

RECIBIDO EL 8 DE FEBRERO DE 2023 - ACEPTADO EL 9 DE MAYO DE 2023

Cultura y Gestión Organizacional: Aspectos cruciales en la prospectiva y planificación de las instituciones de educación superior

Culture and organizational management: Crucial aspects in the foresight and planning of higher education institutions

Sandra Zulay Jáuregui Mora¹

Juan Carlos Peña Humánez²

Universidad Metropolitana de Educación,
Ciencia y Tecnología – UMECIT.

Ciudad de Panamá - Panamá.

Resumen

El presente artículo ofrece una revisión de la literatura sobre la prospectiva organizacional en las Instituciones de Educación Superior (IES). Se realizó una consulta bibliográfica

tomando en cuenta palabras clave, que permitió lograr una aproximación general al origen y conceptualización de la Cultura y la Gestión Organizacional. La primera, según Edgar H. Schein, refiere la combinación de características que diferencian y otorgan una identidad única a una institución. La segunda es comprendida como un proceso de control, seguimiento y evaluación que favorece el logro de los objetivos, metas, visión y misión institucional. Posteriormente, se da paso a la planeación prospectiva en las organizaciones universitarias, utilizada para obtener flexibilidad, planificación estratégica, capacidad de respuesta y competencias dinámicas. Seguidamente, se abordan algunos aspectos relevantes en la prospección de la gestión organizacional de las

¹ Doctorando en Ciencias de la Educación con Énfasis en Administración Educativa - UMECIT, Panamá - Panamá. Magíster en Educación - Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia - UPTC, Colombia. Coordinadora del Programa de Formación Complementaria de la Escuela Normal Superior Oiba, Santander, Colombia. <https://scholar.google.com/citations?user=CJgdjiAAAAAJ&hl=es> - <https://orcid.org/0000-0001-5095-0432> sandrajauregui@umecit.edu.pa

² Doctorando en Ciencias de la Educación con Énfasis en Administración Educativa - UMECIT, Panamá - Panamá. Magíster en Ciencias de la Educación - UMECIT, Panamá. Docente de Ciencias Naturales y Educación Ambiental de la Institución Educativa San José de Carrizal. San Carlos, Córdoba, Colombia. <https://scholar.google.es/citations?hl=es&pli=1&user=Qb2TryUAAAAJ> - <https://orcid.org/0000-0003-4916-3882> juanpena@umecit.edu.pa

IES, como la internacionalización, la sociedad del conocimiento y las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC, los cuales son fundamentales en los procesos de calidad. Se arriba a conclusiones que permiten delinear la importancia de la planeación prospectiva para los procesos de calidad, pues tanto la cultura como la gestión organizacional son factores clave para mejorar la calidad y las funciones sustantivas en las IES.

Abstract

This article offers a review of the literature on organizational prospective in Higher Education Institutions. A bibliographical consultation was carried out taking into account key words, which allowed to achieve a general approximation to the origin and conceptualization of Culture and Organizational Management. The first, according to Edgar H. Schein, refers to the combination of characteristics that differentiate and give an institution a unique identity. The second is understood as a control, monitoring and evaluation process that favors the achievement of institutional objectives, goals, vision and mission. Then, it gives way to prospective planning in university organizations, used to obtain flexibility, strategic planning, responsiveness and dynamic competencies. Next, some relevant aspects are addressed in the prospection of the organizational management of the university, such as internationalization, the knowledge society and Information and Communication Technologies – ICT, which are essential in quality processes. Conclusions are reached that allow delineating the importance of prospective planning for quality processes, since both culture and organizational management are key factors to improve quality and substantive functions of higher education institutions.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Gestión Organizacional, Prospectiva Organizacional, Planificación Estratégica, Instituciones de Educación Superior.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Management, Organizational Prospective, Strategic Planning, Higher Education Institutions.

Introducción

El mundo laboral y académico experimentan profundos cambios debido a aspectos como la globalización, la flexibilización en los empleos, la competitividad y las nuevas formas organizacionales en las diferentes corporaciones que son imperativas para subsistir y lograr resultados sostenibles. Estas transformaciones marcadas por el desarrollo científico y tecnológico rompen paradigmas burocráticos en la cultura corporativa, pues se hacen indispensables al implementar estrategias para fortalecer la calidad, las funciones sustantivas de la educación superior, el clima laboral, la identidad, el liderazgo y el trabajo en equipo para la consecución de sus metas institucionales.

La Gestión Organizacional (GO) y la Cultura Organizacional (CO) coordinan y gestionan estrategias de cambio en la prospección de las Instituciones de Educación Superior (IES). Aunque la universidad es una organización compleja que se diferencia de otras formas organizacionales, especialmente en la construcción de conocimiento, la responsabilidad y el compromiso social, no escapa a los efectos producidos por la recesión económica. Esta situación ha dado como resultado ajustes estructurales en su GO y CO, por ello es imperativo replantear nuevas alternativas que conduzcan a cambios innovadores en la gestión estratégica de las IES.

Al respecto, Garbanzo-Vargas (2016) afirma que las instituciones educativas inteligentes tienen la capacidad de implementar cambios en sus propuestas de planificación institucional, ya que superan el simple nivel documental, por el contrario, se traducen en acciones eficientes y eficaces (p. 86). En consecuencia, la influencia

de estas estrategias es fundamental, pues abarca desde la organización del gobierno y la construcción del currículo hasta la solución de problemáticas cotidianas. Por lo tanto, es posible entender GO y la CO, como una dupla que guía y conecta las numerosas actividades presentes en la rutina escolar, ya sea desde una perspectiva académica, pedagógica o administrativa.

Esta dupla se destaca como un recurso estratégico efectivo para la competitividad, el mejoramiento y sostenimiento corporativo. Según Palafox Soto et al. (2019) una debida gestión permite crear un ambiente y clima laboral positivo, donde sus empleados adquieren identidad, a tal punto, que se sienten orgullosos y satisfechos laboralmente, lo cual les permite conseguir sincrónicamente el éxito y una ventaja competitiva (p. 205). Sin duda, es vital construir una CO sólida con el propósito de originar un ambiente agradable, motivador y proactivo en el que todos participen y aporten en beneficio al crecimiento tanto de la organización como al personal y profesional de sus colaboradores.

