

Capítulo **VII**

Hacia un modelo teórico de gestión competitiva para la universidad pública

*Miguel Ángel Clara Zafra
Patricia Arieta Melgarejo*

*“La universidad observada desde el lente de la ciencia
debe estudiarse como una organización compleja y
cambiante al igual que la biología estudia
un organismo en su evolución”
Miguel A. Clara Zafra*

<https://doi.org/10.61728/AE23020078>

1. Introducción

Las universidades públicas en la actualidad deben adoptar una gestión coherente con los cambios del entorno, si no se diseñan modelos de gestión que atiendan la voracidad de estos cambios, se verán desplazadas por instituciones más dinámicas, innovadoras y con mayores capacidades de ofrecer herramientas para enfrentar el entorno. La universidad pensada como una organización compleja (Gross, 1968; Thiessen y Lutcovich, 1970) que se encuentra inmersa en mundo globalizado y cambiante requiere de una gestión que a través de diversas acciones y estrategias logre posicionarse como una Institución de Educación Superior (IES) competitiva (Musselin, 2018). Para hacer frente a la competencia las universidades (derivado de la mercantilización) han adoptado comportamientos competitivos a través de diversas estrategias (Hasse y Krücken, 2013; Krücken, 2013), aún con críticas a los rankings o indicadores de calidad las universidades deben cumplir con ello y mantenerse en el juego de la competitividad.

Las herramientas que las universidades han adoptado como parte de su estrategia provienen del sector privado y responden a cambios derivados de la Nueva Gestión Pública (NGP), modas administrativas como las organizaciones completas (Hüther y Krücken, 2016), la tecnología como una herramienta de innovación para el aprendizaje (Breen et al., 2001), la contratación de capital humano, capacitación y educación continua del personal académico (Andrade et al., 2020), la generación de innovaciones a partir del conocimiento (Kline y Rosenberg, 2009) y, por supuesto, la institucionalización de modelos de gestión que le permiten ser competitiva.

La gestión toma un rol protagónico en el quehacer de la universidad, se entiende como un método de aproximación a la realidad del fenómeno organizacional (Sanabria, 2007) que demanda diversos factores, sistemas, actores, recursos y capacidades para el logro de objetivos institucionales que en conjunto se orientan hacia la competitividad. Para el presente capítulo se aborda como propuesta conceptual el constructo: *gestión competitiva*,

entendida como un proceso institucional sistémico propio de las universidades que a través de la conducción de acciones, capacidades y recursos coadyuva al logro de los objetivos de la institución. En suma, este proceso encamina a la organización educativa hacia la competitividad.

Para la comprensión del término “modelo gestión” se toma la definición de Duque (2009), entendiendo que “es la forma de organizar los recursos para lograr los objetivos; es decir, el conjunto de principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos y pautas de comportamiento para conseguir los resultados esperados y mejorar el desempeño de la organización. Estos elementos se enmarcan a través de la normatividad, los objetivos misionales, los procesos básicos de operación, la estructura y organización, la cultura organizacional, las políticas y competencias del talento humano y la planeación estratégica formal de la organización educativa” (p. 39). En este sentido, el objetivo del presente capítulo es proponer un modelo de gestión competitiva para la universidad pública que oriente a las IES hacia la competitividad considerando los desafíos de un entorno complejo y cambiante.

2. ¿Por qué es importante un modelo gestión competitiva para la universidad?

Antes de responder el cuestionamiento es relevante preguntarse: ¿Por qué gestión competitiva? Este constructo surge de la reflexión que las universidades deben pensarse como organizaciones que se encuentran en un mundo globalizado, dinámico y cambiante, por tanto, deben establecer una gestión orientada a generar un elemento diferenciador que denote la competitividad de la institución en el mercado. Lo anterior, se plantea desde el enfoque estático-dinámico (de Miguel, 1989), entendiendo que la universidad se encuentra en un cambio institucional constante y posee la capacidad de autotransformarse, lo cual denota un proceso de intervención o cambios en las políticas organizativas para el desarrollo de esta. Entonces, la gestión competitiva responde a la necesidad de un proceso institucional de la universidad moderna que adopta elementos de competitividad con el objetivo de responder y atender los desafíos del entorno que derivado de los efectos de la globalización las IES consideran. En tal sentido, se propone un acercamiento al concepto:

La gestión competitiva se define como un proceso institucional sistémico propio de las universidades que a través de la conducción de acciones, capacidades y recursos coadyuva al logro de los objetivos de la institución, en suma, este proceso encamina a la organización educativa hacia la competitividad.

Para la definición del constructo de gestión competitiva es relevante destacar que se parte desde dos ángulos, el primero es sobre la gestión de la universidad y el segundo, los elementos de competitividad que la universidad debe adoptar en sus modelos de gestión. Enfatizando en el tema de la gestión, los trabajos de Burns (1978), Geneen y Moscow (1984) y Tejada (2003), sobre la gestión indican que es un proceso de trabajo que implica la suma de individuos, grupos, recursos y capacidades con el propósito lograr objetivos de la organización, en el caso de Hersey et al. (2001), observan que la gestión es una fuerza que hace que los objetivos se cumplan con altos estándares, desde la reflexión se puede indicar que la gestión es el centro de la universidad que a través de esta funciona. Para Drucker (1992), Mintzberg (1978; 1987; 1989), Geneen y Moscú (1984), y Bennis y Nanus (1985) ese centro se materializa en un proceso donde las personas desempeñan un papel protagónico debido que de su desempeño depende el logro de objetivos institucionales.

La gestión implica entonces personas, recursos y capacidades con la finalidad de lograr objetivos de la organización educativa. No obstante, el segundo ángulo sobre la competitividad debe entender desde el posicionamiento que la organización educativa produce para un mercado el cual busca posicionarse ante la competencia (Porter, 2002; Buendía, 2013; Brandenburger y Nalebuff, 1996), la universidad en tanto persigue ser competitiva a través de diversos elementos adoptados en sus procesos como la innovación, la tecnología, la gestión de conocimiento, la gestión de calidad y capacidades dinámicas para la toma de decisiones (Omaña, 2012, Álvarez, 2020; Ollarves, 2006; Castro et al., 2006; Muijs y Rumyantseva, 2013). De esta manera, la gestión competitiva toma un valor innegable para la universidad actual, que busca trascender de un modelo de gestión tradicional a uno orientado a ser competitivo.

Continuando con la discusión inicial la respuesta a la pregunta es: Sí, la universidad pública requiere adoptar un modelo de gestión competitiva

que permita diseñar una estrategia que la encamine hacia la competitividad, no obstante, la universidad pública posee ciertas características propias de su naturaleza como la burocracia, dependencia al financiamiento público y procesos tradicionalistas que influirán positiva o negativamente en la adopción de tal modelo. Por ello, institucionalizar un modelo de gestión competitiva implicaría un proceso de reingeniería que si bien el modelo tradicionalista de la universidad pública ocasionaría entre los integrantes universitarios resistencia al cambio y actitudes apáticas. Por lo tanto, es un gran reto.

