



Universidad de la República

Facultad de Psicología – Instituto de Psicología Social

Gestión universitaria para la tercera década del siglo XXI

Trabajo Final de Grado (Artículo de Revisión Científica)

Tutor: Prof. Tit. Dr. Luis Leopold

Autora: Rosina Rey Asis

C.I: 5.177.933-1

Montevideo, 13 de Diciembre de 2020

Resumen

La gestión universitaria iniciando la tercera década del siglo XXI puede recibir importantes aportes de la Psicología de la Organizaciones y el Trabajo. En este artículo se lleva a cabo un análisis de los textos especializados seleccionados para conformar un estado del arte latinoamericano y español. Se partió de precisar el concepto de Universidad y sus modelos predominantes, incluyendo debates acerca de su rol y relaciones con las sociedades, para centrarse en prácticas de gestión que contribuyan a desafíos de inclusión, democracia y el desarrollo de las capacidades de adaptación organizacionales. Finalmente, se exponen algunas orientaciones acerca de cómo intentar determinadas transformaciones.

1.Introducción

El proceso de transformación de las organizaciones universitarias, en el tránsito entre la segunda y tercera década del siglo XXI, viene acompañada de una literatura especializada que examina las políticas educativas de las instituciones de enseñanza superior, como parte de la finalidad de dar solución a las necesidades y requerimientos que las distintas sociedades presentan. La institución universitaria ha sufrido cambios sustantivos desde sus orígenes medievales. En un comienzo, la principal función universitaria consistía en la transmisión entre una *alma máter* y los *alumnus*. Esta función dará lugar luego a la comprensión, el análisis, la resolución de problemas, la crítica, creatividad, desarrollo de la investigación científica y difusión de la cultura. Obviamente, fueron variando sus características situadas, según el momento histórico, la realidad social y las derivaciones económicas.

Las comunidades cambian sus perspectivas sobre lo que pueden aportar las universidades, siendo visualizadas con nuevas aptitudes y utilidades para satisfacer las necesidades y el bienestar humano. Al mismo tiempo, los conocimientos y particularmente las tecnologías de base informática, contribuyen a que la sociedad esté más informada. Si bien los conocimientos no son exclusividad de las universidades, es indudable que estas contribuyen a enriquecer a la sociedad en el conocimiento, incluyendo el aumento exponencial de sujetos que acceden a la educación superior.

Las universidades en todas las épocas y ante diferentes entornos adversos han

procurado continuar con el logro de sus fines. Al presente, en medio de tales desafíos, han dado paso a una actitud de observación de sus gestiones, no encontrando fácilmente el modo de adaptación activa a sus contextos. Si bien la literatura reciente (Negrín, González y Arteaga, 2019) reconoce que la gestión de la cultura de innovación universitaria es hoy un tema de vital importancia, no es menos cierto que históricamente las universidades han sido afectadas por las transformaciones paradigmáticas de la ciencia. Obviamente, los debates y desafíos prácticos ante el Covid-19 que el planeta vive durante 2020, son la expresión superior de lo planteado. En este marco, ¿es posible la generalización de una estructuración, una reformulación genérica para la institución de educación superior? (Martínez, 2014).

El presente artículo indaga acerca de cómo están procesando las universidades iberoamericanas sus últimas mutaciones organizacionales y de gestión para la consecución de sus fines. Antes bien, es necesario estudiar los entornos para visualizar sus cambios y así comprender misiones y modificaciones necesarias en los tiempos que corren. Como un aporte a tales desafíos, se realiza aquí entonces una panorámica sobre los aportes especializados de la literatura sobre la institución universitaria, los modelos de gestión predominantes. Entre los capítulos en controversia se encuentran los relacionados con la enseñanza, investigación, inserción social, calidad, estructura organizativa y modelos de gestión. Así se examinará la literatura que refiere a gestión universitaria, procesos de innovación democráticos, participación y calidad democrática, igualdad y género, universidad, modelos de gestión, la Universidad de la República, estrategias de innovación y Tic's, dimensión política, invitaciones al cambio. A la luz de estos planteos, será posible vislumbrar que las transformaciones e innovaciones seguirán y serán importantes, siendo necesario que dichos proyectos logren un punto justo de flexibilidad, de modo de ser susceptibles activamente a los cambios y/o variaciones según las necesidades y circunstancias.

No puede ocultarse el convencimiento que este artículo se escribe desde un proyecto universitario singular en lo que refiere a su impronta democratizadora e inclusiva. En efecto, la Universidad de la República (UdelaR) es pública, autónoma y cogobernada. Pero estas condiciones presentan señales de identidad destacables en el mundo. Gratuita, con un régimen de libre ingreso, cuenta a 2020 con 140.000 estudiantes de grado. En cuanto a la caracterización de los estudiantes que ingresan a la Udelar en

2019 el 54 % era la primera generación de su familia en ingresar a la formación terciaria/universitaria. (Plan estratégico de desarrollo de la Universidad de la República, 2020-2024, 2020).

Estos son los cristales culturales, entonces, desde donde se realiza la delimitación conceptual a la hora de analizar las fuentes documentales consideradas. Por ejemplo, a qué nos referimos cuando hablamos de Universidad como institución y como tipo singular de organización.

En el caso de este relevamiento, al analizar la literatura especializada en gestión universitaria, es posible reconocer enfoques y teorías respecto a modelos y diferentes grados de consideración de contextos sociales. Para ello, se registran criterios, valores y estimación de los resultados que se promueven y los que efectivamente se alcanzan. Complementariamente, se consideran variables sociodemográficas, relevando producciones cuyos desarrollos permiten conocer y generar una comprensión analítica respecto a la incidencia en las universidades, por ejemplo, del género.

1.1 Presentación de las fuentes documentales relevadas

Se comienza realizando una presentación descriptiva de las fuentes documentales relevadas. Se incluyen aspectos bibliométricos sobre bases de datos, residencias editoriales y contextos empíricos de producción de las autorías (número de publicaciones; publicaciones por autor/es; país de origen; institución patrocinante).

Se realizó un relevamiento bibliográfico en bases de datos durante los meses de Marzo, Abril, Mayo, Junio, Julio y Agosto de 2020 (Cuadro 1). La búsqueda se realizó a partir de los términos modelo, gestión, gestión universitaria, universidad, género. Los textos refieren a experiencias, estudios e investigaciones acerca de las Universidades como organizaciones. Comprende tesis doctorales, tesis de grado, artículos de revisión y artículos ensayísticos.

Cuadro 1. Número de textos relevados por bases de datos consultadas

Bases de datos	Cantidad de textos
Atlante	1
Biblioteca virtual Enrique Bolanos	2
Dialnet	21
Research gate	9
Redalyc	2
Repositorio Universidad Cesar Vallejo	1
Repositorio Institucional Pedro Ruiz Gallo	1
Repositorio Miniciencias	1
Redipe	1
Scielo	4

La mayoría de los textos relevados 90%, radica su dirección editorial en los países de América Latina y España (Cuadro 2).

Cuadro 2. Número de publicaciones relevadas por país de sus direcciones editoriales

País de dirección editorial	Nro. de publicaciones
Argentina	1
Canadá	1
Chile	2
Colombia	3
Cuba	3
Costa Rica	1
Ecuador	2
EEUU	1
España	20
México	1
Francia	1
Nicaragua	2
Perú	3
Reino Unido	1
Venezuela	1
Uruguay	1

Dado el propósito del artículo, se priorizó literatura publicada entre 2018 y 2020 (21 textos). También se relevaron 25 textos publicados entre 2002 y 2017 y 6 textos de las últimas dos décadas del siglo XX, que se incluyen por considerarlos relevantes para la temática abordada. De los cuales 44 textos son de bases de datos y otros 7 fueron obtenidos a través de la biblioteca. Por otra parte, es viable realizar una clasificación de los documentos relevados atendiendo al contexto empírico a que refieren los mismos, lo que se denomina aquí contexto de producción (Cuadro 3).

Cuadro 3. Número de textos por país del contexto de producción

País (contexto de producción)	Nro. de textos
Argentina	1
Canada	1
Cuba	4
Chile	1
Colombia	5
España	18
EEUU	1
Ecuador	3
Francia	2
Italia	1
Nicaragua	1
Mexico	1
Paraguay	1
Peru	3
Venezuela	1

Los textos considerados fueron publicados 48 en castellano y 3 en inglés .
Son las autorías partícipes de los documentos.

Cada uno de los registros que componen la muestra fue analizado en función de las siguientes categorías:

- Autor/es del documento
- Fuente documental: revista o libro donde se publicó el texto
- Año de la publicación

El predominio de documentos en idioma español es consecuencia de las bases de datos elegidas para la realización de la búsqueda bibliográfica.

Son 83 los autores que se señalan como partícipes de los documentos.

En tanto el contenido abordado, proviene del análisis de los artículos relevados.

2. ¿A qué nos referimos cuando hablamos de gestión?

Para este artículo resulta necesario explicitar el concepto de gestión, podemos comenzar por el origen de la palabra, así como su significado, en tal sentido se explica

que las diversas etimologías no implican usos distintos, ni tampoco que un concepto exprese lo mismo en distintos países, por ejemplo, en inglés estadounidense el término *management* es utilizado como administración o gerencia, en tanto en inglés británico como en francés, la palabra *management* alude a gestión privada, y *administración* se relaciona con la gestión pública.(Spinelli, H. 2017).