Estas transformaciones organizacionales permean todas las dependencias en las IES, el escenario académico, cuya finalidad es generar espacios dinámicos propicios para la participación activa y formación de los estudiantes, también está inmerso en estos cambios. Ahora bien, es en este escenario donde la prospectiva aporta teorías, procedimientos y herramientas para lograr un futuro adelantado de las IES, que les permita mantenerse a la vanguardia en su crecimiento y desarrollo socioeconómico, cuya visión les posibilite implementar una agenda orientada a las políticas universales, nacionales, locales, por lo tanto, un futuro próspero.

Actualmente, existe una preocupación en las instituciones universitarias sobre anticiparse al futuro, ya que se pretende conocer los desafíos y retos posteriores. Esto las conduce a proyectar su posicionamiento mediante la

tentativa sistemática de la prospectiva y la planificación estratégica en el campo educativo, considerando las necesidades de los jóvenes en cuanto la pertinencia social y la demanda del mercado laboral. Por ende, es importante que las estrategias y las estructuras administrativas sean cuidadosamente planificadas y estén orientadas a un fin determinado.

En la educación superior (ES) la globalización es un aspecto de gran incidencia, que ha causado transformaciones en las últimas décadas, como la diversificación y la expansión con una prospección organizacional enfocada en formar profesionales que cumplan la demanda laboral de grandes empresas y multinacionales a nivel mundial. Por lo tanto, se pretende convertir los avances tecnológicos y científicos a nivel mundial, junto con los desafíos del mercado, como entornos para plantear escenarios laborales y consolidar procesos investigativos (Acosta Ballester, 2021, p. 151). Para lograrlo, es imprescindible ejercer un liderazgo que reafirme cambios sustantivos en los procesos organizacionales orientados a la calidad, internacionalización, financiación e inclusión de competencias digitales para alcanzar los objetivos y metas de las IES.

Al respecto, la CO y la GO son una valiosa llave de gestión, planificación, ejecución y evaluación en el desarrollo de las funciones sustantivas de la ES: docencia, investigación y extensión. Además, sensibiliza a los miembros para acoplarse a los imperantes cambios, por ejemplo, los generados por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), las cuales han emergido como un pilar en la sociedad del conocimiento. Estas representan una fuerza determinante en la transformación social debido a su capacidad para brindar herramientas y recursos digitales que amplían el acceso a oportunidades, difundir la información y superar distintas barreras para dar mayor alcance y trascendencia a la educación.

Orígenes y conceptualización: cultura y gestión organizacional

Las Teorías Organizacionales (TO) y administrativas son un campo de conocimiento desarrollado en la segunda mitad del siglo XX, se ocupan de las teorías aplicadas a las organizaciones, permitiendo la comprensión de sus estructuras y procesos, así como sus contextos sociales e históricos. Estas unidades sociales estructuradas requieren cumplir metas, necesidades y perseguir objetivos comunes, Tello-Castrillón & Pineda-Henao (2018) conceptualiza la organización como un sistema integral compuesto por subsistemas interdependientes que se interrelacionan entre ellos y con el entorno y, a su vez, son un macrosistema (p.92).

Según la teoría general de sistemas propuesta por Bertalanffy, los sistemas conforman otros más complejos, donde cada uno está constituido por subsistemas y correlacionados entre sí. En este sentido, al distinguir las diferencias entre la Teoría Organizacional y la Teoría Administrativa, Vélez Maya (2009) señala que, “ninguna de las dos, como virtud intelectual, en el lenguaje del estagirita, es superior a la otra, pero ambas se dinamizan, cuestionan y se enriquecen en su contacto mutuo” (p. 69). En otras palabras, las dos se complementan e integran sinérgica y dinámicamente para coordinar acciones y conducir a una institución al logro de sus objetivos organizacionales.

Respecto al componente teórico sobre administración educativa, ha avanzado gracias a estudios en diferentes campos. Además del sociológico que se enfoca en la comprensión crítica de la educación, la organización escolar, dentro del conjunto de entidades que influyen la comunidad, está constituida como una unidad social sujeta a un proceso de deconstrucción y construcción histórica con abundante significado académico y sociocultural. Tello-Castrillón & Pineda-Henao (2018) señala que cuando la

TO no solamente se nutre de la economía o la sociología, sino también de diversas áreas del saber como la psicología, la antropología, las ciencias políticas y otras que le permiten un mayor progreso y objetividad (p. 88).

Por otra parte, la internacionalización y exigencia del mercado dieron paso a diversos modelos de cultura corporativa, por lo tanto, a los conceptos de Gestión y Cultura Organizacional en la segunda mitad del siglo pasado. El último término fue acuñado por el científico Edgard H. Schein, en respuesta al decreciente rendimiento en la economía estadounidense, frente a la competencia japonesa, quien planteó que la CO es una construcción abstracta y los gerentes en las empresas deben prestar especial cuidado a los aspectos simbólicos de la vida organizacional. Estos son considerados como componentes percibidos e invisibles, pues las fuerzas creadas en las diferentes situaciones sociales y organizacionales que provienen de ella son poderosas, por esta razón es importante comprender su funcionamiento para evitar convertirse en su víctima (Schein, 2004, p. 3).

Como refiere Pettigrew (1979) la cultura es el sistema de tales significados aceptados pública y colectivamente que operan para un determinado grupo en un momento dado (p. 574). En otras palabras, estos valores, costumbres y comportamientos explican las diferencias respecto al desempeño entre las organizaciones, pues la idea de un cambio cultural planificado surgió como una estrategia para desarrollar niveles más altos de rendimiento. Así, la CO se configura en un conjunto de principios y reglas corporativas que guían el comportamiento de los colaboradores hacia el compromiso e identidad, para lograr el crecimiento personal y mejorar los resultados en línea con los propósitos visionados.

