

## Paradigmas de la Gestión de Universidades en Latinoamérica Paradigms of University Management in Latin America

Adolfo Cacho <sup>1</sup>\*, Marco Lluncor<sup>2</sup>, Wigmara Bardales <sup>3</sup> y Alida Cabanillas <sup>4</sup>

### RESUMEN

En América Latina, existe un paradigma en buscar un modelo de gestión que sea eficiente para las universidades y así poder dar cumplimiento a sus objetivos y metas, percibiéndose así varios modelos de gestión que se han sido mencionados en esta investigación, los cuales buscan la calidad del servicio educativo, caracterizándose por mucho tiempo con el centralismo y por contar con un alto nivel burocrático. Por tal razón esta investigación fue de carácter teórico y descriptivo en la cual se han revisado artículos científicos relacionados al tema, predominando la investigación de tipo descriptivo transversal con un enfoque cualitativo, siendo el objetivo comparación de distintos modelos de gestión propuestos para universidades. Concluyendo que todos los modelos de gestión que utilizan las distintas universidades en América Latina son buenos, diferenciándose por la capacidad de administrar los recursos y toma de decisiones de sus directivos obteniendo así resultados positivos o negativos.

**Palabras clave:** Gestión, resultados, procesos, competencias, proyectos.

### ABSTRACT

Nowadays in Latin America, there is a paradigm in looking for a management model that is efficient for universities and thus be able to comply with their objectives and goals set, thus perceiving several management models that have been mentioned in this research, the which seek the quality of the educational service, characterized for a long time with centralism and having a high bureaucratic level. For this reason I present this research of a theoretical and descriptive nature in which several scientific articles related to the subject have been reviewed, predominantly cross-sectional descriptive research with a qualitative approach, with the objective being the comparison of different management models proposed for universities. Concluding that all the management models used by different universities in Latin America are good, differing by the ability to manage resources and decision-making of their managers, thus obtaining positive or negative results.

**Keywords:** Management, Results, Processes, Competences, Projects.

DOI: <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.149>

Recibido: 20/08/2020. Aceptado: 09/09/2020

\* Autor para correspondencia

- 
1. Doctorando Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú. Email: [acachorevilla@gmail.com](mailto:acachorevilla@gmail.com)
  2. Doctorando Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú. Email: [marco.lluncor@gmail.com](mailto:marco.lluncor@gmail.com)
  3. Doctorando Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú. Email: [marabv@hotmail.com](mailto:marabv@hotmail.com)
  4. Doctorando Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú. Email: [alidaluzcabanillas@gmail.com](mailto:alidaluzcabanillas@gmail.com)

---

## INTRODUCCIÓN

En Latinoamérica existen paradigmas, sobre qué modelo de gestión es el más apropiado para las universidades, existiendo distintos diseños que son utilizados por las universidades, buscando siempre la eficiencia de sus recursos y la excelencia educativa. Diferenciándose en la gestión que tienen los directivos de cada una de las instituciones que dirigen, dando resultados positivos o negativos, encontrándose entre la “tradicición” y la “innovación”, entre lo interno y lo externo, buscando siempre una buena gestión implementando diversas estrategias y toma decisiones que ayuden a cumplir con los objetivos y metas trazadas.

La calidad y excelencia organizacional surge y se desarrolla haciendo uso de las TIC's, maximizando el valor potencial en las organizaciones. En una gestión basada en procesos, según Albán, Vizcaino, & Tinajero, (2014) ha encontrado tanto fortalezas como debilidades en el sistema, determinando los procesos que son inevitables para su implementación, rediseño y mejoramiento, creando valor. En donde las instituciones universitarias deben obtener resultados a partir del desarrollo de procesos de formación. Determinando las etapas para implementar una gestión basada en procesos, facilitando a las universidades el cumplimiento de sus objetivos que se han planteado. Siendo posible el compromiso por parte de la comuna universitaria y por el seguimiento y control de todas las acciones, gestión que los directivos continúan desarrollando. Un modelo de gestión universitaria debe tener un impacto positivo en la sociedad, creando confianza ante la sociedad por su eficiencia y eficacia (Molina, 2017).