La literatura ha expresado diversas concepciones: así, la gestión es concebida como las tareas de planificación, organización y ejecución, con el propósito de dirigirla hacia las metas que se hayan determinado; considerando a la organización como clave en el proceso de su distribución. (Martínez 2014). Arapa (2018) por su parte, sostiene que consiste en la búsqueda de la excelencia en un servicio. Al respecto, Murillo (2019) afirma que si bien fue inicialmente en el ámbito empresarial que se estudió y definió la gestión, luego se traslada a las universidades para darle tratamiento a los procesos académicos y administrativos de las mismas. También puede concebirse como una manera racional, rígida, centrada en sujetos que dan órdenes y que cumplen órdenes, así como con comportamientos preestablecidos de los actores. Esta última descripción es conocida como el *mito racionalista* de la gestión, idea predominante que tiene un costo elevado en lo personal, organizacional, institucional y social. (Spinelli, H. 2017).

2.1 Gestión universitaria

Encontramos aportaciones de diferentes autores en la literatura sobre gestión universitaria y sus implicaciones. En tanto la gestión es estudiada de manera diferente a las de otras organizaciones, porque las universidades cuentan con características que las hacen peculiares y distintas. En los últimos años las universidades tienen como desafío crear estructuras internas y procesos de toma de decisiones, que puedan adaptarse a las necesidades externas, a la institución y así avanzar hacia la satisfacción de las necesidades y demandas que se plantean en la sociedad. La gestión trata de dar respuesta a los cambios que se producen en las organizaciones a partir del siglo XX con el objetivo de mejorar la eficacia en la administración. (Martínez 2014).

La gestión es concebida como la actividad que hace a la dirección y el sentido de la Institución universitaria, entendida como unidad, en términos estructurales; conformada por la dimensión del gobierno por docentes universitarios y sus relaciones. Se distingue de otras unidades institucionales equiparables; ya sea por su historia, su identidad, el proyecto y políticas institucionales. En algunas ocasiones se confunde la gestión

universitaria con una dirección o gerencia empresarial, desconociendo al conflicto y las necesidades de deliberación, de construcción de consensos y de participación como elementos inherentes a dicha dimensión. En relación a los conflictos el gobierno universitario podría ser el resultado de la correlación de necesidades e intereses de los diferentes sectores del colectivo institucional, es decir, concebidos en términos académicos y no sujetos a los lineamientos, estrategias, o vaivenes partidarios. Parecería importante una relación entre gobierno y gestión, ya que la misma está vinculada en términos de existencia de una tensión entre la preservación de los órganos colectivos, la participación y el cogobierno y la profesionalización y “ejecutividad” de la gestión. Se podría considerar a la gestión universitaria como un campo complejo tanto para su diagnóstico y comprensión como para su práctica. (Marquina, M.2009).

No obstante la gestión permite ver la universidad desde otros puntos de vista, incluso la influencia de las políticas educativas nacionales y macro nacionales que se despliegan en un determinado momento. La capacidad de escuchar, saber delegar, resolver conflictos, trabajar en equipo o saber actuar en un momento concreto, teniendo en cuenta las características del contexto y los objetivos marcados, son competencias vitales para estas responsabilidades. Y todo esto ligado con la viabilidad de obtener resultados. (Rodríguez, Artilles, Aguiar, 2015).

La gestión universitaria es un proceso de aprendizaje -se aprende haciendo-, pero no se podría pensar que su enseñanza resulta clara.. No todas las organizaciones generan gestiones de cambio, no alcanza con dirigentes esclarecidos: pareciera necesario tener un ámbito de participación democrática y responsable que dé lugar al desarrollo de la autonomía en el marco de un proyecto colectivo, que establezca aspectos como la cooperación sobre la competencia, y de esta manera lograr un trabajo bien hecho. Pero en general se piensa más en términos de oficinas y organigramas, que en conversaciones y comunidades interpretativas. Considerando aspectos como los cursos universitarios, los mismos enseñan a solucionar problemas estructurados con información sistematizada para dar cuenta de un análisis racional, cuando en la gestión, por el contrario, se vive el día a día enfrentando problemas casi estructurados con información limitada, y en los que lo racional -en el mejor caso- es solo una parte de la respuesta y, la otra parte, se apoya en la experiencia. (Spinelli, H. 2017).

3. Sobre Universidad:

Las universidades, considerando las transformaciones sociales y económicas contemporáneas, han aumentado sistemáticamente su importancia, significación y relevancia social como partícipes de la trama de producción. Presentando una contundente singularidad: donde pese a los cambios, han sido insustituibles, no habiendo ocupado ninguna otra su lugar. Así, son de las instituciones más prestigiosas creadas por la humanidad, preservando su vigencia.

Actualmente Acevedo, Aristizábal, Valencia y Bran (2020) ha puesto de relieve lo manifestado por la *UNESCO* en el sentido de que las instituciones de Educación Superior transmiten dinamismo a sus integrantes, a la sociedad, impulsan las capacidades sociales, económicas y personales y hacen posible la producción de conocimiento y su transmisión, contribuyendo a alcanzar metas mundiales, de esta forma contribuye a la paz entre países, al bienestar de los ciudadanos, al respeto a los derechos humanos y al fomento de valores democráticos. Una década después, ¿qué está sucediendo con la Universidad del siglo XXI?

Como se ha señalado previamente, las universidades han integrado a sus propósitos iniciales, nuevos desafíos. Para ello, la libertad (expresada en su autonomía y en la libertad de cátedra) ha sido y es un principio central a la tarea de producir conocimiento. Al presente, dicha libertad se materializa en los grados de autonomía del proyecto universitario y de la libertad de cada docente para poder expresar su discurso según su entender.

A partir de la revisión realizada puede afirmarse que las universidades tienen en debate la totalidad de sus tareas principales, es decir, la enseñanza, la investigación, el relacionamiento con sus comunidades de referencia y, concomitantemente, la gestión integral de tales desafíos.

Una de las principales tensiones se presenta entre, por un lado, los contenidos, agendas y tiempos de la enseñanza y la investigación y, por otro, las demandas económicas y técnicas que prescinden de una cultura humanista que lleva inexorablemente, a la pérdida de sustento para la actividad inventiva y creadora (Morín, 2009). En las universidades se expresa un permanente conflicto de racionalidades, que tienen su origen en las numerosas y diferentes audiencias y papeles sociales. Por ejemplo, quienes trasladan a las universidades el elitismo del sistema social de la ciencia, consideran que la misión de la universidad es el cultivo

científico, ignorando sus otras misiones sociales. Por otra parte, los ideales en torno a la equidad social intentan hacer que la universidad sea útil a la universalización del saber en una comunidad. Como puede apreciarse, los modelos de gestión estarán en función de este continuo, atendiendo particularmente a la distribución y delegación del poder que legitiman las formas de gestión y, conjuntamente, la eficacia en la producción de conocimiento y desarrollo de capacidades.

Como puede anticiparse, para tales logros, las universidades son organizaciones que necesitan anticipar escenarios, lo que las conduce a una concepción estratégica de su gestión (Murillo, 2019) y/o a construir caminos alternativos caracterizados por la apertura, flexibilidad, holismo y participación (Chaverra, Arango y Alzate, 2019).

4. Gestión universitaria y procesos de innovación democráticos

En tanto considerando la implicancia que tiene la gestión Universitaria, resulta relevante dar pie a un relevamiento exhaustivo del estado de situación en la literatura, donde la misma remite a diversas experiencias de gestión universitaria que abordan varios desafíos. Así como la situación actual de las mujeres en iberoamérica, que dan un apuntalamiento inicial para poder pensar cómo afectan las lógicas de gestión en la calidad universitaria. Inicialmente, el modelo de gestión estaba centrado en la vigilancia, el control y el orden, expresión de la matriz fayolista. Sin embargo, paulatinamente, las universidades iberoamericanas fueron privilegiada caja de resonancia de nuevas formas de gestión (Martínez, 2014), incluyendo las propuestas de participar en la preservación y fortalecimiento de las culturas organizacionales en cada caso (Estévez, Dorado y Paz, 2019) y el desarrollo de las comunidades docentes y estudiantiles en clave de innovación social y sinergia interorganizacional (Jurado y Morán, 2019).

4.1 Participación y calidad democrática

Los esfuerzos antes mencionados, se han dirigido a aprovechar las oportunidades y necesidades de las comunidades, donde se tiene presencia y de esta forma, crear un ecosistema universitario donde sea posible la construcción de propuestas y soluciones, que estén basadas en condiciones socialmente demandadas (Chaverra, Arango y Alzate, 2019). Así, se ha incrementado la participación en eventos

académicos y/o científicos que resaltan el impacto social y el esfuerzo de y con las comunidades, teniendo como eje principal la construcción de un modelo de investigación que se sustente en la Investigación Acción Participativa (IAP).

Esto se vio estimulado por la resolución de ONU del 25 de septiembre de 2015, que estableció una serie de objetivos globales para alcanzar a 2030. Dentro de ellos, el que refiere a que la educación sea inclusiva, equitativa y de calidad durante toda la vida, requiere que el profesorado universitario transite procesos de formación continua convergentes con el propósito de garantizar una vida sostenible, pacífica y próspera para todos, ahora y en el futuro (Escámez y López, 2019). Consecuentemente, Negrín, González Pérez, & Arteaga (2019) han reafirmado recientemente que las universidades son de los principales agentes de cambio, pudiendo impulsar el desarrollo y la realización de cambios e innovación en las sociedades. Para ello, es necesario producir en los escenarios universitarios conocimientos referidos a las problemáticas de cada región. Como puede anticiparse, las posibilidades de concreción de esta perspectiva de desarrollar una gestión de cultura universitaria innovadora está directamente ligada al papel de los colectivos participantes. El estudio mencionado, sostiene que en el caso de las y los docentes, las principales dificultades se encuentran en el temor de asumir nuevos retos, modificar métodos y estilos de dirección. Para gestionar la cultura de innovación en los docentes universitarios se requiere de una modalidad de dirección que estimule nuevas y mejoradas actitudes, valores y habilidades que promuevan la creatividad, aprender de los fracasos y asumir riesgos para el mejoramiento de los procesos universitarios. Relacionado con la implicación de los estudiantes Lazo, Márquez y Ordaz (2019) indican que los mismos, cuando se encuentran insertos en diversas situaciones, contextos y culturas, requieren de una construcción colaborativa para poder reconocer y respetar la diversidad. Esto es posible a través del diálogo en espacios reflexivos y críticos. De esta forma se potenciaría la interacción social, que articulada dialécticamente, ayudaría a transformar los escenarios educativos. Parte de los contenidos formativos son discursos claros acerca de la justicia, autonomía y compromiso social (León, 2015).

