

# Capítulo 6

---

## **La transformación de la gestión industrial hacia una gestión que corresponda a la sociedad del conocimiento en las instituciones de educación superior**

*Alma Gabriela Zum Rojas*

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE26000435>



## **Resumen**

El presente ensayo tiene como objetivo comparar los planteamientos de la gestión denominada industrial y su evolución en una gestión moderna e innovadora que responda a las expectativas de la sociedad del conocimiento y de la 4ta. Revolución industrial, que involucra a los sistemas inteligentes para agilizar la dinámica social y de las instituciones. Se presenta una reseña en la que se describe la teoría de la organización, incorporando las ideas de pensadores, economistas y teóricos que fundamentan la teoría de la gestión, dándole el énfasis a la administración del recurso humano (tradicionales), pasando por las propuestas de los clásicos como Adam Smith, Frederick Taylor, Max Weber, Henry Fayol y, posteriormente, a la gestión del talento humano. En materia educativa, se realiza una revisión de los fundamentos conceptuales de la teoría de la gestión realizados por los autores que plantean las directrices modernas, fundamentadas en resultados de sus investigaciones, generando información orientada a los procesos del cambio en el modelo de gestión de las Instituciones de Educación Superior (IES), que permite impulsar propuestas innovadoras ante los retos que representa la generación y transformación de los saberes en la sociedad global, del conocimiento y sostenible.

## **Abstract**

The objective of this essay is to compare the approaches of the so-called industrial management and its evolution in a modern and innovative management that meets the expectations of the knowledge society and the 4th. Industrial Revolution, which involves intelligent systems to streamline social and institutional dynamics. It is presented by a review of the trajectories that, in the light of the theory of the organization, has revealed the theme of management, incorporating the ideas of thinkers,

economists and theorists who base the theory of management giving emphasis to the administration of the human resource (traditional), going through the proposals of the classics such as Adam Smith, David Ricardo, Max Weber, Frederick Mayo, and Henry Fayol and later to those of behavior. In educational matters, a review of the conceptual foundations of management theory is carried out by the authors who propose modern guidelines, based on the results of their investigations, generating information oriented to the processes of change in the management model of the Higher Education Institutions (HEIs), which allows the promotion of innovative proposals in the face of the challenges that represents the generation and transformation of knowledge in the global society, knowledge and sustainable.

## **Introducción**

En el presente ensayo se analizan los distintos enfoques relacionados con la gestión industrial, hasta las teorías modernas vinculadas con la gestión del conocimiento; la teoría de la administración y gestión es vasta y compleja; la dinámica socioeconómica en constante evolución constituye un desafío para explicar su amplio espectro de relaciones entre sus variables, por lo que se requieren nuevas investigaciones y propuestas en este campo que permitan descubrir nuevos enfoques con una visión prospectiva de la evolución de la sociedad.

Como parte de la teoría de la gestión en materia educativa, se expone una revisión de los fundamentos conceptuales de las teorías realizadas por los autores que plantean las directrices del desarrollo organizacional, denominado industrial, y su transformación en una gestión moderna e innovadora que responda a las expectativas de la sociedad del conocimiento y de la 4ta. Revolución industrial que involucra a los sistemas inteligentes para agilizar la dinámica social y de las instituciones y los procesos del cambio en las Instituciones de Educación Superior (IES) para generar propuestas ante los retos que representa la generación y transformación de los saberes en la sociedad del conocimiento.

En este nuevo paradigma denominado las sociedades del conocimiento (UNESCO, 2005), se replantea el papel de la gestión en la transformación

tanto de las estructuras sobre las que se sostiene la organización de las instituciones de educación superior, como los roles que desempeñan los actores que intervienen en sus funciones sustanciales en la docencia, investigación, difusión del conocimiento y vinculación con su entorno.

Mención importante: se refiere Garbanzo, G. (2016) a las universidades a las que se les ha atribuido la importante misión de “construir y transmitir el saber mediante la formación de profesionales para su inserción en el mundo laboral” (p. 76). Ante este compromiso social, entre otros de igual relevancia, otorga a la gestión la incuestionable tarea de generar las condiciones internas a la organización, mediante bases científicas y tecnológicas, el trabajo en equipo comprometido hacia sus valores, el desarrollo organizacional; el ser el motor de la transformación que parta desde los cimientos de la institución y proyecte sus resultados, en una elevada calidad educativa, que permita formar profesionales con competencias al servicio de la sociedad del conocimiento.