3. Sobre modelos de gestión de la universidad

Normalmente, se habla de “modelo gestión” en las organizaciones como una herramienta de la administración para el logro de objetivos organizacionales. En el caso de las universidades se utiliza para caracterizar la gerencia universitaria (Lolas, 2006); puede percibirse como el cumplimiento de una política o efectividad financiera, el *checklist* de las tareas universitarias y la dirección de esta. El punto clave denota que todas las apreciaciones forman parte de un proceso en conjunto. Por tanto, el modelo de gestión forma un proceso sistémico que incluye diversos elementos, componentes y procedimientos con el objetivo de hacer funcionar con calidad las funciones sustantivas de las universidades.

No obstante, al hablar de modelo gestión es complejo pensar en un modelo único, debido que cada universidad posee características y objetivos diferentes. Para Mintzberg (1991) la complejidad de las universidades con relación a sus procesos y procedimientos en su quehacer diario producen que la gestión universitaria sea una organización atípica, lo cual puede deberse a la aplicación de modelos de gestión que no se coordinan con los objetivos y necesidades de esta. El problema también deriva sobre la capacidad para diferenciar la “gestión” de la administración. Para De Donini y Donini (2003) son tópicos distintos:

A diferencia de la —administración— del sistema y de la institución, que se refiere a ordenar los mecanismos de funcionamiento simplemente para cumplir con los objetivos prefijados por los marcos normativos y regulatorios del Estado y del mercado, pareciera

que el nuevo concepto de —gestión— se vincula más con —liderar— procesos de anticipación, transformación e innovación en contextos —turbulentos—, y proponer estrategias que apuntan a una toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones propias de la universidad: la enseñanza, la investigación y la extensión. (p. 12)

El modelo de gestión debe incluir el objetivo de liderar procesos con anticipación, cuestión compleja de lograr para las universidades convencionales (García et al., 2009), aún más para las que ofrecen modalidades fuera de lo tradicional como la educación a distancia o virtual (Begoña, 2004). Por tanto, las universidades deben diseñar modelos de gestión que se alineen a sus necesidades y realidades con el afán de anticiparse a los desafíos que el entorno demande, de no hacerlo, Rama (2010) asegura que la educación superior en América Latina iniciará un proceso de despresencialización. En ese marco, el diseño de modelos de gestión orientados a las necesidades del entorno competitivo es imprescindible para la transición de la universidad hacia una nueva era compleja, cambiante y dinámica (Sancho et al., 2018).

De acuerdo con la propuesta de Duque (2009) sobre la complejidad de un modelo de gestión universitaria, y Morantes y Acuña (2013), en la Tabla 1 se aprecian los principales aportes teóricos que han dado cabida al diseño de modelos gestión. La dirección estratégica responde a las necesidades de un sistema de planeación de la universidad y su justificación es la estrategia, respecto a la gestión del conocimiento, evidentemente, proviene de la razón de la universidad, su propósito es generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito y explícito en un lugar en específico con la finalidad de responder a las necesidades de individuos y grupos. Para la gestión de calidad su justificación es sencilla, la universidad que adopta la filosofía de calidad en su estructura y estrategia garantizará una educación de calidad de altos estándares, sobre la gestión de competencias consiste en un sistema que integra la evaluación y la mejora de la universidad la cual es imperante para orientarla hacia la competitividad.

Tabla 1*Modelos de gestión tradicionales*

Modelo de gestión	Autores	La aplicación de modelos tradicionales de gestión en las universidades.
Dirección estratégica	Porter (1980) Mintzberg (1990).	Para el caso colombiano, Medina (2010) ha diseñado modelos de dirección estratégica para el contexto de la educación considerando las transformaciones productivas y social que el entorno ha demandado.
Gestión del conocimiento	Etzioni (1979), Nonaka- Takeuchi (1997).	La investigación de Castellanos (2007) sobre gestión tecnológica surge derivado de observar el factor tecnológico como una oportunidad de integrar y educar a las organizaciones. En el contexto de la universidad derivado de la perspectiva de aprender y contribuir al conocimiento, se gestan en el interior de esta la creación de grupos interdisciplinarios de investigación.
Gestión de calidad	Deming (1989), Jurán (1990), Ishikawa (1990).	La adopción de la calidad en la universidad es una necesidad más que una realidad, éstas requieren de un soporte que las orienten a observar, analizar y garantizar procesos de excelencia. De acuerdo con Blanco (2009), la universidad debe contar con tres modelos que posean reconocimiento internacional: el de las normas ISO 9000, el de los sistemas de acreditación de programas y el de los premios de calidad.
Gestión por competencias	McClelland (1973).	Los estudios de Gutiérrez y Pablos (2010) demuestran que la gestión por competencias es aplicada en las universidades que si bien su base tiene fundamento en el ámbito empresarial.

Fuente: elaboración propia.

Los modelos de gestión como bien mencionan algunos autores han sido aplicados por las universidades y adaptándolos a las necesidades naturales de cada institución educativa. En la Tabla 2, se aprecian diversos modelos de gestión para las universidades y los elementos que componen cada uno de ellos. Lolas (2006) propone un modelo gestión universitaria basado en el autoritarismo sobre los procesos universitarios, el cual se define por una

jerarquía o élite; es un modelo diseñado para instituciones que cohesionan su filosofía e ideología. El modelo basado en cinco elementos funciona cuando se delega el peso de las decisiones en cuerpos colegiados que son controlados por una élite dominante.

Por otro lado, Aguilar (2015) centró sus esfuerzos en contribuir con un modelo de gestión para las universidades públicas entendiendo el significado del impacto social e intelectual que éstas realizan con el propósito del contribuir al desarrollo de un país, su modelo se compone de cinco elementos que denotan la calidad en las funciones sustantivas de la universidad, se consideran cuatro comentarios para el diseño del modelo de gestión: 1) el objetivo de la universidad debe percibirse por la sociedad como un medio para alcanzar metas y no un fin; 2) el esquema estructural de la universidad debe adecuarse a la gestión universitaria pensada en los requerimientos actuales y de futuro; 3) no solo considerar el incremento en la tasa de ingreso a la universidad sino elementos cualitativos derivados de las políticas universitarias; y 4) el debate universitario debe converger en crear universidades fuertes, dinámicas y con altísima institucionalidad que respondan a las necesidades de un entorno complejo y cambiante.

Morantes y Acuña (2013) proponen un modelo de gestión para la educación superior a distancia, el diseño implica un pensamiento integral de las necesidades de la universidad, las principales recomendaciones se centran en el establecimiento de condiciones de estructura e infraestructura para la educación a distancia. El modelo considera dos componentes: 1) el interno, todos los lineamientos, políticas y reglamentos internos de la universidad donde estaba la gestión organizacional, académica y de calidad; y, 2) externo, llamado de proyección institucional, se compone de factores internos que su actividad trasciende las fronteras físicas y de gobernabilidad de la institución, por ejemplo, la orientación al mercado, la responsabilidad social y la evaluación. Otro modelo lo propone González (2018), el cual es institucional de gestión universitaria que principalmente fomenta la unidad respetando la diversidad de la universidad y sus múltiples modalidades, el aseguramiento de la calidad y modelo educativo, y el desarrollo del currículo. Este tipo de modelos de gestión posibilita que cada función universitaria diseñe, mejore y actualice políticas de gestión denotando así la gobernanza a través de la participación universitaria.