Si nos atenemos a lo anterior la condición organizativa innovadora se presenta entonces como ineludible, destacándose que la gran mayoría de los ejemplos refieren a procesos de cambio. Según Chaverra, Arango y Alzate (2019), adaptarse a los

desafíos lleva a los institutos de enseñanza superior a repensarse continuamente ante la sociedad actual, con el cometido de la integración, la promoción de diálogos constructivos y la responsabilidad comunitaria. Esta deriva permanente, sobre todo en los contextos donde se logra crear el sentimiento de urgencia para el cambio, no necesariamente significa falta de planificación o ligereza en la gestión, sino desapego con las estructuras rígidas y apertura a intentar resolver las dificultades de otro modo.

4.2 Igualdad y género

Tomando en cuenta lo anterior se podría pensar que la capacidad de mejora está ligada a la calidad de la vida democrática y, en particular, quiénes son los y las que participan. Por ejemplo, son variadas las medidas que se establecen para lograr la paridad entre hombres y mujeres en los órganos de representación y gobierno de las universidades, en otros puestos de poder y en la investigación en particular. En el caso de España, por ejemplo, en 2007 se tomaron medidas en el sentido de asegurar dicha paridad y, más ampliamente en Occidente en los últimos diez años, se han tomado medidas políticas concretas para mejorar la situación de la mujer en la Educación Superior. Sin embargo, en la realidad de los hechos, poco ha cambiado (Durán, 2019). En general, más pompa que otra cosa. Las pocas mujeres que alcanzan alguna posición de poder académica, al igual que en otros ámbitos, sufren de ser tratadas como “*recién llegadas*” (síndrome del parvenú), promoviendo que no se crean con derecho legítimo a ejercer el poder o como si se ejerciera sin la completa investidura (Barreiro, 1996; García de León, 2014). En este marco, Durán (2019) registra que se mantiene la idea naturalizada que el rol de la mujer en la universidad está relacionado a aquellas funciones que están más alejadas de los puestos de poder, incluyendo una tendencia general por la que se las excluye de los encuentros informales donde se tejen y/o cocinan los diversos entramados sociales en los que se toman decisiones importantes. Así, por lo general, las mujeres son excluidas del acceso a determinada información clave, lo cual provoca dificultades para los ascensos y la mera supervivencia en la academia.

Estas tendencias conllevan subjetividades diversas, donde las mujeres se ven a sí mismas como poco competentes y menos competitivas que sus colegas masculinos. A título de ejemplo, Guil (2016) expone que en las universidades de Sevilla, a pesar que las mujeres que se matriculan y gradúan superan en número a los hombres, esto no parece ser tenido en cuenta. En efecto, se contratan más varones que mujeres, aumentando estos porcentajes a medida que se sube en el escalafón académico.

Como si las mujeres después de graduarse comenzarán una involución, en paralelo a la mutación de los varones.

El desarrollo profesional de las mujeres en la academia, entonces, está lleno de obstáculos. Los cuidados referidos al hogar, familia, infancia, personas enfermas y dependientes; la relación dilemática entre familia y profesión, son situaciones cotidianas que dificultan el ascenso de las mujeres a las más altas posiciones. Los territorios masculinos de poder se mantienen en la segunda década del siglo XXI.

Si bien en el siglo XIX, cuando estaba prohibida la entrada de mujeres a las universidades parece lejano, no debe descuidarse que la ciencia tiene carácter masculino, produciendo discursos de autovalidación (Duarte, 2012). Así, abundan aún los relatos que señalan que la transformación social y el cambio en las organizaciones son muy lentos (Durán, 2019), que la hegemonía masculina en las universidades se debe a la mayor preparación intelectual y científica de los hombres e, incluso, como relevan Torrado y González (2017), los que apelan a una actitud tolerante de todos los miembros de la organización, en el sentido de confiar que el futuro será mejor. Consecuentemente, la poca representación de las mujeres en las instituciones científicas no se debe exclusivamente a la debilidad de las mismas en las redes de influencia, sino que se trata de una manifestación de desigualdad en las organizaciones e instituciones de la ciencia.

Es cristalino, entonces, respecto al desarrollo de las carreras de las mujeres en las universidades que se torna clave la cooperación y la solidaridad, especialmente en la lucha por un empoderamiento que conlleve cuestionar una visión del mundo y de las relaciones sociales centradas en el punto de vista masculino. Esto implica considerar otra vuelta de tuerca sobre la situación que se está exponiendo. Las causas por las cuales los resultados de las mujeres no son suficientemente destacados y se encuentran relegadas a espacios de subordinación e invisibilización, no refieren solo a elementos relacionados con la reproducción social de la vida y el cuidado. Para explicarlo, hay que considerar también que dados los modelos de competitividad y la falta de incentivos hacia las mujeres, las mismas tienen que hacer propia una visión de trabajo en las organizaciones académicas centrada en el punto de vista masculino. Alternativamente, existen organizaciones relacionadas con los estudios de género, tales como institutos de estudios de las mujeres o asociaciones de mujeres científicas, a las cuales las mujeres se integran como estrategia de resistencia ante culturas

científicas que las excluyen, invisibilizan o impiden su promoción. Estas organizaciones reducen el costo personal por seguir una carrera científica exitosa, en una cultura científica de hegemonía paternalista.

En el caso de Uruguay, a nivel docente como de funcionarios técnicos, administrativos y de servicios, se constatan ciertos avances, aunque aún lentos e insuficientes. Por ejemplo en la población docente las mujeres se concentran en los grados 1 y 2. En marzo de 2012 se resolvió crear la comisión Central Abierta de Equidad y Género, primer espacio universitario político-institucional dedicado al análisis de las políticas universitarias con enfoque de género. Las mujeres ya eran mayoría en 2000 en los niveles iniciales de la actividad docente (grados 1 y 2), y minoría en los siguientes (grados 3, 4 y 5). Por otra parte, son más las mujeres que los hombres con algún tipo de formación de posgrado entre los docentes de la Udelar; pero esa relación se invierte cuando se consideran solo los niveles superiores de la enseñanza de posgrado, maestrías y doctorados. Cabe preguntarse: ¿existe en la Udelar ese «techo de cristal», al que se alude con relación a la problemática de género, para describir dificultades poco visibles, pero realmente existentes en el avance hacia la igualdad? A cuenta de ello cabe sugerir que un «techo de cristal» se supera, más bien que con medidas adecuadas, con actitudes que hacen al cambio cultural (Arocena, 2014).

5. Modelos de gestión universitaria

La gestión es lo que contribuye y adquiere mayor predominio en el funcionamiento universitario. Entre los procesos que implica la gestión se encuentran la planificación y la administración, control y solución de problemas. Es una actividad racional por la que se pretende conseguir los objetivos de la organización de la forma más eficiente posible. La distribución de tareas, capacidad de gestionar, información sobre cómo funcionan las cosas, y algo que no es menor: contar con un plan de acción donde surja hacia dónde queremos ir, y a la vez tener en cuenta nuestros recursos y capacidades. Martínez (2014)

Acorde con lo señalado por diferentes autores, respecto a la aplicación de modelos en cualquier plano, Mintzberg (1988) en su texto, expone también, que desde hace tiempo se tiene la idea de que hay una mejor forma de enfocar una estructura organizacional: una correcta y otra incorrecta de diseñar una organización. Sin embargo, como se dirá, ello no conduce al éxito, porque las organizaciones difieren unas de otras, y ciertos planes o programas de desarrollo organizacional pueden ser buenos para unas y para

otras no lo son. Y es así que, ha variado el enfoque, y en lugar de dirigir la atención en una “mejor forma” se ha dirigido a “todo depende de”; éste enfoque ha sido denominado teoría de la contingencia; o sea tener en cuenta que algo puede suceder o no, la estructura debe atender la situación de la organización.

Expresa por otra parte, el mismo autor, que todas las actividades humanas organizadas, desde las más simples hasta las más complejas necesitan: la división del trabajo en varias labores para su realización y desempeño, y la coordinación de esas tareas para llevar a cabo la actividad en cuestión. La totalidad de maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas, es la estructura de una organización.

Aplicado a las universidades lo antes anotado, podemos reflexionar que las mismas son organizaciones que cuentan con tradiciones e ideologías que las distinguen del resto de las organizaciones lo cual le infunde cierta vida en su estructura.

Brunner (2011) hace un análisis sobre las tendencias de modelos de gestión universitaria, donde destaca que es en tiempos turbulentos, como el actual, cuando la intensidad y los cambios del entorno dentro del cual se desenvuelven las universidades amenazan con superar sus capacidades de reacción y adaptación. El desafío sería encontrar un principio de efectividad que facilite implementar cotidianamente las decisiones estratégicas y administrar la organización de manera que se asegure la continuidad de sus funciones, obtener recursos necesarios para ella y producir resultados satisfactorios. Por lo cual las instituciones se ven obligadas a rediseñar sus estructuras y procedimientos de gobierno y gestión con el fin de aumentar sus capacidades estratégicas frente al medio ambiente externo.