Mediante una visión prospectiva de los expertos que participaron en la Comisión Internacional sobre los Futuros de la Educación para la elaboración del informe denominado reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación; en este se expone:

Las escuelas deben romper con los modelos organizativos rígidos y uniformes que han caracterizado gran parte de su historia en los últimos dos siglos. La renovación es vital. Los impresionantes esfuerzos de los siglos XIX y XX que sirvieron de base a los modelos escolares convencionales que conocemos hoy son una fuente de conocimientos para el futuro”. (UNESCO 2020, p. 102)

Es muy claro el panorama presentado en referencia al contexto educativo contemporáneo, en el que se describe una serie de ejes de análisis entre los que se da prioridad a realizar cambios en los sistemas educativos mundiales que respondan a las necesidades de la sociedad actual, en lo que los expertos llaman la 4ta, revolución industrial. Los profesionales, investigadores, decisores que marcan las políticas públicas deben tener muy presentes los saberes, habilidades, competencias y capacidades que se deben formar en los educandos que navegan ante un mundo globalizado, digital, con crisis sanitarias y humanitarias y con economías fluc-

tuantes. Las propuestas deben impactar el contenido de los aprendizajes y las experiencias de enseñanza obsoletas y anacrónicas, para dar paso a nuevos modelos educativos que respondan al desarrollo de habilidades digitales y tecnológicas relacionadas con el avance dinámico del mercado laboral, cerrar las brechas digitales de los grupos menos favorecidos en función de lograr los objetivos de equidad, justicia social, dar el carácter de flexibilidad a los sistemas, accesibles e inclusivos. Se destaca como eje central de este informe las habilidades centradas en el ser humano, que se comprometa con su aprendizaje permanente y a lo largo de la vida, desarrolle habilidades de innovación y creatividad, el respeto a la igualdad de género, una visión de futuro para un desarrollo sostenible que permita ejercer una ciudadanía global en un entorno colaborativo internacional (UNESCO, 2020, p. 102).

## **Fundamentos teóricos de la teoría organizacional**

Durante casi la mitad de este siglo, la estructura de la organización significaba una serie de relaciones de trabajo oficiales y normalizadas, concebidas en torno a un rígido sistema de autoridad formal. Se menciona a Adam Smith (1973) como el pionero del concepto de gestión en materia laboral, debido a su defensa del trabajo mediante la especialización, y argumentó que la división del trabajo resulta en beneficio del desarrollo de habilidades, ahorro de tiempo y la posibilidad del uso de herramientas especializadas.

Los precursores modernos de la gestión se remontan a la primera mitad del siglo XX, con el trabajo de sociólogos, administradores y psicólogos. Entre los primeros se destaca en particular Max Weber (2019), quien estudió la organización del trabajo como un fenómeno burocrático. Su aporte se orientó hacia el estudio de la organización percibida como un proceso racionalizador que se orienta a ajustar los medios con los fines que se ha dado esa organización. Entre los administradores destacan Frederic Taylor (1908), que desarrolló la idea de la gestión científica al considerar, por una parte, que la motivación laboral es generada por el interés económico, y por otra, que el proceso del trabajo puede ser racionalizado por los administradores (Carro y Caló, 2012). Henri Fa-

yol, por su parte, racionaliza la función de trabajo, pero esta vez el de la dirección. Divulgó los términos de “unidad de mando”, mediante el cual un “subordinado” debería tener un solo “superior”; “escala de mando”, como la línea directa de dicho mando, desde el director general y a través de sucesivos superiores y subordinados hasta llegar al trabajador; y el “ámbito de control”, entendida por el número de subordinados a las órdenes de un único superior; ambos, Taylor y Fayol, son considerados los padres de la escuela clásica de administración. Con posterioridad, entre los psicólogos sociales, Elton Mayo, a través de los famosos estudios de las plantas de la General Electric en Hawthorne, y sus trabajos contenidos en particular en “The Human Problems of an Industrial Society”, puso el énfasis en las motivaciones no económicas en el proceso laboral, dando origen a la escuela de relaciones humanas. (Cassasus, 2000).