Tabla 2

Modelos de gestión universitaria

Nombre del modelo	Autores	Elementos del modelo
Modelo de gestión universitaria	Lolas (2006)	I. Formulación de metas II. Establecimiento de prioridades III. Delegación del poder IV. Proyección externa V. Control de procesos
Modelo de gestión para las universidades públicas.	Aguilar (2015)	I. Gobernanza a la institución II. Institucionalización la gestión en políticas claras y dinámicas para la toma de decisiones. III. Modernización de los mecanismos de gestión IV. Configurar una estructura organizativa adecuada para la nueva gestión. V. Gestión de calidad: a) Políticas de gestión de calidad y elementos para su garantía. b) Garantizar la calidad docente y de investigación. c) Información y tecnologías de información. d) Equipo operativo de control de calidad
Modelo de gestión para educación superior a distancia	Morantes y Acuña (2013)	I. Gestión organizacional a) Estilo de liderazgo b) Estructura organizacional c) Dirección estratégica II. Gestión académica a) Factor humano: equipo docente, roles y competencias. b) Contexto sociocultural de estudiantes, pertinencia de programas de estudio. c) Desarrollo curricular. d) Recursos de apoyo e) Innovación programática f) Acompañamiento de estudiantes y seguimiento a egresados. g) Modelo de evaluación III. Gestión de calidad IV. Gestión externa a) Orientación al mercado b) Responsabilidad social c) Evaluación

Nombre del modelo	Autores	Elementos del modelo
Modelo institucional de gestión universitaria	González (2018)	<p>El modelo de gestión y sus principios</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Coherencia b) Congruencia c) Consistencia interna d) Consistencia externa <p>Componentes del modelo</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Nivel de superestructura II. Nivel de estructura III. Nivel de infraestructura <p>Funciones de la universidad</p> <ul style="list-style-type: none"> * Docencia * Investigación * Proyección social <p>Funciones organizativas</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Bienestar institucional b) Internacionalización c) Gestión institucional d) Aseguramiento de calidad

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, se destaca que los modelos tradicionales de gestión han sido adoptados y acoplados a las necesidades de las universidades, aun cuando estas poseen una naturaleza compleja y de resistencia al cambio por el tema de sindicatos y protección a las funciones sustantivas, lo cierto es que deben adoptar modelos de gestión del sector empresarial y pensar como tal, debido que ese contexto es quien demanda el factor humano formado en las universidades. Debe aclararse que un modelo de gestión forma parte de la estrategia que la universidad haya diseñado para atender las necesidades de ese entorno. Por ello, el estudio de la estrategia es necesario para dar estructura al modelo de gestión.

4. La universidad como una organización y la formulación de su estrategia

La universidad actual se encuentra inmersa en un mundo definitivamente cambiante que le exige adaptarse a los cambios disruptivos del entorno. En ese sentido, ha adoptado diversas filosofías y estrategias del sector empresarial, tales como la calidad, la mejora continua, excelencia y la gestión estratégica. La universidad es un ente pletórico de complejidad, no se encuentra aislada de las organizaciones, sino inmersa en un mismo contexto con un fin específico, por tanto, es necesario pensar la universidad como una organización. Cabe resaltar que una —universidad compleja— hace alusión a un lugar donde coexisten orden y desorden, razón y sinrazón, armonías y disonancias (Etkin, 2005). Esto que indica que las diversas funciones, actividades y gestión de la universidad implican procesos que requieren de capacidades específicas y resilientes ante los requerimientos y exigencia del entorno, las cuales forman parte de su estrategia.

Las universidades deben ser vistas como cualquier otra organización, lo que las hace diferentes son sus características y objetivos en términos de su estrategia de organización funcional (Duque, 2009), su gestión juega un rol protagónico que debe responder a los requerimientos de un entorno cambiante. La gestión de la universidad debe definirse en función de sus recursos y capacidades, a través de esta se logra la consecución de sus objetivos institucionales enmarcados en un panorama de competitividad, que se ve influenciada por su cultura organizacional y nuevos retos o situaciones del ambiente. El perfil de las universidades ha ido cambiando con el paso del tiempo, para plantear una visión de equidad social hacia la creación de conocimiento útil para la industria, lo cual demuestra que se ha adoptado una visión capitalista (Newfield, 2004). Lo anterior, se debe a diversos elementos, tales como la gestión adoptada en su modelo de trabajo.

La universidad del siglo XXI enfrenta grandes retos y desafíos, que han provocado que estas organizaciones educativas tomen decisiones en función de un dinamismo en situaciones provocadas por un contexto globalizado y cambiante. De acuerdo con Paz et al. (2016), algunos de los retos de las universidades en la actualidad radican en ofrecer una educación humanista, establecer estrategias para la vinculación teoría-práctica, cambiar

la hegemonía de la divulgación de la ciencia, enfocar a los actores universitarios hacia la construcción de conocimiento y mejorar la gestión de la universidad de acuerdo con las circunstancias del entorno (Narro, 2014).

En este entendido, la universidad debe adaptarse al entorno y encontrar la estrategia que le permita enfrentar situaciones complejas. La universidad hoy día realiza aún más que solo sus funciones sustantivas, esta tiene que atender nuevas líneas de trabajo que se han adoptado en las últimas décadas, tales como la evaluación y la certificación, cumplimiento de indicadores de productividad, programas de emprendimiento, entre otras actividades que se han acelerado a raíz de la masificación de la educación superior (Altbach, 2008), pero que han deteriorado la estructura tradicional de gestión y la calidad del trabajo llevando a la organización educativa a tomar decisiones basada en un dinamismo.

Entonces, la gestión de la universidad dependerá en gran medida de la estrategia que estas adopten en función de sus propósitos y fines. Para hablar de estrategia es necesario recurrir a Mintzberg (1987), quien inició a contextualizar el concepto de estrategia como un plan que, a través de cursos de acción pretendidos como una guía, interactúan sobre una situación. Estos planes tienen una peculiaridad, que son desarrollados conscientemente y sobre un objetivo previamente establecido, ello debe atenderse con una visión anticipativa a las acciones para la situación que se aplicará.

La estrategia también puede apreciarse como una posición, es decir, las organizaciones buscan ser las mejores en su mercado frente a sus competidores. En ese sentido, a través de un conjunto de acciones y fuerza mediadoras entre el entorno, se gesta la estrategia que responde a las necesidades del mercado y permite generar rentas (producto-mercado). Por tanto, estas acciones forman una estrategia como posición que en la organización se ve reflejado en el dominio de su mercado o actividad (Mintzberg, 1978; 1987).

