

**Gestión universitaria sostenible
Sustainable university management
Gestão universitária sustentável**

Yamilet Álvarez Sierra¹
ALSIE Consultores Pedagógicos. Bolivia.
yamias_72@yahoo.com
ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7178-634>

Resumen

En la contemporaneidad el estudio de la gestión universitaria y la sostenibilidad es de vital importancia para el desarrollo de los procesos sustantivos, docencia, investigación y extensión. El presente artículo tuvo como objetivo, identificar los fundamentos teóricos que sirven de base científica para la Gestión Universitaria sostenible. La sistematización de los referentes teóricos demandó de la aplicación de métodos de orden teórico, el holístico holográfico, enfoque de sistema, el histórico- lógico, el analítico- sintético, el hipotético- deductivo, fueron de aplicación durante el proceso de investigación. Para que se produzcan una Gestión Universitaria sostenible se necesita transformar la cultura organizacional mediante el mejoramiento de los procesos operativos y administrativos de las universidades

Palabras clave

Gestión universitaria, Educación superior, Administración, Cultura laboral, Sostenibilidad.

Abstract

Nowadays, the study of university management and sustainability is of vital importance for the development of substantive processes, teaching, research and extension. The objective of this article was to identify the theoretical foundations that serve as a scientific basis for sustainable University Management. The systematization of the theoretical referents demanded the application of theoretical methods, the holistic holographic, system approach, the historical-logical, the analytical-synthetic, the hypothetical-deductive, were applied during the research process. For a sustainable University Management to occur, it is necessary to transform the organizational culture by improving the operational and administrative processes of the universities.

Keywords

University management, Higher education, Administration, Work culture, Sustainability.

Resumo

Atualmente, o estudo da gestão universitária e da sustentabilidade é de vital importância para o desenvolvimento de processos substantivos, ensino, pesquisa e extensão. O objetivo deste artigo foi identificar os fundamentos teóricos que servem de base científica para a Gestão Universitária sustentável. A sistematização dos referenciais teóricos exigiu a aplicação de métodos teóricos, o holográfico holográfico, a abordagem sistêmica, o histórico-lógico, o analítico-sintético, o hipotético-dedutivo, foram aplicados durante o processo de pesquisa. Para que ocorra uma Gestão Universitária sustentável, é preciso transformar a cultura organizacional por meio da melhoria dos processos operacionais e administrativos das universidades.

Palavras chave

Gestão universitária, Ensino superior, Administração, Cultura de trabalho, Sustentabilidade.

Introducción

En la contemporaneidad, los avances de las universidades latinoamericanas han sido con muchos aciertos, pero con algunos desaciertos, (Gaete Quezada, 2021) consecuencia de los cambios económicos y sociales producidos a finales del siglo XX y al inicio del nuevo siglo en el continente, por lo que las exigencias de la nueva sociedad han ido cambiando, de acuerdo con las condiciones geopolíticas, culturales y el niveles de desarrollo social de la región, el cual va rigiendo los requerimientos educativos actuales y futuros,

¹ Ph. D Complejidad, Desarrollo y Educación, Maestría en Dirección Turística, Ingeniera Industrial. ALSIE Consultores Pedagógicas, Directora Cochabamba



exigiendo una nueva conceptualización en la calidad de la educación, en su esencia y contexto, marcada por esas constantes exigencias e interrelaciones permanente con el entorno.(Vázquez-González et al., 2022).

Las Universidades deben desarrollarse de acuerdo con las funciones sustantivas que rigen su actividad como institución de desarrollo de la Educación Superior. (Soledispa-Rodríguez et al., 2021) La investigación, la docencia y la extensión Universitaria deben ponerse al servicio de la sociedad y sus actores deben conducir la institución hacia el desarrollo de actividades académicas que le permitan aportar acciones que mejoren la calidad de vida de la sociedad, hacia la cual ofrecen sus servicios y productos.

A partir del siglo XXI se comienzan a reconocer nuevos actores frente a los cuales la universidad pública se ha visto limitada en su capacidad de respuesta. (Bernate & Vargas Guativa, 2020; Leyva Vázquez et al., 2021). En este momento se espera una participación activa y propositiva de las universidades públicas, las cuales deben actuar como líderes para proponer nuevas alternativas de soluciones a la problemática social, económica y productiva nacional. Sin embargo, pese a las dificultades de articulación y respuesta que ha tenido la universidad pública, continúa siendo un espacio de integración social, encontrándose en un momento de reposicionamiento y redefinición de sus mecanismos de articulación con el medio social y económico.