Otra de las corrientes que sustentan la teoría organizacional corresponde al enfoque de las relaciones humanas, que describe la forma en la que los gestores interactúan con sus subordinados. La atención se centra en las necesidades, objetivos y expectativas del trabajador individual (Ivancevich et al., 2006).

Durante los cambios sociales y culturales que se desataron entre 1920 y 1930, las teorías del comportamiento destacan conceptos que siguen siendo importantes en nuestros días, como las dinámicas de grupos, los complejos humanos, las motivaciones y el estilo de liderazgo del gerente. (Kwok, 2014).

## **Teoría de la gestión y sociedades del conocimiento**

En el informe de UNESCO (2005), las sociedades emergentes no pueden contentarse con ser meros componentes de una sociedad mundial y tendrán que ser sociedades en las que se comparta el conocimiento, a fin de que sigan siendo propicias al desarrollo del ser humano y de la vida. La noción de sociedad de la información se basa en los progresos tecnológicos. En cambio, el concepto de sociedades del conocimiento comprende dimensiones sociales, éticas y políticas mucho más vastas.

Un aspecto relevante en la sociedad del conocimiento lo constituye el conjunto de saberes que aportan las ciencias de la información y su aplicación en los diferentes campos de la vida económica, productiva y científica. El conocimiento se convierte en el factor económico principal de una sociedad organizada; se han revisado los argumentos del desarrollo organizacional, con sus teóricos referentes, cabe resaltar que los planteamientos expuestos anteriormente estuvieron enfocados en las empresas u organizaciones empresariales o industriales de donde saltaron a la esfera de las Instituciones Educativas, a las cuales se referirá el siguiente apartado, debido a que la dinámica actual y las tendencias mundiales que impone la sociedad del conocimiento y la globalización, exigen transformaciones en las instituciones educativas, por lo que es imperante dejar atrás los esquemas tradicionales para dar mayor valor a las organizaciones educativas, como lo son las Instituciones de Educación Superior (IES), debido a su misión relacionada con la responsabilidad social y la formación educativa; han transformado su enfoque organizacional a la teoría de la gestión; como lo sugiere Rosario et al., (2010) la tendencia actual en el estudio de las organizaciones apunta hacia un cambio en los paradigmas actuales, esto es, a la perspectiva de la gestión con una clara tendencia hacia sistemas descentralizados, participativos, interactivos, multidisciplinarios y flexibles.

En la siguiente figura se presentan las concepciones sobre el concepto que se le ha dado a la Gestión del Conocimiento por diversos autores:

Autor	Año	Gestión del Conocimiento
Nonaka, I., y Takeuchi, H.	1995	Las actividades definen a la empresa "creadora de conocimiento", el negocio es innovación continua. De lo que se habla sobre "capacidad intelectual" y "capital intelectual", pocos gerentes comprenden la verdadera naturaleza de la empresa creadora de conocimiento, y mucho menos saben cómo administrarla. La transformación del conocimiento tácito al conocimiento explícito.
Díaz Muñante	2003	Está conformado por las siguientes etapas: análisis de la situación actual, desarrollo de una estrategia de conocimiento, diseño de una arquitectura del conocimiento, seguimiento y mediciones.  En lo que respecta al análisis de la situación actual se sabe que el objetivo es comprender el rol de conocimiento en torno al nuevo valor de la universidad, las fuentes de conocimientos y el uso.
Garbanzo Guiselle	2016	El conocimiento individual y grupal de una organización es un capital intelectual que lidera el posicionamiento de la organización y, así como otros recursos, requiere de una eficiente gestión.
Cuadrado Barreto Carla	2020	Promueve la optimización del uso de recursos de conocimiento, la creación del conocimiento científico y tecnológico en las universidades y la aplicación de este conocimiento en otro tipo de organizaciones.