Así es como la estrategia ha sido definida de diversas formas, pero un común denominador es que las acciones y actividades se establecen con visión anticipativa y con decisiones basadas en el futuro. Para el caso de la universidad, considerando las complejidades de esta, la estrategia se establece desde la propia gestión, la cual se denota como un elemento diferenciador que la distingue sobre la competencia.

Desde otro posicionamiento, Chandler (1962) menciona que la estrategia es “la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesaria para llevar a cabo estas metas”. Además, concluye con una aportación al gran debate sobre: ¿qué es primero, la estrategia o la estructura? Afirmo que es primero la estrategia y después la estructura. En este sentido, la teoría reconoce a la estrategia como un plan, Lewin y Volberda (1999) sugieren que la esencia de la estrategia se encuentra contextualizada en la razón de las teorías del comportamiento humano y la acción con propósito, es por ello por lo que la visión de la estrategia se gesta con una visión anticipativa que se forma desde dichas teorías humanas.

Es la estrategia un elemento diferenciador en las organizaciones, que busca posicionarlas en el mercado a través de acciones con una visión anticipativa. En esta lógica, la universidad establece diversas estrategias, la gestión que llevan a cabo estas organizaciones educativas juega un rol protagónico y se asumen como una estrategia. Sin embargo, pensando la universidad como un ente encargado de la educación superior que se observa como el motor del desarrollo económico, social y humano (Silva, 2017), y en su dinámica de cumplir sus funciones sustantivas debe considerar elementos de competitividad que coadyuven a lograr posicionarla y hacer notar ese elemento diferenciador que la hace única.

Desde un nivel macro, el *World Economic Forum* (2016), define la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. Por otro lado, Porter (1991) asumen que es la productividad de un país, región o clúster que usa sus recursos humanos y naturales para diferenciarse. En tanto, la competitividad es un conjunto de elementos que potencializan las ventajas de una organización, para la universidad la competitividad se ha tornado como un eje rector que guía las funciones sustantivas hacia su cumplimiento eficiente.

Ahora bien, la estrategia y la competitividad son detonantes para la universidad y la formulación de su gestión. La gestión se convierte en un proceso protagónico el cual es detonante para el cumplimiento del propósito de ser de la universidad. En este entendido, la gestión competitiva forma parte de la estrategia de las universidades, será definida en función de sus necesidades, objetivos y metas de su quehacer y razón de ser.

5. Metodología

La investigación parte de un enfoque cualitativo desde el posicionamiento interpretativo (Ortiz, 2015), con un análisis de literatura con el objetivo de proponer un modelo de gestión competitiva, se planteó un alcance exploratorio a través del análisis documental de diversas fuentes, posterior al análisis sistemático de la literatura se diseñó el procedimiento para la construcción del modelo (Cazau, 2006; Hernández et al., 2014 y Baena, 2013). Los estudios de Tobar (2002), Correa et al. (2008), De la Hoz et al. (2017), Echeverría (2002), Huertas et al. (2020), González (2018), Morantes y Acuña (2013), Aguilar (2015) y Lolas (2006) sugieren múltiples caminos para la construcción de un modelo de gestión, en este sentido, se diseñó el modelo en cuatro etapas:

- I. Revisión de artículos científicos sobre modelos de gestión
- II. Diseño de componentes sobre gestión competitiva
- III. Definición de criterios organizacionales
- IV. Modelo gestión competitiva para la universidad.

6. Resultados

En el presente apartado se indican los resultados del modelo de gestión competitiva para la universidad pública, la presentación de los mismos responde al orden de la metodología diseñada para la construcción de este. Para el diseño del modelo de gestión competitiva se parte del análisis bibliográfico y documental, de acuerdo con Linares et al. (2018) se considera la revisión sistemática utilizando la herramienta del buscador de Google Académico (Delgado et al., 2012). Se realizó la revisión de 10 publicaciones con temas relacionados a los modelos de gestión y competitividad para la universidad, precisando sobre el procedimiento se consideraron cuatro características: 1) artículos científicos publicados en los últimos diez años en revista indexadas en idioma castellano; 2) los artículos se sistematizaron de acuerdo con el interés de la presente investigación; 3) se analizan las publicaciones que plantearon el tema desde una óptica integral y se rechazan aquellos que abarcan los modelos educativos; y 4) se integran en la Tabla 3 considerando las principales aportaciones a los modelos de gestión.

Tabla 3*Publicaciones revisadas para el constructo del modelo*

Autor/es	Año	Título	Aporte para la construcción del modelo
Huertas et al.	2020	Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración	Enfoques y corrientes que validan la eficacia de modelos de gestión para la práctica gerencial. La misión, visión, la cultura organizacional, la complejidad del entorno y la capacidad en tecnología moldean el modelo.
Álvarez	2017	Modelos de gestión	Para el diseño de un modelo de gestión debe considerarse cuatro (modelos) componentes: planificación, de búsqueda, científico y de descubrimiento. El modelo debe ser evaluado, por tanto, es importante diseñar indicadores que lo midan.
Perea y Rojas	2019	Modelos de gestión en instituciones	El diseño del modelo gerencial debe observar las transformaciones del entorno, los cambios a la forma burocrático-piramidal de administración, la flexibilidad de la gestión y la autonomía de los tomadores de decisiones.
Gorozabel et al.	2020	Los modelos de gestión educativa y su aporte en la educación ecuatoriana	La construcción de un modelo de gestión para la educación no debe olvidar que el centro de la universidad es el estudiante. Otro aspecto que se sugiere es la multidisciplinariedad que permita establecer estrategias diversas para enfrentar los desafíos del entorno.
Gregorutti	2014	Buscando modelos alternativos para la gestión universitaria latinoamericana	Los cambios feroces del entorno presionan a las universidades, por tanto, sus modelos no siempre se ajustan a las necesidades de esta. La universidad debe introducir en sus dinámicas temas y problemáticas del entorno como la sostenibilidad, vinculación empresarial y formar profesional con impacto social.

Autor/es	Año	Título	Aporte para la construcción del modelo
Rivero et al.	2017	Modelo teórico de gestión con un enfoque sistémico estructural funcional de sus procesos	El modelo de gestión para la universidad considera como base las funciones sustantivas agregando actividades que el entorno demanda con la apertura al intercambio con la sociedad. Por ello, la universidad toma interés en diseñar nuevas estructuras, nuevas modalidades e innova en sus procesos con un pensamiento sistémico.
Álvarez	2021	Modelo de gestión universitaria complejo	La competitividad debe adoptarse en el modelo de gestión de la organización educativa, pues esta es compleja y dinámica. El modelo de gestión independiente a los procesos, factores, elementos y componentes siempre dependerá de las capacidades de la dirección de la universidad.
Ordoñez et al.	2019	Modelo teórico– metodológico para perfeccionar la gestión educativa universitaria	En la construcción del modelo indispensable es considerar los fundamentos bases en lo filosófico, sociológico, pedagógico, didácticos, curriculares, psicológicos y, por supuestos, gestores.
Valle	2005	Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes	El modelo debe integrar las principales actividades funcionales de la universidad: Finanzas, Recursos Humanos, Servicio, Marketing o Vinculación con el medio y Tecnología e infraestructura, entiendo la gestión como un proceso de un todo que engloba todos los elementos que dan vida a la organización educativa.
Rodríguez et al.	2019	Modelo teórico de gestión universitaria.	El modelo de gestión de la universidad debe orientarse hacia la competitividad, debe ser completo y holístico que incluya componentes actuales que demanda el entorno y que dirija a la universidad hacia ser competitiva. Por tanto, debe potencializar la gestión del talento humano y el liderazgo.