Uno de los problemas fundamentales es su capacidad de relación con la sociedad respecto a la de inserción laboral de los graduados (Clemente Mediavilla et al., 2019). Las universidades conocen de forma muy sesgada los cambios socioeconómicos, las tendencias, y las orientaciones del mercado laboral. El seguimiento de la inserción laboral es muy deficiente, y carece de indicadores que reorienten el rumbo de las distintas carreras y programas de estudio.

En este contexto, la universidad pública intenta hallar respuestas respecto al tipo de relación que debe construir con los actores sociales y las formas de dar solución adecuada a la nueva realidad.

La Universidad, “por su función de: formar los recursos humanos de la sociedad y, a través de ellos, desarrollar, introducir y promover los adelantos de la ciencia, el arte y la tecnología” (Álvarez de Zayas. 2012, p. 102); es la Institución con la capacidad de formar, desarrollar y crear la cultura de los pueblos frente a los fenómenos de la globalización y marginación, además es la encargada de

conservar la identidad nacional, el medio ambiente y la integridad humana en cada región o país, así como de mejorar la posición competitiva de toda nación en el mercado mundial y local.

Las cuatro funciones sustantivas de las Universidades: Docencia, Investigación, Extensión y Gestión, (De Aparicio et al., 2017; González Díaz et al., 2016), las han desarrollado históricamente, pero de manera aislada, por áreas separadas, en la cual la docencia ha sido la parte central de proceso, sin embargo los retos que demanda la modernidad y los nuevos paradigmas de la educación, requieren que todas estén unidas en aras de alcanzar la acreditación académica, para generar desarrollo y actualización de la propia actividad académica, a través de la investigación, extensión y la propia gestión educativa.

Las universidades tienen como reto en el siglo XXI la articulación e interrelación entre sus funciones esenciales y el desarrollo económico, social y cultural de la región donde están enclavadas, pues cada vez es mayor la demanda y la participación de los actores sociales dentro de ella, y los retos que exigen las próximas generaciones en la obtención de conocimientos para poder convivir, trabajar, servir y satisfacer las necesidades humanas y construir sociedades del conocimiento inclusivas, democráticas, justas y sostenibles.

La dinámica de los fenómenos que acontecen en el mundo, como la globalización e internacionalización del capital, la nueva configuración económica y política de las sociedades, en un contexto de mayor interdependencia entre países, los cambios estructurales que acontecen en la economía a nivel mundial y el surgimiento de urgentes desafíos para la ciencia, demandan nuevas aptitudes y capacidades con el objetivo de que las instituciones universitarias funcionen de acuerdo con estos nuevos requerimientos, y cumplan con su misión social.

Frente a ese escenario es impostergable la necesidad de una gestión universitaria sostenible. La calidad, relevancia, innovación, pertinencia y eficiencia en la formación, la investigación y las acciones de proyección social, son dimensiones que van aparejadas a la sostenibilidad de la gestión para asegurar estas dimensiones en el tiempo, garantizando el cumplimiento de los objetivos de la institución.

El objetivo del presente artículo es: Identificar los fundamentos teóricos que sirven de base científica para la Gestión Universitaria sostenible.

Se utilizaron métodos de orden teórico, el holístico



holográfico, enfoque de sistema, el histórico- lógico, el analítico- sintético, el hipotético- deductivo, fueron de aplicación prácticamente constante en todo el proceso de investigación. Bajo estos métodos se realizó un estudio del proceso de gestión universitaria y de la sostenibilidad de la universidad desde el análisis de sus componentes, relaciones, estructura, dinámica y función.

Desarrollo

La administración o gestión (Díaz & Macías, 2019; Ordóñez Parra et al., 2021), se convierte en el proceder de aquellos que pretenden optimizar la labor de la institución y sus procesos propios. La administración es de carácter dialéctico y complejo, pues se convierte en la esencia que vincula a la institución con los distintos tipos de procesos que en ella se llevan a cabo, ya que las características y relaciones de lo administrativo se manifiestan en ambos sentidos y en vínculo con el contexto y el medio en el cual se desarrollan.

La administración y su teoría se convierten en la ciencia que posibilita agrupar a los hombres como verdadero capital de la institución y factor competitivo más importante, en torno a metas sociales, y que posibiliten a la vez, la plena realización de todos los que en ella participan.

La administración es la ciencia que tiene como objeto de estudio al proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficacia, eficiencia y efectividad las metas seleccionadas, que se logra mediante procesos específicos inmersos dentro de una determinada institución. (Álvarez de Zayas. 2012, p. 44)

De esta manera, hablar de gestión también es hablar de conocimiento y calidad del aprendizaje dentro de las instituciones educativas, analizando, además, el medio en donde se desarrolla la institución, pues una de sus funciones principales es ser un ente formador en un sentido más holístico.