Cabe mencionar, que las definiciones sobre cultura organizacional son múltiples, sin embargo, los autores convergen en un punto en

común, al plantear que se refiere a los valores implícitos, los supuestos subyacentes, las expectativas y la identidad que caracteriza a las corporaciones y a sus miembros (Cameron & Quinn, 2011, p. 18). Es decir, la CO es un símbolo que articula todas las partes de una empresa u organización en un sistema social complejo, cuyo propósito es promover la unión de sus empleados y optimizar los procesos.

Las IES abren diversos escenarios sociales, políticos y económicos entre individuos provenientes de diferentes regiones y países, donde surgen elementos interculturales como una variable fundamental para comprender y proyectar la planificación organizacional. Por esta razón, se constituyen en organizaciones con una cultura corporativa propia, reflejada en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), que junto con su trayectoria e historicidad establecen la identidad entre su comunidad, para fundamentar las decisiones tomadas y trazar metas orientadas a mejorar y desarrollar procesos de calidad en la formación profesional.

La ES ha cambiado en las últimas décadas para adaptarse a la sociedad del conocimiento y la demanda de profesionales competentes por la sociedad y la economía a nivel glocal. En consecuencia, las IES privadas se han expandido con una cultura corporativa enfocada en el mercado profesional, empleando técnicas en gestión profesional para cumplir sus objetivos organizacionales. Asimismo, las IES públicas, han comprendido la importancia de la CO para mantenerse actualizadas ante las exigencias y transformaciones socioculturales. Según Velázquez Martínez et al. (2018) la CO en las universidades se refiere a un conjunto de elementos culturales como hábitos, valores, símbolos y lenguajes, que los distinguen y caracterizan y son compartidos por los miembros en su comunidad. Además, estas pautas de dirección y liderazgo buscan mejorar el clima y propiciar cambios en la organización (p. 203).

En el contexto universitario, la CO es comprendida como un conjunto de elementos que configuran la identidad institucional, construidos a lo largo del tiempo y de las relaciones sociales en la comunidad, las cuales buscan la innovación, la solución de problemáticas y cambios sustanciales organizacionales. Cabe recalcar, que las IES son organizaciones complejas con múltiples actividades relacionadas con la docencia, la investigación, la extensión a la comunidad, entre otras. A bien, la CO surge como una alternativa en el ámbito universitario para orientar y apoyar acciones en la GO que determinan la proyección y el logro de sus metas y objetivos institucionales.

De esta manera, un sistema de GO en las IES mantiene la organización en el área financiera, administrativa y pedagógica. Igualmente, centraliza e integra el seguimiento a todos los procedimientos y acciones, asegurando el cumplimiento del objetivo principal de la universidad; ofrecer una educación con calidad a sus futuros profesionales cualificados para que utilicen el conocimiento tanto al servicio del desarrollo sostenible de su comunidad como la superación personal y profesional, siendo un mecanismo para el progreso social.

Según lo anterior, Triana Hernández et al. (2021) la GO es un proceso que involucra la planificación a corto, mediano y largo plazo, la ejecución y evaluación, para promover la identidad, integración y sostenibilidad. Asimismo, su esencia radica en mejorar el proceso entre el docente, discente y el acto educativo mediante las funciones, relaciones e interacciones entre sus miembros, la sociedad y el conjunto de operaciones y acciones organizacionales (p. 195). Es decir, la GO en las IES es comprendida como un proceso de control, seguimiento y evaluación que permite alcanzar los objetivos, metas, visión y misión.

Ahora bien, como argumenta González-Campo et al. (2020) al monitorear la gestión

estratégica se logrará incrementar y mejorar la productividad, efectividad, eficiencia en la investigación, formación y extensión de las IES (p. 14). Es evidente que los procesos de gestión y organización en las universidades requieren un esfuerzo permanente por todos los sujetos involucrados, quienes como actores sociales enfrentan desafíos, pero al mismo tiempo construyen y promueven una cultura administrativa basada en la participación y la democracia para mejorar la calidad respecto a las funciones sustantivas.

En este sentido, la universidad se encuentra ante la necesidad de romper con el modelo organizacional rígido; centrado solamente en los procesos académicos, por el contrario, debe reconocer que la GO y la CO son clave para enfrentar los desafíos de la posmodernidad, pues requiere transformaciones profundas y no acciones parcializadas y aisladas en sus funciones sustantivas; docencia, investigación y extensión social. Esta tríada estructural requiere estrategias de gestión que contribuyan a un equilibrio interactivo entre ellas, para impactar la comunidad donde se encuentra inserta, generando movilidad social y no se quede rezagada ante los constantes cambios globalizantes.

Planeación prospectiva en las IES

Los procesos de enseñanza en los últimos años han experimentado una renovación en la educación, pasando de la pedagogía tradicional a una más emprendedora, en donde se forman jóvenes creativos, innovadores y con la habilidad para colocar el conocimiento in situ y superar grandes retos sociales. Estas transformaciones se están dando en las universidades con ambientes dinámicos de aprendizaje, donde los estudiantes se desenvuelven como sujetos activos con pensamiento crítico para generar ciencia, cultura, investigación y bienestar social. En este escenario es donde la prospectiva aporta teorías, procedimientos y herramientas para

visionar aspectos clave a futuro en la gestión organizacional, en aspectos académicos, financieros, investigativos y socioculturales de las IES, que respondan a los cambios globalizantes.

La planeación prospectiva en las organizaciones universitarias se emplea para proponer y desarrollar la estrategia respecto a la capacidad de respuesta, competencias dinámicas y flexibilización en un posible escenario posterior. Esta constituye un modelo de planificación eficaz para tomar decisiones y no en una predicción sin el análisis y estudio de factibilidad. Asimismo, es importante que el plan de acción y las estructuras proyectadas estén destinadas con un fin determinado. Como argumenta Mera Rodríguez (2012) tanto la estrategia como la prospectiva son indispensables en el mundo actual, mientras la primera muestra cómo construir el futuro que más conviene, por otro lado, la segunda implica investigar sobre lo que podría suceder (p. 27).

