio natural para que fortalezca la capacidad de aprender a lo largo de la vida.

Incorporar experiencias de trabajo en equipo, el desarrollo de habilidades para la comunicación con diversas audiencias, el desarrollo de la creatividad, la destreza en la solución de problemas, el espíritu emprendedor y la sensibilidad social, que fomente la comprensión de la diversidad cultural y el respeto al entorno.

Gestión del modelo educativo

De acuerdo con nuestra visión y misión, nuestra institución centra su gestión en la gestión del conocimiento que busca transformar el conocimiento tácito a explícito, desde el aprendizaje organizacional se comparte el conocimiento individual, a un grupo de individuos que hacen parte de la organización, bajo la consideración de que las cuatro dimensiones de la gestión del conocimiento son: generación, almacenamiento, transferencia y aplicación de conocimiento (Tosto, 2023).

En tanto se propone una estructura organizacional que motive la investigación en redes, que exista un medio de almacenamiento abierto, que se potencialice y aceleren los procesos de transferencia al entorno basado en tres pilares: fortalecimiento de la capacidad científica y tecnológica (infraestructura y oportunidades); trasladar el conocimiento en beneficio social y económico; realizar estos marcos en cooperación y colaboración internacional.

Gestión organizacional en Redes

Nuestra propuesta de gestión aspira a superar las dificultades de gestión que enfrentan las universidades actuales cuando buscan insertarse en la dinámica de una sociedad inmersa en la economía del conocimiento, y que demanda organizaciones ágiles, flexibles, horizontales y descentralizadas y que fueron identificadas en nuestro análisis FODA como parte de las debilidades y amenazas. La estructura organizativa que consideramos idónea es una

estructura de red holónica² que propone dividir, agrupar y coordinar los flujos y procesos cotidianos, más que las tareas o funciones que enfrentará la organización.

Se observa que se requiere de una organización reticular que supere jerarquías por trabajo en red, cambio de autoridades unipersonales a equipos, estructuras adhocráticas en lugar de especializadas y libertad en el flujo de información en lugar de control (Ojeda, 2013).

Nuestra estructura de red considera los siguientes rasgos: énfasis en procesos, trabajo de pares y en equipos, compartición de información y conocimiento en forma clara y con tecnologías apropiadas por los miembros, medición de impactos, descentralización y autonomía de los nodos, y, visión y valores compartidos.

En el plano de las áreas del conocimiento y la investigación los nodos temáticos especializados o adhocráticos que se constituyan responderán a decisiones sobre compromisos o intereses de la organización que se sustenten financiera y administrativamente con viabilidad y temporalidad (Ojeda, 2013).

Lo anterior permitirá a las universidades a “ser más competentes y emprendedoras, evolucionar, cambiar y crecer, cumplir mejor con su misión” (Ojeda, 2013, p. 194). Estas estructuras organizativas en red tienen sedimentos de distintas formas organizativas: hipertrébol e hipertexto³, tal conjunción es definida como hiperred, donde las principales características funcionales serán la flexibilidad y un sistema de aprendizaje organizativo. Asimismo, las tecnologías de información y comunicación (TIC) hoy disponibles para las organizaciones, hacen posible que la estructura organizativa en red se combine con la de

² Es un modelo estudiado por Ojeda (2013) inspirado en la ingeniería de fabricación de productos. Los sistemas holónicos (Holanic Manufacturing Systems- HMS) están basados en una organización distribuida de entidades autónomas e inteligentes denominadas holones que trabajan de manera cooperante dentro de jerarquías temporales y holarquías, para el logro de objetivos comunes y globales. Un holón es un bloque de construcción autónomo y cooperativo de un sistema de fabricación para transformar, transportar, almacenar y/o validar información y objetivos físicos; una entidad capacidad de reconfiguración, en la que se integran propiedades de holisticidad y atomicidad como ser Todo o Parte, Contenido y Continente, Subordinante y Subordinado, Controlador y Controlado, en equilibrio dinámico con el medio ambiente a través del balanceado de la: autonomía, cooperación, mecanismos evolutivos de integración, asertividad y autoafirmación (Ojeda, 2013).