Asimismo, dicho autor menciona diversas tendencias de modelos de gestión que aparecen en las Universidades: *Burocrático*: caracterizado por una gestión basada en una alta estructuración de las funciones y roles de las personas que componen la organización. En caso de que exista autonomía sólo se materializa en la libertad de cátedra. *Colegial o autogobierno universitario*: se basa en la autonomía universitaria, la institución pertenece a los académicos, serán los que tomen las decisiones y regulaciones a nivel interno. Es decir, el derecho de actuar en sus relaciones con el mundo exterior, establecer sus propias regulaciones y que tengan valor mediante una jurisdicción interna limitada. *Emprendedor*: la gestión será de tipo emprendedora orientada hacia la Universidad Empresa, con los límites que establece el mercado. De

partes interesadas: se busca que la institución se adapte al entorno y a las demandas que surgen del mismo; funcionan de acuerdo al mercado en el que se encuentran. Adoptan formas conceptos y procedimientos del mundo de la empresa. En este caso podría afectar las libertades tradicionales de investigación, enseñanza y aprendizaje y, llevar a la universidad pública hacia la esfera de los negocios, comercialización y el capitalismo académico. En todos los modelos de gestión tienen importancia los agentes y su adaptación a las demandas del entorno. La caracterización de un modelo de gestión, entonces, se basa en tareas relativas a la formulación de metas, el establecimiento de prioridades, ejercicio de poder, proyección externa y control de los procesos.

Continuando con lo anteriormente expuesto respecto a la configuración organizacional, podemos mencionar tendencias que se relacionan. Así por ejemplo Lolás (2006) presenta aspectos que pautan los modelos de gestión, como pueden ser autoritarias, participativas y empresariales. El primero tiene su origen en la idea de que las tareas intelectuales son por definición jerárquicas y elitistas. En esta perspectiva, el sistema social de la ciencia es altamente aristocrático, premia a los mejores y desplaza a los demás. Se trata de una república platónica, con los “sabios” y el resto en obsecuente obediencia. En este aspecto, las tareas se orientan de arriba hacia abajo, con poca retroalimentación por parte de aquellos que no detentan autoridad formal. Por otra parte, en el modelo participativo, el ejercicio de la autoridad incluye acuerdos y desacuerdos controlables, procurando la gobernabilidad de la organización. La argumentación tiene otra presencia. No obstante, la participación puede ser universal o limitada a ciertos grupos o jerarquías institucionales.

En cuanto a las tendencias empresariales de gestión, la institución y sus autoridades están orientadas a la producción de bienes y servicios transables en mercados de dinero, prestigio, influencia o poder político.

La literatura asigna importancia a precisar la discriminación entre bienes tangibles e intangibles. Por ejemplo, si bien los modos de producción han jerarquizado la valoración de bienes tangibles, el conocimiento es un bien intangible que opera como herramienta competitiva, por lo que es necesario gestionarlo adecuadamente. En tanto resulta importante visualizar los modelos de gestión (Michelino, Lamberti, Cammarano, y Caputo, 2015). Loro (2018) propone entonces rentabilizar el

conocimiento en términos económicos o sociales, concibiéndolo como parte del capital intelectual que adelantarán (Edvinsson y Sullivan, 1996). Finalmente, antes de pasar revista a los modelos universitarios principales que generó la modernidad, corresponde sintetizar que las universidades se caracterizan por organizarse en forma recurrente. Esto quiere decir que determinan las normas a las que se ciñen y articulan con el entorno en función de los métodos y fundamentos de los conocimientos científicos y ontológicos que se precipitan a partir de la investigación y las actividades propias de la vida académica (Chaverra y Alzate, 2014).

6. Los modelos de universidad occidentales que produjo la modernidad

En este apartado vamos a explicitar una visión acerca de cómo se construyen los modelos para luego ir a los modelos tradicionales. Teniendo presente los aportes de G, Baremlitt (1988), puede registrarse numerosas maneras de modelizar las tendencias, que luchan, se alían y se contraponen entre sí. Este hecho ocurre porque no se trata de saberes neutrales e indiferentes, sino que al tratarse de prácticas humanas, involucran siempre poderes, intereses, deseos y valores en pugna. Para el autor para comprender el concepto de Modelo, con todas sus connotaciones normativas, resulta relevante considerar aspectos que hacen a la construcción del mismo. Aspectos como la no sobre- codificación, la singularidad de cada grupo, así como la no subordinación a estructuras universales y específicas. Por lo tanto, pensar componentes heterogéneos que producen un modo peculiar de subjetivación grupal.

Sabido es que la aplicación acrítica de un modelo, en cualquier plano de complejidad, conduce inexorablemente al fracaso. Concomitantemente, es recomendable considerar experiencias eficaces, sin circunscribirse totalmente a ellas. Como ejemplo, Arapa (2018) señala que el modelo alemán fue observado por profesores y alumnos de las universidades norteamericanas, quienes lo estudiaron minuciosamente pero, sin embargo, no lo copiaron y si formularon su propio modelo.

Permítase en primer lugar remitir a Francois Jullien (2006), teniendo presente que si bien ha estudiado a la cultura china, lo ha hecho desde occidente. Jullien propuso considerar el capítulo de los *modelos que proyectamos*, centrando su estudio en la particularidad de que los modelos están siempre vinculados en torno a diversas “circunstancias” que los azotan con sus amenazantes olas en constante movimiento. Estas circunstancias, que emergen imprevistamente, hacen que cualquier modelo

ideado de antemano quede en el vacío frente al cambio de la situación en la cual se encuentra. Por consiguiente, cuando proyectamos sobre el mundo nuestra acción planificada, los efectos esperados se ven progresivamente amortiguados o desviados. Más aún, cuando se modeliza una situación, la misma ocurre *naturalmente*, como si de caminar se tratara. Pero cuando se pone en práctica dicho plan, el caminar puede volverse sobre un terreno pantanoso.

El factor clave pasa a ser entonces el *potencial de situación*, lo que significa que no toda la iniciativa proviene de uno mismo, sino que es necesario registrar factores facilitadores, sobre los cuales es posible apoyarse para dejarse llevar. La estrategia no será otra, en principio, que detectar los factores facilitadores para sacar provecho de ellos. Por ejemplo, en la guerra, el coraje o la cobardía son un efecto del potencial de situación, no son cualidades o defectos que se poseen intrínsecamente. La tarea del General será: cómo obligar a sus tropas a tener coraje, sin dejarles otra salida (Jullien, 2006).

Por lo expuesto, es importante no quedar atrapados en planes que por haber sido elaborados con antelación pronto se tornan percederos, por su rigidez y resistencia a la capacidad de integrar los cambios en curso. De otro modo, un gran estratega no proyecta un plan. Identifica, detecta, en medio de una situación, los factores que le son favorecedores, para luego incrementarse, al mismo tiempo que disminuye los que serán favorables para su adversario.

El proyecto universitario, por ejemplo, debe ser tratado entonces como si del crecimiento de una planta se tratara: no hay que tener injerencia sobre ella ni ejercitar ingenio alguno, solo adaptarse y acompañar. Es decir, no hay que ir por delante, sino mantenerse en un segundo plano, modestamente, sin aspiración de gloria, incluso sin llamar la atención (Jullien, 2006).

Corresponde entonces pasar revista inicialmente a las señas de identidad de los principales paradigmas de universidad que se formularon en los últimos doscientos años, al cobijo de la modernidad.

6.1 El Modelo Alemán

El llamado modelo alemán de universidad es una formulación para cumplir con la formación de sujetos con vastos conocimientos, no necesariamente dependientes de las demandas de la sociedad o del mercado laboral. Esto singularizará a las universidades germanas: procurar ser retrato o reflejo de la ciencia, considerando que estudiar o investigar, es decir hacer ciencia, es el arte de cultivar un saber o conocimiento. Su imagen objetivo, entonces, pasó a ser que las sociedades prusianas contaran con personas formadas científicamente, las cuales serían a su vez formadoras, para así avanzar como conjunto en sus facetas sociales, culturales y económicas.(Oviedo, 2010).

Alexander von Humboldt (1769-1859) es uno de los principales referentes de este modelo. Sostenía que la correlación maestro-alumno en el sistema educativo superior era distinta a las precedentes, en tanto en este caso hay una razón de ser en la búsqueda común del conocimiento. El proceso de búsqueda constante de conocimiento conformaba así una analogía de colegas-investigadores.

Esta primacía de la investigación dio la fuerza y la protección necesaria para que las universidades alemanas conquistaran el estatus de centros educativos de primer orden, por la jerarquía que le otorgaban a la investigación. Durante mucho tiempo las universidades alemanas fueron prácticamente las únicas instituciones en el mundo en las que cada estudiante obtenía entrenamiento en investigación científica y académica. Sus expositores eran reconocidos internacionalmente como líderes en el incipiente moderno mundo de la educación superior. En la forma humboldtiana pura se planteaba que los profesores universitarios se convirtieran en investigadores, lo cual serviría para utilizar los descubrimientos o hallazgos de la investigación reciente y ponerlos en su incipiente práctica docente. De este modo, se buscaba que los estudiantes de doctorado y maestría participaran de la investigación en consonancia con sus profesores.(Oviedo, 2010).

6.2 El Modelo Francés

El modelo francés presenta como uno de los principales propósitos el formar a los profesionales que requería el Estado. La universidad entonces es parte de la administración central, para así formar a los profesionales que ese mismo Estado necesitaba. Consecuentemente, los docentes se convertirán en funcionarios públicos.