En ese sentido, la planificación estratégica utiliza la planificación prospectiva, aportando herramientas teóricas y aplicativas confiables para alcanzar los resultados esperados en relación con las tendencias mundiales. Armijos (2017) explica que la prospectiva educativa interrelaciona un conjunto de elementos institucionales como la internacionalización, avances en ciencia, tecnología e innovación y extensión social, con el propósito de crear posibles escenarios a futuro, útiles para la toma de decisiones estratégicas en las IES (p. 177). Esta se configura en una respuesta a la sociedad del conocimiento y plantea diversas rutas alternativas para alcanzar estándares de calidad.

Asimismo, la prospectiva estratégica tiene por objetivo diseñar procesos, técnicas, rutas de mejora y toma de decisiones eficientes, coherentes y eficaces para fortalecer la gestión y avance de las funciones sustantivas en la



IES a escala local y universal. Espinal Ruíz et al. (2020) refiere que un modelo prospectivo en la ES debe estar alineado a diversas variables y políticas planteadas a nivel global, cuyo propósito principalmente está enfocado en alcanzar estándares de calidad, cerrar brechas y determinar las estrategias para visionar y afrontar los posibles escenarios (p. 190).

Ahora bien, según Calapiña et al. (2019) por una parte, la planificación estratégica se fundamenta en el análisis minucioso de los objetivos y metas corporativas para tomar decisiones con relación al plan de acción, así como el monitoreo y evaluación de los logros obtenidos. Mientras que la prospectiva vislumbra los posibles escenarios de dificultades futuras a largo plazo, para fortalecer los objetivos y metas organizacionales en el presente y así proyectar el camino que se quiere alcanzar (p. 748). En este sentido, esta llave prepara a las IES para enfrentar tendencias, adaptarse al cambio y finalmente responder eficazmente a los retos globales y del entorno.

Sin importar el proceso o estrategia que se pretenda planificar respecto al futuro de la universidad y sus egresados, la toma de decisiones es decisiva. Claro está, al plantear las estrategias, no quiere decir que deban ser específicas y condicionadas, ni mucho menos comprendidas como sistemas exclusivos, cerrados y definitivos. En cambio, estas deberán presentar una condición universal, que estimule la creatividad, participación inclusiva y adoptar esta flexibilidad para adecuarse a las transformaciones constantes en el plano mundial. Según Armijos (2017) las herramientas de gestión teóricas y metodológicas para el mejoramiento corporativo se encuentran definidas y estandarizadas, sin embargo, cada institución las adopta y se apropia de ellas, conforme a la identidad y necesidades de su contexto (p. 120).

Según Godet (2007) los conceptos sobre prospectiva, estrategia y plan están íntimamente correlacionados en la práctica, estos se refieren a planificación estratégica, gestión y previsión estratégica. Sin embargo, la complejidad de los problemas, así como la imperativa de resolverlos, requieren métodos más rigurosos y participativos, para que las soluciones sean reconocidas y aceptadas por todos. Es decir, los dilemas planteados por la complejidad contextual, exige utilizar herramientas de gestión, cuyo propósito es mejorar la eficacia y eficiencia, donde la prospección a futuro diseña estrategias, acciones y proyectos que permitan innovar los procesos de planificación con el objetivo de mejorar el funcionamiento en una organización.

En Latinoamérica, la realidad social, económica y ambiental es un aspecto trascendental en la forma como se encuentran organizados los sistemas educativos de las IES. Estos aportan una visión clara sobre cómo será proyectada la prospectiva estratégica, teniendo en cuenta factores del entorno mundial, tales como: el cambio climático y los límites planetarios, la sustentabilidad de la biodiversidad, el progreso en la innovación y el desarrollo de la cuarta revolución industrial. En este sentido, Arellano (2019) refiere que la prospectiva es un instrumento generador de cambio, que permite a la ES adentrarse en la era del conocimiento, fomentando innovación, creatividad y tecnología como recurso mediador en la enseñanza y el aprendizaje significativo (p. 29).

Por esta razón, es imprescindible la transformación del paradigma educativo, donde se privilegie la formación de ciudadanos competentes; con pensamiento crítico, potencial en el dominio de las TIC, capacidad para la gestión y sociedad del conocimiento y la propositiva de mercados nacionales e internacionales. Dado que estas tecnologías desdibujan los límites geográficos para permitir

el acceso a la información desde cualquier lugar. Como manifiesta Hernández (2017) la sociedad del conocimiento genera productos más eficaces y eficientes en la planificación educativa, a través de estas tecnologías (p. 327).

La educación superior en Colombia se enfrenta a una serie de desafíos que condicionan su panorama de desarrollo. Espinal Ruiz (2020) argumenta que las brechas entre la educación urbana y rural son amplias, los jóvenes en áreas rurales que acceden a la educación superior deben desplazarse grandes distancias, ya que la cobertura y calidad del servicio de conexión a internet en el campo es deficiente. Por lo tanto, la calidad y cobertura en la ES no ha alcanzado los niveles de crecimiento esperados (p. 183). Es decir, la ES rural requiere de políticas y acciones dirigidas a mejorar el acceso, el apoyo financiero y fomentar programas de orientación que ayuden a los estudiantes rurales a tener una transición exitosa a la universidad.

Según lo anterior, la ES colombiana presenta disparidades tanto en calidad como pertinencia, pues las diferencias entre el sector público y privado son notablemente pronunciadas. Por ello, es urgente que la universidad encarne su compromiso con el futuro para apoyar el cambio estructural necesario para enfrentar los desafíos que debe enfrentar la educación y predominan la agenda futura de la humanidad: la agenda del desarrollo sostenible, el surgimiento de la cuarta revolución industrial, las competencias del siglo XXI, la diversidad e inclusión, entre otras.

Aspectos relevantes en la prospección de la gestión organizacional de las IES

El sistema educativo superior ha venido experimentando cambios sustantivos y reformas en políticas de internacionalización, cobertura, acreditación, criterios de calidad, financiamiento y gestión. Algunos factores que han influido notablemente las Instituciones de Educación Superior (IES) son la globalización, las nuevas

TIC y la formación profesional competente para el mercado laboral. Este escenario de transformaciones, tensiones y retos son el resultado de contextos históricos, nacionales e internacionales que reflejan el vínculo entre aspectos económicos, políticos, sociales, ideológicos y culturales, provocando avances significativos en la naturaleza, organización y gestión universitaria.