Entramos a la parte medular de este ensayo, en el cual se propone una transformación de la burocracia maquina, vista en la primera parte, hacia una gestión centrada en el conocimiento. Actualmente, en este periodo de pospandemia, las Instituciones de Educación Superior han tenido que reinventar sus procesos para sostener un equilibrio entre las necesidades que demanda la sociedad y los servicios que ofertan mediante sus funciones sustantivas.

Para implementar los cambios, se requiere el rediseño de estructuras, procesos, rutinas en el interior de la organización, mediante procesos de innovación y de adaptación al entorno, donde el conocimiento de la trayectoria organizacional, producto de la relación con el entorno, permite la adaptación y sostenibilidad ante la desafiante sociedad.

“Una organización que impulsa las transformaciones que requiere, así como también posee capacidad de impulsar una cultura de mejora permanente y optimar el desempeño de cada individuo que la conforma”. (Garbanzo 2015, p. 82). Profundizando en este concepto, se considera que las organizaciones educativas que aprenden en sí mismas requieren de una gestión que articule sus distintos elementos para propiciar la eficiencia organizacional con base en el aprendizaje mutuo, característico de las organizaciones inteligentes. Haciendo énfasis en el objetivo propuesto por Garbanzo (2015), como la característica de las organizaciones inteligentes, se presentan los resultados de la investigación de Cuadrado (2020), cuya pregunta:

¿Qué estructura requiere tener el modelo para evaluar la gestión del conocimiento de la universidad? “Guía la metodología para evaluación de la gestión del conocimiento de la universidad (MEGCU), como un sistema complejo abierto que integra las dimensiones de gestión del conocimiento (GC) y capital intelectual (CI)” (p.89). Se describe la gestión del conocimiento como el “proceso de creación, transferencia, almacenamiento, aplicación y uso de conocimiento en la organización universitaria” (p.93). La otra variable importante en esta investigación es el capital intelectual (CI), definido como “el conjunto de recursos basados en el conocimiento que provocan el desarrollo de productos, servicios y favorecen la creación de valor para la organización”. Considera a la universidad como un sistema de intercambio de conocimiento, como un proceso social continuo y dinámico que permite la interacción entre los elementos organizacionales y nutre de información científica y tecnológica las organizaciones sociales, como la empresa, gobierno y todo tipo de organizaciones. Entre las conclusiones menciona que “la evaluación del GC y CI son actividades prioritarias y base de la planificación y estructuración de planes, programas y actividades para la institución”. (p. 106). Como propuesta central se hace referencia al planteamiento de Rosario et al. (2011).

El modelo de gestión que se visualiza para el siglo XXI asume algunas características y se centra, en la práctica de los propios actores, más que en los objetos de la gestión. Atenderá el sentido de cooperación entre los participantes de la organización; generará

corresponsabilidad en la dirección de las tareas y de la institución; guardará un equilibrio en la atención de todos los compromisos de la organización lo que le dará un sentido de integración y será autogestivo, toda vez que los resultados e impactos se recuperan de manera cotidiana. (p. 101)

Para llevar a la práctica este modelo, se tendrá que partir de la consideración de la evolución que han sufrido las instituciones de educación superior, desde sus esquemas que las originaron atendiendo a la estructura burocrático maquina, pasando por una organización con capacidad de adaptarse y aprender de manera inteligente, dinámica en constante cambio, sin dejar a un lado sus antecedentes sociales, políticos, económicos y estructurales, hasta reestructurarse en una organización flexible, incluyente, tolerante, que debe operar mediante una organización bajo el esquema de redes, atendiendo a su entorno y que permita un liderazgo distribuido en el que tenga cabida la comunidad, mediante un equilibrio en la toma de decisiones, especialmente la del equipo académico y de apoyo a la investigación para facilitar sus funciones sustantivas docentes. (Olaskoaga et al., 2013). Se describen diferentes factores que han impulsado las reformas universitarias asociadas a la gestión de la calidad, en las que sobresalen la masificación de la educación superior, el protagonismo de la universidad en el crecimiento económico en su contexto nacional y regional, dar respuesta a los desafíos sociales, económicos, científicos y culturales; asumir el liderazgo ante los problemas mundiales.