En esta propuesta se relega la autonomía institucional, lo que conlleva a que los objetivos de las universidades y los programas de estudio tengan un uniforme carácter nacional.(Oviedo, 2010).

Napoleón I Bonaparte (1769-1821) consolidó a este modelo, lo que hace que se suele reducir a su nombre. En el modelo napoleónico el Estado utiliza a la universidad como herramienta para modernizar la sociedad, realizando un control estricto del financiamiento de la institución y de la designación del personal académico. Las universidades francesas se convirtieron así en el instrumento para afirmar una identidad nacional propia, con el reconocimiento del mérito como principio fundamental.

En su formulación extrema, este tipo de modelo conduce a un escenario muy poco favorable para la actividad de investigación, careciendo sus estudiantes avanzados de capacidades imprescindibles para ello. De este modo, la actividad elemental de investigación queda por fuera del control de las universidades, implementándose empresas de investigación financiadas por separado y organizadas como centros de investigación científica independientes de las universidades. (Oviedo, 2010).

6.3 El Modelo Anglosajón

En líneas generales, al contrario de los dos modelos anteriores, conservó el estatuto de instituciones privadas que tenían todas las universidades europeas hasta principios del siglo XIX; cuyo modelo se extendió a las norteamericanas. El objetivo central fue la formación de los individuos, con la hipótesis de que las personas “bien formadas”, en un sentido amplio, serían capaces de servir adecuadamente a las necesidades de las empresas o las del propio Estado. Este modelo resistió el paso del tiempo y se adaptó al contexto actual.

En este marco, Tünnermann (2003) señala que en su comienzo las universidades de Oxford y Cambridge, conocidas como “Oxbridge”, representaron la universidad tradicional por excelencia de la Gran Bretaña. El antiguo ideal de la educación universitaria británica fue alcanzar el desarrollo de cualidades personales por el contacto frecuente entre profesores-tutores y alumnos. Un sistema altamente selectivo y elitista. Con el transcurso de los años se fueron creando nuevas universidades; las cuales tuvieron la particularidad de que fueron fundadas y financiadas por el Estado,

con amplia libertad de experimentar e innovar, tanto con las estructuras como con los métodos de enseñanza. En el año 1961 se funda la Universidad de Sussex, la cual trató de responder a los nuevos retos de la educación superior en cuanto a la relación entre universidades, sociedad y naturaleza interdisciplinaria del conocimiento. Consiguientemente, se rechazó la departamentalización, sustituyéndola por un sistema de “Escuela de Estudios” y conservando el método tutorial inglés. La interdisciplinariedad es la idea clave de esta propuesta, sobre la cual se basa toda la estructura académica y el proceso de enseñanza y aprendizaje, además de la constante voluntad de innovación. Recientemente (2019), se conmemoraron los cincuenta años de la creación de la Universidad Abierta (The Open University), autónoma, académicamente independiente, cuyo propósito es ampliar las oportunidades educativas de nivel superior para la población adulta y trabajadora, mediante el uso de los medios masivos de comunicación -utiliza los servicios de British Broadcasting Corporation-, administrando su propio presupuesto y con sus propios planes de estudio y diplomas. El aprendizaje está centrado en el estudiante y diseñado para la educación a distancia.

Interesa referir, aunque brevemente, las principales características del derrotero norteamericano, dada su hegemonía paradigmática. El modelo universitario norteamericano tiene como una de sus condiciones distintivas la promoción incesante de la investigación científica (Oviedo, 2010; (León, 2015). Se trata de un modelo a escala mundial, promotor de la internacionalización del conocimiento y la ciencia, como paso previo a la globalización. Potenciado por el desarrollo económico, tiene como imagen objetivo la construcción de universidades de élite, con altas exigencias de productividad y el marketing como una pieza integrada de la actividad académica. Sus estandartes son agencias espaciales, laboratorios y centros de investigación experimental avanzada. Se trata de una expresión dominante de la concepción por la que la transformación de la investigación científica en instrumento de poder es representativo del grado de potencia y modernización de los países.

No obstante, es una propuesta debatida desde dentro mismo del modelo. Por ejemplo, Clark (1995) ha destacado que si bien la investigación ha sido relevante para las universidades norteamericanas y vital para formar generaciones de mentes inquisitivas, muchas veces se terminen enfocando en la enseñanza como eje, lo que determina un tipo de conocimiento endogámico que rodea solamente a los expertos y

especialistas. Consecuentemente, se debilita sustancialmente la investigación y se confina a estudiantes de grado y pregrado a no poder explorar más allá de los instituidos.

6.4 El Modelo Latinoamericano

Tal como lo menciona Tünnermann (2003), el punto de partida de las universidades del Nuevo Mundo se inspiró en las universidades españolas más famosas de la época, Salamanca y Alcalá de Henares. La primera universidad erigida por los españoles en América fue la de Santo Domingo, en la Isla Española, en 1538. Después de las luchas de independencia, cuando se abordó la reforma de la universidad colonial, primó el modelo de la universidad francesa. Sin embargo, no se correspondía a la realidad americana ni a sus necesidades, que requería de la promoción de profesiones para las necesidades sociales más perentorias, como ingeniería civil, medicina o farmacia, en falsa contraposición con matemáticas, biología o química. Los inicios del siglo XX trajeron el cuestionamiento a esa universidad latinoamericana tradicional, con la Reforma de Córdoba de 1918. En los primeros cien años de independencia, las universidades habían respondido a intereses de las clases dominantes, tanto en lo político como en lo económico. Córdoba posibilitará que América Latina ingrese de otro modo al siglo XX. Con resonancia continental latina, se generó entonces un perfil particular de universidad, buscando originalidad e independencia. Al presente, se trata de la propuesta y práctica más plenamente democrática de universidad. Sin dejar de lado que, si bien logra una señal de identidad con la autonomía y el cogobierno, su proyecto académico continúa siendo napoleónico, con Facultades profesionales más que separadas, aisladas.

Hace ya tiempo, Darcy Ribeiro (1968) señaló entonces, que las universidades seguían viviendo el implante de diversos modelos teóricos, trayendo como resultado ciertos ajustes que pueden deformarlos en mayor o menor grado. Por ende, es necesario sostener un análisis acerca de la concordancia entre el patrón conceptual básico y las formas que asumió al concretarse. Debe recordarse que los modelos teóricos “son utopías” que ensayan potencialidades hipotéticas de satisfacción para las funciones esperadas. Pero cuando el modelo original no conlleva a una solución, o no puede manejar las exigencias de una sociedad que pretende cambiar, lo que se aplica es la instauración de un nuevo modelo utópico que infunda la creación, que inspire a la

disposición de nuevas estructuras capaces de cumplir con las aspiraciones de la sociedad. Por lo tanto, un aspecto importante es crear una universidad que sea capaz de actuar como propulsor de desarrollo. Siendo primordial la creación de una estructura universitaria que no refleje el desarrollo alcanzado por la sociedad, sino que ayude a superar el subdesarrollo general.

En lo que respecta a la creación de una universidad orgánicamente estructurada que contemple las necesidades del medio, no habría que perseguir un desarrollo de proyecto ajeno, sino una propuesta que se sustente en la formulación de proyectos específicos que pertenezcan a las aspiraciones de auto superación y de progreso autónomo de estos países. Por lo tanto, si bien no se trata de reinventar la universidad ni de copiar modelos ajenos, porque hasta las universidades más prestigiosas presentan zonas de descontento con ellas mismas, es importante conocer la experiencia ajena, para así construir soluciones propias a las condiciones locales.

El desafío mayor con que se enfrentan las sociedades latinoamericanas respecto a estos temas consiste en elaborar un nuevo modelo teórico de universidad que permita revertir el papel tradicional de la misma. Y desde ya que se entiende que esta es una tarea viable para proyectos públicos y autónomos que se avoquen a favorecer las transformaciones sociales con signos de equidad.

No obstante, se ha cuestionado si existe un tal modelo de Universidad Latinoamericana. Se trata de un asunto largamente discutido y analizado. Si bien es posible a nivel continental identificar una conjugación de analogías y semejanzas entre las distintas universidades, también es señalable que estas características no siempre son suficientes para conferirles verdadera jerarquía universitaria. Por otra parte, las universidades latinoamericanas no tienen una estructura unívoca, que corresponda a un esquema definido, lógico y racional. Constituyen en cambio un conjunto de elementos aglomerados alrededor de la idea de universidad, antes que una unidad orgánica y funcional. Si por algo se caracteriza su estructura es por su tradicional división en facultades profesionales autosuficientes, constituidas por cátedras autárquicas. En suma, un conjunto heterogéneo, con aspectos superpuestos de los modelos de universidades europeas y norteamericanas, en una trama heredada de la universidad española de siglos anteriores.

Igualmente, existen posiciones que sostienen la existencia de una universidad latinoamericana, con características que la distinguen de instituciones similares de otras partes del mundo. Incluso, se afirma que la experiencia latinoamericana en el campo universitario se ha concretado en un modelo de universidad claramente discernible, que difiere notablemente de cualquier otro arquetipo. Y esto es así porque si bien se reconoce la existencia de elementos históricos, étnicos, geográficos y culturales diversos, existe una base común, que subsume los diferentes fenómenos particulares. Finalmente, las universidades latinoamericanas han definido los rasgos espirituales del continente (Steger, 1966; Tünnermann, 2003).