Las políticas públicas educativas hacen parte del conjunto de estrategias de justicia social en una nación, constituyendo un mecanismo que regula al Estado. Se dirigen hacia la sociedad civil para garantizar el derecho universal a una educación con alto nivel y el pleno desarrollo del ser humano. Asimismo, las IES están condicionadas por las políticas del Estado-Nación y por las tendencias globales del sistema-mundo capitalista (López Segre, 2014, p. 26). Por lo tanto, la comprensión y apropiación de estas políticas es fundamental para materializar los lineamientos en acciones, las cuales se traducen en calidad educativa; entendida como la piedra angular para satisfacer las necesidades de la población y garantizar los derechos sociales básicos.

Por otra parte, la expansión global ha tenido un efecto central a nivel mundial, generando tendencia hacia la convergencia de los sistemas educativos y sociales, orientándose hacia un modelo único de ordenamiento social. Además, los países inmersos en este fenómeno experimentan un proceso de uniformidad, donde las políticas educativas se ven influenciadas por organismos económicos como la OCDE. En consecuencia, dando como resultado la “proliferación” de programas académicos, técnicos, tecnológicos y profesional en América Latina, pues se requieren de trabajadores cada vez más competentes para enfrentar los nuevos roles y demandas exigidas por la sociedad del conocimiento (Samaz et al., 2014, p. 60).

En este escenario cambiante a nivel mundial, es pertinente cualificar a los directivos y líderes

en GO, pues la universidad siempre tendrá incidencia en el desarrollo del talento humano de su comunidad. Asimismo, deberá adaptarse y evolucionar, utilizando enfoques dinámicos y flexibles para proporcionar la excelencia educativa. Ante este panorama, la proyección de posibles escenarios futuros en las IES es un aspecto fundamental que les permite responder a los retos planteados por el mundo moderno, puesto que cualquier transformación social es solo posible mediante la educación.

A juicio de López Segre (2014) la OCDE, privilegia en sus ejercicios de prospectiva las siguientes variables:

- 1) Tipo de población con cobertura y por ende acceso a la educación terciaria.
- 2) Naturaleza del financiamiento (público, privado, mixto).
- 3) Dimensión internacional del sistema de educación superior.
- 4) Homogeneidad y heterogeneidad del estatus de las IES y del profesorado.
- 5) Grado de e-learning en las IES y de equipamiento en TIC (p. 47).

Respecto a la proyección en cobertura de las IES, son varios los aspectos que influyen: la integración de las TIC, el fortalecimiento de competencias digitales en el entorno académico y el libre acceso al conocimiento. Estos aspectos han sido proporcionados por la evolución tecnológica para lograr resultados y mayor apertura en la educación terciaria. En consecuencia, cada día la influencia del mercado digital afecta tanto las estrategias organizacionales y administrativas como las académicas en todas las IES. Es probable que cuanto más diversificada y flexibilizada esté, más preparada estará para los cambios que vendrán y podrá ampliar la cobertura, traspasando los límites geográficos, permitiendo mayor acceso en relación con costos, tiempo, desplazamiento, entre otros.

En Colombia se ha buscado la democratización del acceso a la ES para sectores sociales menos favorecidos, asignando fondos públicos a universidades privadas con altos estándares mediante créditos condonables. Esta situación ha sido foco de análisis y debate, pues la certificación universitaria desempeña un papel fundamental en la calidad educativa. Sin embargo, para el año 2018 existían solo 52 instituciones acreditadas de las 300 que funcionan en el país, y solo el 39,4 % de los estudiantes estaban matriculados en un programa acreditado (Wassermann Lerner, 2021, p. 16). Esto implica que muchas universidades no cumplen con los criterios de calidad establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación.

Según lo anterior, la expansión de la ES puede ser un factor incidente en la baja calidad, pues la ley 30 de 1992, dejó estancada la asignación de recursos en función del PBI, dado que el crecimiento en la matrícula no ha sido proporcional a la distribución de los fondos financieros. Sin embargo, el crecimiento del sistema educativo terciario, medido por la tasa bruta en la matrícula, no necesariamente implica una mayor inclusión del grupo más pobre (Chiroleu, 2018, p. 82). Esto quiere decir, que la masificación dada en la educación superior debe estar acompañada de procesos de gestión, que garanticen tanto la calidad como la relación entre el acceso y la permanencia, implementando acciones para asegurar el éxito de sus estudiantes.

El programa colombiano Ser Pilo Paga ilustra el desfinanciamiento de la universidad pública y, al mismo tiempo, una oportunidad para que el sector privado con acreditación amplíe su cobertura con recursos del Estado colombiano. Según Mora & Múnera (2019) esto reproduce las desigualdades de clase y origen regional de las personas, intensificando la competencia entre los estudiantes de escasos recursos económicos y haciendo más prohibitivo el

acceso a la educación universitaria de las clases medias (p. 139). No obstante, algunos estudiantes que no culminan sus estudios de pregrado, por innumerables causas, quedan con deudas impagables en el ICETEX, debido a los altos costos de las matrículas en las universidades privadas.

La corrupción también tiene efectos negativos en la educación, como el desvío de recursos y calidad deficiente, pues se han impulsado varios institutos, fundaciones técnicas y tecnológicas que ofrecen el nivel de educación terciario. Estas instituciones ofrecen matrículas a bajos precios, asequibles para población con ingresos limitados, que no pueden acceder a un cupo en la universidad pública, ni pagar los altos costos de las matrículas privadas, pero no cumplen con estándares de calidad ni acreditación establecidos por organismos de control gubernamental. Todo ello perpetuando la desigualdad y el letargo social.

Al respecto, Heyneman (2014) plantea dos tipos de corrupción: (1) institucional: fraude financiero, contratación ilegal de bienes y servicios y evasión de impuestos. (2) Individual: conducta indebida de profesores, hacer trampa en pruebas, plagiar y falsificar resultados de investigación, constituyen una transgresión a los códigos de conducta profesional (p. 5). Estas prácticas socavan la equidad y objetividad, reduciendo la disponibilidad de recursos para mejorar la infraestructura, adquirir materiales didácticos, capacitar a los docentes y garantizar un entorno de aprendizaje propicio.