La educación actual es:

... un proceso amplio y dinámico de construcción y reconstrucción del conocimiento, que surge a partir de la interacción entre personas distintas, en cuanto a valores, ideas, percepciones, intereses, capacidades, habilidades, etc, que favorece la construcción, consciente y autónoma de una realidad heterogénea y que contribuye a la mejora y el enriquecimiento de las condiciones y relaciones

sociales y culturales. (Jiménez y Vilá, 1999, p. 199)

En este proceso de formación de las nuevas generaciones es donde urge instalar el desarrollo del conocimiento y la calidad educativa, para lograr un cambio en la sociedad cada día más competitiva y así enfrentar el proceso de formación como un importante y complejo desafío, que deben plantearse las instituciones educativas y los docentes, lo cual implica directamente al proceso de gestión institucional, partiendo de los cambios sociales, de la innovación científico – técnica, de las reglamentaciones gubernamentales y del medio en el cual se desarrolle.

De acuerdo con la Teoría del Dr. Cs. Álvarez de Zayas, en su libro Teoría de la Gestión (2012) la administración se convierte en el proceder de aquellos que pretenden optimizar la labor de la institución y sus procesos propios. La administración es un proceso en sí mismo y a la vez, es parte de ellos.

La administración es la ciencia que expresa la relación esencial que vincula a la institución con los distintos tipos de procesos de naturaleza distintas que en ella se llevan a cabo, ya que las características y relaciones de lo administrativo se manifiesta en ambos. (p.46)

La contradicción que se genera entre la naturaleza propia del proceso académico (docencia - investigación - extensión); y lo administrativo, que vela por lograr su optimización, se resuelve mediante la participación de los docentes, administrativos, funcionarios, colaboradores y estudiantes que, comprometidos en el proceso, alcanzan los resultados concebidos, en correspondencia con sus intereses, gustos e incluso ambiciones.

Los nuevos modelos de Gestión Universitaria en Europa plantean, (Campaña-Lara et al., 2020; Pié Ninot & Vilanova Claret, 2019), que las Universidades deben realizar una Administración Social, deben evaluar la necesidad social de la región donde está ubicada, en concordancia con las políticas de desarrollo social y económico de dicha región y para ellos debe intercambiar con los Gobiernos regionales y escuchar al ciudadano que acude a ella para su formación; como paso previo a la implementación de un plan estratégico de desarrollo Institucional (el cual debe basarse en la gestión de la calidad, para satisfacer las demandas de la sociedad) y de esta forma se establecerá el objetivo o las metas concretas que se quieren alcanzar (objetivo institucional).

Las universidades públicas latinoamericanas, (Arzuaga-Williams, 2019), se caracterizan por estar enmarcadas



dentro de un modelo político, en el que las decisiones trascendentales se fundamentan en la negociación, las influencias y las coaliciones. La gestión universitaria en universidades latinoamericanas está entendida como el conjunto de estrategias dirigidas por autoridades universitarias, que tienen que garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados por los órganos superiores. (Cisternas Irarrázabal, 2021; Vallaes & Álvarez Rodríguez, 2019)

En su libro **Gobierno y Gobernabilidad Universitaria**, Adrián Acosta Silva, (2002), plantea que la verdadera Gestión Universitaria, en las universidades latinoamericanas son los docentes y estudiantes, pues son los principales elementos amortizadores o desestabilizadores de la gobernabilidad organizacional. “Varias generaciones de universitarios aprendieron que el uso de la capacidad de bloqueo de ciertas decisiones institucionales rendía políticamente más que la negociación y el respeto a la autonomía de lo académico” (p.72).

Al caracterizar el proceso administrativo en una Institución académica, se puede precisar que las políticas institucionales, la visión y la misión, profundizan en la función social institucional, que es mantener, desarrollar y promover la cultura a nivel regional, nacional e internacional.

El objetivo se plantea como metas cercanas a cumplir durante un periodo de tiempo para alcanzar la formación de competencias en los estudiantes, siendo este el problema en las Instituciones Educativas, las cuales están en correspondencia con la satisfacción de las necesidades de desarrollo de la sociedad.

El sistema de Gestión que se implemente se basa en la formación de una nueva cultura de trabajo en la Universidad, caracterizada por un alto compromiso motivacional y la capacidad competitiva en todo, donde cada sujeto que actúa en él, se siente copartícipe de este y su mayor satisfacción está en su participación y compromiso dentro del equipo de trabajo donde interviene, como parte del desarrollo de cada proceso, garantizando la calidad y la efectividad del sistema en su conjunto. (Casillas Alvarado & Ramírez Martinell, 2019; Gaete Quezada, 2021).