³ La estructura Hipertexto es propuesta por Nonaka y Takeuchi (1995) y combina las estructuras burocráticas y adhocráticas y potencia sus elementos positivos al tiempo que elimina las desventajas, al tiempo que es muy válida para organizaciones cuya vocación sea la creación y gestión del conocimiento (Ojeda, 2013 pp. 183-184); La estructura Hipertrébol es la combinación de la estructura trébol y de la de Hipertexto, adaptando la capa del sistema de negocios de la estructura del hipertexto, que es la más rígida (burocrática) con la estructura trébol, propuesta por Charles Handy en 1989 que a manera de trébol de cuatro hojas con tallo que representa la alta dirección, mantiene el núcleo de trabajadores permanentes (hoja 1), la subcontratación (hoja 2), la fuerza de trabajo flexible (hoja 3) y el trabajo de los clientes-autoservicio (hoja 4), (Ojeda, 2013 pp.186-189).

trébol y con ello se crea la organización virtual que considera el uso de las TIC como eje central del proceso productivo (Ojeda, 2013).

La organización virtual es fundamental para el trabajo de la comunidad universitaria en las actividades de vinculación, investigación, participación en proyectos nacionales e internacionales, intercambio virtual académico y movilidad estudiantil virtual. Esto permitirá que las áreas de conocimiento se desarrollen en temas específicos y se adquiera capacidad cognitiva para algún proyecto específico o para un contenido curricular particular, que les permita a las organizaciones ser competitivas.

En el plano administrativo, los holones que proveen recursos, o gestionar procesos podrían funcionar para el objetivo de toda la red, proveyendo a cada holón lo que requiere sin que se deba replicar el proceso en otro holón. Estos papeles que asumen los holones se dividen en: operacional, de apoyo o gestión de procesos, de proveeduría de recursos y como integrador (Ojeda, 2013, p. 194)

Los holones en nuestra propuesta, llevados al plano del diseño curricular permitirían que se supere la caducidad y sea pertinente, los nodos podrían ser esos cuerpos de profesores que actualizan sus saberes y aportan reticularmente al currículum con agilidad los nuevos conocimientos.

Esta propuesta en síntesis avanza con las ventajas de la adhocracia, cosecha las del trabajo en red, estimula y posibilita la vigencia curricular, permite el aseguramiento de capacidades para cualquier proyecto y establece la forma organizativa para el emprendimiento desde la institución sin esquemas de facultades, departamentos, divisiones o cuerpos colegiados.

El papel del profesorado

En particular, es innegable la relevancia del papel del profesorado universitario al recaer en ellos la docencia y la investigación e inclusive, en muchos casos, ellos proponen, planifican e implementan acciones de difusión y vinculación. Sin embargo, estas exigencias de su nueva labor docente implican poseer y desarrollar competencias en docencia, investigación, emprendimiento, trabajo colaborativo, innovación y otras; donde su aprendizaje no puede desempeñarse a tiempo parcial y requiere largos períodos de tiempo que también es preciso organizar (Solé y Llinàs-Audet, 2010).

Conjugado lo anterior con la situación actual de que los profesores de asignatura representan aproximadamente el 70% de la planta académica universitaria de México siendo una nueva realidad en la composición y vida universitaria (Acosta, 2018), se plantea el

reconocimiento de horas para el desarrollo profesional o investigativo de los profesores de asignatura dentro de su asignación de horas en el contrato, con el fin de:

- Aumentar la participación y responsable de los profesores de asignatura en los equipos multidisciplinares o en redes; al reconocer dicha participación como parte de su desarrollo profesional.
- Consolidar la cultura institucional en todos los actores (no excluyendo a los docentes de asignatura) mediante la creación de espacios de desarrollo profesional que integren los valores de la institución.

Una visión presupuestal

El modelo de gestión en Red asegura a las universidades una gestión flexible, ágil y con resiliencia en el contexto de la sociedad de la información y el conocimiento y la inserta con éxito en procesos de investigación y desarrollo y en los sistemas de innovación globales.