Ahora bien, el éxito en cualquier iniciativa que proyecte obtener financiamiento privado, público o mixto estará sujeta a una gestión organizacional liderada internamente para que la fase de implementación tenga resultados positivos, pues es relevante que la transparencia se garantice, a través de la seguridad jurídica y que los programas no aumenten la desigualdad e inequidad entre las instituciones. Carrillo de

Albornoz (2009) considera que, para establecer un sistema financiero ecuánime, se requiere un estudio planificado con objetivos alcanzables, pues esto se verá determinado por la adecuada gestión de la IES y, sin embargo, algunos pueden depender de factores externos que escapan a su dominio (p. 141).

Por otro lado, la prospectiva en la internacionalización refiere un concepto relativamente reciente, cuyo enfoque conceptual no supera tres décadas. Anteriormente, se le denominaba educación internacional, para hacer referencia a diversas prácticas como formación en el extranjero, tutoría a estudiantes extranjeros, intercambios entre universidades, estudios especializados en campo específico, entre otros. Actualmente, se ha estructurado en un conjunto de procesos y prácticas que fomentan la dimensión global en las IES y promueven la colaboración, intercambio y movilidad académica a nivel internacional.

Comas Rodríguez (2019) argumenta que la internacionalización en las IES es un mecanismo para la construcción de redes de conocimiento e investigación. Estas redes se fortalecen mediante el uso estratégico de herramientas como las nuevas TIC, las cuales promueven la generación y transferencia de conocimiento, así como el compromiso social en los ámbitos local, regional y global (p. 167). Es decir, estas tecnologías facilitan la comunicación global, el acceso a recursos educativos de alcance internacional, la colaboración en línea y la creación de redes internacionales, favoreciendo un aprendizaje global y una formación integral.

Por otra parte, la internacionalización en las IES, es una estrategia que hace frente al impacto de la globalización y la sociedad del conocimiento, dado que se centra en integrar las dimensiones internacional, global e intercultural, para mejorar las funciones sustantivas de la ES; docencia, investigación y extensión. Estas afrontan el imperativo de la internacionalización, no

como una acción fragmentada, sino como una responsabilidad que involucra y articula todas las dependencias de la universidad para el logro de metas comunes, como mejorar la calidad educativa y contribuir significativamente a la sociedad.

Otro factor relevante en la prospección organizacional de la universidad es el impacto de las TIC y la sociedad del conocimiento. Esta última se caracteriza por su naturaleza dinámica al seleccionar y emplear de forma creativa e innovadora la información (Cordero González et al., 2022, p. 79). Asimismo, exige constante actualización en el mercado laboral y en los perfiles profesionales, estructurando sociedades basadas en el uso de las TIC y el desarrollo de competencias digitales, cuyo saber es construido en los procesos académicos para aumentar el componente de información.

La UNESCO (s.f.) expone que la libertad de expresión, el acceso universal a la información y al conocimiento, el respeto a la diversidad cultural y lingüística y la excelencia educativa para todos; son los cuatro pilares que fundamentan la sociedad del conocimiento (párr. 1). Cabe mencionar, que estos pilares están interrelacionados y se complementan mutuamente. Igualmente, esta sociedad en evolución ha transformado el plano de la ES, dado que requiere constantemente la capacidad de actualizarse para acceder a la información, trabajar de manera colaborativa, adaptarse a los cambios y promover la innovación.

La universidad desempeña un papel fundamental en impulsar la transición y transformación de las sociedades tradicionales hacia la sociedad de la información y, en último término, lo ideal es hacia la sociedad del conocimiento (Armengol, M. C., 2005, p. 3). En otras palabras, no solo tiene la responsabilidad de formar profesionales cualificados para un empleo, sino que debe ser capaz de fomentar la configuración del nuevo conocimiento y darle nuevo sentido al

saber, teorías e investigaciones para aplicarlo a la realidad social, considerando que sean accesibles para la ciudadanía.

Por otra parte, Hernández Arteaga et al. (2017) señala que la verdadera integración de las TIC a la educación, se refiere a la posibilidad de que el sistema educativo pueda diseñar un proceso de aprendizaje significativo, creado a través de la experiencia, para construir un conocimiento reflexivo y crítico, lo cual permitirá tanto a los estudiantes como docentes generar conocimiento efectivo (p. 333). Sin duda, las TIC representan una fuerza determinante en la transformación social, emergiendo como el pilar de un nuevo tipo de sociedad: la sociedad de la información y del conocimiento. Estas rompen distintas barreras de tiempo y geográficas, entre otras, para dar un sentido de mayor amplitud a la educación y que esta trascienda en el estudiante y en su comunidad.

Por su parte, como argumenta Muñoz Martínez (2020) la incorporación de las TIC a la educación superior va más allá de ser simplemente una herramienta para el mejoramiento. Su uso debe tener un propósito enfocado en generar o fortalecer los conocimientos, habilidades y aptitudes. Por ende, es indispensable plantear una política respaldada por un plan estratégico, el cual oriente a los líderes universitarios en el proceso de incorporarlas (pp. 60-61). Por este motivo, la prospectiva tecnológica tiene relevancia en las IES, dado que analiza los posibles avances y tendencias que podrían impactar a futuro, así como tanto los procesos de planificación, gestión y académicos.

Esto ha traído retos a las IES para sentar una posición más dinámica y sinérgica respecto a sus tres funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión social, pues para abordar efectivamente esta última es necesario tener presente su articulación con las dos primeras. Avilés Fabila (2009) plantea que es importante establecer una conexión entre la

enseñanza, la investigación y la transmisión cultural, con el propósito que las universidades públicas recuperen su liderazgo y fomenten la interdisciplinariedad (p. 4). Es decir, es fundamental configurar una relación eficaz entre esta tríada para desarrollar políticas propias de posicionamiento alineadas a nivel mundial que propendan por la excelencia educativa y el bienestar social.