Si se considera específicamente la Universidad de la República y en especial lo referente a temas de investigación, sus proyectos se ordenan en dos grandes grupos en cuanto a su orientación (Arocena, 2014). Por un lado, se encuentran los equipos que abordan problemas propios de las carreras que estudian, avanzando en temáticas ya cultivadas por los docentes que los orientan. Por otro lado, aquellos equipos, orientados a cuestiones de actualidad, entre los cuales se destacan los referentes a la problemática de la sustentabilidad en sentido amplio: uso de agrotóxicos y pesticidas, reciclaje, materiales alternativos de construcción, áreas protegidas. También se encuentran numerosos proyectos de orientación social, que se refieren por ejemplo a inseguridad ciudadana, situaciones problemáticas de adolescentes (uso de sustancias, embarazo maternidad/paternidad adolescente, privación de libertad, violencia intrafamiliar) y desigualdades de género.

Tal riqueza temática requiere de un modelo teórico, como se reclamaba líneas arriba, que pueda dar cuenta de una estructura integrada por órganos que cumplan con enseñanza, investigación y extensión acordes a la formación para la vida, cubriendo aspectos técnico-científicos y ampliando el patrimonio humano del saber y de las artes en todas sus formas. Así, la universidad incorporaría todo el esfuerzo de interpretación de la experiencia humana, añadiendo la creatividad cultural de su pueblo. Mientras tanto, no debe eludirse afirmar que aquellos pueblos que no sean capaces de generar y utilizar conocimiento avanzado serán altamente dependientes de otros, en lo económico, lo político e ideológico. Por lo tanto, es necesario que cada vez más gente acceda a una educación avanzada, de calidad, conectada con el mundo del trabajo a lo largo de toda la vida.

En el marco de estas consideraciones sobre el ideal latinoamericano de Universidad,

Arocena (2014) ha expresado que nuestra universidad, si bien es una organización grande y compleja, con diferentes puntos de vista, es también una comunidad espiritual, con una larga historia, renovándose en instancias decisivas de la vida nacional. Desde esta perspectiva, la Udelar puede sostener el programa de Movimiento Latinoamericano de la Reforma Universitaria, particularmente en lo que refiere a democratizar la Universidad para colaborar a democratizar la sociedad.

A 2020, la Udelar elaboró un Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad de la República 2020 – 2024 (2020), planteando como compromiso en su papel específico de universidad el defender el acceso al conocimiento, a la creación cultural, contribuir a la solución de problemas que impacten en la calidad de vida de la población, reduciendo las desigualdades sociales y aportando a un desarrollo integral, sustentable e inclusivo. Corresponde entonces dedicar algunas líneas más a la Udelar.

7. La Universidad de la República (UdelaR)

La Universidad de la República se caracteriza por su condición de ser pública, gratuita, de libre acceso, autónoma y cogobernada. Cuenta con el 86,2 % de la matrícula universitaria del país, con más de 139.000 estudiantes activos de grado y 9.500 de posgrado. 11. 500 cargos docentes y 6.400 funcionarios técnicos, administrativos y de servicio (Plan estratégico de desarrollo de la Universidad de la República 2020-2024, 2020).

Durante más de un siglo y medio se trató del principal actor de la investigación científica, la producción de conocimiento y el esfuerzo por el mejoramiento científico-tecnológico del país. Tal condición se mantiene al presente, sostenido por una concepción de trabajo interinstitucional en función de los intereses y dificultades nacionales. Así, en el marco de la realidad actual que vive el planeta, con una pandemia originada por el virus del Sars-coV-2 que provoca el Covid-19, el papel de la Udelar ha sido reconocido ampliamente por el sostenimiento práctico de dicha perspectiva. Para referir un solo ejemplo, uno de los equipos de Virología de la Facultad de Ciencias, en conjunto con el Instituto Pasteur de Montevideo, logró detectar mediante ensayos la presencia del Covid-19 en muestras que proveyó el Ministerio de Salud Pública. Transcurrido un semestre de emergencia sanitaria, la respuesta que ha podido dar el país puso de relieve la formación académica y

científica de los investigadores de la Udelar, permitiendo desarrollar un proceso de testeo diagnóstico calificado entre los mejores del mundo.

Sin embargo, la capacidad más importante de la Udelar durante el presente siglo sigue estando en llevar adelante procesos de cambio autónomos, que han incluido, entre otros, altos niveles de descentralización; mejoramiento continuo de programas de bienestar universitario; incremento de inserciones internacionales; desarrollo de soportes online para la enseñanza; instalación de infraestructura edilicia; radicación de equipos docentes descentralizados; programas de extensión territoriales. Enmarcado por estos procesos, la matrícula estudiantil cada año, no cesa de incrementarse. Adicionalmente, alrededor del 50% de los estudiantes de ingreso son primera generación de universitarios en sus familias. Del estudio de datos cuantitativos, respecto al porcentaje de egresados, durante la primera década de este siglo, se obtuvo que el egreso de estudiantes de grado en la UdelaR, creció aproximadamente un 56% (Lizbona y Rumeau, 2013).

Por lo tanto, *democratizar el conocimiento* es una realidad en esta universidad. Para ello, se está postulando la expansión del conocimiento en todas las áreas y aplicaciones valiosas para la sociedad; así como la integración de las funciones universitarias de enseñanza, investigación y extensión. Pero la autocomplacencia no es buena consejera. El ideal de la Universidad de la República, que requiere de combinar calidad académica y compromiso social, nunca se alcanza suficientemente. Mientras tanto, el accionar universitario en materia de producción de conocimientos se mantiene, formando profesionales con capacidad para innovar, en conexión con la generación de conocimientos y con su uso para mejorar las condiciones de vida.

Los modelos presentados están sostenidos en una organización del trabajo y gestión cotidianos. Lejos de purezas inexistentes, la organización de las universidades iberoamericanas se enfrentan diariamente a intentar sobreponerse a disfunciones y dificultades.

Dado que son limitados los presupuestos para la educación en América Latina Martínez, Oyarvide, Rosales y Bustos (2019) proponen que el sistema educativo debería desarrollar un mayor vínculo con las empresas y con el sector productivo en general. Si bien señalan que esto no implica que los programas y resultados universitarios respondan a la lógica empresarial y se adecuen a ésta, la privatización universitaria no ha producido cambios positivos acerca del continuo producción de conocimiento-distribución y uso social del mismo. Es más, todo lo contrario. Es más, la

privatización universitaria no ha promovido la integración y equidad en América Latina. Ahora bien, ¿cómo caracterizar un modelo universitario no regido por la lógica lucrativa y que al mismo tiempo logre desarrollar enseñanza e investigación de calidad, en el marco de una perspectiva de reconocimiento genuino del diálogo cultural?

8. Estrategias de innovación

Tal vez las universidades tienen que innovar en las prácticas formativas, para promover la investigación, impulsar la cooperación entre varias disciplinas y generar ambientes favorecedores de la integración entre la comprensión y una gestión activa para el proceso educativo que incluya materiales, actividades y proyectos multimediáticos. Estas universidades, entonces, son parte de una sociedad del conocimiento que procura abrir espacio y tiempo para el desarrollo de aprendizajes y saberes académicos y éticos, sociales y culturales, posibilitando aprender a conocer y conocerse en dimensiones personales, colectivas y globales.

Para posibilitar estrategias de innovación, dichas universidades tendrían que ser flexibles organizativamente. Pero no tan flexibles como para que no se las reconozca en el tejido social. Para poder construir problemas (im)pertinentes socialmente, comprometiéndose y asumiendo responsabilidades para superarlos.

Ahora bien, asumiendo que la inteligencia social es la competencia asociada al cumplimiento de dicha responsabilidad y que puede desarrollarse tanto a nivel organizacional como individual, ¿cómo producir universidades que sean organizaciones socialmente inteligentes? (Schvarstein, 2003). Para ello, las universidades podrían comprender las necesidades sociales de sus miembros y de la comunidad de referencia, siendo esto una competencia crítica para mejorar el clima organizacional y su capacidad para incurrir positivamente en el desarrollo social de su contexto específico. Antes que una obviedad, estas necesidades requerirían de un “darse cuenta”, de poder discernir y de una lectura crítica.

8.1 Importancia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)

Actualmente la sociedad está compuesta por el despliegue de tecnologías de la comunicación y de la información y las mismas son vistas como un medio para desarrollar la autonomía, la pluralidad y el respeto a los derechos humanos. Por lo tanto los diversos modelos de aprendizaje actuales están desarrollando competencias como el *aprender haciendo* y la capacidad para innovar. Así pues, la dimensión educativa desempeña un papel clave en la realización de los fines propuestos por las comunidades, las organizaciones y las empresas. (de Moreno, 2009).

Considerando estos aspectos, de la sociedad actual, en la que el conjunto de redes de comunicación interconectadas es de alcance mundial (Vera,2012). La singularidad de estas tecnologías incluye también su incidencia en la redefinición de conceptos básicos como la distancia geográfica y la percepción del tiempo. Para Arapa (2018), el “aquí y ahora” de los conocimientos dan paso a la virtualidad, a un movimiento sin límites de la información, lo que ayuda a saber o resolver nuevas situaciones.

Estas tecnologías también tienen limitaciones: por ejemplo, puede tanto facilitar la integración como la exclusión, tampoco tiene inteligencia moral ni emocional (Bianco, Lugones, Peirano y Salazar, 2002). Sólo es capaz de hacer lo que nosotros seamos capaces de hacer. Para poder avanzar en el desafío planteado la organización universitaria tendría que definir qué relación establece con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC); siendo estas las principales fuerzas productivas y herramientas generadoras de información en una relación exponencial jamás conocida antes (Loro, 2018).