Esta característica de su estructura organizativa debe estar acompañada de una visión de Universidad Emprendedora que tenga en cuenta la importancia estratégica integral del conocimiento en el proceso de competitividad global, y el uso de las redes como un mecanismo eficaz para promover la articulación entre la academia, y empresas, gobiernos y centros de I+D, en dos funciones especiales: la capacidad para articular relaciones; y la capacidad para captar fondos de origen diversificado (Ojeda, 2013, p. 194).

Esta visión, además, es fundamental en el contexto de los presupuestos públicos decreciente y para el aseguramiento de la autonomía que una organización en red debe poseer. En el ámbito mexicano, la nueva Ley General de Educación Superior aprobada en abril del 2021 por el congreso legislativo introdujo cambios de carácter estructural y presupuestal, tocando la dimensión de los ingresos propios de las IES mexicanas.

La ley crea un nuevo título sobre el financiamiento a la educación superior, con un capítulo único integrado por 6 artículos, el *quid* sobre los ingresos propios fue integrado en el artículo 67 fracciones IX y X, ampliando las dimensiones, introduce rendición de cuentas en forma explícita para ese tipo de ingresos económicos, y actores, agregando la participación de la Secretaría de Educación Pública (SEP) a la dinámica recaudatoria de estos ingresos (DECRETO por el que se expide la Ley General de Educación Superior y se abroga la Ley para la Coordinación de la Educación Superior, 2021)

Sin embargo, la introducción del actor gubernamental y cabeza del sector educativo, en este caso, como un “apoyo” para obtener recursos adicionales al presupuesto, es poco

funcional y, quizá, contraproducente en una lógica de autonomía y de esfuerzos institucionales para ser emprendedores. Es probable que este nuevo actor en la procuración de ingresos propios actuará con reglas de estandarización burocrática y entorpecerá la dinámica sobre demanda de servicios o productos de las universidades, por tanto su procuración es una vía indispensable para sustentar el modelo que proponemos en el presente ensayo.

De acuerdo con Burton Clark (1998) una de las cinco vías organizativas para crear Universidades Emprendedoras es la concerniente a una base de financiación diversificada (Clark, 1998).

Esta base de financiación necesita “*discretionary funds*”, estos “fondos discrecionales”, son la tercera fuente de financiamiento, siendo el presupuesto público y los fondos por concurso de investigadores los dos anteriores; representan una verdadera diversificación financiera” Dichos fondos discrecionales son conocidos y tipificados en nuestro sistema de educación superior como *Ingresos Propios*, *Recursos Propios* o *Ingresos Autogenerados* (Clark, 1998, p. 6).

En esta tercera fuente, se puede obtener con clientes del sector industrial y gubernamental, fundaciones, ingresos por derechos patrimoniales de propiedad intelectual y de autor, ingresos por servicios en el campus, matrículas de los estudiantes (simbólicas por su monto en México), y, donaciones de ex-alumnos (Clark, 1998, p. 6).

El sustento de esta diversificación de ingresos mejoraría la oportunidad de hacer movimientos significativos sin esperar a que las promulgaciones de todo el sistema lleguen lentamente, con reglas de estandarización adjuntas (Clark, 1998, p. 7), reglas que emiten entes como la Secretaría que ahora se propone como ayuda para la captación presupuestal. Ya sea para hacer frente a los decrecientes presupuestos públicos o bien para construir proyectos de largo plazo, como suelen ser los proyectos de investigación científica.

En el concepto de universidad emprendedora encontramos la tercera misión de las universidades, en lo que refiere específicamente al emprendimiento social, es decir, salir de los claustros a encontrarse con los problemas sociales asumiendo una responsabilidad social para su solución.

En México, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación superior (ANUIES) (2012) incluyó la noción de responsabilidad social de la educación superior, asimismo, surgió el proyecto URSULA como una iniciativa global, con arraigo latinoamericano para integrar los esfuerzos latinoamericanos encaminados a dicho propósito.

Ello derivó en la creación de algunos programas y objetivos dotados de fondos presupuestales para apoyar a las IES en el fortalecimiento de la tarea, su enfoque contenía acciones afirmativas y dictados de estrategias a emprender (Vallaes, 2019).