Fuente: elaboración propia

En definitiva, las diversas perspectivas para la construcción del modelo de gestión competitiva permiten integrar elementos y componentes; aspectos como la cultura organizacional, elementos de la estrategia y la tecnología moldearan el modelo. Desde las funciones sustantivas integradas en el modelo debe adoptarse el pensamiento de que la universidad es una organización compleja y que el modelo representa un todo sistémico integrado con la capacidad de enfrentar los desafíos del entorno.

6.1. Diseño de componentes sobre gestión competitiva

Como se mencionó con anterioridad, la gestión competitiva implica un proceso que integra elementos de competitividad a procesos que hacen funcionar la universidad. Para la construcción y definición de los componentes de la gestión competitiva se enfatizan dos posiciones: la gestión y los elementos de competitividad. En la Tabla 4, se aprecian los componentes que se han definido para el modelo.

Tabla 4

Componentes del modelo de gestión

Proceso de gestión	Elementos de competitividad
a) La organización educativa debe generar ventajas competitividad: * Análisis del entorno * Establecimiento de políticas * Medir su competitividad	1. Pensamiento de competitividad sistémica: * Niveles micro, meta, meso y macro. * Política de niveles y capitales * Índices de competitividad
b) Conocer el mercado para preparar el capital humano que el entorno necesita.	2. Control y evaluación de las políticas de competitividad en la Universidad.
c) Establecimiento de planes de innovación para potencializar la productividad.	3. Diseño de estrategias sobre innovación e incremento de la productividad.
d) Filosofía de calidad en los procesos.	4. La calidad como un factor de competitividad.
e) Procesos basados en el desarrollo del capital humano y la innovación.	5. Capital humano (personas) y la generación capacidades dinámicas.
f) Responsabilidad social, económica y ambiental de la universidad: proyectos.	6. Equilibrio entre las dimensiones económica, sociedad y medio ambiente.
g) Toma de decisiones basada en los recursos disponibles	7. Adopción del enfoque Basada en Recursos de la empresa (RBV).

Fuente: elaboración propia con información de Villareal y Villareal (2002); Barzelay (2003); Suñol (2006); Ferrer et al. (2005); Zapata y Mirabal (2018).

Los componentes sobre el proceso de gestión y los elementos de competitividad se encuentran alineados denotando la relevancia que tiene para la universidad adoptar aspectos de la teoría de la competitividad para dar respuestas a las necesidades de la gestión dentro de las universidades. No obstante, es imperante destacar que no solo se trata de siete componentes sino cada uno integra diversos elementos como en el caso del enfoque sistémico de la competitividad, el cual invita a la universidad a visualizar sus procesos internos y externos en conjunto interrelacionado que requiere observarse desde los cuatro ángulos principales de dicha teoría: nivel micro, meta, meso y macro, con el propósito de indagar sobre su situación y dirigir sus esfuerzos quizás hacia la identificación de políticas públicas universitarias que requieren de estructura, consolidación o cambio.

En el mismo tenor, aspectos como la evaluación, estrategias para el incremento de la productividad, la calidad de la educación, entre otros, son necesarios considerarlos en el modelo de gestión competitiva debido que el entorno demanda que la universidad centre su quehacer a responder las necesidades de un mundo complejo y cambiante.

6.2. Definición de criterios organizacionales

Si bien el modelo de gestión competitiva desde su inicio se plantea desde un enfoque organizacional estático-dinámico (De Miguel, 1980), que implica observar a la universidad como una organización compleja y dinámica, por tanto, es necesario definir criterios organizacionales que permitan contextualizar elementos para un modelo de la universidad pública. Con base en las aportaciones Cabezas (2010), Huertas et al. (2020) y Burbano (2001) se plantean actividades y funciones que permiten la consecución de los objetivos de cada universidad, para este caso la universidad pública:

- a) Gestión estratégica.
- b) Gestión de innovación y desarrollo.
- c) Gestión operativa.
- d) Control de la administración y finanzas.
- e) Liderazgo, cultura de la organización y gestión del talento humano.
- f) Comunicación y vinculación.
- g) Sistema de valores.

Las actividades propuestas para integrar el modelo forman parte de la estructura de una organización tradicional, se integran con la finalidad de hacer cumplir las funciones sustantivas de la universidad. Aunque las universidades públicas se encuentran respaldadas por una normativa institucional y de gobierno, las funciones propias de gestión son realizadas por personal técnico, académico y administrativo conformados por distintos niveles (Burbano, 2001), por tanto, la estructura orgánica (Figura 1) es relevante para respaldar el modelo, una adecuada estructura facilitará el ejercicio de la democracia participativa y atender eficientemente los retos y demandas del entorno.

Figura 1

Estructura orgánica propuesta



Fuente: elaboración propia.

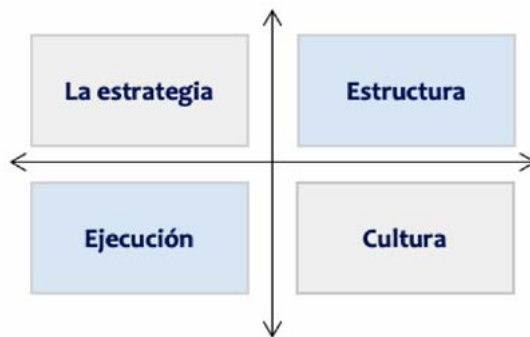
La estructura orgánica propuesta busca resaltar un orden simple de la conformación de las áreas de la universidad que realizan la gestión universitaria, si bien la gobernabilidad busca generar participación universitaria también delega atribuciones a la rectoría que a su vez encomienda a las direcciones, facultades, institutos y centros de investigación ocuparse de

los planes universitarios con el apoyo de personal administrativo, académico y auxiliar para lograr los objetivos institucionales. En tanto, una estructura como la planteada permitirá a la universidad afrontar nuevos retos acoplando las direcciones de mando de acuerdo con las necesidades, es decir, la estructura debe ser flexible. Lo complejo como la estructura de la universidad debe atenderse de esta forma.

Dentro del organigrama se aprecia como contribución el área de planeación, estrategia y competitividad, la cual tiene, además de posicionar la universidad en el mercado, el compromiso de observar, estudiar y acercarse al entorno, sus necesidades, desafíos y demandas con la finalidad de diseñar una estrategia universitaria que responda ese entorno.

Aunado a los elementos de gestión y estructura orgánica considerada para el modelo, es relevante destacar que su base se centra en los procesos, el recurso humano y la tecnología; estos son pilares que, en conjunto con la organización y dirección, contribuirán con los objetivos organizacionales de la universidad. No obstante, como todo modelo de gestión se establecen las principales prácticas (Figura 2) que moldean el diseño del modelo debido que estas representan la esencia de la universidad como organización.