Dadas las nuevas tecnologías que afectan nuestra forma de pensar, aprender y actuar (Tomás-Folch, 2019). Martínez (2019) ha señalado que el mundo digital plantea un escenario revolucionario para la sociedad y, por supuesto, para la educación superior. De partida, se requiere entender la realidad social para definir las necesidades. Más que brindar y/o acceder a información exclusivamente, es importante la capacidad de analizarla, de interactuar con ella y asumir una condición ética en relación al conocimiento producido.

Esta condición ética es constitutiva e impostergable para la formación. Por lo mismo, Mariño y Alfonso (2019) señalan que si bien las TICs presentan las características de ser una de las principales herramientas para capturar, almacenar, procesar y difundir conocimientos, es necesario definir políticas institucionales que aporten a la gestión eficaz del conocimiento producido.

En la enseñanza, el manejo de los recursos tecnológicos se ha naturalizado como indispensable, así como en la gestión de la misma. En la investigación, se manejan y procesan datos y no menos importante es la comunicación global de los avances científicos. Por ejemplo, en casos de surgimiento abrupto de enfermedades que afectan simultáneamente a países diversos, la posibilidad del acceso a bibliotecas digitales y el compartir la información de eventos científicos. No es necesario agregar mucho más al respecto en el contexto de la actual pandemia por el Covid- 19. Igualmente, estas tecnologías tienen un papel fundamental en la gestión y gobierno de las universidades concebidas como redes organizativas con diversos tipos de descentralización. Por ejemplo, comunicación interna y externa, programas horizontales, planificación estratégica, acceso oportuno a la normativa propia, nacional e internacional, políticas de desarrollo de capacidades, administración financiera y plataformas logísticas.

9. La dimensión política de la gestión universitaria

Lo considerado hasta aquí exige atender a la dimensión política de la gestión universitaria. Es decir, la polis es el espacio para debatir acerca de qué se trata. Por ejemplo, la democracia universitaria, la apropiación social del conocimiento, las inequidades de género, la mejor forma de abordar la relación entre academia y profesión, el financiamiento universitario y de la investigación, las propuestas de privatización universitaria, la ética de las prácticas. Y esta agenda se deriva del recorrido que se ha hecho en este texto hasta aquí.

Contrariamente a lo que puede suponerse, estos desafíos no se refieren solo a América Latina. En el caso de las universidades españolas, con actividades destacadas en relación con los recursos disponibles, han presentado dificultades por la carencia de horizontes para sus programas de investigación y la creciente insuficiencia de medios y recursos. Pero la situación más acuciante que presentan es que es muy insuficiente su conexión con la dramática social de sus comunidades de referencia (Hernández-Armenteros y Pérez, 2019).

Por lo tanto, las universidades, los gobiernos y las sociedades podrían reflexionar sobre la dirección u orientación de la educación y los cambios a asumir. En este sentido, Tünnermann, (2003) señaló que cada país debería dar respuesta a la sociedad sobre el impacto de la educación superior, pudiendo precisar en qué medida

se cumple con los cometidos, cuánto y cómo trascienden las acciones planteadas y qué tan eficaz y eficiente es la gestión universitaria en cada caso. Al mismo tiempo, las universidades enfrentan varios retos: cambios, incertidumbre, gestión de una saturación de información. El desafío sería transformar la incertidumbre en creatividad, que la enseñanza permita valorar el cambio y discriminarlo, ya que no todos los cambios son pertinentes. Sería beneficioso que las universidades fueran caldo de cultivo de inteligencia social, contrariando los prejuicios y estigmatizaciones.

El nuevo milenio intensificó la visibilidad y las conversaciones acerca de los desafíos éticos respecto al conocimiento y la enseñanza. De esta forma contribuir a que el ser humano sea consciente de que es al mismo tiempo individuo y parte de una sociedad y de una comunidad planetaria. La globalización e integración requieren que las universidades tomen en cuenta que los perfiles de formación tienen que considerar el sistema mundo.

Por lo tanto, es relevante la percepción que la sociedad tiene de la ciencia y la tecnología en cada país. Así, es necesario que se las considere como actividades socialmente valoradas, de modo que se invierta recursos públicos jerarquizadamente en ellas, condición de posibilidad de estrategias y políticas de desarrollo. Quizá por su condición milenaria, la institución universitaria puede pretender no cambiar más allá de la endogamia. Pero es importante considerar que se trata de una construcción social y, por lo tanto, modificable. Dichas transformaciones quizás deban considerar, por ejemplo, que nuestras sociedades necesitan que los seres humanos realicen estudios universitarios y superiores. En esta perspectiva, el incremento de las matrículas estudiantiles, sobre todo en los proyectos públicos, no es un dato negativo, todo lo contrario. Finalmente, la educación superior a distancia juega un papel importante ante el reto numérico, aunque se considera que sigue siendo privilegio de un segmento muy reducido de la población juvenil.

Como se señaló anteriormente, mientras se realiza el relevamiento de literatura especializada y se trabaja en la redacción de este texto, la pandemia por Covid- 19 estremece el planeta y particularmente a las poblaciones más vulnerables. En el caso de jóvenes y mujeres la afectación de sus proyectos educativos y laborales podría ser mayor a otros grupos sociales. En esta situación, que la gestión universitaria posibilite actividades semi presenciales es muy importante. Para ello, se requiere de planificación, organización, ejecución, control y evaluación de las diversas acciones.

Pero también existen tiempos, es decir, las respuestas han tenido que ser audaces y rápidas. Por ejemplo, se debe contar con infraestructura y disposición de los colectivos docentes y estudiantiles para adecuar y diseñar plataformas interactivas, creando medios necesarios. Si se cuenta con estas condiciones, la utilización de tecnologías contribuye a mayores equidades en el acceso a la educación, tal como señala Arapa (2018).

La modalidad de las clases virtuales en universidades, además de en todos los niveles educativos, se ha incrementado, valorándose positivamente por las ventajas de acceso que ofrece. Pero junto con ello vienen el desgaste y agotamiento docente y estudiantil. Uno de los desafíos más importantes es sostener criterios pedagógicos y didácticos adecuados. Para los colectivos docentes esto es y será un desafío enorme. Así, sería beneficioso en esta modalidad poder orientar al estudiantado a través de guías para procesar la información. Por consiguiente, resultan relevantes nuevos contenidos en la formación docente, desarrollando modalidades de comunicación para nuevos contextos y exigencias, como en el presente. Para todo esto, resultaría clave una concepción de gestión integral que tenga en consideración la articulación entre las tareas de enseñanza y las exigencias del contexto social y comunitarias (Ordoñez, Ramos, y Rodríguez 2019). Dicho de otro modo, para el desarrollo de las capacidades con perfil crítico que promueva la participación en los asuntos sociales y políticos. Como puede apreciarse, el papel docente sería fundamental, porque es quien debería orientar en valores, actitudes y conocimientos que favorezcan la creación de un mundo sostenible (Escámez y López., 2019).

No se quiere dejar de señalar que en la situación actual, el posicionamiento de la Universidad de la República desde el comienzo de la emergencia sanitaria, el pasado 13 de marzo de 2020, es nuevamente un caso a considerar, dada la calidad de su contribución académica, profesional y sensibilidad social. La gestión transversal se ha mostrado como un instrumento organizativo adecuado de apoyo ante la necesidad de incorporar tareas para la consecución de los propósitos en el nuevo escenario. Por ejemplo, se reorientó la enseñanza de grado, tradicionalmente presencial, y se implementaron políticas específicas basadas en plataformas virtuales, tratando de disminuir al mínimo posible los atrasos curriculares que podrían llegar a generarse. Se desarrollaron entonces 2720 cursos y el 84% de los estudiantes continuaron estudiando en este lapso (Plan estratégico de desarrollo de la Universidad

de la República 2020-2024, 2020).

10. Algunas invitaciones al cambio

Se podrían pensar algunos cambios necesarios, respecto a las universidades y a las sociedades, a través del desarrollo de nuevas prácticas e ideas (Martínez, 2014). En tanto León (2015) afirma que la institución universitaria debe redefinirse y que, para ello, es imprescindible que las comunidades universitarias hagan oír sus voces.

Los reduccionismos de los modelos tradicionales de universidad, parecerían no dar respuesta a los desafíos de las sociedades iberoamericanas actuales. Porque no se trataría sólo de formación académica o profesional, sino de construir experiencias que establezcan un continuo académico profesional plenamente consciente de su pertenencia social y comunitaria. Las universidades son, o deberían ser, una de las grandes fuerzas para emprender la vida con creatividad y ciudadanía crítica contra las injusticias, inequidades y estigmatizaciones.

A partir de la revisión bibliográfica realizada se aprecia un discurso crítico con las universidades tradicionales, al mismo tiempo que son escasas las experiencias referidas que mueven la aguja respecto a las inequidades de acceso y uso social del conocimiento. En tal sentido, se remite a universidades para participar en la sociedad en lo que concierne a derechos humanos, diversidad cultural, y debates económicos. Como se señaló anteriormente, no todos los cambios son pertinentes o adecuados. Por ejemplo, algunos discursos universitarios continúan poniendo el énfasis en la empleabilidad del futuro profesional, es decir, que la educación superior que reciba le permita conseguir y conservar empleo. Pero esto deja por fuera la crítica de la división social e internacional del trabajo. Y de las relaciones asalariadas propias del modo de producción.

Mientras tanto, Lázaro (2019) propone dejar a un lado la preocupación casi exclusiva por la empleabilidad y el crecimiento económico cuando se debate sobre proyectos universitarios. Y esto es así porque lleva a reducir a la educación a una mercancía, siendo ultrajada a ser un producto que se adquiere, se vende y se convierte en una fuente de ganancia. La producción de conocimiento queda en un lejano plano ulterior, poniéndose la mira en recursos financieros y captación de *alumnado*.