La responsabilidad social como concepto de gestión hacia fuera de los claustros pronto se volvió un concepto entendido entre las élites dirigentes y comunidades académicas de las universidades públicas. Asimismo, la vinculación universitaria pasó de un limitado catálogo de servicios universitarios a un amplio compendio de discursos, programas permanentes y emergentes. Se presencia con ello una suerte de isomorfismo mimético (DiMaggio & Powell, 1994) en cuanto a planes, programas y estructuras y una generalización de la denominada Responsabilidad Social Universitaria; una sinergia de ideas, políticas institucionales y contextos presupuestales (Birnbaum, 2000).

Atlas de riesgos, estudios de impacto ambiental, estudios prospectivos, estudios económicos y sociales, transferencias tecnológicas, entre muchos otros, fueron añadiéndose al menú disponible para el consumo del sector gubernamental, que requería para sustentar y justificar políticas públicas, pero, sobre todo, para asegurar un funcionamiento eficiente y un impacto como administración pública.

Para lograr que estas tres tendencias de instituciones de educación superior emprendedoras, de vinculación bajo un enfoque de responsabilidad social y con una visión competitiva se generen, la organización está ineludiblemente encaminada a operar en un modelo de gestión en red que procure una intensa producción de servicios y productos de conocimiento, pertinentes y especializados para todos los sectores.

Solo las redes y una eficiente procuración de ingresos propios pueden dar la necesaria autonomía y la suficiente motivación para que las comunidades de la institución aprovechen plenamente el diseño de red holónico y sus beneficios.

Conclusiones

El análisis del contexto y del sistema educativo mexicano, permite reflexionar si comprometerse con la exigencia, la transmisión de conocimientos como docentes, y la aplicación de lineamientos de evaluación es la óptima manera de lograr un avance y progreso en la ciencia y tecnología del país, consideramos que no es suficiente, que el objetivo primordial debe ser el compromiso para contribuir en la formación de mejores personas, con capacidad crítica y visión innovadora y sensibles a las necesidades de su entorno.

En conclusión, el análisis FODA muestra la necesidad de fortalecer la gestión del conocimiento, aumentar los programas curriculares enfocados a acrecentar valores y responsabilidad social, aprovechar el entorno, diversificar recursos, entre otros. En tanto, compartimos necesario rescatar las riquezas cognitivas, éticas y culturales de nuestro México y que las universidades, sus miembros y las políticas públicas debieran contribuir a una sinergia en la cual se reconsidere el objetivo, se clarifique y se comiencen a elaborar y adoptar modelos que permitan potencializar habilidades en los estudiantes.

Entre los rasgos representativos de la propuesta se rescata la gestión de redes y el financiamiento diversificado. Así como considerar el papel de los docentes tanto en el proceso de enseñanza y aprendizaje como en la gestión de las universidades es importante en esta propuesta para la administración de un modelo educativo que busca propiciar la generación, organización y difusión del conocimiento tanto científico, tecnológico y cultural; al ser los profesores participantes activos en la generación y construcción de conocimientos.

Futuras Líneas de Investigación

Dentro de los próximos estudios sobre este tema se sugiere integrar el análisis de las estrategias y líneas de acción nacionales que dictan el funcionamiento del sistema educativo nacional para identificar si se encuentran contempladas algunas de las variables consideradas en el modelo educativo que se propone en el presente estudio. También debería elaborarse el análisis de variables que permitan conocer la calidad de la educación y la relación con los factores y fenómenos relacionados con la educación superior que tienen fuertes implicaciones en los modelos educativos de las IES.

Asimismo, se propone integrar un análisis a profundidad de la participación y la capacitación del profesorado, como actores clave en la planificación e implementación de acciones de difusión y vinculación, que requieren del desarrollo de competencias en investigación, emprendimiento, trabajo colaborativo, innovación, entre otras. Además, es fundamental la ampliación del análisis del modelo de financiación de las IES y si este se emplea en función de establecer universidades emprendoras y con capacidades de innovación y competitividad global.