Figura 2
Prácticas para consideraciones del modelo de gestión



Fuente: elaboración propia de los autores.

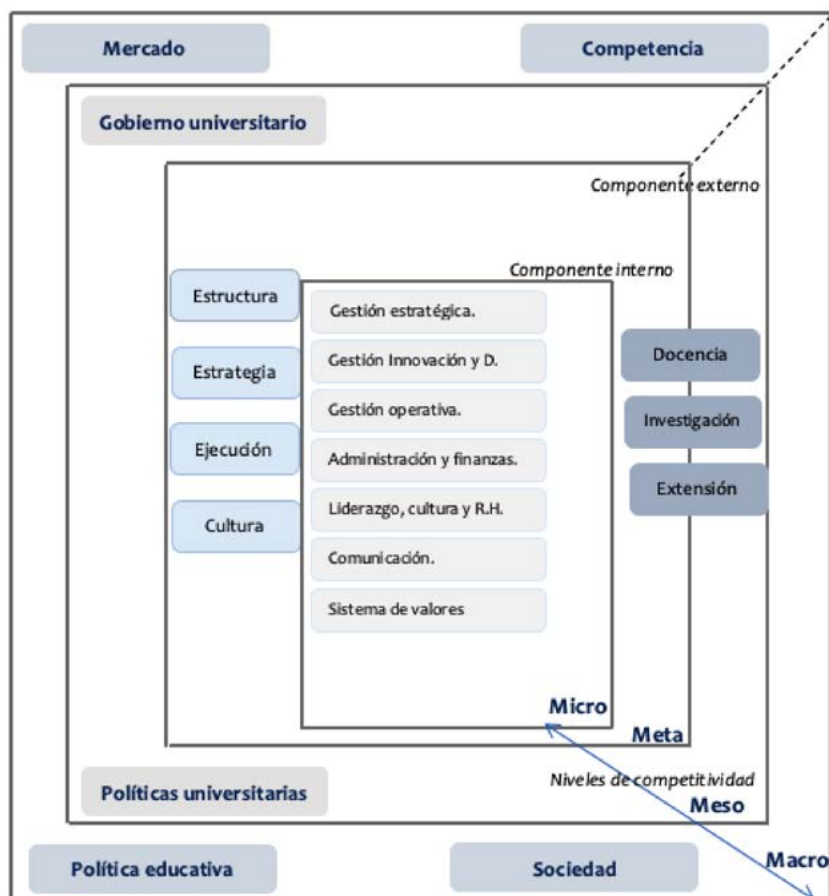
En definitiva, en el diseño del modelo de gestión competitiva es necesario considerar la estrategia como un elemento que coadyuvará a mantener enfocada la universidad propiciando una mejora continua en sus procesos, en el tema de la ejecución es necesaria para alcanzar objetivos y metas a través de una excelente ejecución de todas las operaciones. La cultura de la universidad es crucial, por tanto, el modelo debe sumar a generar una cultura de buen desempeño. Por último, la estructura, preferentemente horizontal, orientada a generar una adecuada infraestructura dura y blanda que facilite los cambios del modelo de gestión. Las universidades con las características, componentes y elementos en sus modelos de gestión serán exitosas, su función además de las sustantivas será admitir y aceptar los cambios del entorno con rapidez con el propósito de atenuar la burocracia estructural y propiciar el trabajo, evidentemente, con objetivos precisos, medibles y alcanzables.

6.3. Modelo gestión competitiva para la universidad

Posterior a la revisión de diversos modelos de gestión implementados por universidades públicas y la metodología establecida para este estudio, en la Figura 3, se presenta el modelo teórico sobre gestión competitiva que responde a las necesidades de un entorno desafiante y disruptivo, los niveles del pensamiento sistémico de la competitividad delimitan el modelo aportando la necesidad de observar la universidad como una organización.

Figura 3

Modelo teórico de gestión competitiva para la universidad pública



Fuente: elaboración propia de los autores.

En el modelo se observa que se toma la estructura tradicional de la universidad, pero se incluye la visión de incluir a todas las partes interesadas, tanto internas como externas, derivado de ello, se plantean dos componentes:

- * **Interno:** incluye todos los aspectos que delinear las actividades y funciones en los procesos internos de la universidad, aquí se moldea la estructura y estrategia propia de la administración, así como ejecución de las actividades operativas y la cultura organizacional propia de esta. Las

diversas actividades de gestión se observan dentro de este componente que finalmente contribuyen a la razón propia de la universidad: el servicio de educación que si bien, es moldeado por las funciones sustantivas que pueden observarse como transversales en todos los niveles.

- * Externo: este componente juega un papel relevante debido que el contexto moldeará las necesidades del entorno y como causa-efecto los componentes internos deben responder a las demandas de este. Por ello, el gobierno universitario, las políticas y la participación universitarias moldearan internamente los cambios del entorno, lo anterior considerando el mercado, el gobierno, la política educativa y por supuesto, la sociedad.

El modelo de gestión competitiva entonces plantea diversos niveles, actores, actividades y componentes que deben alinearse con una relación holística orientada al beneficio de una educación de calidad para el estudiante. Por consiguiente, todas las partes interesadas en el proyecto llamado universidad deben generar un pensamiento orientado hacia la competitividad con el afán ambicioso de formar una universidad que facilite conocimiento innovador al mercado y sociedad, por tanto, la vinculación con los diversos sectores hoy más que nunca es imperante y necesario, lo cual es un gran reto para la gestión.

7. Conclusiones

El modelo de gestión competitiva para la universidad pública implica, como lo hemos mencionado con antelación, un indudable reto, no por las carencias de recursos físicos o tecnológicos sino por las personas. La resistencia al cambio detonará un efecto que podrá observarse a las ineficiencias en la gestión realizada por los integrantes del mismo. El modelo de gestión lo moldean diversos pensamientos como el sistémico y de organización, a continuación, algunas reflexiones derivadas de la propuesta.

1. El principio de la universidad pública debe quedar claro para las partes interesadas, las prácticas de esta deben orientarse hacia un bien público, es decir, que la sociedad observe la universidad como un medio y no un fin.

2. Garantizar la autonomía universitaria y gobierno con el propósito de definir políticas internas que coadyuven en el logro de la educación de calidad, considerando nuevas tendencias como los derechos humanos y educación para la paz.
3. La universidad pública tiene como reto formar una estructura de organización dinámica y accesible que permita atender los desafíos y cambios del entorno.
4. Si bien, en el componente interno se encuentran las diversas actividades que moldean los procesos internos, el referente al sistema de valores es imperante traer a la reflexión. La existencia de modelos de gestión es comprobada que son necesarios para el adecuado funcionamiento lógico y planeado de una organización, en el caso de la universidad o de cualquier otra organización, el sistema de valores es fundamental, debido que moldea a las personas, genera una cultura de éxito o apática, motiva a las personas al cumplimiento de indicadores, incentiva la razón de ser de la universidad e integra a todas las partes interesadas. Sin la existencia de un sistema de valores solido cualquier modelo de gestión no servirá, por ello, la universidad deberá enfocar sus esfuerzos hacia ese punto.