El proceso de construcción universitaria podría ser una propuesta de gestión que sea parte de una perspectiva estratégica -que procure ser parte de transformaciones sociales inclusivas-, integrada por los más avanzados desarrollos de las TICs, que haga de las relaciones colaborativas una seña de identidad y que organice espacios de estudio y trabajo mutuamente constituidos.

¿Existe tal experiencia? Tal vez, no. Tanto como que las universidades iberoamericanas sostienen propuestas parciales en ese sentido. Estudiar y mejorar los procesos y decidir acciones específicas de gestión es una necesidad impostergable. La forma que tiene cada universidad de entender su misión se revelará en los métodos, programas y en la calidad e intensidad de la formación que imparten sus docentes.

Pese a las dificultades, algo es claro: las universidades podrían estar constituidas por una ética de la gestión (Piróna, Curiel, y Argüelles, 2019) que sea capaz de impulsar la reflexión sobre las prácticas, donde la toma de conciencia institucional conlleve lograr una gobernabilidad que incida en el ordenamiento y los cambios.

Referencias bibliográficas

- Acevedo, Y., Aristizábal C, Valencia A & Bran L. (2020). Formulación de modelos de gestión del conocimiento aplicados al contexto de instituciones de educación superior. *Información tecnológica*, 31(1), 103-112
- Arapa Vilca, V. A. (2018). Modelo de gestión para el desarrollo de los procesos estratégicos de la organización universitaria, en sus tres fines fundamentales: de la docencia, la investigación y la extensión en la Universidad Nacional de Cajamarca.1-127,
- Arocena, R. (2014) *Memorias del rectorado 2006-2014*.
- Barreiro, L. (1996) Las recién llegadas. Mujer y participación política. *Estudios básicos de derechos humanos*, 4.
- Barembliitt, G. F. (1988). *Saber, poder, quehacer y deseo*. Ediciones Nueva Visión.
- Bianco, C., Lugones, G., Peirano, F., & Salazar, M. (2002). Indicadores de la Sociedad del Conocimiento: aspectos conceptuales y metodológicos.
- Brunner, J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. University governance: typology, dynamics and trends. *Revista de educación*, 355(2), 137-159.
- Censo Web 2012 principales características de los estudiantes de grado de la UDELAR
- Clark, B. R. (1995). *Places of inquiry: Research and advanced education in modern universities*. Univ of California Press.
- Chaverra, L, Arango, E. y Alzate, F. (2019) Prácticas de gestión de directivos universitarios: una mirada desde los principios del paradigma emergente y un camino de oportunidades por explorar. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, 49(1), 67-98.

-Chaverra, L., Alzate, F. (2014). Comunidades académicas bioaprendientes: Emergencias autoorganizativas en el contexto de la educación superior.

-De Moreno, I. F. (2009). La sociedad del conocimiento. *Revista Científica" General José María Córdova"*, 5 (7), 40-44.44

-Duarte, L.(2012) Condicionantes de la trayectoria académica y del acceso a las cátedras en la Institución Universitaria desde la perspectiva de la movilidad ocupacional, la orientación profesional y el sexo.

-Duran, M. (2019). Impacto de las políticas de género en el desarrollo académico de las profesoras universitarias. Obstáculos que persisten y factores de éxito. *El Guiniguada eISSN: 2386-3374*.

-Edvinsson, L. y Sullivan, P. (1996): "Developing a model for managing intellectual capital", *European Management Journal*, Vol. 14, No. 4, pp. 356-364

-Escámez, J., & Lopez, E. (2019). La formación del profesorado universitario para la educación en la gestión de la sostenibilidad. *Publicaciones: Facultad de Educación y Humanidades del Campus de Melilla*, 49(1), 53-62.

-Estévez, A., Dorado, J.A., Paz de Rodríguez, M., (2019)

-Folch, M. (2019). La Universidad: Retos y desafíos. Retos para una sociedad más inclusiva, más culta y más *competitiva*. *El Guiniguada. Revista de investigaciones y experiencias en Ciencias de la Educación*. 10-18

-García de León Álvarez, M. A. (2014). Género, poder y conocimiento. Para una biografía intelectual desde las ciencias sociales y la perspectiva de género. *Investigaciones Feministas*, 7(2), 159-177. doi:10.5209/INFE.53780

-Guil Bozal, A. (2016). Techos universitarios de cristal blindado. *Investigaciones Feministas*, 7 (2), 25-39.

-Hernandez, J., & Perez, J. (2019). Financiación y gasto universitario en España: crisis y ¿recuperación? = Funding and university spending in Spain: crisis and recovery?. *La Cuestión Universitaria*, (10), 6-31.

-Jullien, F. (2006). Conferencia sobre la eficacia. *Buenos Aires: Katz Editores*.

-Jurado, I., & Morán, M. (2019). Gestión universitaria de la innovación social promovida desde espacios académicos relacionados con el emprendimiento, la investigación y la proyección social. *Revista de investigación, desarrollo e innovación*, 9(2), 261-272.

-Lázaro Herrero, L. (2019). El incremento de las tasas académicas universitarias españolas como mecanismo de nueva gestión pública: Estudio territorial del establecimiento de los precios públicos. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.

-Lazo, Y., Márquez, J. & Ordaz, M. (2019). La gestión del trabajo educativo en las instituciones universitarias: fundamentos teórico-metodológicos. Mendive. *Revista de Educación*, 17(3), 454-465.

-León, P. (2015). *Ideales y actitudes para la universidad de hoy*. Editorial Universidad de Sevilla.

-Lizbona, A. Rumeau, D. La educación universitaria en el Uruguay: continuidades, cambios y desafíos (1960-2012) Montevideo, (2013)

-Lolas, F. (2006). Sobre modelos de gestión universitaria. *Calidad en la Educación*, (24), 37-45.

-Loro Fernández, F. (2018). La gestión de la responsabilidad social del centro educativo (resced) como instrumento de inclusión.

-Mariño, S. I., & Alfonzo, P. L. (2019). Propuestas de proyectos de graduación como aporte a la gestión universitaria. *Educación en Contexto*, 5(9), 93-115.

-Marquina, M., Rebello, G., & Fernández Lamarra, N. (2009). Gobierno, gestión y participación docente en la universidad pública: un desafío pendiente.

-Martínez. E (2019) Análisis de la Universidad pública española en el siglo XXI Una relectura de sus misiones.

-Martínez, I. (2014) *La gestión universitaria en la educación superior un estudio sobre la figura de la dirección de departamento en la universidad de Sevilla* (Tesis doctoral Universidad de Sevilla. 1-490

-Martínez, L., Oyarvide, R., Rosales F, & Bustos, M. (2019). Proceso de gestión de la relación universidad-empresa en la Universidad Técnica «Luis Vargas Torres». *Mendive. Revista de Educación*, 17(3), 373-392.

-Michelino, F., Lamberti, E., Cammarano, A., & Caputo, M. (2015). Open models for innovation: an accounting-based perspective. *International Journal of Technology Management*, 68(1-2), 99-121.

- Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

-Mora, J. G. (2004). La necesidad del cambio educativo para la sociedad del conocimiento. *Revista Iberoamericana de educación*, 35(1), 13-37.

-Morin, E.(2009). Sobre la reforma de la universidad.

-Murillo, M. (2019) *Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias*.

Revista: Atlante. Cuaderno de Educación y Desarrollo.

-Negrín Reyes, D. E., González Pérez, M. M., & Arteaga Prado, Y. (2019). Sistema de talleres para promover el cambio y la innovación en los directivos docentes universitarios. *Mendive. Revista de Educación*, 17(4), 574-588.

-Ordoñez, R., Ramos, G & Rodríguez J. 2019). Modelo teórico-metodológico para

perfeccionar la gestión educativa universitaria semipresencial en UNIANDÉS-Babahoyo. *Revista UNIANDÉS Episteme*, 6(1), 148-161.

-Oviedo, M. (2010). Análisis del estudio comparativo de Burton Clark de los modelos universitarios alemán, francés y norteamericano, y determinación de puntos de coincidencia y diferencia con la Universidad Nacional del Este. *Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario. Organización Universitaria Interamericana. Especialización en Gestión y Liderazgo Universitario*, 22(08), 2010.

-Pirona, J. A., Curiel, J. E. G., & Argüelles, J. J. I. (2019). Nueva visión ética en la gestión universitaria. Una mirada desde la complejidad. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 54-79.

-Ribeiro, D. (1968). *La universidad latinoamericana*.

-Rodríguez, J, Artiles J., & Aguiar, M. V. (2015). La gestión universitaria:: dificultades en el desempeño del cargo y necesidades de formación. *REDU: Revista de Docencia Universitaria*, 13(3), 11.

-Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones*. México: Paidós.

-Spinelli, H. (2017). Gestión: prácticas, mitos e ideologías. *Salud colectiva*, 13, 577-597.

-Tomas, M. (2019). La Universidad: retos y desafíos. Retos para una sociedad más inclusiva, más culta y más competitiva. *El Guiniguada. Revista de investigaciones y experiencias en Ciencias de la Educación*, 28, 0010-18.

-Torrado Martín-Palomino, E., & González Ramos, A. M. (2017). Redes de cooperación: una herramienta para minimizar las desigualdades de género en la ciencia.

-Tünnerman, C. (2003). *La universidad latinoamericana ante los retos del siglo*

XXI. Unión de Universidades de América Latina.

-Vera, J. (2012). Hacia una teoría de la educación para nuevos modos y nuevos contextos de aprendizaje. In *Sociedad del conocimiento y educación* (p. 367).