Debido al desarrollo en la educación superior se ha visto en la necesidad de poder implementar una gestión específica para universidades, para Espí & Tituaña, (2018) la gestión es un conjunto de principios, políticas y procedimientos que ayudarán en el proceso de mejoramiento continuo de las universidades; considerando la calidad, la innovación y la pertinencia como los pilares fundamentales para una gestión universitaria sostenible en el tiempo. Siendo necesaria la existencia de poder alinear los procesos de gestión y los grupos de interés, buscando cumplir con una determinada responsabilidad social, en cambio Crespo & Mesa, (2019) menciona que, los procesos de gestión deben de estar enfocados en alcanzar la excelencia, satisfacer las demandas de la sociedad y así garantizar su pertinencia. Analizando los grupos de interés permitiendo así aumentar la participación en la gestión, involucrándolos a todos en la solución de los problemas; elevando el desempeño de la universidad.

Otro factor clave para el éxito de una gestión, es la innovación a través de la introducción de nuevos conocimientos, afirma Conde & Garcia, (2016) que las tecnologías de información constituyen una pieza fundamental en el desarrollo de una gestión de los procesos en las universidades, debido a los grandes cambios que se ocasionan en el proceso de enseñanza y en la gestión de la calidad, convirtiéndose en el mecanismo para la búsqueda y difusión de la información, actualizándose las metodológicas de enseñanza-aprendizaje, según avances. Concluyendo que solo pensar en innovar es insustituible para una

eficiente gestión de los procesos en las universidades, evolucionando a partir de sus procesos, como una vía para el cambio y el mejoramiento continuo llegando al cumplimiento de los resultados. Buscando así la eficiencia en la gestión universitaria, teniendo que saber administrar mejor los recursos para así poder lograr el cumplimiento de los objetivos adquiriendo un mayor alcance. Veliz, Alonso, Fleitas & Alfonso, (2016) la gestión por proyectos, busca la entrega que puede ser un producto o un servicio contando con un presupuesto ya establecido y contando con una persona responsable mientras que, la gestión por procesos es un conjunto de actividades que producen valor en el producto o servicio identificando el entorno del sistema universitario. Concluyendo que ambas herramientas de gestión son buenas para generar un valor agregado a las universidades.

La participación de mujeres en la gestión universitaria chilena, para Del Pino, Vallejos, Améstica, & Cornejo, (2018) concluyeron que la participación de mujeres ha sido fundamental para las universidades, existiendo una alta concentración de trabajadoras mujeres en cargos de direcciones de escuelas y decanaturas; llegando a establecer que la presencia de trabajadoras mujeres disminuye el rendimiento en comparación con los hombres, pero no existe una relación causal entre el rendimiento en la gestión de las universidades con la cantidad de trabajadores hombres o trabajadoras mujeres en cargos directivos.

Otro tema importante en la gestión es el conflicto y la colaboración que ambas forman parte de organización, porque cuando colaboramos tenemos conflictos y estos no son ni positivos ni negativos. Llevando a las universidades, según Molina, (2017) a la utilización de dos estilos de dirección, que puede ser el autoritarismo o el participativo; ambos ayudan en el desarrollo de la universidad, haciendo más armónicas las relaciones laborales y disminuyendo la burocracia mejorando los procedimientos pertinentes para orientar las acciones. Mejorando las pequeñas cosas convirtiéndolas en grandes cambios institucionales.

La capacidad de gestión universitaria en Paraguay debe poner más énfasis en la intervención de la toma de decisiones y así poder garantizar una enseñanza de calidad. Para Villalba, (2017) proponiendo que se debe apostar es una administración centralizadora y una gestión académica descentralizadora, en donde el rector tenga mayor intervención en la ejecución de las líneas trazadas, asegurando la gestión administrativa, los procesos administrativos, y mejorando sus instrumentos de gestión, manteniendo la gestión democrática participativa.

La realidad universitaria tiene una vista sistémica y compleja, por tal, se considera a la organización como un sistema, porque los procesos establecidos están conformados por un conjunto de componentes, el cual se seguirán manteniendo en el tiempo a pesar de los cambios que sucedan. Se ha evidenciado también que la gestión universitaria, para Gómez, Lugo y Vargas, (2017), se ha venido desarrollando desarticuladamente, prevaleciendo la docencia sobre las otras funciones; recalando que la docencia, la

---

investigación y la extensión universitaria componen las dimensiones que exigen a un desarrollo de la sociedad.

La articulación e integración en instituciones de educación superior, buscan promover el desarrollo de sus funciones, orientando al aseguramiento de la calidad, según Gonzáles, (2018) en donde nos indica que el modelo de gestión se convierte en el instrumento que servirá de norte para el desarrollo de cada una de las instancias y procesos de la universidad, comprometiéndose en la calidad de la gestión generando un impacto en el entorno de la institución.