La gestión en la IES es comprendida como un proceso de control, seguimiento y evaluación que permite alcanzar los objetivos, metas, visión y misión. Según González Campo et al. (2020) realizar seguimiento a la gestión estratégica posibilita el crecimiento en la productividad, efectividad y eficiencia en la enseñanza, la investigación y la extensión universitaria (p. 14). Es decir, este seguimiento permite evaluar el progreso, monitorear y redireccionar los procesos y tomar decisiones coherentes basadas en evidencias.

Es evidente que los procesos de gestión y organización en la ES requieren un esfuerzo permanente de su comunidad, quienes como actores sociales enfrentan desafíos, pero también construyen y promueven una cultura administrativa basada en la participación y la democracia para enfrentar los retos de la globalización como la cobertura, calidad, diversificación, internacionalización, financiación, entre otros.

Conclusiones

La cultura y la gestión organizacional son expresiones comunes en el contexto empresarial. La primera significa el conjunto de valores, creencias, rituales y normas adoptados por una determinada organización. Así como una persona desarrolla unas cualidades únicas en su carácter que la definen, esta construye identidad institucional. La segunda se encarga de los procesos administrativos en las IES, en los cuales se definen estrategias efectivas

y asertivas para el crecimiento, calidad e internacionalización, alineadas con la visión, misión, metas y políticas institucionales. Asimismo, esta promueve la planificación, control, evaluación y la adecuada asignación de los recursos financieros, didácticos, tecnológicos o humanos.

Este dúo organizacional ayuda a crear cohesión entre todas las dependencias de la organización, fortaleciendo los valores y creencias entre sí, a tal punto que el trabajo colaborativo y en equipo se permea desde los líderes a toda la comunidad, elevando la productividad, los resultados y haciendo más efectiva la ejecución de la planificación. Es decir, la CO vela por los procesos funcionales, donde las rutinas se definen y organizan con base en la jerarquía, mientras que la GO atiende los procesos sistémicos, cuyas tareas siguen una secuencia lógica e integrada en un plan estratégico.

En Colombia la desfinanciación de la educación superior es un factor que incide en la masificación, esta puede ser considerada como un aspecto que condujo a implementar mecanismos de control y seguimiento a los procesos de calidad y acreditación, por parte de estamentos gubernamentales como el Consejo Nacional de Acreditación. Esto con el propósito de fomentar una reflexión interna en la universidad, a cerca de sus procesos tanto administrativos como pedagógicos, para repensarse en esta esfera cada vez más globalizante y cambiante, adaptándose a las nuevas demandas derivadas de la diversificación estudiantil.

La internacionalización no implica solo la relación entre los sistemas de educación superior a nivel mundial, sino las relaciones entre culturas a nivel global y local. Esta es una estrategia para mejorar la calidad en la formación profesoral y la investigación. Se lleva a cabo principalmente en estudios posgraduales y los grupos de investigación, mediante convenios y programas que fomentan la

cooperación y producción conjunta, la movilidad de profesores y estudiantes con doble titulación y otras acciones. La inserción proactiva de la internacionalización depende en gran medida de las políticas públicas gubernamentales y de la gestión organizacional propia de cada IES.

La sinergia entre las tres funciones sustantivas; docencia, investigación y extensión son la base del desarrollo científico, tecnológico y social, creando dinamismo en las sociedades actuales. Por lo tanto, cuanto más integrados estén estos tres pilares, más plenamente se formarán profesionales competentes en el campo laboral a nivel local y global, asimismo, ciudadanos solidarios y comprometidos con las necesidades de la sociedad. Todo ello se configura en la Responsabilidad Social de la Universidad, que fomenta la autorreflexión en su comunidad académica sobre los supuestos epistémicos y los efectos de su acción con proyección al desarrollo justo y sostenible.

Por lo tanto, la Responsabilidad Social de la Universidad es un compromiso educativo y social complejo que denota trabajo y esfuerzo de todos los actores involucrados, promoviendo acciones basadas en la CO y la GO para garantizar el desarrollo sostenible de una comunidad, pues es imperativo que las IES fortalezcan su modelo de gestión centrado en la planificación estratégica, mecanismos de control, seguimiento y evaluación. Este modelo debe visionar una prospectiva organizacional a futuro que pueda enfrentar los desafíos impuestos por la globalización, los avances científicos, tecnológicos y la sociedad del conocimiento, por ende, se fortalezcan aspectos como la diversificación, calidad, cobertura, financiación, internacionalización, entre otros.

Las prospectivas son aspectos y orientaciones que generan innovación, pues visionan posibles situaciones que se pueden presentar. Por lo tanto, la prospectiva estratégica en las IES, ayuda a construir el futuro deseado,

trazando un camino proactivo. Es decir, permite comprender los nuevos paradigmas educativos, las transformaciones sociales, culturales y económicas y las nuevas tendencias pedagógicas. Además de anticipar escenarios a corto, mediano y largo plazo, también posibilita vislumbrar con más claridad la ruta a seguir y construir la mejor estrategia posible para la institución universitaria.

Actualmente, las TIC son elementos mediadores que contribuyen y apoyan significativamente a la prospectiva organizacional en la universidad, pues brindan herramientas y recursos que facilitan la recopilación y sistematización de la información, el análisis de datos, la comunicación, el aprendizaje colaborativo, libre acceso a la información. Todo ello permite la toma de decisiones informadas en función del futuro con el propósito de fortalecer las funciones sustantivas de la educación superior.