Entre los obstáculos que impiden el TQM en las universidades, se atribuye a los docentes, los cuales se enfocan mayormente en el trabajo individual que en el colectivo y orientan sus esfuerzos hacia las publicaciones en detrimento de la responsabilidad académica; se fundamenta la tendencia que se dio durante la década de 1990 referente a la aplicación en la universidad de los modelos de gestión de la calidad, en particular asociados al Total Quality Management (TQM). Aunque este término tuvo su origen en la empresa y en la industria, también fue adoptado en las instituciones educativas. Sin embargo, en estas no goza de interés por parte de los académicos, especialmente los docentes. Un argumento que proponen los críticos de la calidad se refiere a que “las políticas de la calidad no se orientan a ampliar el valor que la educación proporciona

al estudiante, sino solamente a incrementar el control de los profesionales de la educación, con el fin de reducir los costos de la educación para las agencias financiadoras, aun a costa de los objetivos últimos de las instituciones universitarias” (p. 19). Latapí (1996: p.62), citado por Olaskoaga, Marúm y Rosario (2013), concibe la calidad educativa como “readaptación continua de la institución a su multientorno social, cultural y político”. Se describen diferentes factores que han impulsado las reformas universitarias asociadas a la gestión de la calidad, en las que sobresalen la masificación de la educación superior, el protagonismo de la universidad en el crecimiento económico en su contexto nacional y regional, dar respuesta a los desafíos sociales, económicos, científicos y culturales; asumir el liderazgo ante los problemas mundiales. Los obstáculos que impiden el TQM en las universidades se atribuyen a los docentes, en los cuales se enfocan mayormente al trabajo individual que al colectivo y orientan sus esfuerzos hacia las publicaciones en detrimento de la responsabilidad académica.

Otro aporte que contribuye a la Teoría de Gestión del Conocimiento propuesta por Ojeda (2013) presenta la forma de operar el modelo de redes en la universidad, gracias a su amplia descripción de los retos que constituye el transformar sus estructuras rígidas, piramidales, centralizadas en redes conformadas por nodos de colaboración, integradas por el compromiso de cumplir con la misión para la que fueron creadas y que sean gestoras de conocimientos innovadores, que transformen las estructuras, generen conocimientos, amplíen el capital intelectual de los docentes, alumnos, investigadores, administradores, directivos; permitiendo cambiar la cultura organizacional. El generar equipos interdisciplinarios que interactúen conformando un nuevo cuerpo de conocimientos y permitan el desarrollo del potencial de la gestión, el liderazgo, y transformar a la organización en generadora de los cambios que la sociedad del conocimiento requiere de la universidad. Se valora la gestión del conocimiento como el proceso de mayor valor intangible como parte de los recursos del sistema. La explicación del origen, funcionamiento, estructura y aporte que hace a la organización el trabajo en red constituye la riqueza de esta investigación; como una respuesta innovadora para la generación y transferencia del conocimiento dentro de la universidad y compartirlo con otros sistemas de educación para enriquecerlo y generar valor.

## **Las escuelas que aprenden**

Con fundamento en la propuesta de Senge (2002), desarrollan de una manera didáctica todo un tratado dirigido a maestros, directivos, padres de familia y personal relacionado con la educación; se describe un marco conceptual basado en la teoría y práctica relacionada con el enfoque del autor denominado “la organización que aprende”. Se refleja en el documento la experiencia empírica del trabajo en los sistemas educativos, las reflexiones, los métodos, ideas, aportaciones que se experimentaron y los aprendizajes obtenidos. Considerando las propuestas de los autores, las “escuelas que aprenden” desarrollan competencias que les permiten tomar conciencia de los cambios que ocurren en la sociedad, en la familia e impactan a los estudiantes. Surge una vinculación entre el salón de clase, la escuela y la comunidad como sistemas que interactúan para el desarrollo de las competencias individuales y colectivas de sus equipos que la integran; permite la interacción social en la cual los alumnos extrapolan sus aprendizajes y los hacen significativos y vivenciales. Esta propuesta surge con la premisa “rehacer las escuelas para servir a estudiantes que vivirán en un mundo postindustrial” (Senge, 2002, p. 20). Las cinco disciplinas expuestas en el documento, como son a) dominio personal, b) visión compartida, c) modelos mentales, d) aprendizaje en equipo y e) pensar en sistemas, aportan orientaciones conceptuales, metodológicas, estratégicas, procedimentales para construir verdaderos cimientos desde donde se impulsen los cambios estructurales que un sistema educativo requiere para el logro de su misión.