Para Pirona, Gutierrez & Isea, (2019) las instituciones universitarias tienen que romper esas estructuras rígidas, alcanzando así la flexibilidad en el diálogo y la retroalimentación como un método de autogestión del conocimiento. Naciendo así la necesidad de poder incorporar elementos más cercanos a la visión de la institución comenzando desde los valores y así poder ayudar al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

Las universidades comunitarias en Brasil presentan altos costos operacionales y ociosidad de espacios físicos. Fossatti & Danesi, (2018) concluyeron que la falta de visión estratégica y el no acompañamiento las volvieron no competitivas en el mercado. Esta realidad exige la profesionalización de la gestión, buscando un modelo de gestión que no solo contemple el desempeño de la organización, sino también un avance en la calidad académica y la investigación científica.

El sistema universitario chileno utiliza una gestión por procesos, para Zurita, (2015) una de las características más relevantes en el sistema universitario es la obtención de la calidad, regulando el sistema universitario en la calidad de los servicios educativos comenzando con el proceso de acreditación, obteniéndose resultados muy interesantes de observar. Por un lado, algunas universidades han confirmado su excelencia en todas sus áreas, tratándose de la Universidad de Chile y de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

De la revisión de los artículos científicos escogidos, se realizó una investigación de carácter documental, identificándose varios tipos de estudios que se realizaron, predominando el descriptivo transversal, Pirona, Gutierrez & Isea, (2019) utilizó un enfoque cualitativo, al igual que Molina, (2017) utilizando las técnicas de la observación mientras que Espí & Tituaña, (2018) utilizó los grupos de observación.

Gonzáles, (2018) utilizó una metodología participativa, haciendo uso de la revisión analítica de la información recopilada de los directivos, docentes y estudiantes. Determinando las necesidades y expectativas Crespo & Mesa, (2019) lo clasificó en una matriz de poder/impacto.

## RESULTADOS

Se llegó a contrastar que en las universidades de Latinoamérica utilizan distintos Modelos de Gestión, como son: a) Una gestión basada en resultados, b) Una gestión por competencias y c) Una gestión por procesos.

Algunos modelos de gestión que han sido desarrolladas en las diferentes investigaciones seleccionadas: En las universidades de Brasil, utilizan en su mayoría un modelo de gestión basado en procesos, pudiendo desarrollar así relaciones que consideren necesarias para la participación de programas que involucren la participación gubernamental de financiación y proyectos de investigación, perfeccionando la relación con el gobierno local, regional y nacional, así como con segmentos económicos y empresariales. Contemplando políticas que estén al servicio del desarrollo de sus comunidades locales y regionales (Fossatti , 2018).

En las universidades de Venezuela la alta Dirección de la universidad debe ser flexible y participativo en todas sus actividades, así como tener una adaptación al cambio que se presentan en el entorno y así la universidad se pueda desarrollar. Por tal razón esta investigación propuso el siguiente modelo de gestión para universidades de Venezuela. Pirona, Gutierrez, & Isea, (2019)

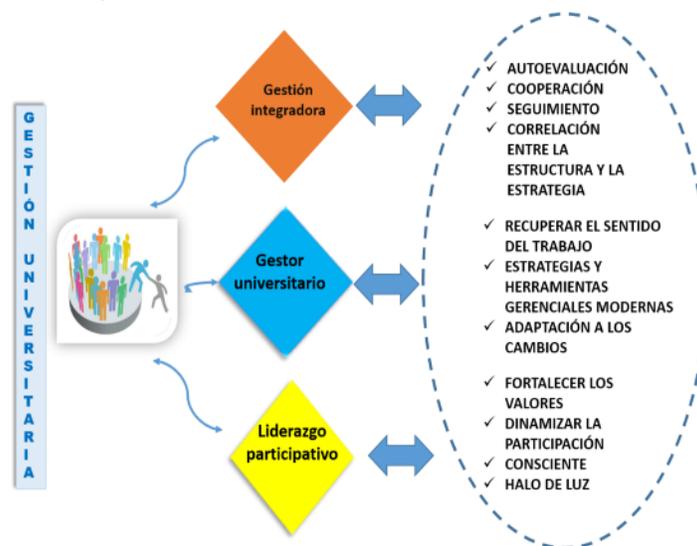


Figura 1: Fuente Pirona, Gutierrez, & Isea, (2019)

En este modelo trata de alinear todos los procesos de la institución con la intención de que se va escalonando desde lo macro (lo general) a lo micro (lo específico) para así tener una consistencia interna de la gestión de la universidad en Colombia (González, 2018)