Lo anterior puede ayudar a ampliar el diseño del modelo educativo propuesto, apto ante las nuevas y desafiantes demandas que sufre el contexto mexicano con una visión de potencialización que responda de mejor manera a la realidad y contexto actual caracterizados por una dinámica de cambios producto de la transformación digital.

Referencias

- Acosta, A. (2018). *Enseñar en la precariedad. Condiciones de trabajo y experiencias laborales en el mercado docente de la Educación Superior*. [Tesis sin publicar].
- Altbach, P., Reisberg, L., & Rumbley, L. (2010). *Trends in Global Higher Education. Tracking an Academic Revolution* (1a ed.). UNESCO Publishing.
- Altmann, A., & Ebersberger, B. (2012). Universities in Change: As a Brief Introduction. En *Innovation, Technology, and Knowledge Management* (pp. 1–6). Springer.
- Álvarez, I., & Casas, M. (2008). Desafíos para la formación en gestión. Experiencias mexicanas. *Investigación administrativa*, 37(102).
- Birnbaum, R. (2000). The Life Cycle of Academic Management Fads. *The Journal of Higher Education*, 71(1).
- Clark, B. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways to transformation*. Emerald Group Publishing Limited.
- Cuadrado, G. (2020). La gestión del conocimiento de la universidad: Modelo de evaluación MGCU. *Educación Superior y Sociedad, Nueva etapa*, (32), 89-114.
- Decreto por el que se expide la Ley General de Educación Superior y se abroga la Ley para la Coordinación de la Educación Superior. 20 de abril de 2021. México. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5616253&fecha=20/04/2021
- Diario Oficial de la Federación. (2020). Ley General de Educación Superior.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1994). Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. En *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de la Cultura Económica (FCE).
- Gracián, E. (2021). [En una sociedad tecnológica, la educación es clave]. (8 de febrero de 2021). [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=bWV-mZSR5ZM>
- Gregorutti, G. (2014). Buscando modelos alternativos para la gestión universitaria latinoamericana. *BORDÓN Revista de Pedagogía*. 66(1), 123-135.
- Izquierdo, I. (2009). Talentos mexicanos en movimiento y redes de conocimiento. *Trayectorias*, 10(27), 100–110.
- Ley General de Educación Superior. 30 de septiembre de 2019. México. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>
- Marco, B. (2002). *Educación para la ciudadanía. Un enfoque basado en el desarrollo de competencias transversales*. Narcea S.A.

- Marcovitch, J. (2002). *La universidad (im)posible*. Cambridge University Press.
- Marúm, E. (2012). *Del Aseguramiento de la Calidad a la Mejora de la Calidad en la Educación Superior en Iberoamérica Impactos y Desafíos de la Acreditación y la Certificación*. Congreso Internacional Acreditación y Certificación de Programas e Instituciones de Educación Superior 2012. Nuevos retos y estrategias para repensar la calidad educativa.
- Marum, E. (2013). Finanzas públicas con perspectiva de género en la construcción de la democracia en México. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. (55), 193-216.
- Marúm, E., Bravo, T., & Moreno, C. (2012). Modelos Educativos y Gestión de la Calidad de la Educación Superior en América y México. En *La Gestión Universitaria En América Latina*. Grafinet.
- Morales, M. y Fernández, C. (2023). Economía de la educación y pedagogía laboral: nuevos contextos de reflexión y actuación. *Teoría De La Educación. Revista Interuniversitaria*, 35(1), 207–224. <https://doi.org/10.14201/teri.28833>
- Núñez, É. N., & Sentí, V. E. (2023). La gestión del conocimiento organizacional como aspecto esencial en los procesos de calidad en las organizaciones que aprenden. *UCE Ciencia. Revista de postgrado*, 11(1).
- Di Paolo, B. (2023). Los liderazgos en las organizaciones sociales y su relevancia en el estudio y en la práctica de la comunicación institucional Millcayac. *Universidad Nacional de Cuyo*. X(18). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=525874126016>
- Neave, G. (1998). The Evaluative State Reconsidered. *European Journal of Education*, 33(3), 265–284.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Tosto, V. (2023). Construcción de conocimientos en América Latina Ontologías del espacio regional. Millcayac, X(18). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=525874126003>
- Ojeda, J. (2013). *La Organización en Red de las Universidades para la Gestión y Generación de Conocimiento Organizativo*. (Tesis de Doctorado). Facultad de Educación, Universidad Complutense de Madrid.
- Olaskoaga, J., Marùm, E., Rosario, V., & Perez, D. (2013). Universidades en Movimiento. El debate sobre la gestión de la calidad y las actitudes del profesorado ante las transformaciones universitarias. *Temas de Hoy*. ANUIES.