Las Instituciones de Educación Superior, tienen el reto de transformar su estructura maquilinal hacia un modelo de liderazgo horizontal, distribuido, donde todos los que conforman la comunidad sea incluidos escuchados y atendidos; flexibilizar sus mecanismos de control para desempeñar una gestión que construya sociedades incluyentes, participativas, bajo una estructura en redes donde fluya la información para resolver los problemas que permitan el logro de sus objetivos sustantivos e impulsen procesos formativos de calidad y compromiso social que contribuyen al cambio cultural organizativo, debiendo impulsar y generar desde múltiples instancias y sectores de la universidad, el dinamismo necesario para

cambiar la estructura organizativa y dar más apoyo, cobertura y valor al trabajo en red de sus diferentes miembros. Se exploran las tendencias de los modelos de gestión universitaria como las presentadas por Martin y Alfonso (2005).

Proponen nueve modelos: la universidad emprendedora, la universidad innovadora, la universidad que aprende, el modelo corporate Enterprise, la aplicación de modelos de adaptación gradual, la universidad adaptativa, el modelo cibernético, el capitalismo académico, y las organizaciones en red. Estos modelos ofrecen una serie de pautas generales sobre los cambios en las estructuras y procesos de gestión en las organizaciones universitarias. (Sánchez et al, 2013, p. 127)

## **El contexto de las universidades en América Latina**

Las complejas circunstancias que enmarcan la gestión de las universidades en América Latina y el Caribe; el contexto de pobreza, inequidad, exclusión, falta de recursos en el que se encuentra inmersa la sociedad e involucra a las universidades, cuestionando su calidad y responsabilidad social. Esta realidad presiona al sistema de educación superior a una transformación radical desde su modelo educativo, calidad y políticas públicas, especialmente en proponer nuevas formas de gestión educativa que aporten soluciones a los problemas que aquejan el campo laboral y la conciencia social. La participación de los actores a niveles internacional y nacional, desde su puesto de autoridad, debe asumir su responsabilidad en este proceso de transformación radical en la propuesta de nuevos modelos educativos centrados en el aprendizaje y la gestión del conocimiento, como lo exige la sociedad de la información y el conocimiento.

Las habilidades duras, la tecnología y transdisciplina; así como el trabajo en equipo, creatividad, resolución de problemas, espíritu emprendedor y sensibilidad social, deben ser las piedras angulares de las competencias y habilidades de los profesionistas para atender los requerimientos sociales. Se plantea clarificar la misión de la Universidad en

América Latina y el Caribe, vinculándola con su compromiso social. Se considera la capacidad y compromiso de los profesores como los pilares que sustentan la calidad educativa. Se propone la creación de campos de convergencia entre las Universidades de América Latina, en el que se promueva la acreditación, evaluación y calidad, con responsabilidad social y sustentada en políticas públicas. (Marúm et al, 2012).

Casassus (2000) menciona que, en América Latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión. Bajo el régimen de sistemas educativos centralizados hasta fines de los ochenta, existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte, se daba la planificación y, por otra, la administración. En el fondo, esta tradición corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual, por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes. Esta práctica, que acompañó a los sistemas educativos centralizados, ha sido superada por un proceso de descentralización, que cambia las competencias de gestión de los actores involucrados. McGinn (2002) hace una reflexión sobre las reformas educativas que se han dado en algunos países de Latinoamérica, en ocasiones logrando sus objetivos, sin embargo, no han sido lo suficientemente efectivas en la resolución de los problemas sociales y económicos. Menciona que a pesar de estos avances, la educación en todos sus niveles pasa por una crisis reflejada en problemas de financiamiento, bajo nivel de rendimiento estudiantil, alto nivel de deserción escolar, inadecuada preparación en competencias para el ejercicio de la profesión en el campo laboral; lo que hace incierto el panorama ante los retos de una sociedad que demanda, especialmente de la educación superior, mayor calidad en los servicios que ofrece; que sean redituables en procesos de cambio, transformación e innovación en beneficio de mejores estándares de vida y disminuir la brecha de las desigualdades sociales y económicas.