La cultura laboral como elemento unificador de los actores universitarios, se expresa en la identidad que se desarrolla a través de las prácticas docentes, de la difusión de valores a la sociedad, la extensión del proceso académico a través del desarrollo del

conocimiento científico - técnico y el estilo de dirección de sus funcionarios, que determinan el poder para crear y resolver los conflictos de la organización; tanto académica como de gestión.

Para Álvarez de Zayas (2012):

La competencia de la Institución Latinoamericana está dada por la posición que ésta pueda ocupar en relación con otras en el mercado de la formación de los recursos humanos que requieren los países de la región para la conservación y desarrollo de la cultura de la sociedad. (p.113)

En correspondencia con lo expresado anteriormente, la universidad latinoamericana, debe hacer frente a situaciones propias de su profesión, así como a problemas imprevisibles que surgen en la actividad profesional y resolverlos, a partir del dominio de los conocimientos científicos, tecnológicos y del manejo de la información que este posea. (Aristimuño & Rodríguez Monroy, 2014; Didriksson, 2015).

Asimilar e introducir, de forma creadora e innovadora, los cambios tecnológicos, permitirá contribuir activa y conscientemente al desarrollo de cada región.

Es necesario actuar como hombre en sociedad, acorde con la ética profesional y las exigencias más positivas del contexto donde se desempeña, participando y cooperando con los demás, a partir de los valores más trascendentes que ha ido acumulando esa misma sociedad.

Las ineficiencias generadas en las labores cotidianas no son solamente responsabilidad de los empleados, sino del diseño de los procesos, los cuales pueden haber sido implementados en otras condiciones que actualmente ya no se aplican. Es por ello que el estudio de la realidad es de gran importancia para revisar que se está haciendo bien y que es necesario cambiar. (Aranda & Barba, 2019). En el estudio de la realidad hay que tomar en cuenta tres elementos principales:

- Los clientes o consumidores: exigen al que ofrece el producto o servicio de qué manera lo quieren, cómo lo quieren, hasta cuánto están dispuestos a pagar y de qué manera.
- La competencia define el precio, la diversidad de productos o servicios, la calidad y servicio previo, durante y posterior a la venta.
- Las transformaciones y el cambio; la forma y la metodología de realizarlas, donde se evidencia el



incremento acelerado de las mismas a partir del desarrollo de los medios de comunicación.

Conclusiones

La gestión universitaria sostenible es fundamental para el desarrollo sostenible de la sociedad. El rediseño de la estructura organizacional puede contribuir a la renovación de los procesos institucionales y a la mejora de las cuatro funciones sustantivas de las universidades: Docencia, Investigación, Extensión y Gestión. El aumento de la participación universitaria en el desarrollo de la sociedad y la promoción de valores trascendentales son objetivos importantes en la gestión universitaria sostenible. El cambio en la cultura organizacional bajo valores éticos en su ejecución, puede mejorar los procesos operativos y administrativos de las universidades, lo que a su vez determina el poder de la organización para crear y resolver conflictos tanto académicos como de gestión interna y externa y con ello perfeccionar los procesos institucionales y aumentar la participación universitaria en el desarrollo de la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez de Zayas, C. (2012a) La teoría de la gestión desde la complejidad. Grupo Editorial Kipus.
- Álvarez de Zayas, C. (2012b) La teoría de la gestión desde la complejidad. Grupo Editorial Kipus.
- Álvarez de Zayas, C. (2012c) La teoría de la gestión desde la complejidad. Grupo Editorial Kipus.
- Aranda, E. F. B., & Barba, E. (2019). La calidad de la educación universitaria: Una visión desde el direccionamiento y la gestión estratégica. *Revista Boletín Redipe*, 8(3), Art. 3. <https://doi.org/10.36260/rbr.v8i3.699>
- Aristimuño, M., & Rodríguez Monroy, C. (2014). Responsabilidad social universitaria. Su gestión desde la perspectiva de directivos y docentes. Estudio de caso: Una pequeña universidad latinoamericana. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*, 39(6), Art. 6. http://www.interciencia.org/v39_06/375.pdf
- Arzuaga-Williams, M. (2019). Perspectivas latinoamericanas sobre el rol de los profesionales de la comunicación organizacional y las relaciones públicas. *Anagramas -Rumbos y sentidos de la comunicación-*, 17(34), 135-154. <https://doi.org/10.22395/angr.v17n34a7>
- Bernate, J., & Vargas Guativa, J. A. (2020). Desafíos y tendencias del siglo XXI en la educación superior. *Revista de ciencias sociales*, 26(Extra 2), 141-154. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7599937>
- Campaña-Lara, M. V., Melendres-Medina, E. M., Flores-Dávila, J. V., & Acosta-Velarde, R. de L. (2020). Modelo de gestión por procesos en la educación superior. *Domino de las Ciencias*, 5, Art. 5. <https://doi.org/10.23857/dc.v6i5.1577>
- Casillas Alvarado, M. Á., & Ramírez Martinell, A. (2019). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0185-27602019000300097&lng=es&nrm=iso&tlng=es. *Revista de la educación superior*, 48(191), 97-111. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0185-27602019000300097&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Cisternas Irrarázabal, C. (2021). Análisis del entorno en la gestión universitaria: Una aproximación desde la teoría de sistemas sociales. *Actualidades Investigativas en Educación*, 21(1), 457-479. <https://doi.org/10.15517/aie.v21i1.44075>
- Clemente Mediavilla, J., Rubio Moraga, A. L., Villagra García, N., Sánchez Herrera, J., Salgado Santamaría, C., Fernández Muñoz, C., Cousido González, M. P., García Carrizo, J., Montero Carretero, L., García González, J., Martínez Álvarez, A., Clemente Mediavilla, J., Rubio Moraga, A. L., Villagra García, N., Sánchez Herrera, J., Salgado Santamaría, C., Fernández Muñoz, C., Cousido González, M. P., García Carrizo, J., ... Martínez Álvarez, A. (2019, junio 30). La inserción laboral de los titulados de la Facultad de Ciencias de la Información como indicador de empleabilidad en la sociedad digital: Evaluación, problemática y perspectivas [Info:eu-repo/semantics/pimcd]. [https://eprints.ucm.es/id/eprint/56170/](https://eprints.ucm.es/id/eprint/56170)
- De Aparicio, X., Chininin Macanchi, M. A., & Toledo Rodríguez, O. del C. (2017). El rol de la vinculación en la integración de las funciones sustantivas de la universidad metropolitana del ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(4), 37-43. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202017000400005&lng=es&nrm=iso&tlng=en