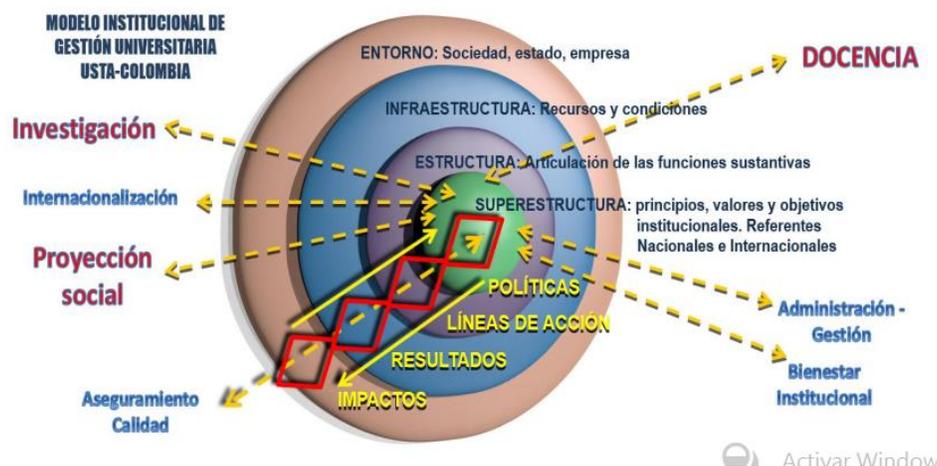


Figura 2: Gonzáles, (2018)

Se identifican los objetivos estratégicos y los criterios de medida, para alcanzar la visión proyectada; realizando un diagnóstico estratégico, para así definir las estrategias que logran el desarrollo de la institución. Contando con un documento de gestión que ayudará en la elaboración de los planes de desarrollo para la comunidad universitaria de Ecuador.

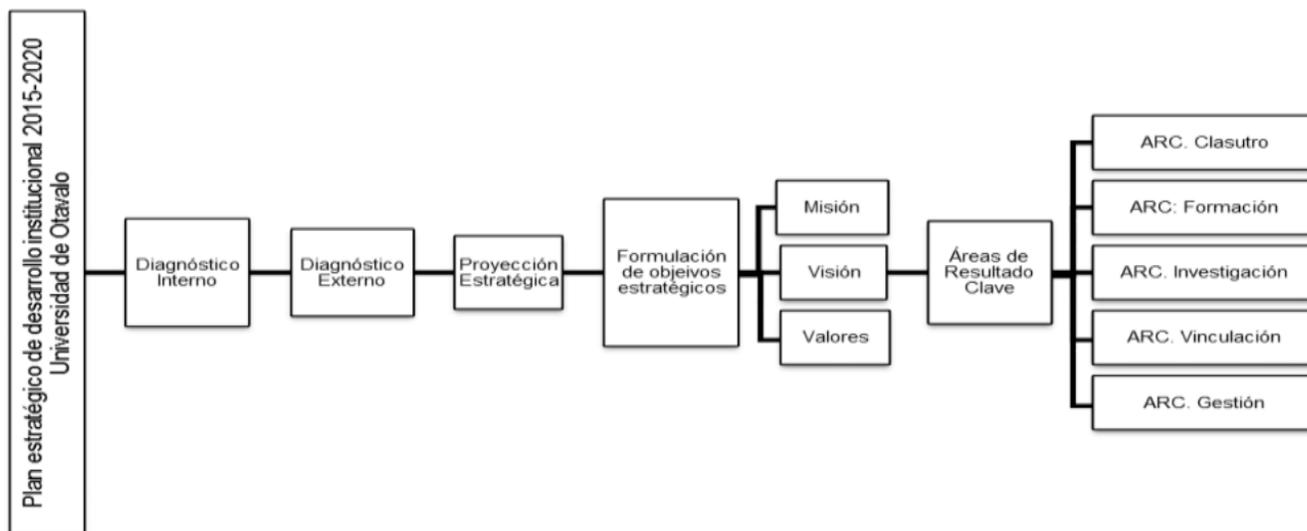


Figura 3. Espí, Díaz, &amp; Tituaña, (2018)

En el caso paraguayo, las universidades públicas, buscan el aseguramiento de la calidad de la gestión administrativa, acreditando los procesos administrativos mejorando así sus instrumentos de gestión, para Villalba, (2017) determina que se debería poner énfasis en la participación de la toma de decisiones, manteniendo una gestión democrática – participativa. También debe haber una gestión académica descentralizadora, en donde el rector tenga mayor injerencia en la ejecución de las líneas trazadas, siendo apoyado por sus decanos y directores de facultades y departamentos.