En el contexto mexicano, se requiere un nuevo modelo basado en la Gestión del Conocimiento que cumpla con la reglamentación vigente, como lo marca la Ley General de Educación Superior, que establece en su Artículo 7°. La educación superior fomentará el desarrollo humano integral del estudiante en la construcción de saberes basado en lo siguiente:

La formación del pensamiento crítico a partir de la libertad, el análisis, la reflexión, la comprensión, el diálogo, la argumentación, la conciencia histórica, el conocimiento de las ciencias y humanidades, los resultados del progreso científico y tecnológico, el desarrollo de una perspectiva diversa y global, la lucha contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios para transformar la sociedad y contribuir al mejoramiento de los ámbitos social, educativo, cultural, ambiental, económico y político. Es importante en este momento de cambios y transformaciones en la política educativa, mediante la propuesta en las leyes y reformas tendientes a fortalecer el Sistema Educativo en el nivel superior, planteado en el Programa Nacional de Educación Superior, que promueve la gratuidad y cobertura universal con equidad y excelencia, así como la Ley Reglamentaria de la Mejora Continua y atendiendo a los nuevos planteamientos de la política educativa de la Nueva Escuela Mexicana.

## **Conclusiones**

A partir de la presente reflexión en torno a la urgente necesidad de las Instituciones de Educación Superior para renovarse mediante una rein ingeniería que permita cambios cualitativos mediante la mejora continua de sus modelos de gestión anquilosados que pertenecen al pasado burocrático-maquinal-industrial. Fortalecer internamente sus procesos de gestión académica, mediante la investigación-acción que permita conocer las áreas sensibles de la organización, atendiendo las necesidades de sus actores principales, como son el equipo docente y el alumnado, para prepararlo en la generación de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes como herramientas para desenvolverse en una sociedad que reclama atender sus principales problemas educativos, económicos, en sistemas de salud, hacia un desarrollo sostenible y equitativo de grupos sociales que viven en desventaja, rezago y excluidos.

Conforme al informe denominado *Desimaginemos juntos el futuro de la educación*, de la UNESCO, es imprescindible atender la recomendación sobre la propuesta de un nuevo contrato social; debe basarse en los derechos humanos y en los principios de no discriminación, justicia

social, respeto a la vida, dignidad humana y diversidad cultural. Debe incluir una ética de cuidado, reciprocidad y solidaridad. Debe reforzar la educación como un proyecto público y un bien común. El camino para lograrlo en el ámbito de la Educación Superior es “la promoción de una formación integral de alta capacidad científica, tecnológica y humanística, bajo el esquema de educación permanente” (Villa, 2003, p. 29).

Considerando los planteamientos vertidos en este documento, el panorama de la educación superior presenta fortalezas y debilidades que deben ser atendidas mediante el ejercicio de una gestión responsable, flexible, integral, incluyente e innovadora con un liderazgo distribuido para consolidarla como un bien público y estratégico, ante las demandas de la sociedad global, del conocimiento y sostenible.

Entre las estrategias de transición del modelo de gestión maquilal al de la sociedad del conocimiento sobresale la propuesta por Rosario y Marúm et al. (2010).

Estilos de gestión que se llevan a cabo en estructuras descentralizadas mediante un trabajo horizontal, por tareas y responsabilidades compartidas. La participación, el reconocimiento a los cuerpos académicos como generadores y enriquecedores de la vida académica, son principios generales básicos que los actores de la gestión deben considerar entre sus prioridades; en suma, la tarea colectiva como eje transversal de la vida en la universidad.

La comunicación horizontal como forma de vida en la institución se configura como parte de una estrategia de actuación de procesos intencionados, lo que permite a la organización educativa adaptarse de manera flexible a las demandas y amenazas que enfrenta la universidad de manera cotidiana.