Las reflexiones más allá de generar ideas sobre que el modelo propuesto es utópico, deben considerarse debido que la universidad día a día se encuentra con nuevos desafíos que deben atenderse y anteponerse a situaciones no previstas. Los rectores y directivos de las universidades antes de generar un proyecto universitario deben sentarse y reflexionar sobre que la universidad debe erradicar la idea tradicionalista de la institución educativa del siglo XX que buscaba educar a la población, hoy la universidad requiere de lideres que piensen como gerentes de una organización sobre orientar sus esfuerzos para formar capital humano a la altura de los problemas del entorno, que el personal académico de seguimiento a una educación continua innovadora y lograr la vinculación con el sector productivo y empresarial que tanto se requiere en América Latina. No obstante, la adopción de un modelo de gestión será un gran reto para las universidades del siglo XXI que pareciera están muy atrás de las necesidades del entorno.

8. Referencias

- Aguilar, V. (2015). La necesidad de un nuevo modelo de gestión para las Universidades Públicas. *Revista ANALES*, 57, 41-51. <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/anales/article/view/786>
- Altbach, P. (2008). Funciones complejas de las universidades en la era de la globalización. *La Educación Superior en el Mundo*, 1(2), 5-19. <http://hdl.handle.net/2099/7931>
- Álvarez-Gonzaga, B. R. (2020). La gestión del conocimiento como generador de ventaja competitiva en organizaciones educativas (Lambayeque, Perú). *Revista Científic*, 5(17), 205-220. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.17.10.205-220>
- Álvarez, L. F. (2017). *Modelos de gestión*. Universidad Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/repositorio/handle/123456789/1394?locale-attribute=es>
- Álvarez, Y. (2021). Modelo de gestión universitaria complejo. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(17), 195-206. Epub 30 de marzo de 2021. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i17.167>
- Andrade, C. F., Siguenza, J. P. y Chitacapa, J. P. (2020). Capacitación docente y educación superior: propuesta de un modelo sistémico desde Ecuador. *Revista Espacios*, 41(33), 46-71. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n33/a20v41n33p05.pdf>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). Grupo editorial Patria.
- Barra, M. V. (2005). *Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes*.
- Barzelay, M. (2003). *La nueva gestión pública: un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas*. Fondo de Cultura Económica.
- Begoña, M. (2004). Educación y nuevas tecnologías. Educación a Distancia y Educación Virtual. *Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales*, (9), 209-222. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65200912>
- Bennis, W. G. y Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper and Row
- Blanco Hernández, I. (2009). *Diseño de un modelo de gestión integral*

- para las instituciones de educación superior, basado en los lineamientos para la autoevaluación con fines de acreditación del consejo nacional de acreditación CNA. Universidad de Cartagena.
- Brandenburger, A. y Nalebuff, J. (1996). *Coopetition: A revolution mindset that combines competition and cooperation: The game theory strategy that's changing the game of business*. Profile Books
- Breen R., Lindsay, R., Jenkins A. y Smith, P. (2001). The role of information and communication technologies in a university learning environment. *Studies in Higher Education*, 26(1), 95-114, DOI:10.1080/03075070123233
- Buendía, E. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, 28(69), 55-78. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=413/41331033004>.
- Burbano, L. A. O. (2001). La universidad como organización. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (42-43), 48-55.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper Torch Books.
- Cabezas, C. (2010). *Guía Metodológica para la Elaboración de Modelos de Gestión del Patrimonio Cultural Inmueble*. Ministerio del Interior.
- Castellanos, Ó. (2008). Gestión tecnológica: de un enfoque tradicional a la inteligencia. Facultad de Ingeniería Universidad Nacional de Colombia.
- Castro, E., Miquilena, E. y Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia*, 12(1), 83-96. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73712104>
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en Ciencias Sociales*. Buenos Aires.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy And Structure: Chapters In The History Of The Industrial Enterprise*.
- Christine M. (2018). New forms of competition in higher education. *Socio-Economic Review*, 16(3), 657-683. <https://doi.org/10.1093/ser/mwy033>
- Correa, G., Roser, S. L. y Segura, H. (2008). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología. *Revista interamericana de bibliotecología*, 31(1), 85-108. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-09762008000100005
- De Donini, A. y Donini, A. (2003). La gestión universitaria en el siglo XXI. Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas. *Documento de Trabajo*, (107). Universidad de Belgrano,

- Argentina. http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/107_donini.pdf
- De La Hoz, E., Lopez, L. y Perez, L. (2017). Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de consultoría. *Investigación E Innovación En Ingenierías*, 5(2), 46-76. <https://doi.org/10.17081/invinno.5.2.2756>
- De Miguel-Díaz, M. (1989). Modelos de investigación sobre organizaciones educativas. *Revista en Investigación Educativa*, 7(13), 21-56.
- Delgado, E., Robinson, N. y Torres, D. (2012). Manipular Google Scholar citations y Google Scholar metrics: Simple, sencillo y tentador.
- Drucker, P. (1992). *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*. Truman Publisher
- Duque-Oliva, E. J. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19, 25-41. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819025003>
- Echevarría, S. G. (2002). Modelos de gestión de la empresa multinacional. *ICE, Revista de Economía*, (799). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=256314>
- Etkin, J. (2005). Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. GRANICA
- Ferrer, J., Pelekais, C. y Clemenza, C. (2005). La calidad como elemento competitivo en las Universidades. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 6(14), 55-83. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170118766004>
- García, V., Hernández M., Santos C. y Fabila A. (2009). La gestión en modalidades de programas a distancia. *Estudio de caso. Apertura: Revista de Innovación Educativa*, (11), 20-33
- Geneen, H. S. y Moscow, A. (1984). *On Managing*. Granada.
- Gómez R., J., Vargas, L. y Lugo, J. (2017). Modelo teórico de gestión para la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda atendiendo a un enfoque sistémico estructural funcional de sus procesos. *Omnia*, 23(3), 11-28. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Gorozabel-Quiñonez, J. E., Alcívar-Cedeño, T. G., Moreira-Morales, L. L., & Zambrano-Delgado, M. F. (2020). Los modelos de gestión educativa y su aporte en la educación ecuatoriana. *EPISTEME KOINONIA*, 3(5), 238-252.