Referencias bibliográficas

- Acosta Ballesteros, I. (2021). El impacto de la globalización en la educación superior del siglo XXI. Cambios en el imaginario social de las comunidades educativas. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 139–157. <https://doi.org/10.15359/rep.esp-21.6>
- Arellano Bautista, B. (2019). Prospectiva estratégica al 2025 de la educación a distancia (EAD) nivel maestrías con un análisis interno de la ciudad de Puebla, México. *Revista Aletheia Ieu Universidad*, 3, (6), 1-40. <https://acortar.link/vGb11u>
- Armijos, L., & Gómez, J. (2017). La prospectiva estratégica como herramienta de planificación en instituciones de educación superior de Latinoamérica. *Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*, 14, 102-124. <https://acortar.link/wAI7XL>

- Avilés Fabila, R. (2009). ¿Las funciones sustantivas de la universidad pública son realmente tres? *Reencuentro (México, D.F.)*, 56, 66–69. <https://acortar.link/ZNZBEZ>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Cultura* (3rd Edición). Jossey-Bass A Willey Imprint. <https://acortar.link/Q3VjxX>
- Calapiña, E., Chuquilla, J., & Toapanta, J. (2019). La planificación estratégica y la prospectiva. *Revista Electrónica TAMBARA*, 9(54), 742–759. <https://acortar.link/0E4guJ>
- Carrillo de Albornoz, E. O. (2009). Calidad y financiación de la universidad. *Revista de Investigación En Educación*, 6, 133–141. <https://acortar.link/aDCZFo>
- Casas Armengol, M. C. (2005). Nueva universidad ante la sociedad del conocimiento. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 2(2), 1–18. <https://acortar.link/nSHB8z>
- Cordero González, Y. P., Jáuregui Mora, S. Z., & Meza Morillo, R. G. (2022). Tendencias y desafíos políticos y socioculturales de la educación superior contemporánea en Latinoamérica. *Revista Boletín Redipe*, 11(1), 71–91. <https://doi.org/10.36260/rbr.v11i1.1628>
- Chiroleu, A. (2018). Democratización y masificación universitaria: una mirada sobre desigualdades y políticas públicas en el centenario de la Reforma de 1918. *Integración y Conocimiento*, 8(1) 69–86. <https://acortar.link/vphg3x>
- Comas Rodríguez, O. J. (2019). La internacionalización de la educación superior. *Revista de La Educación Superior*, 48(192), 165–168. <https://acortar.link/25IDgb>
- Espinal Ruiz, D. J., Scarpetta Calero, G., & Cruz González, N. (2020). Análisis prospectivo estratégico de la educación superior en Colombia. *Cultura, Educación y Sociedad*, 11(1), 177–196. <https://doi.org/10.17981/cultedusoc.11.1.2020.13>
- Fainholc, B. (2006). Rasgos de las universidades y de las organizaciones de educación superior para una sociedad del conocimiento, según la gestión del conocimiento. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 3(1), 1–10. <https://acortar.link/BpnVKD>
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67–87. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- Godet, M., & Durance, P. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. *Cuadernos de LIPSOR*, 104, 20. <https://acortar.link/foWiAk>
- González-Campo, C. H., García-Solarte, M., & Murillo-Vargas, G. (2020). Cultura organizacional y directivos en instituciones de Educación Superior en Colombia. *Espacios*, 41(44), 250–263. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n44p19>
- González Campo, C. H., Vásquez Rivera, O. I., & Cifuentes Madrid, J. H. (2020). Efecto del Seguimiento a la Gestión Estratégica sobre las Funciones Sustantivas en las Instituciones de Educación Superior en

- Colombia. *Cuadernos de Administración*, 33, 1–18. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao33.esge>
- Hernández Arteaga, I., Mora García, J. P., & Luna, J. A. (2017). Universidad y empresa: un binomio de responsabilidad social en el siglo XXI. *Tendencias*, 18(1), 145–158. <https://doi.org/10.22267/rtend.171801.70>
- Hernández, R.M. (2017) Impacto de las TIC en la educación: Retos y perspectivas. *Propósitos y Representaciones*, 5(1), p. 325–347. doi:10.20511/pyr2017.v5n1.149.
- Heyneman, S. P. (2014). Cómo la corrupción pone en riesgo la educación superior. *International Higher Education*, 75, 3–5. <https://acortar.link/wsof4t>
- López Segrera, F. (2014). La Universidad Nacional de Colombia: visión prospectiva al año 2034. *Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034* (2nd ed., pp. 19–50). <https://acortar.link/PoOpmk>
- Mera Rodríguez, C. W. (2012). Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones. *Revista Estrategia Organizacional*, 1(1), 25–30. <https://doi.org/10.22490/25392786.1208>
- Mora, A. F., & Múnera, L. (2019). “Ser pila no paga”: privatización, desigualdad y desfinanciamiento de la universidad pública en Colombia. *Ciencia Política*, 14(27), 115–142. <https://doi.org/10.15446/cp.v14n27.73369>
- Muñoz Martínez, M. (2020). Políticas educativas e incorporación de las TIC en la educación superior mexicana. *Revista Digital Universitaria*, 21(6), 56–62. <https://doi.org/10.22201/cuaieed.16076079e.2020.21.6.13>
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Samaz, V., Restrepo Ramírez, A., González Correa, L. M., Herrera Llamas, J. A., Reyes Villalba, O. H., Calle Piedrahita, J. S., Isaza Zapata, G. M., & Hernández Gutiérrez, A. M. (2014). *Prospectiva de la Educación como Eje de Desarrollo Económico, Social y Cultural*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://acortar.link/M7HgWt>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd. Edit.). Jossey-Bass A Willey Imprint. <https://acortar.link/6jZ5Hr>
- Tello-Castrillón, C., & Pineda-Henao, E. F. (2018). *Conjeturas organizacionales: fundamentos para el estudio de la organización*. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/68981>
- Triana Hernández, B. M., García Batán, J., Alarcón Ortiz, R., & Gibert Delgado, R. del P. (2021). Gestión organizacional para favorecer las influencias educativas en el colectivo de año académico universitario. *Retos de La Dirección*, 15(1), 178–201. <https://acortar.link/FUcWDG>
- UNESCO. (s.f.). *Construir sociedades del conocimiento*. <https://acortar.link/uGiFp>
- Velázquez-Martínez, L., Zaily, J., Toro-Prada, J. D., & García, I. C. (2018). La Cultura Organizacional en las Instituciones Universitarias: Referentes Teóricos y Metodológicos para su Evaluación. *Didascalía: didáctica y educación*, 9(6), 191–207. <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>



Vélez Maya, T. (2009). La teoría organizacional leída en Aristóteles. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(21), 67–73. <https://acortar.link/iXrcsS>

Wassermann Lerner, M. (2021). *La Educación en Colombia*. Penguin Random House.