- Olaskoaga-Larrauri, J., Gonzalez-Laskibar, X., & Díaz-De-Basurto-Uraga, P. (2019). Spanish University Reforms and Job Satisfaction: Is there only one way out? *Educational Policy*, 33(2), 291–318.
- Rosario, V., Marúm, E., Barrera, M. E., & Alvarado, M. (2010). La gestión universitaria: Retos del presente y dilemas para su transformación. *Educación y Ciencia, Cuarta Época*, 1(37). <https://www.researchgate.net/publication/277165485>
- Sánchez, M., & López, J. (2013). Buenas Prácticas de Gobierno y Gestión en la Universidad. *Revista Interuniversitaria*, 25(1), 125–148.
- Solé, F., & Llinàs-Audet, X. (2010). De la burocracia profesional a la tecnópolis: Los desafíos estratégicos de la gestión universitaria. *Revista de Educación*, 17–30.
- Tünnermann, C. (2011). *Pertinencia y Calidad de la Educación Superior*. Seminario "Políticas educativas de evaluación de la educación en América Latina y el Caribe desde el contexto de la pertinencia", Barranquilla, Colombia.
- Vallaes, F. (2019). Responsabilidad Social Universitaria. El Modelo Ursula. Estrategias Herramientas Indicadores.
- M. M. Cerón, (2020). Corrientes pedagógicas, me1 y Educación 4.0. Docencia Politécnica, (2), (pp. 36-40).
- Yokoyama, K. (2006). The effect of the research assessment on organizational culture in English universities: Collegiality versus managerialism. *Tertiary Education and Management*, 12(4), 311–322.

Rol de Contribución	Autor (es)
Conceptualización	León Dávila, Luis Alejandro; Sánchez Cervantes, Claudia Fabiola y Sánchez Duarte, Karen (igual)
Metodología	León Dávila, Luis Alejandro; Sánchez Cervantes, Claudia Fabiola y Sánchez Duarte, Karen (igual)
Software	León Dávila, Luis Alejandro; Sánchez Cervantes, Claudia Fabiola y Sánchez Duarte, Karen (igual)
Validación	León Dávila, Luis Alejandro; Sánchez Cervantes, Claudia Fabiola y Sánchez Duarte, Karen (igual)
Análisis Formal	León Dávila, Luis Alejandro; Sánchez Cervantes, Claudia Fabiola y Sánchez Duarte, Karen (igual)
Investigación	León Dávila, Luis Alejandro; Sánchez Cervantes, Claudia Fabiola y Sánchez Duarte, Karen (igual)
Recursos	León Dávila, Luis Alejandro; Sánchez Cervantes, Claudia Fabiola y Sánchez Duarte, Karen (igual)
Curación de datos	León Dávila, Luis Alejandro; Sánchez Cervantes, Claudia Fabiola y Sánchez Duarte, Karen (igual)
Escritura - Preparación del borrador original	León Dávila, Luis Alejandro; Sánchez Cervantes, Claudia Fabiola y Sánchez Duarte, Karen (igual)
Escritura - Revisión y edición	León Dávila, Luis Alejandro; Sánchez Cervantes, Claudia Fabiola y Sánchez Duarte, Karen (igual)
Visualización	León Dávila, Luis Alejandro; Sánchez Cervantes, Claudia Fabiola y Sánchez Duarte, Karen (igual)
Supervisión	León Dávila, Luis Alejandro
Administración de Proyectos	León Dávila, Luis Alejandro
Adquisición de fondos	León Dávila, Luis Alejandro