- Gregorutti, G. (2014). Buscando modelos alternativos para la gestión universitaria latinoamericana. *Bordón: revista de pedagogía*, 66(1), 123-136. <http://10.13042/Bordon.2014.66108>
- Gross, E. (1968). Universities as Organizations: A Research Approach. *American Sociological Review*, 33(4), 518-544. <https://doi.org/10.2307/2092439>
- Gutiérrez, S. y Pablos, C. D. (2010). Análisis y evaluación de la gestión por competencias en el ámbito empresarial y su aplicación a la universidad. *Revista Complutense de Educación*. <http://hdl.handle.net/11162/123883>
- Hasse, R. y Krücken, G. (2013) Competition and Actorhood: A Further Expansion of the Neo-Institutional Agenda. *Sociologia Internationalis*, 51, 181-205.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. y Johnson, D. E. (2001). *Management of Organizational Behaviour: Leading Human Resources*. Prentice-Hall.
- Huertas, T. E., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L. R. y Jiménez, B. (2020). Design of a management model. Scientific and practical basis for its elaboration. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165&lng=en&tlng=en.
- Hüther, O. y Krücken, G. (2016). Nested Organizational Fields: Isomorphism and Differentiation among European Universities. *In The University Under Pressure*, 53–83. <http://doi:10.1108/s0733558x20160000046003>
- Kline S.J. y Rosenberg, N. (2009). An Overview of Innovation. *Studies on Science and the Innovation Process*, 173–203. http://doi:10.1142/9789814273596_0009
- Krücken, G. (2017). Die Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 39, 10–29. https://www.bzh.bayern.de/fileadmin/news_import/3-4-2017_Kruecken.pdf
- Lewin, A. y Volberda, H. W. (1999). Prolegomena On Convolution: A Framework For Research On Strategy And New Organizational Forums. *Organization Science*, 10(5), 519-534.
- Linares, E., Hernández, V., Domínguez-Escrig, J. L., Fernández-Pello, S., Hevia, V., Mayor, J. y Ribal, M. J. (2018). Metodología de una revisión sistemática. *Actas Urológicas Españolas*, 42(8), 499-506.

- Lolas, F. (2006). Sobre modelos de gestión universitaria. *Calidad en la Educación*, (24), 37-45. doi:<https://doi.org/10.31619/caledu.n24.266>
- Martínez, S, Charterina, J. y Araujo, A. (2012). An explanatory model of the competitiveness of the firm from the rbv: Management, innovation, marketing and quality capabilities. *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 165-188. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60117-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60117-8)
- Medina, J. (2010). *Modelos para el direccionamiento estratégico de la educación superior en Colombia en un contexto de transformación productiva y social*. Seminario Taller sobre Dirección estratégica universitaria. Bogotá.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns In Strategy Formation. *Management Science*, 26(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, (Fall).
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside our Strange Worlds of Organizations*. The Free Press.
- Morante, A. y Acuña, G. (2013). Propuesta de modelo de gestión para educación superior a distancia: una aproximación. *Zona Próxima*, (18), 72-79. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2145-94442013000100007&lng=en&tlng=es.
- Muijs, D. y Romyantseva, N. (2013). Cooperación en educación: Colaborar en un entorno competitivo. *Revista de Cambio educativo*, 15(1), 1-18. <http://doi:10.1007/s10833-013-9223-8>
- Narro-Robles, J. (2014). Retos de la universidad del siglo XXI. *Revista iberoamericana de educación superior*, 5(14), 144-146. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722014000300009&lng=es&tlng=es.
- Newfield, C. (2004). *Ivy and Industry: Business and the Making of the American University, 1880-1980*. Duke University Press.
- Ollarves-Levison, Y. (2006). Claves para la gestión de organizaciones educativas innovadoras. *Laurus*, 12(22), 191-207. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76102210>
- Omaña-Reyes, C. (2012). Pensamiento creativo para la generación de competitividad en las organizaciones educativas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 5(10), 79-99. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219024823005>

- Ordóñez, R., Ramos, G. y Rodríguez, J. (2019). Modelo teórico-metodológico para perfeccionar la gestión educativa universitaria semipresencial en Uniandes Babahoyo. *Uniandes Episteme*, 6(1), 148-61.
- Ortiz, A. (2015). *Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales y humanas*. Ediciones de la U. Bogotá
- Paz-Enrique, L., Hernández, E. y Van de Water, H. (2016). Los retos de la Educación Superior en el Siglo XXI. *Revista Conrado*, 12(55). 17-24. <http://conrado.ucf.edu.cu/>
- Perea, L. y Rojas, I. (2019). Modelos de gestión en instituciones hospitalarias. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 18(36). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps18-36.mgih>
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara editor
- Porter, M. (2002). *Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index*. World Economic Forum, Global Competitiveness Report.
- Rama, C. (2010). La tendencia a la despresencialización de la educación superior en América Latina. *Revista RIED*, 13(1), 39-72. <https://doi.org/10.5944/ried.1.13.887>
- Rodríguez, J. R.; Domínguez, J. J. y Vera, F. V. (2019). Modelo teórico de gestión universitaria. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6, 1-14.
- Sanabria, R. M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Universidad & Empresa*, 6(13), 155-194 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217485009>
- Sancho, J., Ornellas, A. y Arrazola, J. (2018). La situación cambiante de la universidad en la era digital. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 21(2), 31-49. <http://dx.doi.org/10.5944/ried.21.2.20673>
- Silva-Guerra, H. (2017). La innovación y educación: variables claves para la competitividad de las empresas. *Clío América*, 11(21). <https://doi.org/10.21676/23897848.2079>
- Suñol, S. (2006). *Aspectos teóricos de la competitividad*. *Ciencia y sociedad*, 31(2), 179-198. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7438487>
- Tejada-Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión

por competencias. *Psicología desde el Caribe*, (12), 115-133. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301208>

Thiessen, V. y Iutovich, M. (1970). Some Comments on Edward Gross's Universities as Organizations: A Research Approach. *The American Sociologist*, 5(3), 252-254. <http://www.jstor.org/stable/27701629>

Tobar, F. (2002). *Modelos de gestión en salud*. Buenos aires, 43-49.

Villareal, R. y Villareal, R. (2002). México competitivo 2020: un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo. Editorial Océano de México. México, D.F.

World Economic Forum. (2016). *Competitividad*. Recuperado de <https://www.weforum.org/>

Zapata, G. J. y Mirabal, A. (2018). Capacidades dinámicas de la organización: revisión de la literatura y un modelo propuesto. *Investigación administrativa*, 47(121), 0-0.

*Perspectivas teóricas y metodológicas de la competitividad en las organizaciones. Una evolución en el
pensar administrativo*

Se terminó de editar en noviembre de 2023

en los talleres de Astra Ediciones

Av. Acueducto No. 829

Colonia Santa Margarita, C. P. 45140

Zapopan, Jalisco, México.

33 38 34 82 36

E-mail: edicion@astraeditorial.com.mx

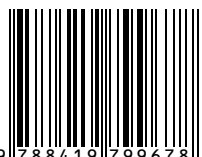
www.astraeditorialshop.com

La presente obra contempla un importante análisis de la competitividad en torno a las organizaciones, de las cuales se destaca a la gestión como un elemento idóneo para convertirse como una capacidad desde el tejido de las organizaciones, sirviendo de referencia para establecer nuevos parámetros de medición para comprender cómo la complejidad cobra sentido en la realidad de las organizaciones.



<https://doi.org/10.61728/perspectivas>

ISBN: 978-84-19799-67-8



9 788419 799678



astra
editorial