Es fundamental, como mencionan Maureira et al. (2014), que el director tenga claridad del contexto, de las características y complejidades en que se encuentra inserta la organización y defina una hoja de ruta en que plasme su visión e incorpore en esta tarea a los distintos estamentos de la escuela. Son importantes las relaciones de confianza con los demás, mediante la indagación, persuasión y conexión.

## Referencias bibliográficas

- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: La tensión entre los paradigmas tipo A y tipo B (versión preliminar)*. UNESCO.
- Carro, F. D., & Caló, A. (2012). *La administración científica de Frederick W. Taylor: Una lectura contextualizada*.
- Cuadrado, G. (2020). La gestión del conocimiento de la universidad: Modelo de evaluación MGCU. *Educación Superior y Sociedad*, 32, 89–114. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC).
- Domingo, J. (2003). Dimensiones y escenarios del buen aprendizaje para todos. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1(2).
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas: Un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 67–87.
- Granados, O. (2019, 8 de febrero). *¿El fin de las universidades?* Ediciones El País.
- Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Crosby, P. B., & Skinner, S. J. (2006). *Gestión: Calidad y competitividad*. McGraw-Hill/Interamericana.
- Kwok, A. C. F. (2014). The evolution of management theories: A literature review. *Nang Yan Business Journal*, 3(1), 28–40. <https://doi.org/10.1515/nybj-2015-0003>
- LRH. (2016, 25 de febrero). *Teoría clásica de Taylor*. Los Recursos Humanos.
- Maureira, C., Moforte, O., & González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos*, 36(146).
- Marúm, E. (2020). *Modelo educativo, innovación docente y transformación de la práctica en el aula*. Universidad de Guadalajara.
- Marúm Espinosa, E., Bravo Padilla, I. T., & Moreno, C. I. (2012). Modelos educativos y gestión de la calidad de la educación superior en América y México. En N. Fernández Lamarra (Comp.), *La gestión universitaria en América Latina*. Grafinet.

- McGinn, N. F. (2002). *¿Reformas o mejoramiento continuo? Diálogo Regional de Política*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Mintzberg, H. (1985). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Ojeda Ortiz, J. A. (2013). *La organización en red de las universidades para la gestión y generación de conocimiento organizativo* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- Olaskoaga Larrauri, J., Marúm Espinosa, E., & Rosario Muñoz, V. M. (2013). *Configuraciones estructurales en las instituciones de educación superior y actitudes de los académicos frente a la calidad*. Harvard Deusto Business Research, 2(2), 130–142
- Olaskoaga Larrauri, J., Marúm Espinosa, E., Rosario Muñoz, V. M., & Pérez Lechosa, D. (2013). *Universidades en movimiento: El debate sobre la gestión de la calidad y las actitudes del profesorado ante las transformaciones universitarias*. ANUIES.
- Rosario Muñoz, V. M., Marúm Espinosa, E., Barrera Bustillos, M. E., & Alvarado Nando, M. (2010). *La gestión universitaria: Retos del presente y dilemas para su transformación*. *Educación y Ciencia*, 1(2).
- Sánchez Moreno, M., & López Yáñez, J. (2013). *Buenas prácticas de gobierno y gestión en la universidad*. *Teoría Educativa*, 25(1), 125–148.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., & Dutton, J. (2006). *La quinta disciplina: Escuelas que aprenden*. Editorial Norma.
- Smith, A. (1973). *Wealth of nations* (Vol. 2). Achenbach.
- Solís, M., & Lazo, F. (2020). *Reflexiones en torno a la educación normal*. En G. Martínez (Ed.), *Retos y perspectivas de la educación normal en México*. Ediciones Normalismo Extraordinario.
- UNESCO. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento: Informe mundial de la UNESCO*. UNESCO.
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO.
- Valencia, S., & Sanabria, A. M. (2018). *Experiencia recrear y actualizar la política curricular: Autonomía, innovación y gestión universitaria*. En *Tendencias actuales de las transformaciones de las universidades*

*en una nueva sociedad digital* (pp. 939–950). Foro Internacional de Innovación Universitaria.

Villa Rivera, E., et al. (2003). *Un nuevo modelo educativo para el IPN: Materiales para la reforma 1*. Instituto Politécnico Nacional.

Weber, M. (2019). *Economy and society: A new translation*. Harvard University Press.