- Díaz, L. Q., & Macías, A. S. (2019). El clima organizacional como factor para la calidad en Instituciones de Educación Superior. *Atenas*, 4(48), Art. 48. <http://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/204>
- Didriksson, A. (2015). Universidad e integración regional: Un escenario para la Universidad Latinoamericana. <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/7379>
- Gaete Quezada, R. (2021). Influencia supranacional de la UNESCO en la educación superior Latinoamericana en el nuevo Milenio. *Revista española de educación comparada*. <https://doi.org/10.5944/reec.37.2021.27884>
- González Díaz, R. A., Ochoa Jiménez, S., & Celaya Figueroa, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: Implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa*, 18(30), 13-31. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5470392>
- Leyva Vázquez, M. Y., Estupiñán Ricardo, J., Coles Gaglay, W. S., Bajaña Bustamante, L. J., Leyva Vázquez, M. Y., Estupiñán Ricardo, J., Coles Gaglay, W. S., & Bajaña Bustamante, L. J. (2021). Investigación científica. Pertinencia en la educación superior del siglo XXI. *Conrado*, 17(82), 130-135. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1990-86442021000500130&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Ordóñez Parra, J., Cárdenas Muñoz, J., Cuadrado Sánchez, G., & Zamora Zamora, G. (2021). Gestión administrativa de las instituciones de educación superior: Universidad Católica de Cuenca-Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, 27(1), 347-356. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7817703>
- Pié Ninot, R., & Vilanova Claret, J. M. (2019). El alojamiento universitario. Estado de la cuestión. *ACE: Architecture, City and Environment*, 14(40), 203-218. <https://doi.org/10.5821/ace.14.40.6767>
- Soledispa-Rodríguez, X. E., Sumba-Bustamante, R. Y., & Yoza-Rodríguez, N. R. (2021). Articulación de las funciones sustantivas de la Educación Superior y su incidencia en las competencias de la formación del profesional. *Domino de las Ciencias*, 7(1), Art. 1. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i1.1753>
- Vallaes, F., & Álvarez Rodríguez, J. (2019). Hacia una definición latinoamericana de responsabilidad social universitaria: Aproximación a las preferencias conceptuales de los universitarios. *Educación XX1: revista de la Facultad de Educación*. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/190342>
- Vázquez-González, G. C., Jiménez-Macías, I. U., & Hernández, L. G. J. (2022). Clasificación de Estrategias de Gestión del Conocimiento para impulsar la innovación educativa en Instituciones de Educación Superior. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 10(1), Art. 1. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6785484>