## **DISCUSIÓN**

De acuerdo al análisis de los artículos elegidos, se aprecia en forma global la gestión actual que viven las universidades públicas a nivel de América Latina.

Para Pirona, Gutierrez, & Isea, (2019) sus pilares fundamentales para una buena gestión universitaria son: una gestión integradora, gestor universitario, liderazgo participativo; para Espí, Díaz, & Tituaña, (2018) son: El diagnóstico interno y el diagnóstico externo; y para Gonzáles, (2018) son: La docencia, la investigación y la proyección social. Zurita, (2015) las universidades utilizan una gestión por procesos, buscando la obtención de la calidad de los servicios educativos; al igual que Villalba, (2017) la gestión por procesos en las universidades es importante para el mejoramiento de los instrumentos de gestión, asegurando la calidad del servicio.

Para Fossatti & Danesi, (2018) que el modelo de gestión que se desee implementar debe tener en cuenta tanto el desempeño de la institución como la calidad académica, al igual que Gómez, Lugo & Vargas, (2017), ha determinado que para que exista un desarrollo social se debe poner énfasis al desarrollo de la docencia y la extensión universitaria.

## **CONCLUSIONES**

En América Latina las metodologías de gestión que predominan en las universidades son dos: Una gestión por procesos y una gestión basada en resultados.

Todos los métodos que se han revisado, buscan obtener una buena sostenibilidad de la gestión universitaria, desarrollando capacidades innovadoras que ayuden a la transformación de la institución para así poder enfrentar los cambios y lograr un desarrollo sostenible.

Una gestión por procesos está orientada a identificar y suministrar información de la entidad enfocándose en sus procesos, con el propósito de cumplir con los objetivos institucionales y el involucramiento de las áreas que participan en los procesos. Mientras que una gestión por resultados busca la eficacia en el control de los recursos y esfuerzos que estén dirigidos al logro de los resultados, mejorando así la toma de decisiones, la planificación estratégica, la gestión de riesgos y la evaluación de los resultados obtenidos.

Así mismo se percibe que todos los modelos de gestión que se han visto en esta investigación buscan ser eficientes y eficaces para logro de sus objetivos y metas trazadas, siendo la capacidad de gerencial de sus directivos y la toma de mejores decisiones, dando resultados positivos o negativos en su gestión.

---

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Albán, M., Vizcaino, G., & Tinajero, F. (2014). La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. *UTCiencia*, 140-149.
- Conde, D., & Garcia, M. (2016). Influencia de las funciones de la innovación en la gestión de los procesos universitarios a través de la tecnología. *Revista Estrategica y Gestión Universitaria*, 55-64.
- Crespo, E., & Mesa, G. (2019). Alineamiento del proceso de gestión universitaria a las expectativas de los grupos de interés. *Dossier*, 246-257.
- Del Pino, S., Vallejos, R., Améstica, L., & Cornejo, E. (2018). Precencia de las mujeres en la alta gestión universitaria. *Las universidades públicas en Chile. Páginas de Educación*, 176-198.
- Espí, N., Díaz, L., & Tituaña, J. (2018). Gestión universitaria sostenible para la excelencia organizacional. *HOLOPRAXIS*, 57-72.
- Fossatti, P., & Danesi, L. (2018). Universidades Comunitarias en Brasil: ¿Por qué hay que perfeccionar su Modelo de Gestión? . *Formación Universitaria*, 75 - 84.
- Gómez, J., Lugo, J., & Vargas, L. (2017). Modelo teórico de gestión para la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda atendiendo a un enfoque sistémico estructural funcional de sus procesos. *Omnia*, 11-28.
- Gonzáles, E. (2018). Modelo institucional de gestión universitaria: Universidad Santo Tomás de Colombia. *Opción*, 259-285.
- Molina, F. (2017). Conflicto y colaboración en la organización y gestión universitaria: vida cotidiana y cultura institucional. *Revista Internacional de Organizaciones*, 7-28.
- Pirona, J., Gutierrez, J., & Isea, J. (2019). Nueva visión ética en la gestión universitaria. Una mirada desde la complejidad. *KOINONIA*, 54-79.
- Veliz, V., Alonso, A., Fleitas, M., & Alfonso, D. (2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyectos y por proceso. *Revista electronica Educare*, 1-17.
- Villalba, E. (2017). Desafíos de la gestión universitaria: Reflexiones en torno a las prácticas y tendencias en Paraguay. *Revista Argentina de Educación Superior*, 36 - 53.
- Zurita, F. (2015). El sistema universitario en el Chile contemporaneo. *Palavra Aberta* , 329 -343.